



www.turkishstudies.net/economy

Turkish Studies - Economics, Finance, Politics

eISSN: 2667-5625

Research Article / Araştırma Makalesi



Deviant Behaviors Stemming from Workplace Ostracism: The Moderating Role of Psychological Resilience*

İş Yerinde Dışlanma Kaynaklı Sapkın Davranışlar: Psikolojik Sağlamlığın Düzenleyici Rolü

Kutay Özdemir** - Koray Çetinceli***

Abstract: Workplace ostracism is considered an important social stressor that may increase employees' tendency to engage in behaviors that deviate from organizational norms. However, the protective role of psychological resilience in the transformation of ostracism into deviant behaviors has not been sufficiently clarified, particularly in the retail sector context. The purpose of this study is to determine the effect of workplace ostracism on employees' deviant behaviors and to examine the moderating role of psychological resilience in this relationship. The research was conducted using data collected through surveys from 345 private-sector employees working in the retail industry in the province of Isparta. The validity and reliability of the data collection instruments were assessed and the hypotheses were tested using regression-based interaction terms and simple slope analyses. The findings indicate that workplace ostracism has a significant and positive effect on both interpersonal and organizational deviant behaviors. Moreover, psychological resilience was found to play a moderating role in this relationship. Among employees with low levels of psychological resilience, ostracism significantly increased deviant behavioral tendencies; however, this effect disappeared at high levels of resilience. These results suggest that psychological resilience serves as a personal resource that mitigates the negative effects of ostracism by enhancing individuals' ability to adapt in the face of stress and social isolation. The study emphasizes the importance of strengthening psychological resilience to reduce the adverse consequences of ostracism in organizations. In this context, initiatives that enhance employees' resilience, self-awareness and emotional balance skills are particularly valuable. In conclusion, this

* This study was conducted with ethical approval granted by the Scientific Research and Publication Ethics Committee of Isparta University of Applied Sciences through its decision dated October 9, 2025 and numbered 219/08.

Bu araştırma, Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu'nun 09.10.2025 tarihli ve 219/08 sayılı kararıyla etik kurul izni alınarak gerçekleştirilmiştir.

** Corresponding Author: Lecturer PhD, Isparta University of Applied Sciences, Isparta Vocational School, Department of Management and Organization

Sorumlu Yazar: Öğr. Gör. Dr., Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, Isparta Meslek Yüksekokulu, Yönetim ve Organizasyon Bölümü

ORCID <https://orcid.org/0000-0003-0161-148X>

kutayozdemir@isparta.edu.tr

*** Assoc. Prof. Dr., Süleyman Demirel University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Department of International Trade and Logistics

Doç. Dr., Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Uluslararası Ticaret ve Lojistik Bölümü

ORCID <https://orcid.org/0000-0002-3745-0545>

koraycetinceli@sdu.edu.tr

Cite as/ Atıf: Özdemir, K. & Çetinceli, K. (2026). Deviant behaviors stemming from workplace ostracism: The moderating role of psychological resilience / İş yerinde dışlanma kaynaklı sapkın davranışlar: Psikolojik sağlamlığın düzenleyici rolü. *Turkish Studies - Economics, Finance, Politics*, 21(3), 5465-5503. Ankara Bilim University Publications. <https://dx.doi.org/10.7827/TurkishStudies.88618>

Received/Geliş: 26 November/Kasım 2025

Accepted/Kabul: 15 September/Eylül 2026

Published/Yayın: 25 September/Eylül 2026

Checked by plagiarism software



study offers both theoretical and practical contributions to the organizational behavior literature by explicating the interaction between workplace ostracism, psychological resilience and deviant behavior.

Keywords: Organizational Behavior, Workplace Ostracism, Workplace Deviance, Psychological Resilience, Moderating Effect

Öz: İş yerinde dışlanma, çalışanların örgütsel normlardan sapma eğilimlerini artırabilen önemli bir sosyal stresör olarak değerlendirilmektedir. Bununla birlikte, dışlanmanın sapkın davranışlara dönüşme sürecinde psikolojik sağlamlığın koruyucu rolü özellikle perakende sektörü bağlamında yeterince açıklığa kavuşturulmuş değildir. Bu çalışmanın amacı, iş yerinde dışlanmanın çalışanların sapkın davranışları üzerindeki etkisini belirlemek ve bu ilişkide psikolojik sağlamlığın düzenleyici rolünü incelemektir. Araştırma, Isparta ilinde perakende sektöründe görev yapan 345 özel sektör çalışanından anket yöntemiyle toplanan verilerle yürütülmüştür. Veri toplama araçlarının geçerliği ve güvenirliği sınanmış; hipotezler regresyon temelli etkileşim terimleri ve eğim analizleriyle test edilmiştir. Bulgular, iş yerinde dışlanmanın hem bireylere hem de örgüte yönelik sapkın davranışları anlamlı ve pozitif biçimde etkilediğini göstermektedir. Ayrıca, psikolojik sağlamlığın bu ilişkide düzenleyici bir rol oynadığı belirlenmiştir. Düşük psikolojik sağlamlık düzeyine sahip çalışanlarda dışlanmanın sapkın davranış eğilimlerini anlamlı biçimde artırdığı, yüksek psikolojik sağlamlık düzeyinde ise bu etkinin anlamlılığını yitirdiği görülmüştür. Sonuçlar, psikolojik sağlamlığın dışlanmanın olumsuz etkilerini zayıflatan, bireylerin stres ve sosyal izolasyon karşısında uyum yeteneklerini güçlendiren bir kişisel kaynak olduğunu göstermektedir. Araştırma, örgütlerde dışlanmanın olumsuz sonuçlarını azaltmak için psikolojik sağlamlığın desteklenmesi gerektiğini, bu kapsamda çalışanların dayanıklılık, öz farkındalık ve duygusal denge becerilerini geliştirecek uygulamaların önem taşıdığını ortaya koymaktadır. Sonuç olarak bu çalışma, iş yerinde dışlanma, psikolojik sağlamlık ve sapkın davranış arasındaki etkileşimi açıklayarak, örgütsel davranış literatürüne hem teorik hem de uygulamalı katkı sunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Davranış, İş Yerinde Dışlanma, İş Yerinde Sapkın Davranışlar, Psikolojik Sağlamlık, Düzenleyici Etki

Structured Abstract:

Individuals' behaviors in the workplace have significant effects on organizational dynamics. A negative example of these effects is workplace deviant behavior which results in violation of organizational norms and damage to social bonds, reducing both individual and organizational performance (Robinson & Bennett, 1995). In particular, the experience of workplace ostracism plays a decisive role in shaping employees' motivation, psychological resilience and behavioral patterns. Ostracism threatens an individual's need to belong, potentially leading to ruptures in social relationships and psychological distress (Williams & Sommer, 1997). In this context, perception of ostracism and psychological resilience are among the key research topics in understanding the emergence of deviant behaviors in the workplace. This study aims to examine the effect of perceived workplace ostracism on employees' deviant behaviors and investigate the moderating role of psychological resilience in this relationship.

Behaviors that harm employees and organizations are defined by Robinson and Bennett (1995) as "voluntary behaviors that violate organizational norms and, by doing so, threaten the well-being of an organization, its members, or both". Workplace deviant behaviors range from minor acts such as spreading rumors or embarrassing colleagues to serious actions such as theft and sabotage (Kwok et al., 2005). Ostracism is a painful experience that occurs when individuals encounter others' exclusionary attitudes and can trigger neurological responses similar to those associated with physical pain (Howard et al., 2020). It refers to a state whereby a person or group is systematically pushed out of interaction by others (Williams & Sommer, 1997). Ostracism is associated with aggression, self-harm, performance decline, and impairments in self-regulation (Scott, 2007). The concept of psychological resilience refers to the combination of abilities enabling individuals to recover quickly, cope successfully and maintain functioning despite significant stress or adversity (Tusaie & Dyer, 2004). In general terms, psychological resilience is defined as an individual's capacity to adapt to the challenges they encounter (Masten & Coatsworth, 1998; Set, 2020; Yıldırım, 2016).

Existing research shows that there are positive associations between workplace ostracism and deviant behaviors in the workplace (Akin & Özdevecioğlu, 2021; Luo et al., 2022; Demirel & Çetinkaya, 2023; Shi, 2023). Some studies also demonstrate that this relationship varies depending on individuals' internal resources, and that factors such as resilience mitigate the negative consequences of ostracism (Jiang et al., 2021; Preena & Janadari, 2021). Accordingly, four hypotheses were developed. H_{1a}: Workplace ostracism has a positive and significant effect on interpersonal deviant behaviors. H_{1b}: Workplace ostracism has a positive and significant effect on organizational deviant behaviors. H_{2a}: Psychological resilience has a moderating role in the effect of workplace ostracism on interpersonal deviant behaviors. H_{2b}: Psychological resilience has a moderating role in the effect of workplace ostracism on organizational deviant behaviors.

In this study, the effect of private-sector employees' perceptions of workplace ostracism on deviant behaviors in the workplace was examined. Deviant behaviors were evaluated in two dimensions: those directed toward individuals and toward the organization. Data were collected through a survey and participants were informed that participation was voluntary.

A total of 345 participants were recruited using convenience sampling. The study employed measurement scales whose validity and reliability had previously been established in the literature: the Workplace Ostracism Scale (Ferris et al., 2008; Karakiraz et al., 2023), the Brief Resilience Scale (Smith et al., 2008; Doğan, 2015), and the Workplace Deviance Scale (Bennett & Robinson, 2000; Toka & Oral Ataç, 2023). SPSS 26 and AMOS 24 software packages were used in the analyses. Cronbach's alpha coefficients were calculated for reliability and exploratory (EFA) and confirmatory factor analyses (CFA) were conducted to assess validity. Regression analysis and simple slope analysis were performed to test the hypotheses.

The findings indicate that psychological resilience significantly moderates the relationship between workplace ostracism and interpersonal deviant behaviors. At low levels of psychological resilience, the effect of workplace ostracism on interpersonal deviant behaviors was significant and positive. In contrast, this relationship was not statistically significant at high levels of psychological resilience. Among employees with low psychological resilience, increases in ostracism were associated with increases in interpersonal deviant behaviors; however, this relationship was not statistically significant among employees with high

psychological resilience. Similarly, simple slope analysis conducted for organizational deviant behaviors also supported the moderating effect of psychological resilience. At low levels of psychological resilience, the effect of workplace ostracism on organizational deviant behaviors was significant and positive. In contrast, the relationship was not statistically significant at high levels of psychological resilience. Thus, as ostracism increases among individuals with low psychological resilience, the tendency for deviant behavior toward the organization increases, while this effect appears to weaken in individuals with high psychological resilience.

The research demonstrates that workplace ostracism increases both interpersonal and organizational deviant behaviors, whereas psychological resilience weakens this adverse effect. Psychological resilience functions as an important personal resource that strengthens employees' capacity to cope with negative social experiences. Considering that ostracism triggers violations of organizational norms, it is important for managers to be sensitive to exclusionary behaviors, cultivate an inclusive organizational climate and implement practices that strengthen communication within the team. Training programs, mentoring initiatives, and stress management efforts aimed at enhancing psychological resilience can further support this process. In conclusion, the study empirically confirms the protective role of psychological resilience in the ostracism-deviant behavior relationship, demonstrating that individual resilience is critical for both employee well-being and organizational harmony.

Keywords: Organizational Behavior, Workplace Ostracism, Workplace Deviance, Psychological Resilience, Moderating Effect

ملخص منظم

تؤثر سلوكيات الأفراد في مكان العمل تأثيراً كبيراً على ديناميكيات المنظمة. ومن الأمثلة السلبية على هذه الآثار السلوك المنحرف في مكان العمل، الذي يؤدي إلى انتهاك قواعد المنظمة وإلحاق الضرر بالروابط الاجتماعية، مما يقلل من الأداء الفردي وأداء المنظمة على حد سواء (روبنسون وبنيت، 1995). وعلى وجه الخصوص، تلعب تجربة النبذ في مكان العمل دوراً حاسماً في تشكيل دوافع الموظفين ومرونتهم (Williams & Sommer, 1997). يهدد النبذ حاجة الفرد إلى الانتماء، مما قد يؤدي إلى انقطاع العلاقات الاجتماعية والاضطراب النفسي وفي هذا السياق، يُعد الإدراك الذاتي للنبذ والمرونة النفسية من بين الموضوعات البحثية الرئيسية لفهم ظهور السلوكيات المنحرفة في مكان العمل. تهدف هذه الدراسة إلى فحص تأثير الإدراك الذاتي للنبذ في مكان العمل على السلوكيات المنحرفة للموظفين، واستكشاف الدور المعتدل للمرونة النفسية في هذه العلاقة.

يُعرف روبنسون وبنيت (1995) السلوكيات التي تضر بالموظفين والمؤسسات بأنها «سلوكيات طوعية تنتهك المعايير التنظيمية وبذلك تهدد سلامة المؤسسة أو أعضائها أو كليهما». وتتراوح السلوكيات المنحرفة في مكان العمل بين الأفعال البسيطة مثل نشر الشائعات أو إحراج الزملاء، وصولاً إلى الأفعال الخطيرة مثل السرقة والتخريب (كوك وآخرون، 2005). يُعد النبذ تجربة مؤلمة تحدث عندما يواجه الأفراد ويشير (Howard et al., 2020) مواقف استبعادية من الآخرين، ويمكن أن تؤدي إلى استجابات عصبية مشابهة لتلك المرتبطة بالألم الجسدي (Williams & Sommer, 1997). هذا المصطلح إلى حالة يتم فيها إقصاء شخص أو مجموعة بشكل منهجي من التفاعل من قبل الآخرين. يشير مفهوم المرونة النفسية إلى (Scott, 2007) يرتبط النبذ بالعوانية، وإيذاء الذات، وتدهور الأداء، وضعف القدرة على التنظيم الذاتي مجموعة القدرات التي تمكن الأفراد من التعافي بسرعة، والتكيف بنجاح، والحفاظ على الأداء الوظيفي على الرغم من التعرض لضغوط أو بشكل عام، تُعرف المرونة النفسية بأنها قدرة الفرد على التكيف مع التحديات التي يواجهها (ماستن، 2004). (Tusaie & Dyer, 2004) محن كبيرة (وكوتسورث، 1998؛ سيت، 2020؛ يلديريم، 2016).

تشير الأبحاث الحالية إلى وجود علاقات إيجابية بين النبذ في مكان العمل والسلوكيات المنحرفة في مكان العمل (أكين وأوزديفيسيوغو، 2021؛ لو وآخرون، 2022؛ ديميريل وتشيتينكيا، 2023؛ شي، 2023). كما تُظهر بعض الدراسات أن هذه العلاقة تختلف باختلاف الموارد الداخلية للأفراد، وأن عوامل مثل المرونة النفسية تخفف من العواقب السلبية للنبذ (جيانغ وآخرون، 2021؛ برينا وجاناداري، 2021). للنبذ في مكان العمل تأثير إيجابي وهام على السلوكيات المنحرفة بين الأفراد: H_{1a} : وبناءً على ذلك، تم وضع أربع فرضيات. H_{1b} : للمرونة النفسية دور معتدل في تأثير النبذ في مكان العمل على: H_{2a} : للنبذ في مكان العمل تأثير إيجابي وهام على السلوكيات المنحرفة التنظيمية للمرونة النفسية دور معتدل في تأثير النبذ في مكان العمل على السلوكيات المنحرفة التنظيمية: H_{2b} : السلوكيات المنحرفة بين الأفراد.

في هذه الدراسة، تم فحص تأثير تصورات موظفي القطاع الخاص للنبذ في مكان العمل على السلوكيات المنحرفة في مكان العمل. تم تقييم السلوكيات المنحرفة في بعدين: تلك الموجهة نحو الأفراد وتلك الموجهة نحو المنظمة. تم جمع البيانات من خلال استبيان، وأبلغ المشاركون بأن المشاركة طوعية.

تم تجنيد ما مجموعه 345 مشاركاً باستخدام عينة الملاءمة. استخدمت الدراسة مقاييس قياس تم إثبات صحتها وموثوقيتها مسبقاً في (Smith et al., 2008) ومقياس المرونة الموجز (Ferris et al., 2008; Karakiraz et al., 2023) الأدبيات: مقياس النبذ في مكان العمل وقد استخدمت (Bennett & Robinson, 2000; Toka & Oral Ataç, 2023) ومقياس الانحراف في مكان العمل (Doğan, 2015) في التحليلات. وحُسبت معاملات ألفا كرونباخ لتقييم الموثوقية، وأجريت تحليلات العوامل الاستكشافية AMOS 24 و SPSS 26 حزم برامج لتقييم الصحة. كما أُجري تحليل الانحدار وتحليل المنحدر البسيط لاختبار الفرضيات (CFA) والتأكدية (EFA).

تشير النتائج إلى أن المرونة النفسية تلعب دوراً معتدلاً بشكل كبير في العلاقة بين النبذ في مكان العمل والسلوكيات المنحرفة بين الأفراد. عند المستويات المنخفضة من المرونة النفسية، كان تأثير النبذ في مكان العمل على السلوكيات المنحرفة بين الأفراد ذو دلالة إحصائية وإيجابي. في المقابل، لم تكن هذه العلاقة ذات دلالة إحصائية عند المستويات العالية من المرونة النفسية. بين الموظفين ذوي المرونة النفسية المنخفضة، ارتبطت الزيادة في النبذ بزيادة في السلوكيات المنحرفة بين الأفراد؛ ومع ذلك، لم تكن هذه العلاقة ذات دلالة إحصائية بين الموظفين ذوي المرونة النفسية العالية. وبالمثل، أيد تحليل المنحدر البسيط الذي أجري للسلوكيات المنحرفة التنظيمية أيضاً التأثير المعتدل للمرونة النفسية فعند مستويات منخفضة من المرونة النفسية، كان تأثير النبذ في مكان العمل على السلوكيات المنحرفة التنظيمية ذو دلالة إحصائية وإيجابي. في المقابل، لم تكن هذه العلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستويات عالية من المرونة النفسية. وبالتالي، مع تزايد النبذ بين الأفراد ذوي المرونة النفسية المنخفضة، يزداد الميل إلى السلوك المنحرف تجاه المنظمة، بينما يبدو أن هذا التأثير يضعف لدى الأفراد ذوي المرونة النفسية العالية.

تُظهر الدراسة أن النبذ في مكان العمل يزيد من السلوكيات المنحرفة على الصعيدين الشخصي والتنظيمي على حد سواء، في حين أن المرونة النفسية تضعف هذا التأثير السلبي. تعمل المرونة النفسية كمورد شخصي مهم يعزز قدرة الموظفين على التعامل مع التجارب الاجتماعية السلبية. وبالنظر إلى أن النبذ يؤدي إلى انتهاكات للمعايير التنظيمية، فمن المهم أن يكون المديرين حساسين تجاه السلوكيات الإقصائية وأن يعززوا مناخاً تنظيمياً شاملاً، وأن يطبقوا ممارسات تعزز التواصل داخل الفريق. ويمكن لبرامج التدريب ومبادرات التوجيه وجهود إدارة الضغوط التي تهدف إلى تعزيز المرونة النفسية أن تدعم هذه العملية بشكل أكبر. وفي الختام، تؤكد الدراسة تجريبياً الدور الوقائي للمرونة النفسية في العلاقة بين النبذ والسلوك المنحرف، مما يدل على أن المرونة الفردية أمر بالغ الأهمية لكل من رفاهية الموظفين والانسجام التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: السلوك التنظيمي، النبذ في مكان العمل، الانحراف في مكان العمل، المرونة النفسية، التأثير المعتدل

Résumé Structuré:

Les comportements individuels sur le lieu de travail ont des répercussions significatives sur la dynamique organisationnelle. Un exemple négatif de ces répercussions est le comportement déviant au travail, qui entraîne une violation des normes organisationnelles et porte atteinte aux liens sociaux, réduisant ainsi les performances tant individuelles qu'organisationnelles (Robinson & Bennett, 1995). En particulier, l'expérience de l'ostracisme au travail joue un rôle décisif dans le développement de la motivation, de la résilience psychologique et des schémas comportementaux des salariés. L'ostracisme menace le besoin d'appartenance d'un individu, pouvant entraîner des ruptures dans les relations sociales et une détresse psychologique (Williams & Sommer, 1997). Dans ce contexte, la perception de l'ostracisme et la résilience psychologique comptent parmi les thèmes de recherche clés pour comprendre l'émergence des comportements déviants sur le lieu de travail. Cette étude vise à examiner l'effet de la perception de l'ostracisme au travail sur les comportements déviants des salariés et à étudier le rôle modérateur de la résilience psychologique dans cette relation.

Les comportements préjudiciables aux salariés et aux organisations sont définis par Robinson et Bennett (1995) comme « des comportements volontaires qui enfreignent les normes organisationnelles et, ce faisant, menacent le bien-être d'une organisation, de ses membres, ou des deux ». Les comportements déviants sur le lieu de travail vont d'actes mineurs, tels que la diffusion de rumeurs ou le fait de mettre des collègues dans l'embarras, à des actes graves, tels que le vol et le sabotage (Kwok et al., 2005). L'ostracisme est une expérience douloureuse qui survient lorsque des individus sont confrontés à des attitudes d'exclusion de la part d'autrui et qui peut déclencher des réponses neurologiques similaires à celles associées à la douleur physique (Howard et al., 2020). Il désigne un état dans lequel une personne ou un groupe est systématiquement écarté de toute interaction par les autres (Williams & Sommer, 1997). L'ostracisme est associé à l'agressivité, à l'automutilation, à une baisse des performances et à des troubles de l'autorégulation (Scott, 2007). Le concept de résilience psychologique désigne l'ensemble des capacités permettant aux individus de se remettre rapidement, de faire face avec succès et de maintenir leur fonctionnement malgré un stress ou une adversité importants (Tusaie & Dyer, 2004). De manière générale, la résilience psychologique est définie comme la capacité d'un individu à s'adapter aux défis auxquels il est confronté (Masten & Coatsworth, 1998 ; Set, 2020 ; Yıldırım, 2016).

Les recherches existantes montrent qu'il existe des associations positives entre l'ostracisme au travail et les comportements déviants sur le lieu de travail (Akin & Özdevecioğlu, 2021 ; Luo et al., 2022 ; Demirel & Çetinkaya, 2023 ; Shi, 2023). Certaines études démontrent également que cette relation varie en fonction des ressources internes des individus, et que des facteurs tels que la résilience atténuent les conséquences négatives de l'ostracisme (Jiang et al., 2021 ; Preena & Janadari, 2021). En conséquence, quatre hypothèses ont été formulées. H_{1a} : L'ostracisme au travail a un effet positif et significatif sur les comportements déviants interpersonnels. H_{1b} : L'ostracisme au travail a un effet positif et significatif sur les comportements déviants organisationnels. H_{2a} : La résilience psychologique joue un rôle modérateur dans l'effet de l'ostracisme au

travail sur les comportements déviants interpersonnels. H_{2b} : La résilience psychologique joue un rôle modérateur dans l'effet de l'ostracisme au travail sur les comportements déviants organisationnels.

Dans cette étude, l'effet de la perception qu'ont les salariés du secteur privé de l'ostracisme au travail sur les comportements déviants sur le lieu de travail a été examiné. Les comportements déviants ont été évalués selon deux dimensions : ceux dirigés vers les individus et ceux dirigés vers l'organisation. Les données ont été recueillies au moyen d'une enquête et les participants ont été informés que la participation était volontaire.

Au total, 345 participants ont été recrutés selon un échantillonnage par commodité. L'étude a utilisé des échelles de mesure dont la validité et la fiabilité avaient déjà été établies dans la littérature : l'échelle d'ostracisme au travail (Ferris et al., 2008 ; Karakiraz et al., 2023), l'Échelle de résilience abrégée (Smith et al., 2008 ; Doğan, 2015) et l'Échelle de déviance au travail (Bennett & Robinson, 2000 ; Toka & Oral Ataç, 2023). Les logiciels SPSS 26 et AMOS 24 ont été utilisés pour les analyses. Les coefficients alpha de Cronbach ont été calculés pour évaluer la fiabilité, et des analyses factorielles exploratoires (AFE) et confirmatoires (AFC) ont été menées pour évaluer la validité. Une analyse de régression et une analyse de pente simple ont été réalisées pour tester les hypothèses.

Les résultats indiquent que la résilience psychologique modère de manière significative la relation entre l'ostracisme au travail et les comportements déviants interpersonnels. À de faibles niveaux de résilience psychologique, l'effet de l'ostracisme au travail sur les comportements déviants interpersonnels était significatif et positif. En revanche, cette relation n'était pas statistiquement significative à des niveaux élevés de résilience psychologique. Chez les salariés présentant une faible résilience psychologique, l'augmentation de l'ostracisme était associée à une augmentation des comportements déviants interpersonnels ; cependant, cette relation n'était pas statistiquement significative chez les salariés présentant une forte résilience psychologique. De même, une analyse des pentes simples menée sur les comportements déviants organisationnels a également confirmé l'effet modérateur de la résilience psychologique. À de faibles niveaux de résilience psychologique, l'effet de l'ostracisme au travail sur les comportements déviants organisationnels était significatif et positif. En revanche, cette relation n'était pas statistiquement significative à des niveaux élevés de résilience psychologique. Ainsi, à mesure que l'ostracisme s'intensifie chez les individus présentant une faible résilience psychologique, la tendance à adopter des comportements déviants envers l'organisation s'accroît, tandis que cet effet semble s'atténuer chez les individus présentant une forte résilience psychologique.

Cette recherche démontre que l'ostracisme au travail accroît à la fois les comportements déviants interpersonnels et organisationnels, tandis que la résilience psychologique atténue cet effet néfaste. La résilience psychologique constitue une ressource personnelle importante qui renforce la capacité des salariés à faire face aux expériences sociales négatives. Étant donné que l'ostracisme entraîne des violations des normes organisationnelles, il est important que les managers soient attentifs aux comportements d'exclusion, favorisent un climat organisationnel inclusif et mettent en œuvre des pratiques qui renforcent la communication au sein de l'équipe. Des programmes de formation, des initiatives de mentorat et des efforts de gestion du stress visant à renforcer la résilience psychologique peuvent soutenir davantage ce processus. En conclusion, l'étude confirme empiriquement le rôle protecteur de la résilience psychologique dans la relation entre l'ostracisme et les comportements déviants, démontrant que la résilience individuelle est essentielle tant pour le bien-être des salariés que pour l'harmonie organisationnelle.

Mots-clés: Comportement organisationnel, Ostracisme au travail, Déviation au travail, Résilience psychologique, Effet modérateur

Resumen Estructurado:

Los comportamientos de las personas en el lugar de trabajo tienen efectos significativos en la dinámica organizativa. Un ejemplo negativo de estos efectos es el comportamiento desviado en el lugar de trabajo, que da lugar a la violación de las normas organizativas y al deterioro de los vínculos sociales, lo que reduce tanto el rendimiento individual como el de la organización (Robinson y Bennett, 1995). En particular, la experiencia del ostracismo laboral desempeña un papel decisivo en la configuración de la motivación, la resiliencia psicológica y los patrones de comportamiento de los empleados. El ostracismo amenaza la necesidad de pertenencia de la persona, lo que puede conducir a rupturas en las relaciones sociales y a malestar psicológico

(Williams y Sommer, 1997). En este contexto, la percepción del ostracismo y la resiliencia psicológica se encuentran entre los temas clave de investigación para comprender la aparición de comportamientos desviados en el lugar de trabajo. El presente estudio tiene como objetivo examinar el efecto de la percepción del ostracismo laboral sobre los comportamientos desviados de los empleados e investigar el papel moderador de la resiliencia psicológica en esta relación.

Robinson y Bennett (1995) definen los comportamientos que perjudican a los empleados y a las organizaciones como «comportamientos voluntarios que violan las normas organizativas y, al hacerlo, amenazan el bienestar de una organización, de sus miembros o de ambos». Los comportamientos desviados en el lugar de trabajo abarcan desde actos menores, como difundir rumores o avergonzar a los compañeros, hasta acciones graves, como el robo y el sabotaje (Kwok et al., 2005). El ostracismo es una experiencia dolorosa que se produce cuando las personas se enfrentan a actitudes de exclusión por parte de los demás y puede desencadenar respuestas neurológicas similares a las asociadas al dolor físico (Howard et al., 2020). Se refiere a un estado en el que una persona o un grupo es sistemáticamente excluido de la interacción por parte de los demás (Williams y Sommer, 1997). El ostracismo se asocia con la agresividad, las autolesiones, el descenso del rendimiento y las dificultades en la autorregulación (Scott, 2007). El concepto de resiliencia psicológica se refiere a la combinación de capacidades que permiten a las personas recuperarse rápidamente, afrontar con éxito las situaciones y mantener su funcionamiento a pesar de un estrés o una adversidad significativos (Tusaie y Dyer, 2004). En términos generales, la resiliencia psicológica se define como la capacidad de una persona para adaptarse a los retos a los que se enfrenta (Masten y Coatsworth, 1998; Set, 2020; Yıldırım, 2016).

Las investigaciones existentes muestran que existen asociaciones positivas entre el ostracismo laboral y las conductas desviadas en el lugar de trabajo (Akin y Özdevecioğlu, 2021; Luo et al., 2022; Demirel y Çetinkaya, 2023; Shi, 2023). Algunos estudios también demuestran que esta relación varía en función de los recursos internos de las personas y que factores como la resiliencia atenúan las consecuencias negativas del ostracismo (Jiang et al., 2021; Preena y Janadari, 2021). En consecuencia, se formularon cuatro hipótesis. H_{1a}: El ostracismo laboral tiene un efecto positivo y significativo sobre los comportamientos desviados interpersonales. H_{1b}: El ostracismo laboral tiene un efecto positivo y significativo sobre los comportamientos desviados organizativos. H_{2a}: La resiliencia psicológica desempeña un papel moderador en el efecto del ostracismo laboral sobre los comportamientos desviados interpersonales. H_{2b}: La resiliencia psicológica desempeña un papel moderador en el efecto del ostracismo laboral sobre los comportamientos desviados organizativos.

En este estudio se examinó el efecto de las percepciones de los empleados del sector privado sobre el ostracismo laboral en los comportamientos desviados en el lugar de trabajo. Los comportamientos desviados se evaluaron en dos dimensiones: los dirigidos hacia las personas y los dirigidos hacia la organización. Los datos se recopilaron mediante una encuesta y se informó a los participantes de que la participación era voluntaria.

Se reclutó a un total de 345 participantes mediante un muestreo por conveniencia. El estudio empleó escalas de medición cuya validez y fiabilidad se habían establecido previamente en la literatura: la Escala de Exclusión Laboral (Ferris et al., 2008; Karakiraz et al., 2023), la Escala Breve de Resiliencia (Smith et al., 2008; Doğan, 2015) y la Escala de Conductas Desviadas en el Lugar de Trabajo (Bennett y Robinson, 2000; Toka y Oral Ataç, 2023). Para los análisis se utilizaron los paquetes de software SPSS 26 y AMOS 24. Se calcularon los coeficientes alfa de Cronbach para evaluar la fiabilidad y se realizaron análisis factoriales exploratorios (EFA) y confirmatorios (CFA) para evaluar la validez. Se llevaron a cabo análisis de regresión y análisis de pendiente simple para comprobar las hipótesis.

Los resultados indican que la resiliencia psicológica modera de manera significativa la relación entre el ostracismo laboral y los comportamientos desviados interpersonales. A niveles bajos de resiliencia psicológica, el efecto del ostracismo laboral sobre los comportamientos desviados interpersonales fue significativo y positivo. Por el contrario, esta relación no fue estadísticamente significativa a niveles altos de resiliencia psicológica. Entre los empleados con baja resiliencia psicológica, el aumento del ostracismo se asoció con un aumento de los comportamientos desviados interpersonales; sin embargo, esta relación no fue estadísticamente significativa entre los empleados con alta resiliencia psicológica. De manera similar, el análisis de pendiente simple realizado para los comportamientos desviados organizativos también respaldó el efecto moderador de la resiliencia psicológica. A niveles bajos de resiliencia psicológica, el efecto del ostracismo laboral sobre los comportamientos desviados organizativos fue significativo y positivo. Por el

contrario, la relación no fue estadísticamente significativa a niveles altos de resiliencia psicológica. Así pues, a medida que aumenta el ostracismo entre las personas con baja resiliencia psicológica, aumenta la tendencia a mostrar comportamientos desviados hacia la organización, mientras que este efecto parece debilitarse en las personas con alta resiliencia psicológica.

La investigación demuestra que el ostracismo laboral aumenta tanto los comportamientos desviados interpersonales como los organizativos, mientras que la resiliencia psicológica atenúa este efecto adverso. La resiliencia psicológica actúa como un importante recurso personal que refuerza la capacidad de los empleados para hacer frente a experiencias sociales negativas. Teniendo en cuenta que el ostracismo desencadena violaciones de las normas organizativas, es importante que los directivos sean sensibles a los comportamientos excluyentes, fomenten un clima organizativo inclusivo y pongan en práctica medidas que refuercen la comunicación dentro del equipo. Los programas de formación, las iniciativas de tutoría y las medidas de gestión del estrés destinadas a mejorar la resiliencia psicológica pueden respaldar aún más este proceso. En conclusión, el estudio confirma empíricamente el papel protector de la resiliencia psicológica en la relación entre el ostracismo y el comportamiento desviado, demostrando que la resiliencia individual es fundamental tanto para el bienestar de los empleados como para la armonía organizativa.

Palabras clave: Comportamiento organizativo, ostracismo laboral, desviación laboral, resiliencia psicológica, efecto moderador

结构化摘要:

个体在工作场所的行为对组织动态具有显著影响。其中一个负面例子是工作场所的偏差行为，这种行为会导致违反组织规范、损害社会纽带，从而降低个人和组织的绩效（Robinson & Bennett, 1995）。特别是，遭受工作场所排斥的经历在塑造员工的动机、心理韧性和行为模式方面起着决定性作用。排斥威胁着个体的归属需求，可能导致社会关系破裂和心理困扰（Williams & Sommer, 1997）。在此背景下，对排斥的感知和心理韧性是理解职场偏差行为产生机制的关键研究课题。本研究旨在考察感知到的职场排斥对员工偏差行为的影响，并探究心理韧性在此关系中的调节作用。

罗宾逊和贝内特（1995）将危害员工和组织的行为定义为“违反组织规范的自愿行为，此类行为会威胁组织、其成员或两者的福祉”。职场偏差行为的范围从传播谣言或使同事难堪等轻微行为，到盗窃和破坏等严重行为不等（郭等，2005）。排斥是一种痛苦的经历，当个体遭遇他人的排斥态度时便会发生，并可能引发与身体疼痛类似的神经反应（Howard 等，2020）。它指的是一种状态，即一个人或一个群体被他人系统性地排挤出互动圈（Williams & Sommer, 1997）。排斥与攻击行为、自残、表现下降以及自我调节能力受损有关（Scott, 2007）。心理韧性这一概念指的是个体在面临重大压力或逆境时，能够迅速恢复、成功应对并维持正常功能的一系列能力的总和（Tusaie & Dyer, 2004）。一般而言，心理韧性被定义为个体适应所遇挑战的能力（Masten & Coatsworth, 1998；Set, 2020；Yıldırım, 2016）。

现有研究表明，职场排斥与职场中的偏差行为之间存在正相关关系（Akın & Özdevecioğlu, 2021；Luo 等，2022；Demirel & Çetinkaya, 2023；Shi, 2023）。部分研究还表明，这种关系会因个体的内在资源而异，且韧性等因素可缓解排斥带来的负面影响（Jiang 等，2021；Preena & Janadari, 2021）。据此，本研究提出了四项假设。H_{1a}：职场排斥对人际偏差行为具有显著的正向影响。H_{1b}：职场排斥对组织偏差行为具有显著的正向影响。H_{2a}：心理韧性在职场排斥对人际偏差行为的影响中起调节作用。H_{2b}：心理韧性在职场排斥对组织偏差行为的影响中起调节作用。

本研究考察了私营部门员工对职场排斥的感知对其职场偏差行为的影响。偏差行为从两个维度进行评估：针对个人的偏差行为和针对组织的偏差行为。数据通过问卷调查收集，并告知参与者参与是自愿的。

通过便利抽样方法共招募了345名参与者。本研究采用了在文献中已确立效度和信度的测量量表：工作场所排斥量表（Ferris等，2008；Karakiraz 等，2023）、简明韧性量表（Smith 等，2008；Doğan, 2015）以及职场偏差行为量表（Bennett & Robinson, 2000；Toka & Oral Ataç, 2023）。分

析中使用了 SPSS 26 和 AMOS 24 软件包。为评估信度，计算了克隆巴赫 α 系数；为评估效度，进行了探索性因子分析（EFA）和确认性因子分析（CFA）。通过回归分析和简单斜率分析对研究假设进行了检验。

研究结果表明，心理韧性显著调节了职场排斥与人际偏差行为之间的关系。在心理韧性水平较低时，职场排斥对人际偏差行为的影响显著且为正向。相反，在心理韧性水平较高时，这种关系在统计上不显著。对于心理韧性较低的员工，排斥程度的增加与人际偏差行为的增加相关；然而，在心理韧性较高的员工中，这种关系在统计上不显著。同样，针对组织偏差行为进行的简单斜率分析也证实了心理韧性的调节作用。在心理韧性水平较低的情况下，职场排斥对组织偏差行为的影响显著且呈正相关；相反，在心理韧性水平较高时，这种关系在统计上不显著。因此，随着心理韧性较低个体的排斥程度加深，其针对组织的偏差行为倾向会增强；而在心理韧性较高的个体中，这种效应则似乎会减弱。

研究表明，职场排斥会加剧人际和组织偏差行为，而心理韧性则能减弱这种负面影响。心理韧性作为一项重要的个人资源，能够增强员工应对负面社会经历的能力。鉴于排斥会引发对组织规范的违反，管理者必须对排斥行为保持敏感，营造包容的组织氛围，并实施能够加强团队内部沟通的措施。旨在增强心理韧性的培训项目、导师计划以及压力管理措施，可进一步支持这一进程。综上所述，本研究实证证实了心理韧性在排斥与偏差行为关系中的保护作用，表明个体的韧性对于员工的福祉和组织的和谐都至关重要。

关键词：组织行为学、职场排斥、职场偏差行为、心理韧性、调节效应

Структурированное Резюме:

Поведение сотрудников на рабочем месте оказывает значительное влияние на динамику организации. Негативным примером такого влияния является девиантное поведение на рабочем месте, которое приводит к нарушению организационных норм и ослаблению социальных связей, снижая как индивидуальную, так и организационную эффективность (Robinson & Bennett, 1995). В частности, опыт остракизма на рабочем месте играет решающую роль в формировании мотивации сотрудников, их психологической устойчивости и поведенческих моделей. Остракизм угрожает потребности человека в принадлежности, что может привести к разрыву социальных связей и психологическому дистрессу (Williams & Sommer, 1997). В этом контексте восприятие остракизма и психологическая устойчивость являются одними из ключевых тем исследования, позволяющих понять механизмы возникновения девиантного поведения на рабочем месте. Целью данного исследования является изучение влияния воспринимаемого остракизма на рабочем месте на девиантное поведение сотрудников, а также анализ модулирующей роли психологической устойчивости в этой взаимосвязи.

Поведение, наносящее ущерб сотрудникам и организациям, Робинсон и Беннетт (1995) определяют как «добровольные действия, нарушающие организационные нормы и тем самым угрожающие благополучию организации, её членов или и того, и другого». Девиантное поведение на рабочем месте варьируется от незначительных проступков, таких как распространение слухов или поставление коллег в неловкое положение, до серьёзных действий, таких как кража и саботаж (Квок и др., 2005). Остракизм — это болезненный опыт, возникающий, когда человек сталкивается с исключаяющим отношением со стороны окружающих, и способный вызывать неврологические реакции, схожие с теми, что связаны с физической болью (Howard et al., 2020). Под этим термином понимается состояние, при котором человек или группа систематически исключаются из взаимодействия с окружающими (Williams & Sommer, 1997). Остракизм связан с агрессией, самоповреждением, снижением работоспособности и нарушениями саморегуляции (Scott, 2007). Понятие психологической резильентности обозначает совокупность способностей, позволяющих людям быстро восстанавливаться, успешно справляться с трудностями и сохранять функциональность, несмотря на значительный стресс или неблагоприятные обстоятельства (Tusaie & Dyer, 2004). В общем плане психологическая резилиентность определяется как способность человека адаптироваться к возникающим перед ним вызовам (Masten & Coatsworth, 1998; Set, 2020; Yildirim, 2016).

Существующие исследования показывают, что существует положительная связь между остракизмом на рабочем месте и девиантным поведением на рабочем месте (Akin & Özdevecioğlu, 2021; Луо и др., 2022; Демирель и Четинкая, 2023; Ши, 2023). Некоторые исследования также показывают, что эта взаимосвязь варьируется в зависимости от внутренних ресурсов индивидуума и что такие факторы, как резилиентность, смягчают негативные последствия остракизма (Цзян и др., 2021; Преена и Джанадари, 2021). Соответственно, были сформулированы четыре гипотезы. H_{1a}: Остракизм на рабочем месте оказывает положительное и значимое влияние на межличностное девиантное поведение. H_{1b}: Остракизм на рабочем месте оказывает положительное и значимое влияние на организационное девиантное поведение. H_{2a}: Психологическая резилиентность играет модераторную роль в влиянии остракизма на рабочем месте на межличностное девиантное поведение. H_{2b}: Психологическая резилиентность играет модераторную роль в влиянии остракизма на рабочем месте на организационное девиантное поведение.

В данном исследовании изучалось влияние восприятия сотрудниками частного сектора изоляции на рабочем месте на девиантное поведение на рабочем месте. Девиантное поведение оценивалось по двум измерениям: направленное на отдельных лиц и на организацию. Данные собирались посредством анкетирования, и участники были проинформированы о том, что участие в исследовании является добровольным.

С помощью удобной выборки было набрано в общей сложности 345 участников. В исследовании использовались шкалы измерения, валидность и надёжность которых ранее были подтверждены в научной литературе: Шкала изоляции на рабочем месте (Ferris et al., 2008; Karakiraz et al., 2023), «Краткая шкала резильентности» (Smith et al., 2008; Doğan, 2015) и «Шкала девиантного поведения на рабочем месте» (Bennett & Robinson, 2000; Toka & Oral Ataç, 2023). Для анализа использовались программные пакеты SPSS 26 и AMOS 24. Для оценки надёжности были рассчитаны коэффициенты альфа Кронбаха, а для оценки валидности были проведены эксплораторный (EFA) и конфирматорный факторный анализы (CFA). Для проверки гипотез были выполнены регрессионный анализ и анализ простого наклона.

Результаты показывают, что психологическая резильентность значительно модулирует взаимосвязь между остракизмом на рабочем месте и межличностным девиантным поведением. При низких уровнях психологической резильентности влияние остракизма на рабочем месте на межличностное девиантное поведение было значимым и положительным. Напротив, при высоких уровнях психологической резильентности эта взаимосвязь не была статистически значимой. Среди сотрудников с низкой психологической резильентностью усиление остракизма ассоциировалось с усилением межличностного девиантного поведения; однако среди сотрудников с высокой психологической резильентностью эта взаимосвязь не была статистически значимой. Аналогичным образом, анализ простых коэффициентов, проведенный в отношении организационного девиантного поведения, также подтвердил смягчающий эффект психологической резильентности. При низком уровне психологической резильентности влияние изоляции на рабочем месте на организационное девиантное поведение было значимым и положительным. Напротив, при высоком уровне психологической резильентности эта взаимосвязь не была статистически значимой. Таким образом, по мере усиления изоляции среди лиц с низкой психологической резильентностью усиливается склонность к девиантному поведению по отношению к организации, в то время как у лиц с высокой психологической резильентностью этот эффект, по-видимому, ослабевает.

Исследование демонстрирует, что изоляция на рабочем месте усиливает как межличностное, так и организационное девиантное поведение, тогда как психологическая устойчивость ослабляет этот негативный эффект. Психологическая устойчивость выступает в качестве важного личностного ресурса, укрепляющего способность сотрудников справляться с негативными социальными переживаниями. Учитывая, что изоляция провоцирует нарушения организационных норм, руководителям важно внимательно относиться к проявлениям исключения, формировать инклюзивный организационный климат и внедрять практики, укрепляющие коммуникацию внутри команды. Программы обучения, инициативы по наставничеству и меры по управлению стрессом, направленные на повышение психологической устойчивости, могут дополнительно поддержать этот процесс. В заключение, исследование эмпирически подтверждает защитную роль психологической устойчивости в взаимосвязи между остракизмом и девиантным поведением, демонстрируя, что индивидуальная

устойчивость имеет решающее значение как для благополучия сотрудников, так и для организационной гармонии.

Ключевые слова: организационное поведение, остракизм на рабочем месте, девиантное поведение на рабочем месте, психологическая устойчивость, модераторный эффект

संरचित सारांश:

कार्यस्थल में व्यक्तियों के व्यवहार का संगठनात्मक गतिशीलता पर महत्वपूर्ण प्रभाव पड़ता है। इन प्रभावों का एक नकारात्मक उदाहरण कार्यस्थल पर विचलित व्यवहार है, जिसके परिणामस्वरूप संगठनात्मक मानदंडों का उल्लंघन होता है और सामाजिक बंधनों को नुकसान पहुँचता है, जिससे व्यक्तिगत और संगठनात्मक दोनों प्रदर्शन में कमी आती है (रॉबिन्सन और बेनेट, 1995)। विशेष रूप से, कार्यस्थल पर बहिष्कार का अनुभव कर्मचारियों की प्रेरणा, मनोवैज्ञानिक लचीलेपन और व्यवहारिक पैटर्न को आकार देने में एक निर्णायक भूमिका निभाता है।

बहिष्कार एक व्यक्ति की किसी समूह का हिस्सा होने की आवश्यकता को खतरे में डालता है, जिससे सामाजिक संबंधों में दरार और मनोवैज्ञानिक कष्ट हो सकता है (विलियम्स और सोमर, 1997)। इस संदर्भ में, बहिष्कार की धारणा और मनोवैज्ञानिक लचीलापन कार्यस्थल में असामान्य व्यवहार के उदय को समझने के प्रमुख शोध विषयों में से हैं। इस अध्ययन का उद्देश्य कर्मचारियों के असामान्य व्यवहार पर कार्यस्थल में अनुभूत बहिष्कार के प्रभाव की जांच करना और इस संबंध में मनोवैज्ञानिक लचीलेपन की मध्यस्थ भूमिका की पड़ताल करना है।

रॉबिन्सन और बेनेट (1995) द्वारा कर्मचारियों और संगठनों को नुकसान पहुँचाने वाले व्यवहारों को "स्वैच्छिक व्यवहारों के रूप में परिभाषित किया गया है जो संगठनात्मक मानदंडों का उल्लंघन करते हैं और ऐसा करके, एक संगठन, उसके सदस्यों, या दोनों की भलाई को खतरे में डालते हैं"। कार्यस्थल पर असामान्य व्यवहारों में अफवाहें फैलाने या सहकर्मियों को शर्मिंदा करने जैसे छोटे कार्यों से लेकर चोरी और तोड़फोड़ जैसी गंभीर कार्रवाइयों तक शामिल हैं (क्रोक एट अल., 2005)। बहिष्कार एक दर्दनाक अनुभव है जो तब होता है जब व्यक्ति दूसरों के बहिष्कृत रवैये का सामना करते हैं और यह शारीरिक दर्द से जुड़ी प्रतिक्रियाओं के समान तंत्रिका संबंधी प्रतिक्रियाओं को उत्तेजित कर सकता है (हावर्ड एट अल., 2020)। इसका तात्पर्य एक ऐसी स्थिति से है जिसमें किसी व्यक्ति या समूह को दूसरों द्वारा व्यवस्थित रूप से बातचीत से बाहर धकेल दिया जाता है (विलियम्स और सोमर, 1997)। बहिष्कार का संबंध आक्रामकता, आत्म-हानि, प्रदर्शन में गिरावट और आत्म-नियंत्रण में कमियों से होता है (स्कॉट, 2007)। मनोवैज्ञानिक लचीलेपन की अवधारणा उन क्षमताओं के संयोजन को संदर्भित करती है जो व्यक्तियों को महत्वपूर्ण तनाव या प्रतिकूलता के बावजूद जल्दी उबरने, सफलतापूर्वक सामना करने और कार्य करना जारी रखने में सक्षम बनाती हैं (तुसाई और डायर, 2004)।

सामान्य शब्दों में, मनोवैज्ञानिक लचीलेपन को किसी व्यक्ति की उन चुनौतियों के अनुकूल होने की क्षमता के रूप में परिभाषित किया गया है जिनका वे सामना करते हैं (Masten & Coatsworth, 1998; Set, 2020; Yildirim, 2016)।

मौजूदा शोध से पता चलता है कि कार्यस्थल पर बहिष्कार और कार्यस्थल में असामाजिक व्यवहार के बीच सकारात्मक संबंध हैं (Akın & Özdevecioğlu, 2021;

Luo et al., 2022; Demirel & Çetinkaya, 2023; Shi, 2023). कुछ अध्ययन यह भी दर्शाते हैं कि यह संबंध व्यक्तियों के आंतरिक संसाधनों के आधार पर भिन्न होता है, और लचीलेपन जैसे कारक बहिष्कार के नकारात्मक परिणामों को कम करते हैं (Jiang et al., 2021; Preena & Janadari, 2021)। तदनुसार, चार परिकल्पनाएँ विकसित की गईं। H1a: कार्यस्थल पर बहिष्कार का अंतर-व्यक्तिगत विचलित व्यवहारों पर सकारात्मक और महत्वपूर्ण प्रभाव पड़ता है। H1b: कार्यस्थल पर बहिष्कार का संगठनात्मक विचलित व्यवहारों पर सकारात्मक और महत्वपूर्ण प्रभाव पड़ता है। H2a: कार्यस्थल पर बहिष्कार के अंतर-व्यक्तिगत विचलित व्यवहारों पर प्रभाव में मनोवैज्ञानिक लचीलेपन की एक मध्यस्थ भूमिका है। H2b: कार्यस्थल पर बहिष्कार के संगठनात्मक विचलित व्यवहारों पर प्रभाव में मनोवैज्ञानिक लचीलेपन की एक मध्यस्थ भूमिका है।

इस अध्ययन में, कार्यस्थल पर बहिष्कार के प्रति निजी क्षेत्र के कर्मचारियों की धारणाओं के कार्यस्थल पर विचलनकारी व्यवहारों पर पड़ने वाले प्रभाव की जांच की गई। विचलनकारी व्यवहारों का मूल्यांकन दो आयामों में किया गया: वे जो व्यक्तियों के प्रति निर्देशित थे और वे जो संगठन के प्रति निर्देशित थे। डेटा एक सर्वेक्षण के माध्यम से एकत्र किया गया और प्रतिभागियों को सूचित किया गया कि भागीदारी स्वैच्छिक थी।

सुविधा नमूनाकरण (convenience sampling) का उपयोग करके कुल 345 प्रतिभागियों को भर्ती किया गया। इस अध्ययन में ऐसे मापन पैमानों का उपयोग किया गया जिनकी वैधता और विश्वसनीयता पहले से ही साहित्य में स्थापित हो चुकी थी: कार्यस्थल बहिष्कार पैमाना (Workplace Ostracism Scale) (Ferris et al., 2008);

कारकिरज़ एट अल., 2023), द ब्रीफ रेज़िलिएंस स्केल (स्मिथ एट अल., 2008; दोगन, 2015), और द वर्कप्लेस डिवाइयंस स्केल (बेनेट और रॉबिन्सन, 2000; टोका और ओरल अताच, 2023)। विश्लेषणों में SPSS 26 और AMOS 24 सॉफ्टवेयर पैकेजों का उपयोग किया गया। विश्वसनीयता के लिए क्रोनबैक अल्फा गुणांक की गणना की गई और वैधता का आकलन करने के लिए अन्वेषणात्मक (EFA) और पुष्टिकारी कारक विश्लेषण (CFA) किए गए। परिकल्पनाओं का परीक्षण करने के लिए प्रतिगमन विश्लेषण और सरल ढलान विश्लेषण किया गया।

निष्कर्ष बताते हैं कि मनोवैज्ञानिक लचीलापन कार्यस्थल पर बहिष्कार और पारस्परिक विचलित व्यवहारों के बीच के संबंध को महत्वपूर्ण रूप से नियंत्रित करता है। मनोवैज्ञानिक लचीलेपन के निम्न स्तरों पर, कार्यस्थल पर बहिष्कार का पारस्परिक विचलित व्यवहारों पर प्रभाव महत्वपूर्ण और सकारात्मक था। इसके विपरीत, मनोवैज्ञानिक लचीलेपन के उच्च स्तरों पर यह संबंध सांख्यिकीय रूप से महत्वपूर्ण नहीं था। कम मनोवैज्ञानिक लचीलापन वाले कर्मचारियों के बीच, बहिष्कार में वृद्धि पारस्परिक विचलित व्यवहारों में वृद्धि से जुड़ी हुई थी; हालाँकि, उच्च मनोवैज्ञानिक लचीलापन वाले कर्मचारियों के बीच यह संबंध सांख्यिकीय रूप से महत्वपूर्ण नहीं था। इसी तरह, संगठनात्मक विचलित व्यवहारों के लिए किए गए सरल ढलान विश्लेषण ने भी मनोवैज्ञानिक लचीलेपन के मध्यस्थ प्रभाव का समर्थन किया। मनोवैज्ञानिक लचीलेपन के निम्न स्तरों पर, कार्यस्थल पर बहिष्कार का संगठनात्मक विचलित व्यवहारों पर प्रभाव महत्वपूर्ण और सकारात्मक था। इसके विपरीत, मनोवैज्ञानिक लचीलेपन के उच्च स्तरों पर यह संबंध सांख्यिकीय रूप से महत्वपूर्ण नहीं था। इस प्रकार, जैसे-जैसे कम मनोवैज्ञानिक लचीलेपन वाले व्यक्तियों में बहिष्कार बढ़ता है, संगठन के प्रति विचलित व्यवहार की प्रवृत्ति बढ़ जाती है, जबकि यह प्रभाव उच्च मनोवैज्ञानिक लचीलेपन वाले व्यक्तियों में कमजोर होता प्रतीत होता है।

यह शोध दर्शाता है कि कार्यस्थल पर बहिष्कार पारस्परिक और संगठनात्मक दोनों तरह के विचलनकारी व्यवहारों को बढ़ाता है, जबकि मनोवैज्ञानिक लचीलापन इस प्रतिकूल प्रभाव को कम करता है। मनोवैज्ञानिक लचीलापन एक महत्वपूर्ण व्यक्तिगत संसाधन के रूप में कार्य करता है जो कर्मचारियों की नकारात्मक सामाजिक अनुभवों से निपटने की क्षमता को मजबूत करता है। यह देखते हुए कि बहिष्कार संगठनात्मक मानदंडों के उल्लंघन को भड़काता है, प्रबंधकों के लिए यह महत्वपूर्ण है कि वे बहिष्कृत करने वाले व्यवहारों के प्रति संवेदनशील हों, एक समावेशी संगठनात्मक माहौल विकसित करें और ऐसी प्रथाओं को लागू करें जो टीम के भीतर संचार को मजबूत करती हैं।

मनोवैज्ञानिक लचीलेपन को बढ़ाने के उद्देश्य से प्रशिक्षण कार्यक्रम, मेंटरिंग पहल और तनाव प्रबंधन के प्रयास इस प्रक्रिया में और सहायता कर सकते हैं। निष्कर्षतः, यह अध्ययन बहिष्कार-अपमानजनक व्यवहार संबंध में मनोवैज्ञानिक लचीलेपन की सुरक्षात्मक भूमिका की अनुभवजन्य रूप से पुष्टि करता है, यह दर्शाता है कि व्यक्तिगत लचीलापन कर्मचारी की भलाई और संगठनात्मक सामंजस्य दोनों के लिए महत्वपूर्ण है।

कीवर्ड: संगठनात्मक व्यवहार, कार्यस्थल पर बहिष्कार, कार्यस्थल पर अपमानजनक व्यवहार, मनोवैज्ञानिक लचीलापन, मध्यस्थ प्रभाव

Yapılandırılmış Özet:

Bireylerin iş yerindeki davranışları, örgütsel dinamikler üzerinde önemli etkiler yaratmaktadır. Bu etkilerin olumsuz örneklerinden biri, örgütsel normların ihlal edilmesine ve sosyal bağların zarar görmesine yol açarak hem bireysel hem de örgütsel performansı düşüren iş yerinde sapkın davranışlardır (Robinson ve Bennett, 1995). Özellikle iş yerinde dışlanma deneyimi, çalışanların motivasyonlarının, psikolojik sağlamlıklarının ve davranış örüntülerinin şekillenmesinde belirleyici bir rol oynamaktadır. Dışlanma, bireyin ait olma ihtiyacını tehdit ederek sosyal ilişkilerde kopmalara ve psikolojik sıkıntılara yol açabilmektedir (Williams ve Sommer, 1997). Bu bağlamda dışlanma algısı ve psikolojik sağlamlık, iş yerindeki sapkın davranışların ortaya çıkışını anlamada temel araştırma konuları arasında yer almaktadır. Bu çalışma, algılanan iş yerinde dışlanmanın çalışanların sapkın davranışları üzerindeki etkisini incelemeyi ve bu ilişkide psikolojik sağlamlığın düzenleyici rolünü araştırmayı amaçlamaktadır.

Çalışanlara ve örgütlere zarar veren davranışlar, Robinson ve Bennett (1995) tarafından “örgütsel normları ihlal eden ve bu yolla örgütün, üyelerinin veya her ikisinin birden refahını tehdit eden gönüllü davranışlar” olarak tanımlanmaktadır. İş yerinde sapkın davranışlar, söylenti yaymak veya çalışma

arkadaşlarını utandırmak gibi görece hafif eylemlerden hırsızlık ve sabotaj gibi ciddi davranışlara kadar uzanmaktadır (Kwok vd., 2005). Dışlanma, bireylerin başkalarının dışlayıcı tutumlarıyla karşılaşmaları sonucunda ortaya çıkan ve fiziksel acıyla ilişkili tepkilere benzer nörolojik tepkileri tetikleyebilen acı verici bir deneyimdir (Howard vd., 2020). Kavram, bir kişinin veya grubun başkaları tarafından sistematik biçimde etkileşim dışına itilmesi durumunu ifade etmektedir (Williams ve Sommer, 1997). Dışlanma; saldırganlık, kendine zarar verme, performans düşüşü ve öz düzenleme becerilerinde bozulmayla ilişkilendirilmektedir (Scott, 2007). Psikolojik sağlık kavramı ise bireylerin önemli düzeyde stres veya olumsuzlukla karşılaşmalarına rağmen hızla toparlanmalarını, başarılı biçimde başa çıkmalarını ve işlevselliklerini sürdürmelerini sağlayan yeteneklerin bütününe ifade etmektedir (Tusaie ve Dyer, 2004). Genel anlamda psikolojik sağlık, bireyin karşılaştığı güçlüklerle uyum sağlama kapasitesi olarak tanımlanmaktadır (Masten ve Coatsworth, 1998).

Mevcut araştırmalar, iş yerinde dışlanma ile iş yerindeki sapkın davranışlar arasında pozitif ilişkiler bulunduğunu göstermektedir (Akın ve Özdevecioğlu, 2021; Luo vd., 2022; Demirel ve Çetinkaya, 2023; Shi, 2023). Bazı çalışmalar, bu ilişkinin bireylerin içsel kaynaklarına bağlı olarak değiştiğini ve psikolojik sağlık gibi faktörlerin dışlanmanın olumsuz sonuçlarını hafiflettiğini de ortaya koymaktadır (Jiang vd., 2021; Preena ve Janadari, 2021). Bu doğrultuda dört hipotez geliştirilmiştir. H_{1a}: İş yerinde dışlanma, bireylere yönelik sapkın davranışlar üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir. H_{1b}: İş yerinde dışlanma, örgüte yönelik sapkın davranışlar üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir. H_{2a}: Psikolojik sağlık, iş yerinde dışlanmanın bireylere yönelik sapkın davranışlar üzerindeki etkisinde düzenleyici role sahiptir. H_{2b}: Psikolojik sağlık, iş yerinde dışlanmanın örgüte yönelik sapkın davranışlar üzerindeki etkisinde düzenleyici role sahiptir.

Bu çalışmada, özel sektör çalışanlarının iş yerinde dışlanma algılarının sapkın davranışları üzerindeki etkisi incelenmiştir. Sapkın davranışlar, bireylere ve örgüte yönelik olmak üzere iki boyutta değerlendirilmiştir. Veriler anket yöntemiyle toplanmış ve katılımcılara araştırmaya katılımın gönüllülük esasına dayandığı bildirilmiştir.

Kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak 345 katılımcıya ulaşılmıştır. Ölçme araçları, literatürde geçerlik ve güvenirliği kanıtlanmış ölçeklerden alınmıştır: İş Yerinde Dışlanma Ölçeği (Ferris vd., 2008; Karakiraz vd., 2023), Psikolojik Sağlık Ölçeği (Smith vd., 2008; Doğan, 2015) ve İş Yerinde Sapkın Davranışlar Ölçeği (Bennett ve Robinson, 2000; Toka ve Oral Ataç, 2023). Analizlerde SPSS 26 ve AMOS 24 paket programları kullanılmıştır. Güvenirlik için Cronbach alfa katsayıları hesaplanmış; geçerliği değerlendirmek amacıyla açımlayıcı faktör analizi ve doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Hipotezlerin test edilmesinde regresyon analizi ve basit eğim analizi kullanılmıştır.

Bulgular, psikolojik sağlamlığın iş yerinde dışlanma ile bireylere yönelik sapkın davranışlar arasındaki ilişkiyi anlamlı biçimde düzenlediğini göstermektedir. Psikolojik sağlamlığın düşük olduğu düzeylerde iş yerinde dışlanmanın bireylere yönelik sapkın davranışlar üzerindeki etkisi pozitif ve anlamlı bulunmuştur. Buna karşılık, psikolojik sağlamlığın yüksek olduğu düzeylerde bu ilişki anlamlılığını yitirmiştir. Psikolojik sağlamlığı düşük çalışanlarda dışlanma arttıkça bireylere yönelik sapkın davranış eğilimi artarken, psikolojik sağlamlığın yüksek olduğu düzeylerde bu ilişki istatistiksel olarak anlamlı değildir. Benzer biçimde, örgüte yönelik sapkın davranışlar için gerçekleştirilen basit eğim analizi de psikolojik sağlamlığın düzenleyici etkisini desteklemiştir. Psikolojik sağlamlığın düşük olduğu düzeylerde, iş yerinde dışlanmanın örgüte yönelik sapkın davranışlar üzerindeki etkisi pozitif ve anlamlı bulunmuştur. Buna karşılık, psikolojik sağlamlığın yüksek olduğu düzeylerde ilişki istatistiksel olarak anlamlı değildir. Dolayısıyla psikolojik sağlamlığı düşük bireylerde dışlanma arttıkça örgüte yönelik sapkın davranış eğilimi artarken, psikolojik sağlamlığı yüksek bireylerde bu etkinin zayıfladığı görülmektedir.

Araştırma, iş yerinde dışlanmanın hem bireylere hem de örgüte yönelik sapkın davranışları artırdığını, psikolojik sağlamlığın ise bu olumsuz etkiyi zayıflattığını göstermektedir. Psikolojik sağlık, çalışanların olumsuz sosyal deneyimlerle başa çıkma kapasitelerini güçlendiren önemli bir kişisel kaynak olarak işlev görmektedir. Dışlanmanın örgütsel norm ihlallerini tetiklediği dikkate alındığında, yöneticilerin dışlayıcı davranışlara karşı duyarlı olmaları, kapsayıcı bir örgütsel iklim oluşturmaları ve ekip içi iletişimi güçlendiren uygulamalar geliştirmeleri önem taşımaktadır. Psikolojik sağlamlığı artırmaya yönelik eğitim programları, mentorluk uygulamaları ve stres yönetimi çalışmaları da bu süreci destekleyebilir. Sonuç olarak çalışma, iş yerinde dışlanma ile sapkın davranışlar arasındaki ilişkide psikolojik sağlamlığın koruyucu rolünü ampirik

olarak doğrulamakta ve bireysel sağlamlığın hem çalışan refahı hem de örgütsel uyum açısından kritik önem taşıdığını göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Davranış, İş Yerinde Dışlanma, İş Yerinde Sapkın Davranışlar, Psikolojik Sağlamlık, Düzenleyici Etki

www.turkishstudies.net/economy**Turkish Studies - Economics, Finance, Politics**

eISSN: 2667-5625

**ANKARA SCIENCE
UNIVERSITY**

Deviant Behaviors Stemming from Workplace Ostracism: The Moderating Role of Psychological Resilience

Introduction

Individuals' behaviors in the workplace have significant implications for organizational dynamics. One negative manifestation of these effects is workplace deviant behavior, which results in the violation of organizational norms and the deterioration of social relationships, thereby undermining both individual and organizational performance (Robinson & Bennett, 1995). In particular, the experience of workplace ostracism plays a decisive role in shaping employees' motivation, psychological resilience, and behavioral patterns. By threatening individuals' need to belong, ostracism may lead to disruptions in social relationships and psychological distress (Williams & Sommer, 1997). In this context, perceptions of workplace ostracism and psychological resilience constitute important areas of inquiry for understanding the emergence of deviant behavior in the workplace.

In the organizational behavior literature, workplace deviant behaviors are generally examined under categories such as production deviance, property deviance, political deviance, and personal aggression (Robinson & Bennett, 1995). These behaviors not only impair organizational functioning but may also adversely affect employees' psychological well-being and job satisfaction (Dunlop & Lee, 2004). Recent studies indicate that workplace ostracism is associated with employees' tendencies to engage in deviant behavior and that this relationship may vary depending on individual or organizational factors such as psychological resilience, psychological capital, emotional exhaustion, regulatory focus, and workplace spirituality (Akın & Özdevecioğlu, 2021; Jiang et al., 2021; Preena & Janadari, 2021; Luo et al., 2022; Demirel & Çetinkaya, 2023; Endratno et al., 2023).

Social Exchange Theory (Blau, 1964) suggests that workplace ostracism may disrupt the balance of reciprocity between parties and lead employees to engage in negative behavioral responses, whereas Conservation of Resources Theory (Hobfoll, 1989) proposes that individual resources such as psychological resilience may weaken the extent to which this process is reflected in deviant behavior. Nevertheless, the protective and moderating role of psychological resilience in the process through which ostracism translates into deviant behavior has not been sufficiently clarified. Moreover, a substantial proportion of existing studies conceptualize deviant behavior as a general construct.

This study aims to address this gap in the existing literature by examining the relationship between workplace ostracism and deviant behavior within the context of the retail sector in Türkiye. Characterized by intensive customer interaction, shift-based work arrangements, performance pressure, and the need for continuous communication among employees, the retail sector provides an important context for observing experiences of ostracism and the behavioral responses associated

with them. In this study, examining deviant behavior not merely as a general construct but as two distinct dimensions, interpersonal deviance and organizational deviance, allows the moderating effect of psychological resilience on these two forms of behavior to be investigated in greater detail. In this respect, the study contributes both theoretically and practically by explaining the conditions under which ostracism is less likely to translate into interpersonal and organizational deviance.

Conceptual Framework

Workplace Deviance

Workplace deviant behaviors, which manifest as actions that harm employees and the organization, were defined by Robinson and Bennett (1995) as “voluntary behaviors that violate organizational norms and, in doing so, threaten the well-being of an organization, its members, or both.” Similarly, Kaplan (1975) defined workplace deviant behaviors as voluntary actions arising when employees lack the motivation to comply with the normative expectations of the social context or are motivated to violate those expectations. Workplace deviant behaviors are forms of organizational deviance that range in severity from relatively minor acts, such as spreading rumors and embarrassing coworkers, to serious acts, such as theft and sabotage (Kwok et al., 2005). Examined under different labels from theoretical perspectives such as aggression, nonconformity, jealousy, and revenge, workplace deviant behaviors are intentional acts rather than accidental or compulsory behaviors and are undertaken with the purpose or intention of harming the organization or its stakeholders (Spector et al., 2006). Examples include withholding effort, theft, insubordination, physical aggression, and verbal harassment (Bennett & Robinson, 2000).

According to the nature of the behavior, deviant behaviors have been classified along two axes based on severity (minor and serious) and target orientation (organizational and interpersonal) (Robinson & Bennett, 1995). Organizational deviance refers to deviant behaviors directed toward the organization, whereas interpersonal deviance refers to behaviors directed toward other employees within the organization (Arshadi et al., 2012). In Robinson and Bennett’s (1995) classification, deviant behaviors are grouped into four categories: production deviance, property deviance, political deviance, and personal aggression. Production deviance refers to violations of norms concerning the quality and quantity of work, such as arriving late, leaving early, taking excessively long breaks, deliberately working slowly, and wasting resources. Property deviance involves the unauthorized acquisition of or damage to an employer’s property or assets, including stealing materials, damaging equipment, falsifying invoices, and sabotage. Political deviance is aimed at placing other individuals at a personal or political disadvantage through social interaction, for example by spreading rumors, blaming a coworker, or using competition destructively. Personal aggression encompasses aggressive or hostile behavior toward others, such as verbal harassment, physical harassment, sexual harassment, and threats.

This classification is intended to assist managers in developing fair and consistent disciplinary policies for workplace deviance. The additional costs generated by workplace deviant behaviors may include capital losses resulting from sabotage, compensation payments associated with injuries, and productivity losses that are particularly difficult to quantify in monetary terms (Dunlop & Lee, 2004). All these costs constitute losses for the organization, and preventing workplace deviant behavior may contribute substantially to reducing them.

Workplace Ostracism

Ostracism is a painful experience that individuals undergo when confronted with exclusionary attitudes from others. Similar to the experience of physical pain, it activates comparable regions of the brain (Howard et al., 2020). Conceptually, ostracism refers to the systematic exclusion of an individual or group from social interaction by others (Williams & Sommer, 1997). It has been associated with aggression, self-harming behaviors, reduced performance on complex tasks, and

impaired self-regulation (Scott, 2007). Moreover, by threatening the innate human need to belong, ostracism undermines the maintenance of positive and reciprocal relationships that are critical for long-term adaptation and survival.

Workplace ostracism may occur through the deliberate exclusion, disregard, or avoidance of an organizational member, even in ways that appear socially acceptable (Robinson et al., 2013; Scott, 2007). Such experiences restrict employees' ability to establish and maintain positive interpersonal relationships, achieve work-related success, or develop a favorable reputation (Hitlan et al., 2006). Williams and Sommer (1997) classified ostracism as unintentional, defensive, punitive, partial, and complete exclusion. Each form may have different effects on the victim's thoughts, emotions, and behavior. For example, unintentional exclusion may trigger the victim's need for recognition or meaningful existence, whereas punitive exclusion may activate a search for self-affirmation, attachment, and belonging. Partial exclusion may allow the perpetrator to avoid accountability, whereas complete exclusion communicates an unequivocal message of rejection (Williams & Sommer, 1997). Perceived or actual ostracism is associated with a range of negative emotional states, including sadness, loneliness, jealousy, guilt or shame, embarrassment, and social anxiety (Hitlan & Noel, 2009).

Workplace ostracism may take the form of the silent treatment, cold behavior, or the deliberate termination of communication despite being present in the same environment. Such exclusion reduces individual contributions, particularly in group work, and undermines employees' sense of belonging (Williams & Sommer, 1997). By frustrating the need to belong, ostracism lowers self-esteem, weakens the sense of control, and creates doubts about the meaningfulness of one's existence. These threats may profoundly affect individuals' motivation and workplace behavior. Ostracized employees may sometimes attempt to restore their sense of belonging, whereas in other situations they may distance themselves from the excluding group and become particularly reluctant to contribute to group activities (Williams & Sommer, 1997).

Studies conducted in organizational settings show that workplace ostracism is associated with higher levels of anxiety, depression, job-search behavior, and turnover intention, as well as lower levels of job satisfaction and psychological well-being (Wu et al., 2012). Ostracism has also been linked to numerous organizational outcomes, including job attitudes, organizational citizenship behavior, and well-being (Ferris et al., 2008; Yakut & Yakut, 2018).

Psychological Resilience

The concept of psychological resilience has gained increasing prominence in the fields of psychology and organizational behavior in recent years. Derived from the Latin root *resiliens*, the term is defined in the American Heritage Dictionary (2025) as "the ability to recover quickly from illness, depression, change, or misfortune; buoyancy; the property of a material that enables it to return to its original shape or position after being bent, stretched, or compressed; elasticity." Psychological resilience is regarded as a combination of dynamically interacting abilities and characteristics that enables individuals to recover rapidly, cope successfully, and function above expected levels despite significant stress or adversity (Tusaie & Dyer, 2004). In general terms, psychological resilience refers to an individual's capacity or competence to adapt in the face of stressors and difficulties (Masten & Coatsworth, 1998; Set, 2020; Yıldırım, 2016). In line with these definitions, psychological resilience can be described as the ability to remain standing without being overwhelmed by various challenges, particularly stress, to resist adversity, and to adapt to new circumstances following negative experiences.

Two criteria are required to evaluate resilience. First, the individual must be exposed to a high-risk or traumatic situation; second, the individual must nevertheless demonstrate positive adaptation and development (Masten & Coatsworth, 1998). In the organizational context, resilience is examined in two dimensions: operational and strategic. Operational resilience refers to the capacity

to restore previous functioning and overcome crises; in this respect, it primarily reflects passive adaptation and recovery. Strategic, or active, resilience, by contrast, refers to the ability to transform threats into opportunities, recognize unique possibilities, and act effectively under competitive conditions (Suryaningtyas et al., 2019). Sigley-Taylor et al. (2021) distinguished resilience measures as subjective and objective. Subjective assessments of resilience measure individuals' perceptions of their ability to cope with adversity, adapt, and develop flexibility in response to future risks. Such instruments are widely used, particularly among young people, because of their low administration costs, short completion times, and high reliability; they also have a strong capacity to predict mental health and well-being. Objective measures of resilience, unlike subjective assessments, rely on external indicators, such as the direct and immediate measurement of physiological responses (Sigley-Taylor et al., 2021).

Psychological resilience is associated with individual characteristics such as self-efficacy, humor, patience, optimism, hope, and faith (Doğan & Yavuz, 2020). At its core, however, it represents an individual's capacity to maintain equilibrium in the face of difficulties, recover, and continue life in an adaptive manner (Artan et al., 2020)

In light of these conceptual explanations, an examination of the relationships among the study variables suggests that workplace ostracism negatively affects individuals' emotional, cognitive, and behavioral processes, which may weaken adherence to organizational norms and increase tendencies toward deviant behavior. Findings in the literature indicate that employees who experience ostracism generally develop negative emotions in the workplace, suffer a diminished sense of belonging, and consequently become more detached from organizational goals. Indeed, previous studies have demonstrated positive relationships between workplace ostracism and deviant behavior (Akın & Özdevecioğlu, 2021; Demirel & Çetinkaya, 2023; Luo et al., 2022; Shi, 2023).

This relationship can be explained within the framework of Social Exchange Theory (Blau, 1964). According to the theory, employees' relationships with their organizations and coworkers are based on the principle of reciprocity. Workplace ostracism may disrupt this balance of reciprocity by creating the perception that employees are not valued and are being excluded from social relationships. As a result, employees may reciprocate the negative treatment they experience through deviant behavior directed toward individuals or the organization. Experiencing ostracism within interpersonal relationships may create conditions conducive to interpersonal deviance, whereas perceiving it as part of the broader organizational context may foster organizational deviance. Accordingly, workplace ostracism is expected to have positive effects on both the interpersonal and organizational dimensions of deviant behavior. Therefore, the following hypotheses were developed: H_{1a}: Workplace ostracism has a positive and significant effect on interpersonal deviance. H_{1b}: Workplace ostracism has a positive and significant effect on organizational deviance.

Recent studies, however, indicate that the strength and direction of this relationship may vary according to individual characteristics. Psychological resilience, in particular, has been emphasized as a key personal resource that enables individuals to maintain adaptation under stressful or exclusionary organizational conditions. In a study conducted with 409 employees from four manufacturing firms in China, Jiang et al. (2021) found that emotional exhaustion mediated the effect of workplace ostracism on deviant behavior, whereas psychological resilience weakened this mediating effect. Similarly, in their study of 186 software engineers in Sri Lanka, Preena and Janadari (2021) showed that workplace ostracism positively affected deviant behavior, but that resilience, as a component of psychological capital, mitigated this relationship. In addition, Endratno et al. (2023) found in a sample of teachers that workplace spirituality weakened the relationship between ostracism and deviant behavior.

The moderating role of psychological resilience in this relationship can be explained through Conservation of Resources Theory (Hobfoll, 1989). According to the theory, individuals seek to

preserve their valued resources and prevent resource loss. Workplace ostracism is a social stressor that threatens resources valued by employees, including belonging, social support, respect, self-worth, and a sense of control (Karlı, 2023). The actual or anticipated loss of these resources may increase employees' stress levels and negative emotional reactions, thereby strengthening their tendency to deviate from organizational norms. Psychological resilience, by contrast, represents a personal resource that helps individuals cope with the threat of resource loss and stress caused by ostracism, maintain emotional balance, and regulate negative reactions. Therefore, the likelihood that workplace ostracism will translate into deviant behavior is expected to be weaker among employees with high psychological resilience. When this theoretical expectation is considered together with previous empirical findings, psychological resilience is expected to moderate the effects of workplace ostracism on both interpersonal and organizational deviance. Accordingly, the following hypotheses were developed: H_{2a} : Psychological resilience moderates the effect of workplace ostracism on interpersonal deviance. H_{2b} : Psychological resilience moderates the effect of workplace ostracism on organizational deviance.

Method

This study examined the effect of private-sector employees' perceptions of workplace ostracism on workplace deviance. In line with its original conceptualization, workplace deviance was assessed in two dimensions, interpersonal deviance and organizational deviance, and the moderating role of psychological resilience in these relationships was tested. The research model is presented in Figure 1.

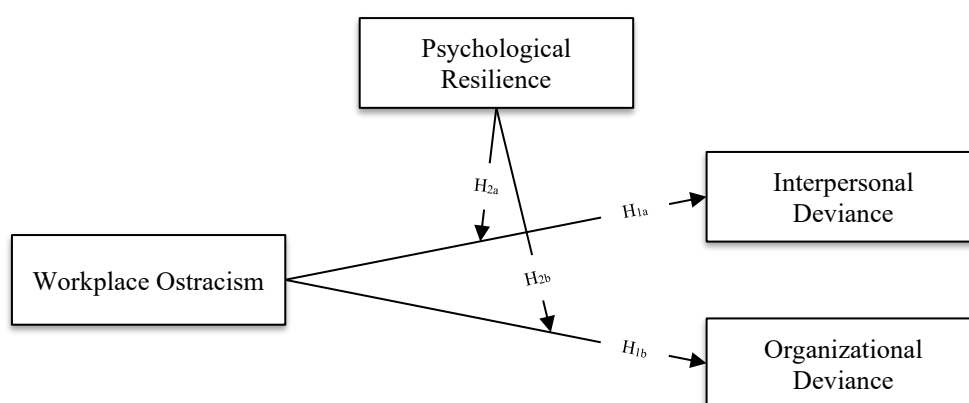


Figure 1. Research Model

Ethical approval for the study was obtained from the Scientific Research and Publication Ethics Committee of Isparta University of Applied Sciences through its decision dated October 9, 2025, and numbered 219/08. To test the research hypotheses, data were collected from private-sector employees using a survey. During the data collection process, participants were informed about the purpose of the study and that participation was voluntary. The collected data were analyzed using IBM SPSS version 26 and AMOS version 24. Cronbach's alpha coefficients were calculated to assess the reliability of the measurement instruments, while exploratory factor analysis (EFA) and confirmatory factor analysis (CFA) were conducted to evaluate their validity. Regression analysis and simple slope analysis were performed to test the hypotheses. The findings obtained through these analyses are presented in detail in this section.

Sample and Data Collection Procedure

The study sample consisted of private-sector employees working in retail businesses operating in Isparta, Türkiye. The structural characteristics of the retail sector, including intensive

customer interactions, target-oriented performance pressure, and shift-based working conditions, provide a suitable context in which exclusion dynamics among employees may become visible and indicators of deviant behavior can be measured. Testing the proposed model in this sector was therefore considered theoretically meaningful and practically important.

Convenience sampling was used in the study. Responses were initially obtained from 367 participants; however, the questionnaires of 22 participants who failed the attention-check item were excluded from the analysis. Accordingly, the final analyses were conducted using 345 valid questionnaires. The sample size was considered adequate based on the assumption that it should be at least ten times the total number of items included in the scales (Kline, 1994).

Measurement Instruments

The questionnaire used in the study consisted of four sections. The first section included demographic information, the second contained the Workplace Ostracism Scale, the third included the Psychological Resilience Scale, and the fourth contained the Workplace Deviance Scale. The scales were drawn from previous studies in which they had been adapted into Turkish and their validity and reliability established. Nevertheless, the reliability and validity of the scales were reassessed in the present study.

Workplace Ostracism Scale: Developed by Ferris et al. (2008) and adapted into Turkish by Karakiraz et al. (2023), the scale consists of 10 items and has a unidimensional structure. In the study by Karakiraz et al. (2023), the internal consistency coefficient was reported as .91, and the items were rated on a seven-point Likert scale (1=Never, 7=Always).

Psychological Resilience Scale: Developed by Smith et al. (2008), the scale consists of six items and has a unidimensional structure. The Turkish adaptation was conducted by Doğan (2015), who reported an internal consistency coefficient of .83. The items were rated on a five-point Likert scale (1=Strongly disagree, 5=Strongly agree).

Workplace Deviance Scale: Developed by Bennett and Robinson (2000) and tested for reliability and validity by Toka and Oral Ataç (2023), the scale consists of 12 items across two dimensions. The items were rated on a five-point Likert scale. In the study by Toka and Oral Ataç (2023), the internal consistency coefficient for the overall scale was reported as .87. The internal consistency coefficients for the dimensions were .84 for interpersonal deviance and .84 for organizational deviance.

Findings

This section presents the descriptive statistics, validity and reliability analyses, and hypothesis-testing results obtained in the study.

An examination of the participants' demographic characteristics showed that the mean age was 34 years (SD=7.86). Male employees constituted 59.4% of the sample, and 64.3% of the participants held a bachelor's degree. Following the demographic analyses, the normality of the data was assessed. Skewness and kurtosis values falling within the range of ± 2 supported the assumption of normality (Tabachnick & Fidell, 2007).

Prior to factor analysis, the Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) measure of sampling adequacy and Bartlett's test of sphericity indicated that the sample was sufficient and the data were suitable for factor analysis. After these prerequisites had been satisfied, exploratory factor analysis (EFA) was conducted using the principal components method. The results showed that the total variance explained by the relevant scales exceeded 63% and that the item factor loadings ranged from .70 to .90. These findings indicate that the measurement structures were statistically satisfactory.

Following the EFA, confirmatory factor analysis (CFA) was conducted to verify the factor structures, and the results are presented in Table 1. Based on the CFA results, one item was removed from each of the interpersonal deviance and organizational deviance subdimensions of the Workplace Deviance Scale. This modification improved the fit of the measurement model and strengthened its construct validity.

Table 1. CFA Goodness-of-Fit Indices for the Scales

Variables	χ^2/df	CFI	NFI	TLI	GFI	AGFI	RMSEA
Workplace Ostracism	4.30	.96	.95	.95	.93	.88	.09
Psychological Resilience	3.23	.98	.98	.97	.97	.94	.08
Workplace Deviance	4.68	.93	.91	.90	.92	.87	.10

N=345

The factor loadings of the scales ranged from .63 to .89, and all obtained values were within acceptable limits (Byrne, 2016; Hu & Bentler, 1999; Kline, 2011; Schermelleh-Engel et al., 2003). In addition to CFA, convergent validity was also examined, and the composite reliability (CR) and average variance extracted (AVE) values for the scales are presented in Table 2.

Table 2. Descriptive Statistics, Reliability, Validity and Correlations

Variables	Mean	SD	CR	AVE	1	2	3	4
1. Workplace Ostracism	1.55	.76	.95	.66	(.94)			
2. Psychological Resilience	3.40	1.01	.90	.61	-.147**	(.83)		
3. Interpersonal Deviance	1.47	.69	.87	.53	.125*	-.026	(.80)	
4. Organizational Deviance	1.33	.56	.84	.52	.119*	-.079	.214**	(.73)

N=345; * $p < 0.05$; ** $p < 0.01$; *** $p < 0.001$; The values in parentheses indicate Cronbach's alpha coefficients.

The CR values exceeded .70, while the AVE values were above .50 and lower than the corresponding CR values. These findings indicate that the scales demonstrated convergent validity. An examination of the internal consistency coefficients showed that all Cronbach's alpha values were above .73.

Regarding the relationships among the variables, workplace ostracism was negatively and significantly associated with psychological resilience ($r = -.147$, $p < .01$) and positively and significantly associated with both interpersonal deviance ($r = .125$, $p < .05$) and organizational deviance ($r = .119$, $p < .05$). In contrast, the relationships between psychological resilience and interpersonal deviance ($r = -.026$, $p = .631$) and organizational deviance ($r = -.079$, $p = .145$) were not statistically significant.

Moderation analysis was conducted to test the moderating effect proposed in the research model. Accordingly, the moderating role of psychological resilience in the effect of workplace ostracism, treated as the independent variable, on workplace deviance was examined. The results of the analysis are presented in Table 3.

Table 3. Results of the Moderation Analysis

Variables	Interpersonal Deviance			Organizational Deviance		
	<i>B</i>	SE	C.R.	<i>B</i>	SE	C.R.
Workplace Ostracism (<i>X</i>)	.136*	.053	2.57	.111*	.053	2.08
Psychological Resilience (<i>W</i>)	-.030	.053	-.573	-.123*	.053	-2.30
<i>X</i> × <i>W</i>	-.227***	.064	-3.53	-.148*	.065	-2.29

N=345; $R^2 = 0.06$ (Interpersonal Deviance); $R^2 = 0.04$ (Organizational Deviance)

* $p < 0.05$; ** $p < 0.01$; *** $p < 0.001$

The findings indicate that the predictor variables included in the models explained approximately 6% of the variance in interpersonal deviance and approximately 4% of the variance in organizational deviance. Workplace ostracism had significant and positive effects on both interpersonal deviance ($B=.136, p<.05$) and organizational deviance ($B=.111, p<.05$). Psychological resilience negatively affected organizational deviance ($B=-.123, p<.05$), whereas its effect on interpersonal deviance was not significant ($B=-.030, p=.567$). The interaction term was significant in both models, indicating that psychological resilience weakened the relationships between workplace ostracism and both interpersonal deviance ($B=-.227, p<.001$) and organizational deviance ($B=-.148, p<.05$). The results of the simple slope analyses conducted to determine the direction of the significant interaction effects are presented graphically in Figure 2.

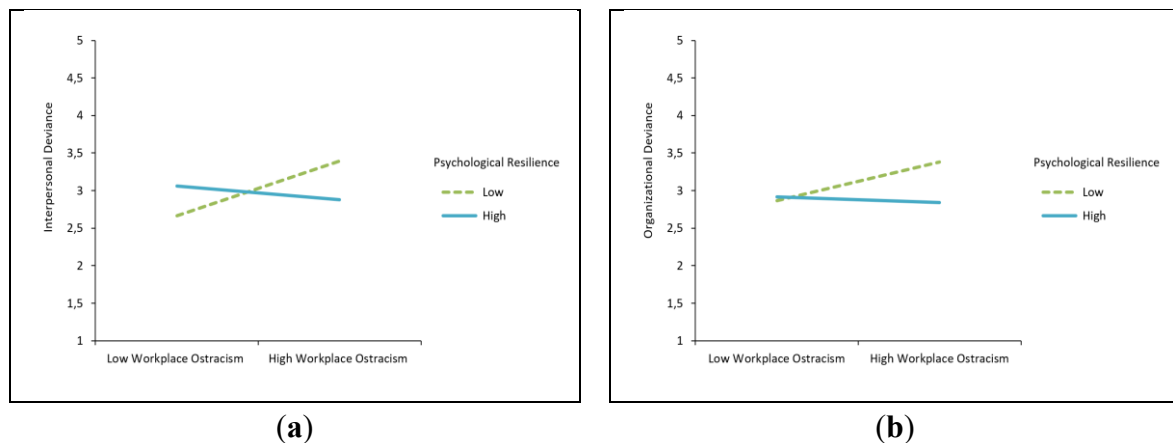


Figure 2. Moderating Effect Plots: (a) Interpersonal Deviance and (b) Organizational Deviance

The findings indicate that psychological resilience significantly moderated the relationship between workplace ostracism and interpersonal deviance. At low levels of psychological resilience, the effect of workplace ostracism on interpersonal deviance was significant and positive ($B=.363, p<.001$). In contrast, this relationship became nonsignificant at high levels of psychological resilience ($B=-.091, p=.188$). Among employees with low psychological resilience, higher levels of workplace ostracism were associated with stronger tendencies toward interpersonal deviance. However, as psychological resilience increased, this effect weakened and lost its statistical significance.

Similarly, the results of the simple slope analysis for organizational deviance supported the moderating effect of psychological resilience. At low levels of psychological resilience, the effect of workplace ostracism on organizational deviance was significant and positive ($B=.259, p<.001$). By contrast, the relationship was not significant at high levels of psychological resilience ($B=-.037, p=.592$). Among individuals with low psychological resilience, organizational deviance increased as workplace ostracism intensified, whereas this effect was weaker among those with high psychological resilience.

When the two models are considered together, psychological resilience functions as a moderating variable that weakens the effects of workplace ostracism on both interpersonal and organizational deviance. These findings suggest that psychological resilience protects employees from the adverse consequences of negative organizational experiences and mitigates the extent to which such experiences are reflected in deviant behaviors. Therefore, H_{1a} , H_{1b} , H_{2a} and H_{2b} were supported.

Conclusion and Discussion

The purpose of this study was to examine the effect of workplace ostracism on employees' deviant behaviors and to investigate the moderating role of psychological resilience in this

relationship. The findings showed that workplace ostracism significantly increased both interpersonal and organizational deviance. This result is consistent with the theoretical expectation that ostracism weakens social relationships within the organization, triggers feelings of exclusion, worthlessness, and loss of control, and transforms these negative emotions into behaviors that deviate from organizational norms. The findings are particularly compatible with the typology of deviant behavior proposed by Robinson and Bennett (1995), as ostracism may trigger forms of production, property, political, or interpersonal deviance associated with a deliberate intention to harm the organization or other employees. In this context, higher levels of ostracism may lead employees both to engage in behaviors directed at others, such as aggression, gossip, and sabotage, and to respond through organization-directed behaviors, such as neglecting responsibilities, arriving late, or wasting organizational resources.

The finding that ostracism increased both interpersonal and organizational deviance suggests that individuals who experience ostracism may suffer deterioration not only in their social relationships but also in their organizational commitment and work motivation. Similar findings have been reported in the literature. Akın and Özdevcioğlu (2021) found that workplace ostracism increased deviant behaviors and that this effect could vary depending on individual moderating factors. Luo et al. (2022) likewise showed, within the framework of self-determination theory, that ostracism threatened individuals' needs for autonomy and competence and thereby directed them toward deviant behavior. The present study therefore confirms these findings in the context of the Turkish retail sector and demonstrates that social ostracism constitutes a multidimensional threat within organizations.

One of the most noteworthy findings of the study concerns the moderating effect of psychological resilience. The results revealed that psychological resilience significantly weakened the effects of ostracism on both interpersonal and organizational deviance. This finding indicates that psychological resilience functions as a protective personal resource that enhances employees' capacity to cope with adverse social experiences in the workplace. The simple slope analysis showed that the relationship between ostracism and deviant behavior was significant only at low levels of psychological resilience, suggesting that psychological resilience serves as a buffer against the behavioral consequences of ostracism.

These findings are largely consistent with the study conducted by Jiang et al. (2021) in China. That study found that emotional exhaustion mediated the relationship between ostracism and deviant behavior, whereas psychological resilience weakened this indirect effect. Similarly, Preena and Janadari (2021), in their study of software engineers in Sri Lanka, found that resilience, as a component of psychological capital, mitigated the relationship between ostracism and deviance. The present study further supports the view that psychological resilience may serve as an important personal resource capable of reducing the adverse behavioral consequences of ostracism across different contexts.

The results also support the expectations developed within the framework of Social Exchange Theory (Blau, 1964) and Conservation of Resources Theory (Hobfoll, 1989), which constitute the theoretical foundations of the study. From the perspective of Social Exchange Theory, ostracism disrupts the balance of reciprocity and creates conditions conducive to negative behavioral responses. From the perspective of Conservation of Resources Theory, psychological resilience contributes to weakening this relationship by functioning as a personal resource that facilitates coping with stress and the threat of resource loss.

The findings also offer important practical implications for organizations. Given that ostracism triggers violations of organizational norms, it is crucial for managers to remain sensitive to exclusionary behaviors and to foster an inclusive organizational climate. Particularly in sectors such as retail, which are characterized by high customer intensity and performance pressure,

weakened communication and solidarity among employees may increase the risk of deviant behavior. Organizations are therefore advised to hold regular meetings, sensitivity training sessions, and group-dynamics activities aimed at strengthening communication within teams. In addition, mentoring programs, stress-management workshops, and positive psychology-based training designed to enhance psychological resilience may help employees cope more effectively with adverse experiences such as ostracism.

Ostracism appears to pose a risk not only at the individual level but also in terms of organizational efficiency. It reduces employee productivity, job satisfaction, and organizational commitment and, in the long term, increases turnover intentions (Wu et al., 2012). Organizations should therefore treat social ostracism not merely as an interpersonal problem but as a strategic management issue. When principles of fairness, respect, and inclusion are embedded in managerial processes, both individual well-being and the sustainability of organizational performance can be supported.

Nevertheless, the study has several limitations. The cross-sectional design of the data limits causal inferences. In addition, the use of self-report survey data may introduce the risk of social desirability bias. Future research may reduce these limitations by employing multisource data collection methods, such as assessments by supervisors or coworkers. The study was conducted exclusively in the retail sector; therefore, testing the findings across different sectors and cultural contexts would enhance the generalizability of the model. Longitudinal or experimental research designs could also provide clearer evidence regarding the causal mechanisms underlying the relationships among ostracism, psychological resilience, and deviant behavior. Moreover, future studies could incorporate variables such as psychological capital, self-efficacy, or leadership style alongside psychological resilience and conduct multilevel analyses.

In conclusion, this study makes an important contribution to the literature on the relationship between workplace ostracism and deviant behavior and empirically confirms the protective moderating role of psychological resilience in this relationship. The findings suggest that strengthening employees' individual resilience capacity may enhance not only employee well-being but also organizational harmony and ethical standards of behavior. Psychologically resilient individuals may be able to maintain constructive behaviors even under exclusionary and stressful organizational conditions, thereby supporting both their own well-being and the sustainable success of the organization. In this respect, the study highlights the importance of individual psychological resources in explaining the dynamics of ostracism and deviant behavior and provides a valuable theoretical and practical foundation for future research.

www.turkishstudies.net/economy**Turkish Studies - Economics, Finance, Politics**

eISSN: 2667-5625

**ANKARA SCIENCE
UNIVERSITY**

İş Yerinde Dışlanma Kaynaklı Sapkın Davranışlar: Psikolojik Sağlamlığın Düzenleyici Rolü

Giriş

Bireylerin iş yerindeki davranışları, örgütsel dinamikler üzerinde önemli etkilere sahiptir. Bu etkilerin olumsuz bir örneği, örgütsel normların ihlali ve sosyal bağların zedelenmesiyle sonuçlanan hem bireysel hem de örgütsel performansı düşüren iş yerindeki sapkın davranışlardır (Robinson ve Bennett, 1995). Özellikle iş yerinde dışlanma deneyimi, çalışanların motivasyonu, psikolojik sağlamlığı ve davranış biçimleri üzerinde belirleyici bir role sahiptir. Dışlanma, bireyin ait olma ihtiyacını tehdit ederek, sosyal ilişkilerde kopukluklara ve psikolojik sıkıntılara yol açabilmektedir (Williams ve Sommer, 1997). Bu bağlamda, iş yerinde ortaya çıkan sapkın davranışların anlaşılmasında dışlanma algısı ve psikolojik sağlamlık önemli araştırma konuları arasında yer almaktadır.

Örgütsel davranış literatüründe, iş yerinde sapkın davranışlar genellikle üretim sapkınlığı, mülkiyet sapkınlığı, politik sapkınlık ve kişisel saldırı gibi kategoriler altında incelenmektedir (Robinson ve Bennett, 1995). Bu davranışlar, örgütün işleyişine zarar vermekle kalmayıp, çalışanların psikolojik sağlığını ve iş tatminini de olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Dunlop ve Lee, 2004). Son yıllarda yapılan araştırmalar, iş yerinde dışlanmanın çalışanların sapkın davranış eğilimleriyle ilişkili olduğunu ve bu ilişkinin psikolojik sağlamlık, psikolojik sermaye, duygusal tükenmişlik, düzenleyici odak ve iş yeri maneviyatı gibi bireysel ya da örgütsel değişkenlere bağlı olarak farklılaşabildiğini göstermektedir (Akın ve Özdevecioğlu, 2021; Jiang vd., 2021; Preena ve Janadari, 2021; Luo vd., 2022; Demirel ve Çetinkaya, 2023; Endratno vd., 2023).

Sosyal Değişim Kuramı (Blau, 1964), iş yerinde dışlanmanın taraflar arasındaki karşılıklılık dengesini bozarak çalışanları olumsuz davranışsal tepkilere yönelebileceğini; Kaynakların Korunumu Kuramı (Hobfoll, 1989) ise psikolojik sağlamlık gibi bireysel kaynakların bu sürecin sapkın davranışlara yansımaları zayıflatabileceğini öngörmektedir. Bununla birlikte, dışlanmanın sapkın davranışlara dönüşme sürecinde psikolojik sağlamlığın koruyucu ve düzenleyici rolü yeterince açıklığa kavuşturulmamıştır. Ayrıca mevcut çalışmaların önemli bir kısmı sapkın davranışları genel bir yapı olarak ele almaktadır.

Bu çalışma, iş yerinde dışlanma ve sapkın davranış ilişkisini Türkiye’de perakende sektörü bağlamında ele alarak mevcut literatürdeki bu boşluğu doldurmayı amaçlamaktadır. Perakende sektörü; yoğun müşteri etkileşimi, vardiyalı çalışma düzeni, performans baskısı ve çalışanlar arası sürekli iletişim gerektiren yapısıyla dışlanma deneyimlerinin ve bu deneyimlere bağlı davranışsal tepkilerin gözlemlenebilmesi açısından önemli bir bağlam sunmaktadır. Çalışmada sapkın davranışların yalnızca genel bir yapı olarak değil, bireylere yönelik ve örgüte yönelik sapkın davranışlar biçiminde iki ayrı boyutta ele alınması, psikolojik sağlamlığın bu iki davranış türü üzerindeki düzenleyici etkisinin daha ayrıntılı biçimde incelenmesine imkân vermektedir. Bu

yönüyle araştırma, dışlanmanın hangi koşullarda bireylere ve örgüte yönelik sapkın davranışlara dönüşme olasılığının zayıflayabileceğini açıklayarak kuramsal ve uygulamalı katkı sunmaktadır.

Kavramsal Çerçeve

İş Yerinde Sapkın Davranışlar

Çalışanlara ve örgüte zarar veren davranışlar olarak ortaya çıkan iş yerinde sapkın davranışlar Robinson ve Bennett (1995) tarafından “örgütsel normları ihlal eden ve bunu yaparak bir örgütün, üyelerinin veya her ikisinin refahını tehdit eden gönüllü davranışlar” olarak tanımlanmıştır. Kaplan (1975) benzer şekilde iş yerinde sapkın davranışları, çalışanların sosyal bağlamın normatif beklentilerine uymaya yönelik motivasyonlarının eksik olması ya da bu beklentileri ihlal etme yönünde motive olmalarıyla ortaya çıkan gönüllü davranışlar olarak tanımlamıştır. İş yerinde sapkın davranışlar, söylenti yayma ve çalışma arkadaşlarını utandırma gibi küçük eylemlerden, hırsızlık ve sabotaj gibi ciddi eylemlere kadar değişen bir şiddet düzleminde yer alan örgütsel sapma türleridir (Kwok vd., 2005). Saldırganlık, aykırılık, kıskançlık ve intikam gibi çeşitli teorik perspektiflerden farklı isimler altında incelenen iş yerinde sapkın davranışlar, tesadüfi veya zorunlu davranışların aksine kasıtlı eylemler olup örgüt ve örgütün paydaşlarına zarar veren veya zarar verme niyeti taşıyan davranışlardır (Spector vd., 2006). Bu tür davranışlara örnek olarak, iş yapmama, hırsızlık, itaatsizlik, fiziksel saldırganlık ve sözlü taciz gösterilebilir (Bennett ve Robinson, 2000). Davranışın niteliğine göre sapkın davranışlar, şiddet düzeyine (minör ve majör) ve yönelim boyutuna (örgütsel ve kişilerarası) dayalı olarak iki eksenle sınıflandırılmıştır (Robinson ve Bennett, 1995). Örgütsel sapkınlık, örgüte yönelik sapkın davranışları ifade ederken; kişilerarası sapkınlık, örgütteki diğer çalışanlara yönelik davranışları tanımlar (Arshadi vd., 2012). Robinson ve Bennett’in (1995) sınıflandırmasına göre sapkın davranışlar; üretim sapkınlığı, mülkiyet sapkınlığı, politik sapkınlık ve kişisel saldırı olmak üzere dört başlıkta ele alınmıştır. Üretim sapkınlığı, işin kalitesi ve miktarına ilişkin normların ihlalini ifade eder (ör. işe geç gelme, erken ayrılma, gereğinden fazla mola, bilerek yavaş çalışma, kaynak israfı). Mülkiyet sapkınlığı, işverenin mülkünün veya varlıklarının yetkisiz biçimde elde edilmesi ya da onlara zarar verilmesidir (ör. malzeme çalma, ekipman bozma, sahte fatura düzenleme, sabotaj). Politik sapkınlık, sosyal etkileşim yoluyla diğer bireyleri kişisel veya politik açıdan dezavantajlı konuma düşürmeye yöneliktir (ör. söylenti yayma, meslektaş suçlama, rekabeti olumsuz kullanma). Kişisel saldırı ise diğer bireylere karşı saldırgan veya düşmanca davranışları kapsar (ör. sözlü taciz, fiziksel taciz, cinsel taciz, tehdit).

Bu sınıflandırma, yöneticilerin iş yerinde sapkın davranışlara karşı adil ve tutarlı cezalandırma politikaları geliştirmelerine yardımcı olmayı amaçlamaktadır. İş yerindeki sapkın davranışların yol açtığı ek maliyetler; sabotaj nedeniyle oluşan sermaye kayıplarının yanı sıra yaralanmalara ilişkin tazminat ödemeleri ve parasal olarak ölçülmesi oldukça zor olan düşük verimlilik kaynaklı kayıplar şeklinde ortaya çıkabilmektedir (Dunlop ve Lee, 2004). Bu maliyetlerin tümü örgüt açısından kayıptır ve iş yerinde sapkın davranışların önlenmesi, bu kayıpların önemli ölçüde azaltılmasına katkı sağlayabilir.

İş Yerinde Dışlanma

Dışlanma, bireyin başkalarının dışlayıcı tutumlarıyla karşılaştığında yaşadığı acı verici bir deneyimdir. Bu durum, fiziksel acı hissedildiğinde olduğu gibi beynin aynı bölgelerini benzer şekilde harekete geçirir (Howard vd., 2020). Kavramsal olarak, bir kişi ya da grubun başkaları tarafından sistematik biçimde etkileşim dışına itilmesini ifade eder (Williams ve Sommer, 1997). Dışlanma, saldırganlık, kendine zarar veren davranışlar, karmaşık görevlerde performans düşüşü ve özdenetim kontrolünde bozulma ile ilişkilidir (Scott, 2007). Dahası, insanın doğuştan gelen ait olma ihtiyacını tehdit ederek uzun vadeli uyum ve hayatta kalma açısından kritik olan olumlu ve karşılıklı ilişkilerin sürdürülebilirliğini zayıflatır.

İş yerinde dışlanma, sosyal olarak kabul edilebilir görünen yollarla dahi bir örgüt üyesinin kasıtlı biçimde dâhil edilmemesi, görmezden gelinmesi ve kendisinden kaçınılması şeklinde ortaya çıkar (Robinson vd., 2013; Scott, 2007). Bu durum, çalışanın olumlu kişilerarası ilişkiler kurma ve sürdürme, işle ilgili başarı ya da olumlu itibar geliştirme becerisini sınırlar (Hitlan vd., 2006). Williams ve Sommer (1997) yapmış oldukları çalışmalarında dışlanmayı farkında olunmayan, savunma amaçlı, cezalandırıcı, kısmi ve tam dışlama şeklinde sınıflandırmıştır. Bu türlerin her biri, mağdurun düşünceleri, duyguları ve davranışları üzerinde farklı etkiler yaratabilir; örneğin, farkında olmadan yapılan dışlama, mağdurda tanınma veya anlamlılık ihtiyacını tetiklerken, cezalandırıcı dışlama ise benlik onayı, bağlılık ve ait olma arayışını harekete geçirebilir. Kısmi dışlama, fail için hesap vermekten kaçınma imkanı sunarken, tam dışlama net bir dışlanma mesajı verir (Williams ve Sommer, 1997). Algılanan ya da gerçek dışlanma; üzüntü, yalnızlık, kıskançlık, suçluluk/utanç, mahcubiyet ve sosyal kaygı gibi bir dizi olumsuz duygusal durumlarla ilişkilidir (Hitlan ve Noel, 2009). İş yerinde dışlanma, sessiz muamele, soğuk davranış ve aynı ortamda olup iletişimin kasten kesilmesi gibi biçimlerde ortaya çıkar. Bu tür dışlanma, özellikle grup çalışmalarında bireysel katkıları azaltır ve çalışanın aidiyet duygusunu zedeler (Williams ve Sommer, 1997). Dışlanma, ait olma ihtiyacını engellerken özsaygıyı düşürür, kontrol duygusunu zayıflatır ve varoluşunun anlamlılığına ilişkin şüpheler yaratır. Bu tehditler, bireyin motivasyonunu ve iş yeri davranışlarını derinden etkiler. Dışlanan çalışanlar, kimi durumlarda aidiyeti yeniden tesis etmeye çalışırken, kimi durumlarda dışlayan gruptan uzaklaşma ve özellikle grup katkısından kaçınma eğilimi gösterebilirler (Williams ve Sommer, 1997).

Örgütsel alanda yapılan çalışmalar; iş yerinde dışlanmanın daha yüksek kaygı, depresyon, iş arama davranışı ve işten ayrılma niyeti; daha düşük iş memnuniyeti ve psikolojik sağlıkla ilişkili olduğunu göstermektedir (Wu vd., 2012). Ayrıca dışlanma; iş tutumları, örgütsel vatandaşlık davranışı ve iyi oluş gibi çok sayıda örgütsel sonuçlarla da ilişkilidir (Ferris vd., 2008; Yakut ve Yakut, 2018).

Psikolojik Sağlamlık

Psikolojik sağlamlık kavramı, son yıllarda psikoloji ve örgütsel davranış alanlarında giderek daha fazla önem kazanan bir olgu haline gelmiştir. Latince “resiliens” kökünden gelen bu kavram, American Heritage Dictionary’de (2025) “hastalıktan, depresyondan, değişimden veya talihsizlikten çabuk toparlanabilme yeteneği; neşe, canlılık; bir maddenin büküldükten, gerildikten veya sıkıştırıldıktan sonra orijinal şekline veya konumuna geri dönebilmesini sağlayan özellik; esneklik” olarak tanımlanmaktadır. Psikolojik sağlamlık, bireyin önemli stres veya zorluklara rağmen hızlıca toparlanmasını, başarıyla başa çıkmasını ve normların üzerinde işlev görmesini sağlayan dinamik biçimde etkileşen yetenek ve özelliklerin birleşimi olarak görülmektedir (Tusaie ve Dyer, 2004). Genel anlamda psikolojik sağlamlık, bireyin karşılaştığı stresörler ve güçlükler karşısında uyum sağlama kapasitesi ya da yetkinliği olarak ifade edilmektedir (Masten ve Coatsworth, 1998; Set, 2020; Yıldırım, 2016). Bu tanımlar doğrultusunda psikolojik sağlamlık, bireyin stres başta olmak üzere karşılaştığı çeşitli zorluklar karşısında yıkılmadan, direnç göstererek ayakta kalabilmesi ve yaşadığı olumsuzlukların ardından yeni koşullara uyum sağlayabilme becerisi olarak ifade edilebilir.

Sağlamlığı değerlendirebilmek için iki ölçüt gereklidir: Birincisi, bireyin yüksek riskli veya travmatik bir durumla karşı karşıya olması; ikincisi ise buna rağmen olumlu uyum ve gelişim gösterebilmesidir (Masten ve Coatsworth, 1998). Örgütsel bağlamda dayanıklılık, operasyonel ve stratejik olmak üzere iki boyutta ele alınmaktadır. Operasyonel dayanıklılık, bir kriz karşısında eski işlevine dönebilme ve krizleri aşabilme kapasitesini ifade eder; bu yönüyle daha çok pasif uyum ve toparlanma becerisine işaret eder. Buna karşın, stratejik (aktif) dayanıklılık, tehditleri fırsata dönüştürebilme, özgün imkanları fark edebilme ve rekabet koşullarında etkin biçimde hareket edebilme becerisidir (Suryaningtyas vd., 2019). Sigley-Taylor ve diğerleri (2021), dayanıklılığı öznel ve nesnel olmak üzere iki ölçüte ayırmıştır. Öznel dayanıklılık değerlendirmeleri, bireylerin

zorluklarla başa çıkma, uyum sağlama ve gelecekteki risklere karşı esneklik geliştirme konusundaki algılarını ölçmektedir. Bu tür ölçme araçları, özellikle gençler arasında düşük uygulama maliyeti, kısa tamamlama süresi ve yüksek güvenilirlikleri nedeniyle yaygın olarak kullanılmaktadır; ayrıca ruh sağlığı ve iyi oluş düzeylerini güçlü biçimde yordama kapasitesine sahiptir. Nesnel dayanıklılık ölçümleri ise öznel değerlendirmelerden farklı olarak, dışsal göstergelerle, örneğin fizyolojik tepkilerin doğrudan ve anlık ölçümü yoluyla yapılır (Sigley-Taylor vd., 2021).

Psikolojik sağlamlık, öz yeterlilik, mizah, sabır, iyimserlik, umut ve inanç gibi bireysel niteliklerle ilişkilidir (Doğan ve Yavuz, 2020); özünde ise bireyin karşılaştığı güçlükler karşısında dengesini koruyabilme, yeniden toparlanabilme ve yaşamına uyum içinde devam edebilme kapasitesini temsil eder (Artan vd., 2020).

Bu kavramsal açıklamalar doğrultusunda, çalışmanın değişkenleri arasındaki ilişkiler değerlendirildiğinde, iş yerinde dışlanmanın bireylerin duygusal, bilişsel ve davranışsal süreçlerini olumsuz yönde etkilediği; bunun da örgütsel normlara uyumu zayıflatarak sapkın davranış eğilimlerini artırabileceği anlaşılmaktadır. Literatürdeki bulgular, dışlanma yaşayan çalışanların genellikle iş ortamında olumsuz duygular geliştirdiklerini, aidiyet duygularının zedelandığını ve bu durumun örgütsel hedeflerden uzaklaşmaya yol açtığını ortaya koymaktadır. Nitekim yapılan araştırmalar, iş yerinde dışlanma ile sapkın davranışlar arasında pozitif yönlü ilişkiler bulunduğunu göstermektedir (Akın ve Özdevecioğlu, 2021; Demirel ve Çetinkaya, 2023; Luo vd., 2022; Shi, 2023).

Bu ilişki, Sosyal Değişim Kuramı (Blau, 1964) çerçevesinde açıklanabilir. Kurama göre çalışanların örgütleri ve çalışma arkadaşlarıyla kurdukları ilişkiler karşılıklılık ilkesine dayanmaktadır. İş yerinde dışlanma, çalışanda kendisine değer verilmediği ve sosyal ilişkilerin dışında bırakıldığı yönünde bir algı oluşturarak bu karşılıklılık dengesini bozabilir. Bunun sonucunda çalışanlar, maruz kaldıkları olumsuz muameleye bireylere veya örgüte yönelik sapkın davranışlarla karşılık verebilirler. Dışlanmanın kişilerarası ilişkiler içinde yaşanması bireylere yönelik, örgütsel bağlamın bir parçası olarak değerlendirilmesi ise örgüte yönelik sapkın davranışların ortaya çıkmasına zemin hazırlayabilir. Bu doğrultuda, iş yerinde dışlanmanın sapkın davranışların hem bireylere yönelik hem de örgüte yönelik boyutları üzerinde pozitif etkiler oluşturabileceği öngörülmektedir. Dolayısıyla “H_{1a}: İş yerinde dışlanma, bireylere yönelik sapkın davranışlar üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.” ve “H_{1b}: İş yerinde dışlanma, örgüte yönelik sapkın davranışlar üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.” hipotezleri geliştirilmiştir.

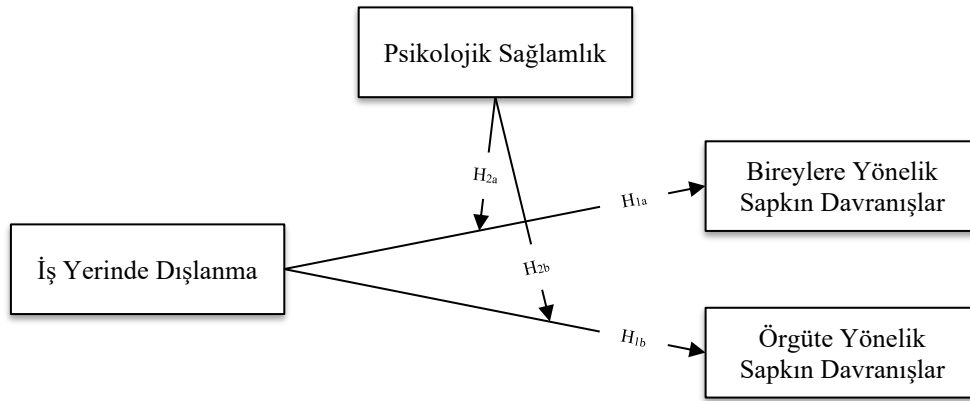
Öte yandan, son yıllarda yapılan çalışmalar, bu ilişkinin gücünün ve yönünün bireysel özellikler tarafından farklılaşabileceğini göstermektedir. Özellikle psikolojik sağlamlığın, bireyin stresli ya da dışlayıcı örgütsel koşullar karşısında uyumunu sürdürmesini sağlayan temel bir kişisel kaynak olduğu vurgulanmaktadır. Jiang ve diğerleri (2021), Çin’deki dört imalat işletmesinde 409 çalışan üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada, iş yerinde dışlanmanın sapkın davranışlar üzerindeki etkisinde duygusal tükenmişliğin aracı, psikolojik sağlamlığın ise bu aracı etkiyi zayıflatıcı bir rol oynadığını bulgulamıştır. Benzer biçimde, Preena ve Janadari (2021) Sri Lanka’daki 186 yazılım mühendisiyle yürüttükleri araştırmada, iş yerinde dışlanmanın sapkın davranışları pozitif yönde etkilediğini; ancak psikolojik sermayenin bir bileşeni olan dayanıklılığın bu ilişkiyi hafifletici bir etkide bulunduğunu ortaya koymuştur. Buna ek olarak, Endratno ve diğerleri (2023) tarafından öğretmen örneklemini üzerinde gerçekleştirilen bir çalışmada, iş yeri maneviyatının dışlanma ile sapkın davranışlar arasındaki ilişkiyi zayıflatığı belirlenmiştir.

Psikolojik sağlamlığın bu ilişkideki düzenleyici rolü, Kaynakların Korunumu Kuramı (Hobfoll, 1989) çerçevesinde açıklanabilir. Kurama göre bireyler, sahip oldukları değerli kaynakları korumaya ve kaynak kayıplarını önlemeye çalışmaktadırlar. İş yerinde dışlanma; aidiyet, sosyal destek, saygı görme, öz değer ve kontrol duygusu gibi çalışan açısından değerli kaynakları tehdit eden bir sosyal stresördür (Karlı, 2023). Bu kaynakların kaybı veya kaybedilme tehdidi, çalışanların

stres düzeylerini ve olumsuz duygusal tepkilerini artırarak örgütsel normlardan sapma eğilimlerini güçlendirebilir. Psikolojik sağlamlık ise bireyin dışlanmanın yarattığı kaynak kaybı tehdidi ve stresle başa çıkmasını, duygusal dengesini korumasını ve olumsuz tepkilerini düzenlemesini kolaylaştıran kişisel bir kaynak niteliğindedir. Bu nedenle psikolojik sağlamlığı yüksek çalışanlarda iş yerinde dışlanmanın sapkın davranışlara dönüşme olasılığının zayıflaması beklenmektedir. Bu kuramsal beklenti ve önceki ampirik bulgular birlikte değerlendirildiğinde, psikolojik sağlamlığın iş yerinde dışlanmanın hem bireylere yönelik hem de örgüte yönelik sapkın davranışlar üzerindeki etkisinde düzenleyici bir rol üstlenebileceği öngörülmektedir. Dolayısıyla “H_{2a}: Psikolojik sağlamlık, iş yerinde dışlanmanın bireylere yönelik sapkın davranışlar üzerindeki etkisinde düzenleyici role sahiptir.” ve “H_{2b}: Psikolojik sağlamlık, iş yerinde dışlanmanın örgüte yönelik sapkın davranışlar üzerindeki etkisinde düzenleyici role sahiptir.” hipotezleri geliştirilmiştir.

Yöntem

Araştırma kapsamında, özel sektör çalışanlarının iş yerinde dışlanma algılarının iş yerinde sapkın davranışlar üzerindeki etkisi incelenmiştir. İş yerinde sapkın davranışlar, özgün yapısına uygun olarak bireylere yönelik ve örgüte yönelik sapkın davranışlar olmak üzere iki boyutta değerlendirilmiş ve bu ilişkide psikolojik sağlamlığın düzenleyici rolü test edilmiştir. Araştırma modeli Şekil 1’de gösterilmiştir.



Şekil 1. Araştırma Modeli

Araştırmanın yürütülebilmesi için Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu’nun 09.10.2025 tarihli ve 219/08 sayılı kararıyla etik kurul izni alınmıştır. Araştırma hipotezlerini sınamak amacıyla veriler, özel sektör çalışanlarından anket kullanılarak toplanmıştır. Veri toplama sürecinde katılımcılara araştırmanın amacı hakkında bilgi verilmiş ve araştırmaya katılımın gönüllülük esasına dayandığı belirtilmiştir. Toplanan verilerin analizinde IBM SPSS (v26) ve AMOS (v24) istatistik paket programlarından yararlanılmıştır. Ölçüm araçlarının güvenilirliği için Cronbach Alfa katsayısı hesaplanmış, geçerliği için açımlayıcı (AFA) ve doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. Hipotezleri sınamak için regresyon analizi ve eğim analizi (simple slope analysis) gerçekleştirilmiştir. Bu bölümde, söz konusu yöntemlerden elde edilen bulgular ayrıntılı olarak sunulmuştur.

Çalışma Grubu

Araştırmanın örneklemini, Isparta ilinde faaliyet gösteren perakende işletmelerinde çalışan özel sektör çalışanlarından oluşmaktadır. Perakende sektörünün, yoğun müşteri ilişkileri, hedef odaklı performans baskısı ve vardiyalı çalışma koşulları gibi yapısal özellikleri, çalışanlar arası dışlanma dinamiklerinin görünür hâle gelmesine ve sapkın davranış göstergelerinin ölçülebilir

olmasına elverişli bir bağlam sunmaktadır. Bu nedenle, söz konusu modelin bu sektörde test edilmesinin teorik olarak anlamlı ve uygulama açısından önemli olduğu düşünülmektedir.

Araştırmada kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Veri toplama sürecinde toplam 367 katılımcıdan yanıt alınmış; ancak kontrol sorusunu işaretlediği belirlenen 22 katılımcıya ait anket formu analiz dışı bırakılmıştır. Bu doğrultuda nihai analizler 345 geçerli anket üzerinden yürütülmüştür. Örneklem büyüklüğü, ölçeklerdeki toplam madde sayısının en az on katına ihtiyaç duyulduğu varsayımı temel alınarak yeterli kabul edilmiştir (Kline, 1994).

Veri Toplama Araçları

Araştırmada kullanılan anket formu dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde demografik bilgilere, ikinci bölümde iş yerinde dışlanma ölçeğine, üçüncü bölümde psikolojik sağlamlık ölçeğine, dördüncü bölümde ise iş yerinde sapkın davranışlar ölçeğine yer verilmiştir. Ölçekler daha önce Türkçeye uyarlanmış, geçerlik ve güvenilirliği test edilmiş çalışmalardan alınmıştır. Bununla birlikte, bu araştırmada söz konusu ölçeklerin güvenirlik ve geçerliği yeniden test edilmiştir.

İş Yerinde Dışlanma Ölçeği: Ferris ve diğerleri (2008) tarafından geliştirilen, Karakiraz ve diğerleri (2023) tarafından Türkçeye uyarlanan ölçek, 10 maddeden ve tek boyuttan oluşmaktadır. Karakiraz ve diğerlerinin (2023) çalışmasında, ölçeğin iç tutarlılık katsayısı 0,91 bulunmuş ve 7'li Likert (1=Asla, 7=Her Zaman) olarak derecelendirilmiştir.

Psikolojik Sağlamlık Ölçeği: Smith ve diğerleri (2008) tarafından geliştirilen ölçek, 6 maddeden ve tek boyuttan oluşmaktadır. Türkçe uyarlaması Doğan (2015) tarafından yapılan ölçeğin iç tutarlılık katsayısı 0,83 olarak hesaplanmış ve 5'li Likert (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum) olarak derecelendirilmiştir.

İş Yerinde Sapkın Davranışlar Ölçeği: Bennett ve Robinson (2000) tarafından geliştirilen ve Toka ve Oral Ataç (2023) tarafından geçerlik ve güvenilirliği sınanan ölçek, 12 maddeden ve iki boyuttan oluşmaktadır. Ölçek, 5'li Likert tipi olarak derecelendirilmiştir. Toka ve Oral Ataç'ın (2023) çalışmasında ölçeğe ait iç tutarlılık katsayısı 0,87 olarak rapor edilmiştir. Boyutlara ait iç tutarlılık katsayıları ise bireylere yönelik sapkın davranışlar için 0,84 ve örgüte yönelik sapkın davranışlar için 0,84 olarak hesaplanmıştır.

Bulgular

Bu bölümde, araştırma kapsamında elde edilen tanımlayıcı istatistikler, geçerlik ve güvenirlik analizleri ve hipotez testlerine ilişkin sonuçlar sunulmaktadır.

Katılımcıların demografik özellikleri incelendiğinde, yaş ortalamasının 34 (SS=7,86) olduğu görülmektedir. Örneklem %59,4'ünü erkek çalışanlar oluşturmaktadır. Eğitim düzeyleri ele alındığında ise katılımcıların %64,3'ü lisans mezunudur. Demografik bulguların ardından, verilerin normal dağılıma uygun olup olmadığı test edilmiştir. Verilerin çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerlerinin ± 2 sınırları içinde yer alması normal dağılım varsayımını desteklemektedir (Tabachnick ve Fidell, 2007). Faktör analizinden önce yapılan Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği ve Bartlett küresellik testi sonuçları örneklemin yeterli ve faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. Bu önkoşullar sağlandıktan sonra, açıklayıcı faktör analizi (AFA) temel bileşenler (principal components) yöntemiyle gerçekleştirilmiştir. Analiz sonuçları, ilgili ölçeklerde açıklanan toplam varyansın %63'ün üzerinde olduğunu ve madde faktör yüklerinin .70 ile .90 arasında değiştiğini göstermiştir. Elde edilen bulgular, ölçüm yapılarının istatistiksel olarak tatmin edici düzeyde olduğunu desteklemektedir. AFA sonrasında faktör yapılarının doğrulanmasına yönelik olarak DFA gerçekleştirilmiş ve sonuçlar Tablo 1'de sunulmuştur. DFA sonucunda iş yerinde sapkın davranışlar ölçeğine ait bireylere ve örgüte yönelik sapkın davranışlar alt

boyutlarından birer madde modelden çıkartılmıştır. Bu doğrultuda, ölçüm modelinin faktör yapısının uyumu artırılmış ve yapısal geçerliği güçlendirilmiştir.

Tablo 1. Ölçeklere İlişkin DFA Uyum İyiliği İndeksleri

Değişkenler	χ^2/df	CFI	NFI	TLI	GFI	AGFI	RMSEA
İş Yerinde Dışlanma	4,30	,96	,95	,95	,93	,88	,09
Psikolojik Sağlamlık	3,23	,98	,98	,97	,97	,94	,08
İş Yerinde Sapkın Davranışlar	4,68	,93	,91	,90	,92	,87	,10

N=345

Ölçeklere ait faktör yüklerinin .63 ile .89 arasında değiştiği ve elde edilen tüm değerlerin kabul edilebilir düzeyde olduğu tespit edilmiştir (Byrne, 2016; Hu ve Bentler, 1999; Kline, 2011; Schermelleh-Engel vd., 2003). DFA'nın yanı sıra birleşim geçerliği de ayrıca incelenmiş; ölçeklere ilişkin CR (composite reliability) ve AVE (average variance extracted) değerleri Tablo 2'de sunulmuştur.

Tablo 2. Tanımlayıcı İstatistikler, Güvenirlik, Geçerlik ve Korelasyon Değerleri

Değişkenler	Ort.	SS.	CR	AVE	1	2	3	4
1. İş Yerinde Dışlanma	1,55	,76	,95	,66	(,94)			
2. Psikolojik Sağlamlık	3,40	1,01	,90	,61	-,147**	(,83)		
3. Bireylere Yönelik Sapkın Davranışlar	1,47	,69	,87	,53	,125*	-,026	(,80)	
4. Örgüte Yönelik Sapkın Davranışlar	1,33	,56	,84	,52	,119*	-,079	,214**	(,73)

*N=345; *p<0,05; **p<0,01; ***p<0,001; Parantez içindeki değerler Cronbach alfa katsayılarını göstermektedir.*

Elde edilen CR değerleri 0,70'in üzerinde; AVE değerleri ise 0,50'nin üzerinde ve CR değerlerinden düşüktür. Bu bulgular, ölçeklerin birleşim geçerliğine sahip olduğunu göstermektedir. İç tutarlılık katsayıları incelendiğinde, Cronbach alfa değerlerinin 0,73'ün üzerinde olduğu görülmektedir.

Değişkenler arasındaki ilişkiler incelendiğinde, iş yerinde dışlanma ile psikolojik sağlamlık ($r=-0,147$; $p<0,01$) arasında negatif, bireylere ($r=0,125$; $p<0,05$) ve örgüte ($r=0,119$; $p<0,05$) yönelik sapkın davranışlar arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Buna karşılık, psikolojik sağlamlık ile hem bireylere ($r=-0,026$; $p=0,631$) hem de örgüte ($r=-0,079$; $p=0,145$) yönelik sapkın davranışlar arasındaki ilişkiler anlamsız bulunmuştur.

Araştırma modelinde varsayılan düzenleyici etkiyi sınamak amacıyla düzenleyici etki analizi uygulanmıştır. Bu doğrultuda, bağımsız değişken olarak ele alınan iş yerinde dışlanmanın iş yerinde sapkın davranışlar üzerindeki etkisinde, psikolojik sağlamlığın düzenleyici (moderatör) rolü incelenmiştir. Analiz sonuçları Tablo 3'te sunulmuştur.

Tablo 3. Düzenleyici Etki Analizi Sonuçları

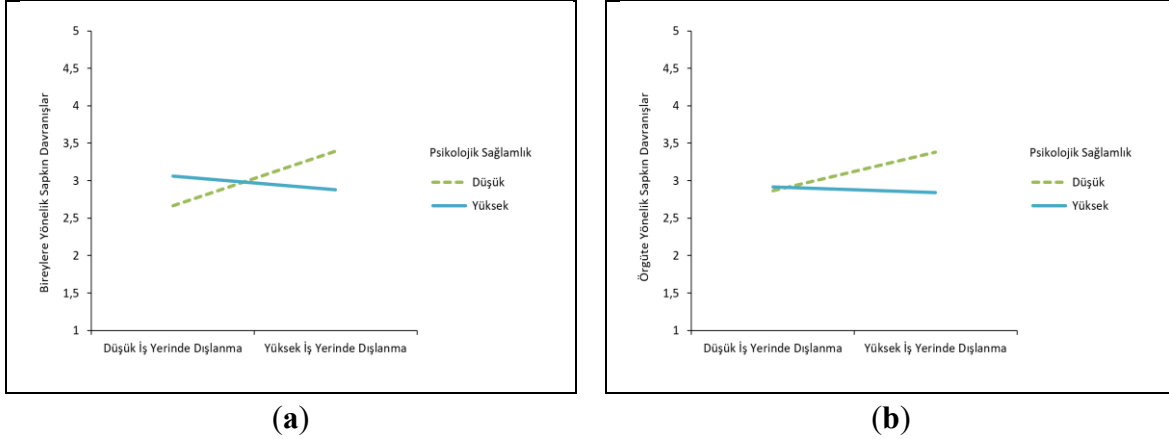
Değişkenler	Bireylere Yönelik Sapkın Davranışlar			Örgüte Yönelik Sapkın Davranışlar		
	B	S.H.	C.R.	B	S.H.	C.R.
İş Yerinde Dışlanma (<i>X</i>)	,136*	,053	2,57	,111*	,053	2,08
Psikolojik Sağlamlık (<i>W</i>)	-,030	,053	-,573	-,123*	,053	-2,30
<i>X</i> × <i>W</i>	-,227***	,064	-3,53	-,148*	,065	-2,29

N=345; $R^2=0,06$ (Bireylere Yönelik Sapkın Davranışlar); $R^2=0,04$ (Örgüte Yönelik Sapkın Davranışlar)

p<0,05; **p<0,01; *p<0,001*

Elde edilen bulgular, modele dahil edilen tahmin değişkenlerinin bireylere yönelik sapkın davranışlardaki değişimin yaklaşık %6'sını, örgüte yönelik sapkın davranışlardaki değişimin ise yaklaşık %4'ünü açıklamaktadır. İş yerinde dışlanmanın hem bireylere yönelik ($B=0,136$; $p<0,05$)

hem de örgüte yönelik ($B=0,111$; $p<0,05$) sapkın davranışlar üzerinde anlamlı ve pozitif etkileri bulunmaktadır. Psikolojik sağlamlık, örgüte yönelik sapkın davranışları negatif yönde etkilemekte ($B=-0,123$; $p<0,05$), bireylere yönelik sapkın davranışlarda ise anlamlı bir etkisi görülmemektedir ($B=-0,03$; $p=0,567$). Etkileşim terimi her iki modelde de anlamlıdır; psikolojik sağlamlığın, iş yerinde dışlanma ile bireylere ($B=-0,227$; $p<0,001$) ve örgüte ($B=-0,148$; $p<0,05$) yönelik sapkın davranışlar arasındaki ilişkiyi zayıflattığı görülmektedir. Anlamlı etkinin yönünü belirlemek için yapılan eğim analizi sonuçları görsel olarak Şekil 2’de verilmiştir.



Şekil 2. Düzenleyici Etki Grafiği (a) Bireylere Yönelik Sapkın Davranışlar (b) Örgüte Yönelik Sapkın Davranışlar

Bulgular, psikolojik sağlamlığın iş yerinde dışlanma ile bireylere yönelik sapkın davranışlar arasındaki ilişkiyi anlamlı biçimde düzenlediğini göstermektedir. Düşük psikolojik sağlamlık düzeyinde, iş yerinde dışlanmanın bireylere yönelik sapkın davranışlar üzerindeki etkisi anlamlı ve pozitif bulunmuştur ($B=0,363$; $p<0,001$). Buna karşılık, yüksek psikolojik sağlamlık düzeyinde bu ilişki anlamsız hale gelmiştir ($B=-0,091$; $p=0,188$). Düşük psikolojik sağlamlığa sahip çalışanlarda dışlanma düzeyi arttıkça bireylere yönelik sapkın davranış eğilimleri artmakta; ancak psikolojik sağlamlık düzeyi yükseldikçe bu etki zayıflamakta ve anlamlılığını yitirmektedir.

Benzer biçimde, örgüte yönelik sapkın davranışlar için gerçekleştirilen eğim analizi sonuçları da psikolojik sağlamlığın düzenleyici etkisini desteklemektedir. Düşük psikolojik sağlamlık düzeyinde, iş yerinde dışlanmanın örgüte yönelik sapkın davranışlar üzerindeki etkisi anlamlı ve pozitif bulunmuştur ($B=0,259$; $p<0,001$). Buna karşın, yüksek psikolojik sağlamlık düzeyinde ilişki anlamlı değildir ($B=-0,037$; $p=0,592$). Düşük psikolojik sağlamlığa sahip bireylerde dışlanma arttıkça örgüte yönelik sapkın davranış eğilimi artarken, yüksek psikolojik sağlamlığa sahip bireylerde bu etkinin zayıfladığı görülmektedir.

Her iki model birlikte değerlendirildiğinde, psikolojik sağlamlık iş yerinde dışlanmanın hem bireylere hem de örgüte yönelik sapkın davranışlar üzerindeki etkisini zayıflatan bir düzenleyici değişken olarak işlev görmektedir. Bu bulgular, psikolojik sağlamlığın çalışanları olumsuz örgütsel deneyimlerin etkilerinden koruyan ve bu deneyimlerin sapkın davranışlara yansımaları hafifleten bir rol üstlendiğini göstermektedir. Dolayısıyla H_{1a} , H_{1b} , H_{2a} ve H_{2b} hipotezleri desteklenmiştir.

Sonuç ve Tartışma

Araştırmanın amacı, iş yerinde dışlanmanın çalışanların sapkın davranışları üzerindeki etkisini ortaya koymak ve bu ilişkide psikolojik sağlamlığın düzenleyici rolünü incelemektir. Çalışmadan elde edilen bulgular, iş yerinde dışlanmanın hem bireylere hem de örgüte yönelik sapkın davranışları anlamlı biçimde artırdığını göstermiştir. Bu sonuç, dışlanmanın örgüt içindeki sosyal ilişkileri zayıflatarak bireyde ait olamama, değersizlik ve kontrol kaybı duygularını tetiklediği ve bu

olumsuz duyguların örgütsel normlardan sapma davranışlarına dönüştüğü yönündeki kuramsal beklentiyle örtüşmektedir. Bulgular, özellikle Robinson ve Bennett'in (1995) ortaya koyduğu sapkın davranış tipolojisiyle uyumludur; zira, dışlanma, bireyde bilinçli biçimde örgüt veya diğer çalışanlara zarar verme niyetiyle ilişkili olan üretim, mülkiyet, politik veya kişilerarası sapkınlık türlerini tetikleyebilmektedir. Bu bağlamda, dışlanma düzeyinin artması çalışanların hem doğrudan bireylere yönelik saldırganlık, dedikodu, sabotaj gibi davranışlara yönelmesine hem de örgüte yönelik sorumluluklarını yerine getirmeme, geç kalma veya kaynak israfı gibi tepkilere yol açabilmektedir.

Dışlanmanın hem bireylere hem de örgüte yönelik sapkın davranışları artırması, dışlanma yaşayan bireylerin yalnızca sosyal ilişkilerinde değil, örgütsel bağlılık ve iş motivasyonlarında da bozulma yaşayabildiğini düşündürmektedir. Nitekim literatürde de benzer sonuçlar rapor edilmiştir. Akın ve Özdevecioğlu (2021) iş yerinde dışlanmanın sapkın davranışları artırdığını ve bu etkinin bireysel düzenleyici faktörlere bağlı olarak değişebildiğini ortaya koymuştur. Luo ve diğerleri (2022) de dışlanmanın öz belirleme teorisi çerçevesinde bireyin özerklik ve yeterlik ihtiyaçlarını tehdit ederek, sapkın davranışlara yönelttiğini bulgulanmıştır. Dolayısıyla mevcut çalışma, literatürdeki bu bulguları Türk perakende sektörü bağlamında yeniden doğrulamış ve sosyal dışlanmanın örgütlerde çok boyutlu bir tehdit oluşturduğunu göstermiştir.

Öte yandan çalışmanın en dikkat çekici bulgularından biri, psikolojik sağlamlığın bu ilişkideki düzenleyici etkisidir. Elde edilen analiz sonuçları, psikolojik sağlamlığın dışlanmanın hem bireylere hem de örgüte yönelik sapkın davranışlar üzerindeki etkisini anlamlı biçimde zayıflattığını ortaya koymuştur. Bu sonuç, psikolojik sağlamlığın iş yerinde olumsuz sosyal deneyimlerle başa çıkma kapasitesini artıran koruyucu bir kişisel kaynak olduğunu göstermektedir. Basit eğitim analizi sonuçları, dışlanma ile sapkın davranışlar arasındaki ilişkinin yalnızca düşük psikolojik sağlamlık düzeyinde anlamlı olduğunu ve psikolojik sağlamlığın dışlanmanın davranışsal sonuçlarına karşı tamponlayıcı bir işlev gördüğünü göstermektedir.

Bu bulgular, Jiang ve diğerlerinin (2021) Çin'de yürüttükleri çalışmayla büyük ölçüde tutarlıdır. Söz konusu araştırmada duygusal tükenmişliğin dışlanma ile sapkın davranışlar arasındaki ilişkide aracı rol oynadığı, psikolojik sağlamlığın ise bu aracılık etkisini zayıflattığı belirlenmiştir. Benzer biçimde Preena ve Janadari'nin (2021) Sri Lanka'daki yazılım mühendisleriyle gerçekleştirdikleri çalışmada da psikolojik sermayenin bir bileşeni olan dayanıklılığın dışlanma-sapkınlık ilişkisini hafiflettiği saptanmıştır. Mevcut araştırma, psikolojik sağlamlığın farklı bağlamlarda dışlanmanın olumsuz davranışsal sonuçlarını zayıflatabilecek önemli bir kişisel kaynak olabileceğini desteklemektedir.

Sonuçlar, araştırmanın kuramsal temelini oluşturan Sosyal Değişim Kuramı (Blau, 1964) ve Kaynakların Korunumu Kuramı (Hobfoll, 1989) çerçevesinde geliştirilen beklentileri desteklemektedir. Sosyal Değişim Kuramı açısından dışlanma, karşılıklılık dengesini bozarak olumsuz davranışsal tepkilere zemin hazırlarken; Kaynakların Korunumu Kuramı açısından psikolojik sağlamlık, kaynak kaybı tehdidi ve stresle başa çıkmayı kolaylaştıran bir kişisel kaynak olarak bu ilişkinin zayıflamasına katkı sağlamaktadır.

Araştırma sonuçları aynı zamanda örgütler açısından da önemli pratik çıkarımlar sunmaktadır. Dışlanmanın örgütsel norm ihlallerini tetiklediği dikkate alındığında, yöneticilerin dışlayıcı davranışlara karşı duyarlı olmaları ve kapsayıcı bir örgüt iklimi geliştirmeleri büyük önem taşımaktadır. Özellikle perakende gibi yüksek müşteri yoğunluğu ve performans baskısı barındıran sektörlerde, çalışanlar arası iletişimin ve dayanışmanın zayıflaması sapkın davranış riskini artırabilir. Bu nedenle örgütlerin düzenli olarak ekip içi iletişimi güçlendiren toplantılar, duyarlılık eğitimleri ve grup dinamiği çalışmaları düzenlemeleri önerilmektedir. Ayrıca psikolojik sağlamlığı artırmaya yönelik mentorluk programları, stres yönetimi atölyeleri ve olumlu psikoloji temelli eğitimler, çalışanların dışlanma gibi olumsuz durumlarla daha sağlıklı biçimde başa çıkmalarına katkı sağlayabilir.

Dışlanmanın yalnızca bireysel düzeyde değil, aynı zamanda kurumsal verimlilik açısından da risk oluşturduğu görülmektedir. Zira dışlanma, çalışanların üretkenliğini, iş tatminini ve örgütsel bağlılığını düşürmekte; uzun vadede işten ayrılma niyetini artırmaktadır (Wu vd., 2012). Bu nedenle örgütler, sosyal dışlanmayı yalnızca kişilerarası bir sorun olarak değil, stratejik bir yönetim konusu olarak ele almalıdır. Yönetim süreçlerinde adalet, saygı ve dahil edilme ilkeleri benimsendiğinde hem bireysel refah hem de örgütsel performansın sürdürülebilirliği sağlanabilir.

Bununla birlikte, araştırmanın bazı sınırlılıkları da bulunmaktadır. Verilerin kesitsel bir tasarımla toplanmış olması, nedensel çıkarımları sınırlamaktadır. Ayrıca verilerin katılımcı beyanına dayalı anketlerle toplanması, sosyal beğenirlik yanlılığı riskini beraberinde getirebilir. Gelecekteki araştırmalarda, çok kaynaklı veri toplama yöntemleri (örneğin yöneticilerin veya iş arkadaşlarının değerlendirmeleri) kullanılarak bu sınırlılıklar azaltılabilir. Çalışma yalnızca perakende sektöründe gerçekleştirilmiştir; dolayısıyla bulguların farklı sektör ve kültürel bağlamlarda test edilmesi, modelin genellenebilirliğini artıracaktır. Boylamsal veya deneysel araştırma tasarımlarıyla, dışlanma ve psikolojik sağlık arasındaki nedensel mekanizmalar daha net biçimde ortaya konabilir. Öte yandan gelecekteki çalışmalarda psikolojik sağlamlığın yanında psikolojik sermaye, öz yeterlilik veya liderlik tarzı gibi değişkenler de modele dahil edilerek çok düzeyli analizler gerçekleştirilebilir.

Sonuç olarak, bu araştırma, iş yerinde dışlanma ve sapkın davranış ilişkisine yönelik literatüre önemli bir katkı sunmuş ve psikolojik sağlamlığın bu ilişkide koruyucu bir düzenleyici rol oynadığını ampirik olarak doğrulamıştır. Bulgular, örgütlerde bireysel dayanıklılık kapasitesinin artırılmasının yalnızca çalışan refahını değil, aynı zamanda örgütsel uyumu ve etik davranış standartlarını da güçlendireceğini göstermektedir. Psikolojik açıdan sağlam bireyler, dışlayıcı ve stresli örgütsel koşullarda dahi yapıcı davranışlarını sürdürebilmekte; böylece hem kendi iyilik hallerini hem de örgütün sürdürülebilir başarısını desteklemektedir. Bu yönüyle çalışma, dışlanma ve sapkın davranış dinamiklerini açıklamada bireysel psikolojik kaynakların önemine dikkat çekmekte ve gelecekteki araştırmalar için değerli bir teorik ve uygulamalı temel sunmaktadır.

References

- Akın, M., & Özdevecioğlu, M. (2021). İşyerindeki dışlanmanın, işyerindeki sapkın davranışlar üzerindeki etkisi: Personelin düzenleyici odağının rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13(4), 2916-2926. <https://doi.org/10.20491/isarder.2021.1298>
- American Heritage Dictionary. (2025). Resilience. *The American Heritage Dictionary of the English Language* içinde. 03 Kasım 2025 tarihinde <https://ahdictionary.com/word/search.html?q=resilience> adresinden erişildi.
- Arshadi, N., Zare, R., & Piryaei, S. (2012). The relationship between leader-member exchange and workplace deviance with the mediating role of workplace exclusion. *International Journal of Psychology*, 6(1), 78-98.
- Artan, T., Atak, I., Karaman, M., & Cebeci, F. (2020). Koronavirüs (COVID-19) salgınında sosyodemografik özellikler, psikolojik sağlamlık ve kaygı düzeyleri arasındaki ilişki. *Turkish Studies*, 15(6), 79-94. <https://dx.doi.org/10.7827/TurkishStudies.43882>
- Bennett, R. J., & Robinson, S. L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 349-360. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.3.349>
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley.
- Byrne, B. M. (2016). *Structural equation modeling with Amos: Basic concepts, applications, and programming*. Routledge.
- Demirel, Z. H., & Çetinkaya, S. (2023). Örgütsel dışlanma algısının iş gören devir hızı üzerindeki etkisinde işyeri nezaketsizliğinin aracılık rolü. *Business & Management Studies: An International Journal*, 11(3), 1058-1078. <https://doi.org/10.15295/bmij.v11i3.2276>
- Doğan, T. (2015). Kısa Psikolojik Sağlamlık Ölçeği'nin Türkçe uyarlaması: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *The Journal of Happiness & Well-Being*, 3(1), 93-102.
- Doğan, T., & Yavuz, K. (2020). Yetişkinlerde psikolojik sağlamlık, olumlu çocukluk deneyimleri ve algılanan mutluluk. *Psikiyatride Güncel Yaklaşımlar*, 12, 312-330. <https://doi.org/10.18863/pgy.750839>
- Dunlop, P. D., & Lee, K. (2004). Workplace deviance, organizational citizenship behavior, and business unit performance: The bad apples do spoil the whole barrel. *Journal of Organizational Behavior*, 25(1), 67-80. <https://doi.org/10.1002/job.243>
- Endratno, H., Adawiyah, W. R., & Purnomo, R. (2023). Workplace ostracism, emotional exhaustion, and deviant behavior: The moderating role of workplace spirituality. *The Journal of Behavioral Science*, 18(3), 17-32.
- Ferris, D. L., Brown, D. J., Berry, J. W., & Lian, H. (2008). The development and validation of the Workplace Ostracism Scale. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1348-1366. <https://doi.org/10.1037/a0012743>
- Hitlan, R. T., & 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. <https://doi.org/10.1080/13594320903025028>
- Hitlan, R. T., Clifton, R. J., & DeSoto, M. C. (2006). Perceived exclusion in the workplace: The moderating effects of gender on work-related attitudes and psychological health. *North American Journal of Psychology*, 8(2), 217-236.

- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513-524. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>
- Howard, M. C., Cogswell, J. E., & Smith, M. B. (2020). The antecedents and outcomes of workplace ostracism: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 105(6), 577-596. <https://doi.org/10.1037/apl0000453>
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55. <https://doi.org/10.1080/10705519909540118>
- Jiang, H., Jiang, X., Sun, P., & Li, X. (2021). Coping with workplace ostracism: The roles of emotional exhaustion and resilience in deviant behavior. *Management Decision*, 59(2), 358-371. <https://doi.org/10.1108/MD-06-2019-0848>
- Kaplan, H. B. (1975). *Self-attitudes and deviant behavior*. Goodyear.
- Karakiraz, A., Uslu, O., & Özsoy, E. (2023). Turkish adaptation of the workplace ostracism scale. *Gazi İktisat ve İşletme Dergisi*, 9(2), 151-161. <https://doi.org/10.30855/gjeb.2023.9.2.003>
- Karlı, F. (2023). Kardeş sosyal desteği ve bireyler üzerindeki rolü üzerine bir inceleme. *Turkish Studies*, 18(4), 1885-1897. <https://dx.doi.org/10.7827/TurkishStudies.70553>
- Kline, P. (1994). *An easy guide to factor analysis*. Routledge.
- Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling*. Guilford Press.
- Kwok, C.-K., Au, W. T., & Ho, J. M. C. (2005). Normative controls and self-reported counterproductive behaviors in the workplace in China. *Applied Psychology: An International Review*, 54(4), 456-475. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2005.00220.x>
- Luo, J., Li, S., Gong, L., Zhang, X., & Wang, S. (2022). How and when workplace ostracism influences employee deviant behavior: A self-determination theory perspective. *Frontiers in Psychology*, 13, 1002399. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1002399>
- Masten, A. S., & Coatsworth, J. D. (1998). The development of competence in favorable and unfavorable environments: Lessons from research on successful children. *American Psychologist*, 53(2), 205-220. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.53.2.205>
- Preena, R., & Janadari, N. (2021). Perceived workplace ostracism and deviant workplace behavior: The moderating effect of psychological capital. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 15(3), 476-496.
- Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38(2), 555-572. <https://doi.org/10.2307/256693>
- Robinson, S. L., O'Reilly, J., & Wang, W. (2013). Invisible at work: An integrated model of workplace ostracism. *Journal of Management*, 39(1), 203-231. <https://doi.org/10.1177/0149206312466141>
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., & Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of Psychological Research Online*, 8(2), 23-74.
- Scott, K. D. (2007). *The development and test of an exchange-based model of interpersonal workplace exclusion* [Unpublished doctoral dissertation]. University of Kentucky.

- Set, Z. (2020). Covid-19 sürecinde 65 yaş ve üzeri bireylerin psikolojik sağlamlık düzeyleri: Çeşitli değişkenler açısından bir değerlendirme. *Turkish Studies*, 15(6), 1051-1063. <https://dx.doi.org/10.7827/TurkishStudies.43890>
- Shi, T. (2023, December 2-3). *The effect of workplace ostracism on interpersonal deviant behavior in the context of big data: A moderated mediation model* [Tam Metin]. Proceedings of the 3rd International Conference on Big Data Economy and Information Management, Zhengzhou, China. <http://dx.doi.org/10.4108/eai.2-12-2022.2328861>
- Sigley-Taylor, P., Chin, T. C., & Vella-Brodrick, D. A. (2021). Do subjective and objective resilience measures assess unique aspects and what is their relationship to adolescent well-being? *Psychology in the Schools*, 58(7), 1320-1344. <https://doi.org/10.1002/pits.22517>
- Smith, B. W., Dalen, J., Wiggins, K., Tooley, E., Christopher, P., & Bernard, J. (2008). The brief resilience scale: Assessing the ability to bounce back. *International Journal of Behavioral Medicine*, 15, 194-200. <https://doi.org/10.1080/10705500802222972>
- Spector, P. E., Fox, S., Penney, L. M., Bruursema, K., Goh, A., & Kessler, S. (2006). The dimensionality of counterproductivity: Are all counterproductive behaviors created equal? *Journal of Vocational Behavior*, 68(3), 446-460. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.10.005>
- Suryaningtyas, D., Sudiro, A., Eka, T. A., & Dodi, I. W. (2019). Organizational resilience and organizational performance: Examining the mediating roles of resilient leadership and organizational culture. *Academy of Strategic Management Journal*, 18(2), 1-7.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2007). *Using Multivariate Statistics*. Allyn & Bacon.
- Toka, B., & Oral Ataç, L. (2023). Çalışanların karşılanmayan beklentileri ile işyerine dönük yıkıcı davranışları arasındaki ilişki: Banka çalışanları örnekleminde bir araştırma. *Alanya Akademik Bakış*, 7(3), 1357-1372. <https://doi.org/10.29023/alanyaakademik.1276481>
- Tusaie, K., & Dyer, J. (2004). Resilience: A historical review of the construct. *Holistic Nursing Practice*, 18(1), 3-10. <https://doi.org/10.1097/00004650-200401000-00002>
- Williams, K. D., & Sommer, K. L. (1997). Social ostracism by coworkers: Does rejection lead to loafing or compensation? *Personality and Social Psychology Bulletin*, 23(7), 693-706. <https://doi.org/10.1177/0146167297237003>
- Wu, L. Z., Yim, F. H. K., Kwan, H. K., & Zhang, X. (2012). Coping with workplace ostracism: The roles of ingratiation and political skill in employee psychological distress. *Journal of Management Studies*, 49(1), 178-199. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2011.01017.x>
- Yakut, S., & Yakut, İ. (2018). Öğretmenlerde psikolojik iyi oluş ve iş yerinde dışlanma ilişkisi. *Turkish Studies*, 13(18), 1357-1376. <http://dx.doi.org/10.7827/TurkishStudies.13883>
- Yıldırım, G. (2016). Okul öncesi öğretmenlerinin meslekten tükenmişlik ve psikolojik yılmazlık düzeyi ilişkisi. *Turkish Studies*, 11(14), 811-826. <http://dx.doi.org/10.7827/TurkishStudies.9722>

ETHICAL DECLARATIONS

Research and Publication Ethics

The authors declare that this manuscript is an original work prepared in accordance with the principles of scientific research and publication ethics. The manuscript has not been previously published and is not currently under consideration for publication elsewhere.

All sources used in the preparation of this study have been properly cited and referenced. The authors confirm that the work contains no plagiarism, fabrication, falsification, or manipulation of data. The research findings are presented honestly and transparently in accordance with the principles of academic integrity.

Author Contributions

All authors have significantly contributed to the conception, design, analysis, and preparation of the manuscript. All authors have read and approved the final version of the manuscript and agree to its submission and publication.

Conflict of Interest

The authors declare that there is no conflict of interest regarding the publication of this manuscript.

Funding

This research did not receive any specific grant, financial support, or funding from any public, commercial, or non-profit funding agencies.

Artificial Intelligence (AI) Usage Disclosure

During the preparation of this manuscript, artificial intelligence tools may have been used solely for limited purposes such as language editing, translation assistance, and stylistic improvement. Any AI-assisted translations or language corrections were carefully reviewed and verified by the authors. Artificial intelligence tools were not used to generate the core scientific content, research design, analysis, or scholarly conclusions. All academic responsibility for the content of the manuscript rests entirely with the authors.

Copyright and Permissions

The authors confirm that all necessary permissions for copyrighted materials have been obtained where required and that the manuscript does not violate any intellectual property rights.

Author Approval

All authors confirm that they have read and approved the final version of the manuscript and consent to its submission and publication.

ETİK BEYANLAR

Araştırma ve Yayın Etiği

Yazarlar, bu makalenin özgün bir çalışma olduğunu ve bilimsel araştırma ve yayın etiği ilkelerine uygun olarak hazırlandığını beyan eder. Makale daha önce herhangi bir yerde yayımlanmamış olup başka bir dergide değerlendirme sürecinde değildir.

Çalışmada kullanılan tüm kaynaklar akademik kurallara uygun biçimde atıflanmıştır. Yazarlar, çalışmanın intihal, veri uydurma, veri tahrifi veya manipülasyon içermediğini; araştırma bulgularının bilimsel dürüstlük ilkelerine uygun şekilde sunulduğunu beyan eder.

Yazar Katkısı

Tüm yazarlar çalışmanın tasarlanması, yürütülmesi, analizi ve makalenin hazırlanmasına önemli ölçüde katkı sağlamıştır. Tüm yazarlar makalenin son hâlini okuyup onaylamış ve yayımlanmasını kabul etmiştir.

Çıkar Çatışması

Yazarlar, bu makalenin yayımlanmasına ilişkin herhangi bir çıkar çatışması bulunmadığını beyan eder.

Finansal Destek

Bu araştırma herhangi bir kamu kurumu, ticari kuruluş veya kâr amacı gütmeyen kuruluş tarafından finansal olarak desteklenmemiştir.

Yapay Zekâ Kullanım Beyanı

Makalenin hazırlanması sürecinde yapay zekâ araçlarından yalnızca dil düzenleme, çeviri desteği ve anlatım iyileştirmesi amacıyla sınırlı ölçüde yararlanılmış olabilir. Yapay zekâ araçları tarafından yapılan çeviri ve dil düzenlemeleri yazarlar tarafından dikkatle kontrol edilmiştir. Yapay zekâ araçları çalışmanın bilimsel içeriğinin, araştırma tasarımının, analizlerinin veya akademik sonuçlarının oluşturulmasında kullanılmamıştır. Makalenin içeriğine ilişkin tüm akademik sorumluluk yazarlara aittir.

Telif Hakları ve İzinler

Yazarlar, telif hakkı gerektiren materyaller kullanılmışsa gerekli izinlerin alındığını ve çalışmanın herhangi bir fikrî mülkiyet hakkını ihlal etmediğini beyan eder.

Yazar Onayı

Tüm yazarlar makalenin son hâlini okuduklarını, onayladıklarını ve yayımlanmasını kabul ettiklerini beyan eder.

Authors' Contribution Statement / Yazarların Katkı Oranı Beyanı

The researchers' contribution statement is as follows / Araştırmacıların katkı oranı beyanı şu şekildedir:

First author / 1. Yazar %50,

Second author / 2. Yazar %50.