

ÖRGÜTLERDE DIŞLANMA VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ: KAVRAMSAL BİR ÇERÇEVE¹

THE RELATIONSHIP BETWEEN EXCLUSION AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT IN ORGANIZATIONS: A CONCEPTUAL FRAMEWORK

Doç. Dr. Nuran VARIŞLI

Sosyal Güvenlik Kurumu

gulumennuran@hotmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-0657-756X>

Doç. Dr. Münevver BAYAR

Sosyal Güvenlik Kurumu

munevverbayar@hotmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-8077-2160>

Dr. Nadire KANTARCIOĞLU

UBS Enstitü

nadirekantar@hotmail.com, <https://orcid.org/0000-0001-6968-9350>

ÖZET

Örgütlerin geleceğe dönük stratejilerini hayata geçirebilmeleri ve istikrarlarını koruyabilmeleri için örgütsel bileşenlerinin ve zeminlerinin düzenli ve uyum içinde olması gerekmektedir. Dolayısıyla örgütlerin hayatlarını sürdürebilmeleri için çalışanla örgüt arasındaki ortak çalışmanın üst düzeylerde tutulması önem taşımaktadır. Örgütlerde kişi, sosyal varlık olarak örgütüne karşı bağlılık duymaktadır. Tüm yaşamı boyunca çeşitli grup ve topluluklara katılmaya ve kendini o grup ve topluluklara kabul ettirmeye çalışmaktadır. İşletmenin içinde oluşan gruplar tarafından kişinin kabul edilmesi hem çalışma hayatında hem de özel hayatında olan davranışlarını etkilemektedir. Kavramsal olarak dışlanma, hassasiyet eksikliği ile eş anlamlı olarak kullanılmaktadır. Örgütsel dışlanma, farklı biçimlerde gerçekleşmektedir. Genellikle örgütsel dışlanma yaratan durum kişinin tabi olduğu grupla bağlarını koparması ya da kişinin gruba tabiiyet talebinin reddi olmaktadır. Örgütsel bağlılık psikolojik olarak çalışanın, örgüt ile ilişkisini nitelendiren bir durum olmaktadır. Örgütsel bağlılık, yöneticiler ve araştırmacılar için 1960 yılından bugüne en çok ilgilenilen konulardan biri olarak devam etmektedir. Örgüte bağlı olarak çalışan kişi, örgütü etkilemekte olan iyi ya da kötü durum içinde kalmaktadır. Örgütte dışlanan çalışanların, çalışma arkadaşları ya da üst yönetim tarafından dikkate alınmadıklarından dolayı sürekli şikâyet eden biri konumuna düşmeleriyle beraber örgütsel bağlılıklarında azalmalar görülmektedir. Bu çalışmada örgütlerde dışlanma ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki kavramsal çerçevede incelenmektedir. Örgütlerde dışlanma ve örgütsel bağlılık arasında olan ilişkiyi kavrayabilmek için literatür araştırması yürütülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Dışlanma, Örgüt, Dışlanma

¹ Bu makale Uluslararası 2. Rumeli Toplum ve Eğitim Bilim Kongresinde sözlü bildiri olarak sunulmuştur.

ABSTRACT

In order for organizations to implement their future strategies and maintain their stability, their organizational components and foundations must be in order and in harmony. Therefore, in order for organizations to survive, it is important to keep the joint work between the employee and the organization at a high level. In organizations, people feel committed to their organization as a social being. Throughout their life, they try to join various groups and communities and to have themselves accepted by those groups and communities. The acceptance of a person by the groups within the business affects their behavior both in their work life and in their private life. Conceptually, exclusion is used synonymously with lack of sensitivity. Organizational exclusion occurs in different forms. Generally, the situation that creates organizational exclusion is the severing of one's ties with the group to which one is subject or the rejection of one's request for subordination to the group. Organizational commitment is a condition that psychologically characterizes the employee's relationship with the organization. Organizational commitment continues to be one of the most interesting topics for managers and researchers since 1960. The person working for the organization is also affected by a good or bad situation that affects the organization. Employees who are excluded from the organization experience a decrease in their organizational commitment as they become constantly complaining because they are not taken into consideration by their colleagues or upper management. In this study, the relationship between ostracism and organizational commitment in organizations is examined within the conceptual framework. Literature research is being conducted to understand the relationship between ostracism and organizational commitment in organizations.

Key Words: Organizational Commitment, Organizational Exclusion, Organization, Ostracism

1. GİRİŞ

Toplumsal değişim teorisi, destekleyici ortamda çalışanların kuruluşun önemini ve endişesini anlayabilecekleri ve güçlü bir organizasyonel destek duygusuna sahip olabileceklerini ve böylece güçlü bir mutluluk duygusu üretebileceğini savunmaktadır. İşyerinde hariç tutulması, kuruluş ve çalışanları arasındaki iyi ilişkiyi baltalamaktadır. Bu durum ise dışlanan çalışanlar, kuruluştaki meslektaşlarının desteğine ve değerine sahip değildir. Bu da onları organizasyon hakkında daha az destekleyici ve endişeli hissetmelerini sağlamaktadır. Çalışanların örgütsel bağlılık duygusunu azaltır ve refahlarını olumsuz yönde etkilemektedir. Birçok yönetim uygulaması, iş zorlukları ve baskı karşısında yeni nesil çalışanların duygusal istikrarsızlığa sahip olduğunu, dayanıklılığın yeterli olmadığını göstermektedir. Çalışanların kuruluştan aldıkları olumlu muamele, örgütsel bağlılık duygularını artıracaktır; aksine, çalışanların itici davranışları algılanan organizasyon etkisini azaltacaktır. Dolayısıyla yüksek bir örgütsel bağlılık duygusu, çalışanların karamsarlığını yıkmaya ve olumlu duyguları teşvik etmeye yardımcı olmaktadır.

Mesleki dışlama sürecinin genellikle buldukları bağlamsal unsurlarla ilişkilidir. Bireyler söz konusu olduğunda, bireysel özellikler genellikle işyeri hariç tutma rolünün belirli yönünü etkilemektedir. Başka bir deyişle, farklı özelliklere sahip çalışanlar işyerinde hariç tutulması ile karşılaştıklarında farklı tepkiler verebilmektedir. Teorik olarak, çalışan mutluluğu hakkında çok fazla araştırma olmasına rağmen, çok az bilim adamı işyeri dışlanma perspektifinden; aralarındaki ilişki hakkında araştırma yapmıştır. İşyeri dışlanması ve yeni nesil çalışanların refahı, son yıllarda yönetim alanında önde gelen temalardır. İşyeri dışlanması ve çalışan mutluluğunun kombinasyonu, örgütsel bağlılık sadece alandaki araştırma

trendi değildir. Örgütsel bağlılık farklı disiplinlerdeki araştırmaların konusu olduğundan farklı birçok tanımı bulunmaktadır. Bundan dolayı örgütsel bağlılık tanımı literatürde incelendiğinde farklı olarak rastlanmaktadır.

İhtiyacının karşılanmaması yani, reddedilmesi veya görmezden gelinmesi kişi için ya da grup için olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Temel sosyal ihtiyaçların karşılanması bağlamında örgütsel dışlanma önemli bir role sahiptir. İşyerinde hariç tutulması, örgüt üyeleri tarafından kabul edilmeyen, başkalarından dışlanma ve ihmalin haksız muamelesini ifade etmektedir. Duygusal olaylar teorisine göre, olumsuz iş olayları bireysel duygusal bilişin değerlendirme mekân ismini etkileyecek ve daha sonra olumsuz duyguların üretilmesine neden olacaktır. İşyeri hariç tutulması, çalışanları fark etme hakkından mahrum etmektedir. Kuruluştaki varlıklarına daha az hissetmelerini sağlamaktadır. Bu çalışanlara büyük psikolojik ve hatta fiziksel zarar vermektedir. Ayrıca ciddi bir çalışanların iş tutumu ve iş davranışları üzerindeki olumsuz etkisi bulunmaktadır. Çalışan dışlanması sadece olumsuz duygulara yol açması ile beraber, aynı zamanda çalışanlara büyük zihinsel acılara da neden olmaktadır. Benlik saygısı, aidiyet duygusu ve kontrol duygusu açısından ihtiyaçları ciddi şekilde tehdit altındadır; kendilerini bitkin hissetmektedir. Farklı türde olumsuz duygular çalışanların sapkın davranışlarına yol açabilmektedir. Özellikle, işyerinde hariç tutulmasının çalışan mutluluğunu olumsuz etkilemesinin nedeni, dışlamanın bireysel, sosyal özellikleri ihlal ettiğidir. Dışlama, bireyin varlığını göz ardı eder ve dışlanan çalışan genellikle huzursuz ve korkmuş hissetmektedir. Bu durum, birey ihmal edildiğini, dışlandığını ve iş yerinde reddedildiğini hissettiğinde her zaman kendisinden şüphelenmesine yol açmaktadır.

İşyerinde hariç tutulması çalışanların refahını olumsuz etkileyecektir. Ayrıca, kuruluştaki ciddi bir işyeri dışlama olduğunda, çalışanlar temel güveni kaybeder ve bu da açıkça olumsuz duyguları güçlendirmektedir. İş yerinde mutluluk üretimi bir engeldir. Bu nedenle, çalışanların dışlama ile karşılaştıklarında, içlerindeki adaletsizlik algısının kaygı, korku, öfke ve bir dizi olumsuz duyguya neden olacağına ve bunun çalışanların refahı üzerinde olumsuz bir etki yaratacağı sonucuna ulaşılmaktadır.

Örgütsel dışlanma, çalışma ortamında çalışanların oldukça sık karşılaştıkları bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütsel dışlanma farklı biçimlerde gerçekleşmektedir. Genellikle örgütsel dışlanmayı yaratan durum, kişinin tâbi olduğu grupla örgütsel bağlarını koparması veya kişinin gruba tâbiyet talebinin reddi olmaktadır.

Örgütsel dışlanma, iş yerindeki kötü muamelenin yaratmış olduğu duygusal, psikolojik ve anti sosyal davranışlardır. İş yerindeki örgütsel dışlanma genel olarak hedeflerin perspektifinden incelenmektedir. Bunlar kişinin kendini gösterme şekli, çeşitli davranışlar ve sosyal etkileşimler olarak sıralanabilmektedir. Örgütsel dışlanmanın öncülleri üzerine yapılan araştırmalar oldukça sınırlıdır. Dışlanma bağlamında çalışanların iş yerinde birini ya da birilerini dışlayabilmesine yönelik sayısız nedenler bulunmaktadır. Örgütsel dışlanmanın, toplumsal baskı kurma, bir meslektaşına karşı yaptıklarını onaylamadığını belirtme, bir meslektaşını cezalandırma ya da sadece gözetim için bir çatışma yönetimi aracı olarak kullanıldığı görülmektedir. İş yerinde sosyal dışlanmanın arkasındaki mantık, amaçlı olduğu gibi amaçsız da olabilmektedir.

Örgütsel dışlanma, bir bireyin örgüt içerisinde arkasında herhangi bir neden olmasıyla veya olmamasıyla diğer kişilerce önemsenmemesi ya da yok sayılmasıdır. Örgütsel dışlanma algısı etki gösterdiği olumsuz davranışlarla kişinin kendisini kötü hissetmesine neden olmaktadır. Örgüt içerisindeki dışlanmanın çeşitli şekillerde ortaya çıkmasının beraberinde bu dışlanma bir bireyin öznel yönde algısının meydana getirdiği bir durumu ortaya çıkarmaktadır. Bu durum sübjektif olmakla beraber kişinin dışlandığını hissetmesi durumunun düşündüğü yönde olmadığını ifade etmektedir. Örgütsel dışlanmanın sonucunda dolaylı ya da

dolaysız olarak belirli bir durumun aracılığının ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Dışlanmaya maruz kalan bireyin bilerek yapmış olduğu bir davranış sonucunda ya da gizli olarak oluşan bir durum aracılığı ile örgütsel dışlanma ortaya çıkabilmektedir.

Örgütsel bağlılık ise örgütlerde sadakat ve verimlilik kavramlarıyla ilişkisi olması nedeniyle; kendisine düzeni bulunan örgüt içerisinde kritik olarak bir yer bulmaktadır. Örgütsel bağlılığın en mühim değer öğelerini; kişilerin ait oldukları örgüte karşı aidiyet duymaları ve örgütlerinin politikalarını kanıksamaları oluşturmaktadır. Çalışanın bağlılık hissi kuvvetliyse bilişsel bakımdan örgüte bağlanmakta ve örgütle kişi arasında sağlam temelli ilişki kurulmaktadır.

İş yerlerinde sosyal psikoloji, kısa süreli ve görünüşte küçük örgütsel dışlanma örneklerinin bile bir hedef için acı verici bir deneyim olabileceğini göstermektedir. İşyerinde örgütsel dışlanma deneyimi, çalışanların refahını, iş tatminini, örgütsel bağlılığını ve üretkenliğini olumsuz etkileyebilir. Bu durumda ise kimse örgütsel dışlanmaya maruz kalmamak için ne yapacağını bilememektedir. Dışlanmanın farklı biçimlerde gerçekleşebilmesinin yanı sıra kişinin dâhil olduğu grupla bağlarının kopması, gruba dahil olmadaki isteğinin reddedilmesi, grup veya diğer bireylerle ilişkisindeki reddedilme de dışlanma şekillerine örnek olarak verilebilir.

Özellikle çalışanlar açısından önem taşıyan üç temel ihtiyacın tehdidine; olumsuz psikoloji, olumsuz fizyolojik durum ve olumsuz örgütsel bağlılığa örgütsel dışlanma neden olmaktadır. Örgütsel dışlanma kaygı, stres, depresyon, işe yönelik gerginlik, duygusal açıdan tükenme, iş yerindeki tatminsizlik, işten ayrılma, iş performansında düşme, iş yerindeki gereksiz davranışlara neden olmaktadır.

2. ÖRGÜTSEL DIŞLANMA

2.1. Dışlanma Kavramı

Dışlanma genel olarak farklı bir birey ya da grup tarafından engellenme olarak tanımlanmaktadır (Ekhsan, 2019: 48-55). Ait olma ihtiyacını, kişinin kendini güven içerisinde hissetmesini, ruh sağlığını ayrıca türünün devamı açısından temel bir gereksinimi içermektedir (Şahin & Bedük, 2019: 153).

Dışlanma, çalışanların kendilerini ait olmadıkları gibi hissetmelerine ve nihayetinde çıkışa yönelmelerine neden olabilecek, incelikli ama güçlü bir işyeri zorbalığı biçimidir. Dışlanma, işyerinde pek çok şekilde olabilirken, genellikle uzun bir süre boyunca birçok küçük olayın birikmesinden ortaya çıktığı için, işverenlerin tanımlaması zor olabilir (Garrett & McDaniel, 2001: 91).

Dışlanma olgusuna göre günlük yaşamda sosyal etkileşimlerde yaşanan toplumsal çatışmaları, insan gurupları halinde birlikte yaşadığı yer ile dönem sürecinde sosyal yaşantıdaki kaçınılmaz bir parçadır. Dışlanma ilkel kabilelerde de modern gelişmiş toplum içerisinde de görülebilen bir durumdur. Bu durumla beraber dışlanma, sadece insan hayatını değil diğer canlı türlerinin de gözlemlenmektedir (Köse vd., 2018: 249).

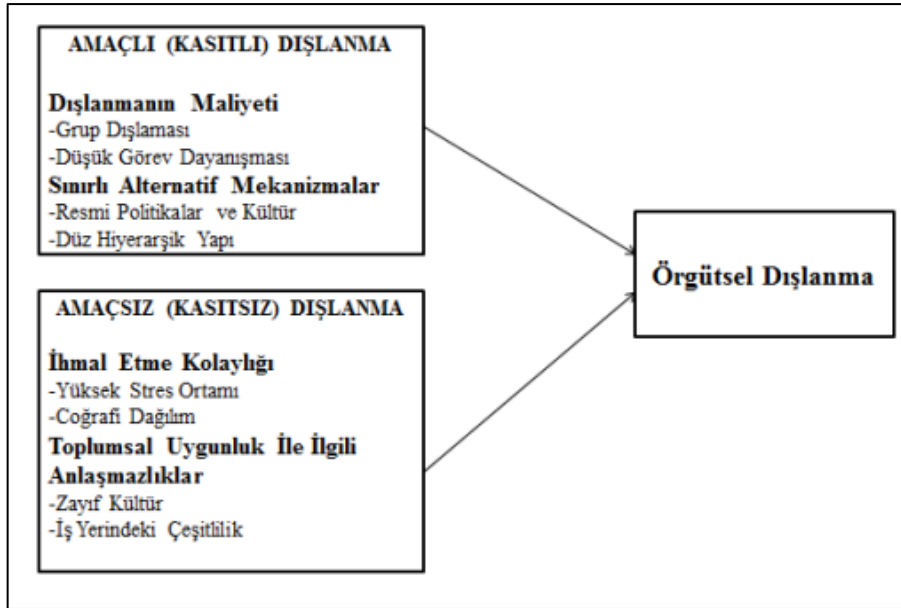
Bilişim teknolojilerinin ve internetin yaygın kullanımı, faydaları ile birlikte çeşitli sorunları da beraberinde getirmektedir. İşyerlerinde bilişim teknolojilerinin ve internetin kullanımının artmasıyla birlikte farklı bir dışlanma biçimi ortaya çıkmıştır. İnternet erişiminin yanı sıra sosyal medya kullanımı da örgütlerde farklı dışlanma biçimlerinin önünü açmaktadır (Yıldız, 2013: 853-879).

Örgüt içerisinde uyum içinde çalışmak, personelden beklenen bir durumdur. Ancak böyle bir durumu fark etmek zor olmaktadır. Kuruluşlarda çalışanlar arasındaki çatışmalar, bireysel ve örgütsel nedenlerden kaynaklanan problemler, istenmeyen olumsuz davranışlara yol açabilir. Bu davranışlar bireyi, diğer çalışanları ve kuruluşu olumsuz yönde etkileyebilir. Sergilenen farklı davranış türleri, kuruluşun çıktılarını tehdit ettiğinden, kuruluşlar bu beklenmedik davranışları önlemek için belirli önlemler almakta ve örgütlerde farklı uygulamalara rastlanmaktadır (Köse vd., 2018: 249).

Dışlanma başka bireyin sosyal ihtiyaçlarına yönelik dikkat ile farkındalığın yokluğunu da teşkil etmektedir. Bir bireyin ya da grubun, farklı bir birey veya grup tarafından görmezden gelinmesiyle, ihmalin veya hariç tutulmasındaki davranışı ifade etmekte olan psikolojik dışlanma beraberinde bireyin psikolojik ihtiyacını da tehdit eden durumdur (Yıldız & Develi, 2018: 143).

2.2. Örgütsel Dışlanma

Örgütsel dışlanma, işyerinde kabul edilmesi önerilen normların ihlali olarak tanımlanmaktadır. Bir kişinin veya birden fazla kişinin dışlanmasıyla sonuçlanır ve doğuştan gelen ait olma ihtiyacımızın zedelenmesine neden olmaktadır. Bu tür davranışçılık, hiyerarşik veya hiyerarşik olmayan bir ilişki aracılığıyla devreye girebilir. Örgütsel dışlanma çerçevesinde üç unsur etkileşim halinde; aktör, hedef ve kurumdur. Amacımız, bir kurumda bu tür davranışçılığın ortaya çıkmasını önlemeye yönelik öneriler üretmek ve bu durumun üstesinden gelmek ve ilerlemek için bu tür bir şiddetin hedeflerine yardımcı olmak için her unsurla etkileşime giren farklı faktörleri tanımlamaktır (Chen & Chen, 2008: 279-302).



Şekil 1: Kasıtlı Kasıtsız Örgütsel Dışlanma Unsurları

Örgütsel dışlanma hiyerarşik bir ilişki içinde uygulanabilir veya uygulanmayabilir. Bu deneyim zararlıdır. Çünkü refahımız için kritik olan doğuştan gelen ait olma ihtiyacımıza karşıdır. Bu tür davranışlar, taciz veya şiddet kadar iyi tanımlanmamakta ve incelenmemektedir. Bunun bireysel davranış üzerindeki etkisi iyi çalışılmamıştır (Çalışkan & Pekkan, 2019: 879-887).

Örgütsel alanda dışlanma, diğerlerinden ayrı tutulmak olarak tanımlanmasının yanı sıra bir bireyin ya da grubun istenmediğinin açık bir beyanı olarak ifade edilebilmektedir (Williams, 2007: 428). Bireyin toplumsal varlık olmasıyla, özelliklerinden dolayı farklı kişilerce kabul edilmesine, bir gruba ait olması ve ait olduğu grupla arasında olan ilişkilerinin korunmasına ihtiyacının olduğu görülebilmektedir (Köse vd., 2018: 249).

Dışlama, ırkçılık, homofobi, kadın düşmanlığı ve zorbalığın şiddetinin yalnızca bir yönüdür (Özbağ, 2012: 145).

Ayrılığın, insanlığı parçalara ayırmanın ve bu parçalardan bazılarını insanda daha az yapmanın mekânsal şiddetidir.

Dışlanmadan bahsetmek, bu bölünmenin sonucu olarak ortaya çıkan sayısız fiziksel ve duygusal şiddeti kapsamaz. Ancak dışlama, birçok şiddetten yalnızca biri olsa da temel bir şiddet olduğu için çok önemlidir (Feng vd., 2019 1-13).

İnsanları daha az insandan daha aşağı sayarak, daha fazla şiddeti meşrulaştırır ve göz yummaktadır. Daha fazla zarar vermenin ilk adımıdır (Chen & Chen, 2008: 279-302).

Dışlanma, bir grup içindeki reddedilme durumudur. Bu kavram, çalışanın işyerindeki diğer çalışanlar tarafından görmezden gelindiğini veya dışlandığını hissettiği durumları içermektedir. Bu güdü kişisel olabilir veya önceden tasarlanmış profesyonel şekilde olabilir. Bazıları, bir kişiyi kendi terfisi veya pozisyonu için bir tehdit olarak algıladığı için bir iş arkadaşını dışlayabilir (Yıldız & Develi, 2018: 143).

Sosyal reddedilme ve örgütsel dışlanma gibi sorunlar insanların profesyonel yaşamlarını derinden etkilemektedir (Yıldız, 2013: 853-879).

Genellikle, bir kişi dışlandığında, tepkileri iki kategoriden birine girmektedir (Rojas, vd. 2014: 4-10).

1. Olumlu sosyal sonuçları olan ve/veya kişilerarası bağlantıları geliştirmeyi amaçlayan düşünce ve davranışlar olan prososyal tepkiler, antisosyal tepkilerdir (Sommer, vd., 2001: 226),
2. Olumsuz sosyal sonuçları olan ve/veya grup ile dışlanan birey arasındaki ayrımı güçlendiren davranışlardır (Jamieson vd., 2010: 690).

İşyerinde dışlanma, insanların psikolojik ihtiyaçlarını karşılamaları için gerekli olan sosyal etkileşim fırsatını azaltmaktadır. Gerçekten de işyerinde dışlanma, çalışanların fiziksel sağlığını potansiyel olarak etkilemektedir (Wu vd., 2012: 24).

İşyerinde dışlanma, kuralların hedeflenen bireylere veya gruplara zorla dayatıldığı ve katılımlarını engellediği bir sosyal etki eylemidir. Hedeflenen bireyler veya gruplar, genellikle kendilerine konulan dışlama kurallarına yeterince direnme veya değiştirme araçlarından yoksundur. Bu dışlama kurallarını koyanlar, işyerini bu şekilde sıralamaktan çoğu zaman güç ve hatta zevk almaktadırlar. Hedefledikleri kişilerin katkısını organizasyondan alırlar ve dışladıkları kişilere acı çektirirler (Sommer vd., 2001: 226).

2.3. Örgütsel Dışlanma Ölçme Zorluğu

Dışlamanın yalnızca otorite konumundaki kişiler tarafından, iradelerini kendilerine tabi olanlara dayatanlar tarafından uygulanmadığını belirtmek önemlidir; çalışanlar, güç ve/veya keyif almanın ve dışlamayı seçtikleri kişileri yanlış tanıtmamanın bir yolu olarak akranları da dışlayabilir. Örgütlerde kimin dışlandığını ve hangi şekillerde kilit öneme sahip olduklarını belirlemek mümkün değildir. Örgütsel dışlanmanın kapsayıcılığı ile bireyi teşvik

etmek için alınan önlemlerin etkisini değerlendirmede bir kısım kriterlerin belirlenmesi gerekmektedir (Chen & Chen, 2008: 279-302).

İnsanlar yaşamın birçok alanından dışlanmaktadır. Sosyal, ekonomik, politik, sivil ve mekânsal her etki alanının belirginliği; ülkeye, yerel bağlamlara ve bir kişinin yaşam aşamasına bağlı olmaktadır (Çalışkan & Pekkan, 2019: 879-887).

Dışlanmanın anlaşılmasında öne çıkan durumlar şunlardır:

- Dışlanma, çoğunlukla görünmez veya kılık değiştirmiş sözlü hakaretlerden veya tehditkâr fiziksel hareketlerden oluşmaktadır.
- Dışlanma çok yıkıcıdır. Çünkü kanıtlanması çok zor olmaktadır.
- Çevredekiler, dışlanmanın olduğunu kabul etmeyeceklerdir.
- İşyerinde adaletsizliği veya tacizi belgeleyecek çok az kanıt bulunmakta veya hiç kanıt bulunmamaktadır.
- İş arkadaşları veya amirler tarafından kasıtlı olarak göz ardı edilmektedir.
- İş görevini yerine getirmek için gerekli bilgiler ve güncellemeler bulunmamaktadır.
- Birey e-posta dağıtım listelerinden bilerek çıkarılmaktadır.
- Birey toplantılara katılırken, iş arkadaşları tarafından görmezden gelinir veya toplantılardan haberdar edilmemektedir.
- Bireyin aktif veya rahat bir çalışma konumundan fiziksel olarak transfer edilmesi ve düşmanca, kayıtsız veya düşük görüş alanına sahip bir alana taşınmasıdır (Şahin & Bedük, 2019: 153).

Örgütsel dışlama, bireysel çalışanın veya bir grup çalışanın hiçbir değeri olmadığını tahmin ettiği, kurum içindeki gözetmenler tarafından göz ardı edildiği ve sayıca üstün olduğu sınırı ifade etmektedir. Bu duygu çalışanları demotivasyona uğratar ve kuruluş için daha yüksek verimlilikle sonuç olarak bu görevi yerine getirmek için çalışanın becerileri arasındaki köprüyü inşa etmektedir. Kötü amaçlı denetim, organizasyon dışlama hissini geliştirmektedir. Çünkü çalışanlar iyi karşılanmadıklarını veya kuruluştan istenmediklerini hissedebilmektedir (Chen & Chen, 2008: 279-302).

Örgütsel dışlama, verimsiz çalışma davranışlarına yol açacaktır. Örgütsel dışlama, çalışanların karar verme sürecine tam olarak katılmalarına izin verilmediğine veya kuruluşlara katkıda bulunabileceklerine inandıklarında tutum ve davranışlarını geliştirmektedir. Bu dışlama, örgütsel vatandaşlık davranışının ve ciro niyetinin azalmasına kaynağı olmuştur (Renn vd., 2013: 229-249).

Hedef için, dışlanma deneyimi çok zararlıdır. Dışlanma ile zorbalık, taciz, kişilerarası sapma, saldırganlık ve sosyal zayıflatma dâhil olmak üzere diğer olumsuz işyeri deneyimleri arasındaki fark, dışlanmanın mutlaka zarar verme amacına odaklanmamasıdır. Dışlanmanın psikolojik sonuçları, sadece neden olduğu değil, aynı zamanda gerçekten olup olmadığı konusundaki belirsizlikten kaynaklanmaktadır. Yüzleşme kullanılmamaktadır. Bundan dolayı kasıtlı olarak dışlanmaya girişenler, hangi nedenle olursa olsun, bunun gerçekleştiğini kolayca inkâr edebilirler. Amaçlı dışlanmanın iki temel örgütsel öncülü vardır: dışlanma ile ilgili düşük maliyetler ve dışlanma ile aynı işlevi görebilecek sınırlı alternatif mekanizmalardır. Örgütsel dışlanma, sosyal olarak uygun davranışın farklı anlaşılmasıyla açıklanabilmektedir. Zayıf bir örgüt kültürü, bir örgütün değerleri, amaçları ve inançları tüm üyeler tarafından güçlü bir şekilde paylaşılmadığı ve anlaşılmadığı zaman tanımlanmaktadır (Yıldız, 2013: 853-879).

2.4. Örgütsel Dışlanmanın Kontrolü

Özellikle örgütsel dışlanmanın öncüllerini kavramsallaştırmaya odaklanan bir model olarak sosyal kontrol modeli verilebilir (Zheng vd., 2016: 143-227). Sosyal kontrol modeli, üyelerin grup normlarına ve standartlarına uymasını sağlamak için kullanılabileceği bir sosyal araç grubu olarak dışlanmayı açıklamaktadır. Gruplar genellikle grup hedeflerine ulaşmada etkinliklerini kolaylaştıran normlar geliştirmektedirler. Bu normları ihlal eden bireyler grup işleyişini bozmaktadır. Bu durum da potansiyel olarak grup uyumunu ve hayatta kalmayı tehdit etmektedir (Yıldız & Develi, 2018: 141-148).

Sosyal Kimlik ve Sosyal Sınıflandırma teorileri, işyerinde dışlanmaya verilen tepkilerin daha iyi anlaşılmasına yardımcı olmaktadır. Örgütsel dışlanma, kişinin davranışının onaylanmadığını ve sosyal istikrarı teşvik ederek bir gruba daha fazla zarar vermenin bir yolu olarak kullanılmaktadır. Sosyal kontrol modelinden yola çıkan sosyal sapkınların sosyal dışlanma yaşama olasılığı daha yüksektir (Soybalı & Pelit, 2018: 225-249).

Sosyal kontrol modeli, örgütsel dışlanmanın, hedef için acı verici ve zararlı bir deneyim olsa da dışlamayı “yapanlar” için potansiyel olarak sosyal faydaları olabileceğini göstermektedir. İşyeri kötü muamelesinin kurban yağışı modeliyle tutarlı olarak; saldırgan, anti sosyal veya kötü niyetli çalışanlar, çevrelerindeki onları sosyal etkileşimden dışlamaları için motive edebilmektedir (Renn vd., 2013: 229-249). Tıpkı haftalık köşe yazarlarının bazen arayanlara hayatlarındaki zehirli insanlarla ilişkilerini kesmelerini tavsiye etmelerine benzer bir şekilde, bireylerin iş yerinde cesaretsiz birinden kaçınmaları veya görmezden gelmeleri ortaya çıkmaktadır. Diğer kişilerin düşmanca olan bu tür davranışların zararlı psikolojik sonuçlarından birey bu şekilde kendisini koruyabilir (Soybalı & Pelit, 2018: 225-249).

Örgütsel dışlanmada, azınlık grubu üyeleri, bir grup içi ve grup dışı üyelikteki sosyal kategorizasyon ve farklılaşmaya cevap olarak, kültürel olarak baskın gruba ait olmak ve meslektaşlarını ve üstlerini dâhil etmek isterler. Deneyimli bir dışlanmanın olumsuz karşılıklılık duygularını tetikleyebileceğini ve bilgi gizleme davranışına girerek algılanan dışlanmaya zararlı bir şekilde cevap verebileceği varsayılmaktadır. Meslektaşlarına karşı medeniyetsiz davranışlarda bulunan çalışanların, özellikle medeniyet dışı davranışlara karşı yaygın normlara sahip gruplarda sosyal olarak dışlanmalarının olasılığı daha fazladır. Kötü performans gösterenlerin veya başkalarının çalışmalarına katkıda bulunmadan onlardan faydalananların, iyi performans gösterenlere göre sosyal dışlanmayla karşılaşma ihtimali daha yüksektir (Renn vd. 2013: 229-249).

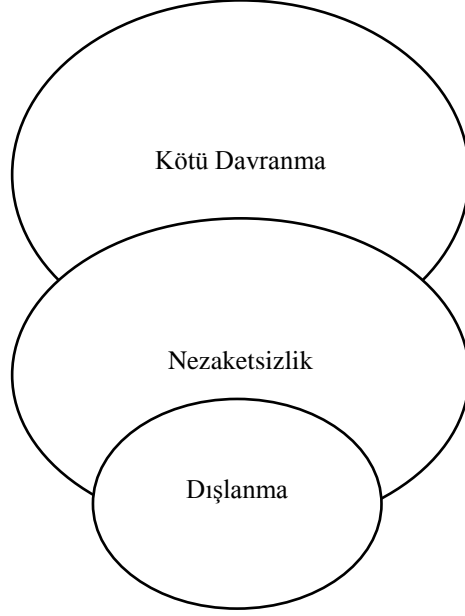
Örgütlerde dışlanmanın kasıtlı olarak dayatıldığı da görülmektedir. Dışlanmış bir kişinin iş taahhüdü zayıfsa, dışlanmışlığın bilişsel maliyeti de daha az olma eğilimindedir. Bunun nedeni, bu tür insanların işyerindeki sosyal ilişkilerinin zayıf olmasıdır. Bu nedenle, onlara karşı kayıtsız kalmak veya başka dışlayıcı davranışlar sergilemek onları pek etkilememektedir (Soybalı & Pelit, 2018: 225-249).

3. ÖRGÜTSEL DIŞLANMA ETKİSİ

İş yerinde örgütsel dışlanmanın psikolojik, duygusal ve davranışsal nedenlerini anlamaya odaklanan durumlar ise (Zhao vd., 2013: 219-227) şunlardır:

1. İşyeri örgütsel dışlanmasının çalışanlar için acı verici ve zararlı bir deneyim olduğu,
2. İşyeri örgütsel dışlanmasının sonuçlarının birbirlerine benzer olduğu ortaya konmuştur.

Son yıllarda özellikle örgütsel alanda dışlanmanın anti-sosyal davranış üzerinde etkisinin büyük olmasının beraberinde sosyal alanda dışlanmanın teşvik edici mekanizmalarının araştırılması gerekmektedir. Özellikle de örgütsel dışlanmayı çevreleyen koşullara bağlı olarak hedeflerin yani yapılanların kendi özelliklerinden dolayı sosyal olarak dışlanmasının yanında başkalarının özellikleri nedeniyle de sosyal olarak dışlanma ortaya çıkmaktadır (Çalışkan & Pekkan, 2019: 879-887).



Şekil 1: İşyerinde Dışlanma Diyagramı

Örgütsel dışlanmaya hedef olan bireylerin deneyimlerinde dış ve iç nedenlere bağlı faktörler, hedef bireyin, iş yerindeki karşı cinsiyetteki birkaç ya da daha fazla kişi tarafından dışlanıp dışlanmadığını içermektedir (Jamieson vd., 2010: 690).

Günümüzde kadınların erkeklere göre örgütsel dışlanmaya daha fazla maruz kaldıkları araştırmalarda bulgulanmıştır. Örgütsel dışlanmayı iç nedenlere bağlayan görüşe göre oldukça fazla reddedilme hissi söz konusu olmaktadır (Yıldız & Develi, 2018: 143).

Dışlanan kişinin dikkati dağılabilir, kafası karışabilir veya dalgınlaşabilir ve farkında olmadan bir şeyleri unutabilir. İşyerinde örgütsel dışlanmayı ortadan kaldırmak için benimsenebilecek strateji, büyük olasılıkla bağlı bulunulacak örgütsel bağlılığa göre şekillenecektir (Soybalı & Pelit, 2018: 225-249). Bununla birlikte, genel olarak, kişinin işyerinde sosyal dışlanmayı en iyi şekilde önlemek ve ortadan kaldırmak, yasaklayıcı resmi politika ve prosedürlerle değil, olumlu insan kaynakları uygulamaları ve eğitim, liderlik gibi gayri resmi sosyal araçlar kullanılarak ve kapsayıcı bir ortam geliştirilerek gerçekleştirilebilmektedir (Zhao vd., 2013: 219-227).

Herhangi bir kuruluşun örgütsel dışlanmayı ortadan kaldırması için başlangıç noktası, çalışanların sosyal dışlanmanın hem bireysel hedef hem de çalışma grubu ilişkileri üzerindeki zararlı etkisini fark etmesini sağlamaktır. Bir meslektaşınızı öğle yemeğine davet etmemek, bir meslektaşınızla göz temasından kaçınmak veya geleneksel bir selamlama sunmadan bir meslektaşının yanından geçmek gibi basit ve ince eylemler zararsız görünse de bunlar zararsız

değildir. Çalışanların, iş arkadaşlarına işyerinde kabul edilmiş ve değerli hissedilmelerinde yardımcı olmak için bunun tam tersinin (basit kapsayıcılık eylemleri) uzun bir yol kat edebileceğini kabul etmesi gerekmektedir (Soybalı & Pelit, 2018: 225-249).

Bireyler, kültür ve etnisite ile ilgili statü özellikleri bakımından farklılık göstermektedir. Kültürlerarası çalışma grupları içinde statü farklılıkları ortaya çıkmaktadır. Yüksek statülü grup üyeleri, düşük statülü grup üyelerini etkilemektedir. Düşük statülü grup üyeleri, fikirlerini ve bilgilerini gizler, yüksek statülü grup üyelerinin karar ve vizyonlarına uyar ve gruba üyelikleri kültürel olarak baskın grup üyeleri tarafından asla tam olarak gerçekleştirilmediği için davranışlarını sınırlamaktadır. Algılanan işyeri dışlanmasının belirleyicilerinden biri olarak ekipler içinde oluşturulan çoğunluğun, kültürel azınlıkların istenen bilgileri üst kültür grubu üyelerinden kasıtlı olarak saklama niyetini yoğunlaştırabileceği varsayılmaktadır (Berthelsen vd., 2011: 178-193).

Son zamanlarda yapılan araştırmalar, dışlanma kurbanı olan bireylerin geçmişe göre daha küçük destek gruplarına sahip olduğunu göstermektedir (Renn vd., 2013: 229-249).

- Saldırganlığa yol açabilecek algıları, fizyolojik durumları, tutum ve davranışlarını etkileyebilir.
- Ekibin işleyişindeki kopukluk artar ve bu da verimliliği etkiler.
- Üzüntü, yalnızlık, utanç ve öfkeye yol açabilir.
- Reddedilme stresi, uzun vadede devam ederse, bağışıklık tepkisinin azalmasına ve çok çeşitli hastalıklar yoluyla erken ölüm riskinin artmasına neden olabilir (Berthelsen vd., 2011: 178-193).

3.1. İşyerinde Dışlanmayla Başa Çıkmak

Yönetim ve çalışanlar arasındaki yanlış anlama, işyerinde yönetim etiğinin başarısız olmasının yaygın nedenlerinden biridir. İletişim eksikliği terimi, esas olarak kuruluşlar içindeki karışıklığa katkıda bulunur ve artan işyeri baskısından sorumludur. İşyerindeki çalışanların çoğu, bir baskı kaynağı olarak zayıf bir iç iletişime sahiptir. Esnek bir organizasyon ancak yeni iletişim teknolojisi sayesinde mümkün olmaktadır.

Algılanan işyeri dışlama, ait olma ihtiyacını yoğunlaştırılmaktadır. Bu, potansiyel olarak daha fazla dahil olma şansını artıran yeni sosyal bağlar oluşturmak için farklı davranış ve stratejilere katılımı kolaylaştırmaktadır (Renn vd., 2013: 229-249).

Hem çalışanların hem de yöneticilerin örgütsel verimliliği düşürücü unsurların başında gelen ve örgütsel başarıyı olumsuz etkileyen “dışlanma” olgusunu tanıması, onu saf dışı bırakmaya yönelik çaba harcaması gerekmektedir. Bu bağlamda özellikle dışlanmaya maruz kalan çalışanın;

- Dışlanma yaşıyorsa, iş arkadaşlarıyla gayri resmi bir şekilde yüzleşmekten kaçınması ve sakin kalması,
- Yeterince kritik olup olmadığına veya bir sonraki adıma geçip geçmediğine veya sadece bir kerelik bir deneyim olup olmadığına karar vermesi gerekmektedir (Akova vd., 2015: 377-384).

Başkaları tarafından izole edilmek ve iş yerinde grup etkileşimlerinden dışlanmak acı verici bir deneyimdir. İşyerinde dışlanma, bir birey veya grup, yani 'dışlayan', alışılmış ve uygun olduğunda başka bir çalışanı, 'dışlananı' meşgul edecek eylemlerde bulunmayı ihmal ettiğinde ortaya çıkmaktadır (Halis & Demirel, 2016: 318-335). Çoğu kişi tarafından normlara aykırı bir davranış olarak görülse de dışlanma, cinsel taciz, zorbalık ve denetleyici taciz gibi daha aktif kabalık biçimlerinden niteliksel olarak iki temel şekilde farklıdır. İlk olarak,

dışlanma davranışsal yoğunlukta düşüktür. Örneğin, bir astın bir grup etkileşiminden dışlanması, son teslim tarihine uymadığı için onu alenen azarlamaya kıyasla ince bir jest olmaktadır. İkincisi, dışlanma belirsizliklerle doludur (Zhao vd., 2013: 219-227).

Failler, davranışlarını iyi huylu olarak, hiçbir kötü niyet olmaksızın sadece bir gözetim olarak kolayca haklı çıkarabilirler. Mağdura belirli bir ihlal nedeniyle dışlanacağı söylenmişse, dışlama eylemi hem belirleyicinin hem de sonucun belirtildiği aktif bir cezalandırma biçimini temsil edecektir. Bununla birlikte, toplumdaki dışlanma, kötü muamelelerin ince bir biçimi olsa bile, artan kanıtlar, bir birey veya bir grup tarafından sosyal bağlantıyı reddetmenin mağdur için zararlı sonuçlara yol açtığını göstermiştir. Örgütsel dışlanma genel olarak işyerinin kötü muamelesinin daha geniş dereceli puanlama anahtarı altında, benzer bir şekilde hedefe psikolojik ve duygusal anlamda zarar verebilecek anti-sosyal davranışları yakalayan diğer yapıları içermektedir (Berthelsen vd., 2011: 178-193).

İşyerlerinde genellikle örgütsel dışlanma, hedeflerin perspektifi bakımından incelenmektedir. Çalışanların bir meslektaşlarını toplu bir yemeğe, kahve molasına ya da öğle yemeğine davet etmemesi gibi dışlanma, sosyal alanda da gerçekleşebilmektedir (Ekhsan, 2019: 48-55). Çalışanın işe devam ederken, belirli bir neden olmadan iş arkadaşlarının önerilerini ve isteklerini göz ardı etmesi, işle ilgili görevlendirmeye dahil edilmemesi dışlanmaya örnek teşkil etmektedir (Zhao vd., 2013: 219-227).

İşyeri sosyal dışlama deneyimleri bazen açık olabilir. Örneğin, bir çalışan doğrudan diğerine, işten sonra birlikte vakit geçirmek amacıyla gruba katılmak için neden olmadığını söyleyebilmektedir. Bu nedenle, bir patron bir iş için önemli bir toplantının ortasında bireyin odadan ayrılmasını isteyebilmektedir (Jamieson vd., 2010: 690).

Psikolojik olarak bir hedefe zarar verirken, sözlü olarak aşağılanma, derecelendirilme veya hakarete maruz kalma gibi aşırı kötü muamele eylemleri, pasif davranış olarak nitelendirilen anti tetiktir. Açık kötü muamele eylemleri hala sosyal olarak etkileşime girmeye ve bir hedefin varlığını kabul etmeye, hizmet etmenin beraberinde kesinlikle olumsuz bir şekilde müdahale edebilmektedir (Ekhsan, 2019: 48-55). Başka bir deyişle, olumsuz komisyon eylemleri, bir kişiyi 'istenmeyen' veya hoş olmayan bir deneyime sokarak gerçekleştirilmektedir. Olumsuz ihmal eylemleri ise bir kişinin 'aranan' veya arzu edilen ve beklenen kişisel deneyimlerinden mahrum bırakılmasıdır (Halis & Demirel, 2016: 318-335).

Belirli çalışanları cinsiyetleri veya ırkları nedeniyle dışlayan örgütler, bu çalışanların önemli ağ oluşturma ve kariyer geliştirme fırsatlarını reddetmektedir. Ayrıca bu durum algılanan kabullerini örgütlerdeki değerini zararlı bir şekilde etkileyebilmektedir (Karaman vd. 2020: 127-146). Örgütsel dışlanmanın dikkate alınması gereken bir diğer önemli bileşeni, kişinin çalışma ortamını paylaştığı bir ya da birden fazla kişiden kaynaklanması durumunun belirlenmesidir (Ekhsan, 2019: 48-55). Örneğin, örgütsel dışlanma genellikle bir kuruluş üyesinin diğer örgüt üyelerinin büyük bir kısmı tarafından dışlandığı bir durumu yakalamaktadır. Benzer şekilde, klişe kavramı, yerleşik grubun bir parçası olmayan diğerlerini dışlayan bireylerin sosyal bir grubunu belirtir. Bunun aksine, bir çalışanın yalnızca birkaç kişi tarafından dışlandığı zamanlar vardır. Her türlü sosyal dışlanma bir hedef için acı verici bir deneyim olsa da bir bireyin sosyal olarak çoğu kişi tarafından küçük bir bölüme karşı dışlanıp dışlanmayacağı tepkisini etkileyecektir (Ekhsan, 2019: 48-55).

Son olarak, bir çalışanın belirli bir etkileşimi dışlayıcı olarak algılayıp algılamadığı belirli ölçütlere bağlı olacaktır. Sosyal bağlam caydırıcı olmaktadır. Kişinin sosyal olarak uygun ve kapsayıcı davranış beklentilerini mayınlamaktadır. Bu nedenle, sosyal dışlanmayı belirli etkileşimler (veya belirli bir istenen etkileşimin olmaması) olarak anlaşılabilir da bu eylemlerin hedef tarafından dışlayıcı ve nötr olarak öznel olarak deneyimlenip

deneyimlenmeyeceği normatif beklentilere bağlı olacaktır. Örneğin, ofis asansöründeki yabancıların girerken selam vermesi beklenmeyebilir, ancak ofis asansöründe bir tanıdık veya yakın iş arkadaşı tarafından görmezden gelinmesi, sosyal dışlama eylemi olarak algılanma olasılığı yüksek bir davranıştır (Halis & Demirel, 2016: 318-335).

Örgütsel dışlanma, başka bir toplumsal acıya neden olmak, bir meslektaşına karşı onaylamadığını belirtmek, bir meslektaşını cezalandırmak veya sadece koşullar veya gözetim nedeniyle bir çatışma yönetimi aracı olarak kullanılabilir. İş yerinde örgütsel dışlama belirli bir niyetle tanımlanmamıştır. Örgütsel dışlanmanın arkasındaki mantık kasıtlı yapılandırılan tamamen kasıtsız yapılar kadar değişebilmektedir (Ekhsan, 2019: 48-55).

4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

4.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Çalışanın örgütüne karşı gösterdiği sadakatle birlikte örgütün her çeşit başarısı için göstermekte olduğu gayretin davranışsal şekilde yansımasıdır. Örgütsel zeminin, çalışma ortamına uygun olması örgütsel bağlılık için etkileyen unsur olmaktadır.

Örgütsel bağlılık, örgütlerin esas amaçlarının yerine getirilmesi bakımından ve mevcudiyetlerini koruma gayretlerinin sürdürülebilir olması büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle çalışanın örgütsel bağlılığı güçlüyse, uyumu yüksek olmakta ve örgüte fayda sağlamaktadır (Balcı, 2003: 28).

Örgütsel bağlılık, çalışanın istihdam edilmekte olduğu iş yerine ait duyduğu yakınlık seviyesini ve derecesini belirtmektedir. Çalışanların örgütten bağını koparmamaları ile ilişkili olabilmeleri örgütün faaliyetlerini sürdürebilmesi gerekmektedir. Örgütlerin kendilerini ayakta tutabilmeleri için çalışanların örgütte kalmasını sağlamaktadırlar (Çetin, 2004: 90).

Örgütsel bağlılık: kişinin örgütte görevlendiği zamanda sarf ettiği çaba, süre, emek ve maddi kazanımlar ile ulaştığı statü gibi öğeleri örgütten ayrıldığı vakit yitireceğini ve örgüte ait tüm uğraşlarını heba edeceği endişesiyle oluşturduğu bağlılık biçimidir (Balay, 2000: 56).

4.2. Örgütsel Bağlılık Türleri

4.2.1. Duygusal Bağlılık Yaklaşımı

Literatürde aynı zamanda davranışsal bağlılık yaklaşımı olarak ifade edilmektedir. Bir çalışanın duygusal manada bağlılığı kendisini örgüt ile özdeşleştirmesi ve kişinin örgüte iştiraki ile yakından ilişkilidir.

Duygusal Bağlılık, çalışanın daha evvel dönemlerde gösterdiği tutumlarla ilgili olarak bu vakite kadar gösterebildiği değişkenlikle bağlılık seviyesiyle alakalıdır. Burada çalışan örgütte kalmak hedefiyle hareket etmektedir (Balay, 2000: 58).

4.2.2. Normatif Bağlılık Yaklaşımı

Örgütüne bağlı olmayı çalışan kendisine vazife olarak görmektedir. Çalışan bu vakite kadar örgütün ona sunduğu imkânlardan dolayı minnet duygusunu geliştirmekte ve ona karşı kendisini borçlu hissetmektedir. Bundan dolayı çalışanda zorunluluk arz etmekte olan bir bağlılık duygusu oluşmaktadır. Weiner tarafından 1982 yılında normatif bağlılık yaklaşımını öne sürülüp geliştirilmiştir (Allen ve Meyer, 1991: 26).

4.2.3. Devam Bağlılığı Yaklaşımı

Örgütten ayrılmanın çalışan için yüksek maliyetler olacağı için örgütte çalışmaya tekrar devam etmektedir. Çalışan gerek bireysel gerekse örgütsel bakımdan gelecekte bulunabileceği pozisyon için önem yüklemektedir. Bunun yanında işlerin çalışan nezdinde nitelikli olmaması ya da olası işten ayrılmasında alternatif iş olanağının düşük olması çalışanı örgütüne karşı daha bağlı yapmaktadır (Allen & Meyer, 1991: 25).

4.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

4.3.1. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Kişisel Faktörler

Örgütle çalışan arasında belirlenen psikolojik sözleşmeler, çalışanın işi ile ilişkili beklentileri, kendine ait nitelikleri ve düşünceleri bu faktörleri oluşturmaktadır (Düzgün, 2014: 69).

4.3.1.1. İş Beklentileri

Çalışanların ihtiyaçlarını ve gayelerini karşıyabilmek adına örgüt ile beklentileri vardır. Örgütler sahip oldukları örgütsel politikalar ve fiziki alt yapı ile cevap vererek çalışanların örgütsel bağlılık seviyelerini belirleyici olmaktadır (Gündoğan, 2009: 19).

4.3.1.2. Psikolojik Sözleşme

Sözleşme kısa dönemli şeklinde oluşturulmayarak çalışanın görev tanımını etraflıca tasarlayarak onaylanması biçiminde değerlendirilir. Bundan dolayı çalışılan yerin ilkeleri benimsenilmesiyle ilişkili olmak üzere örgütsel bağlılık seviyelerinde değişiklik oluşmaktadır (Kalleberg & Torger, 1992: 9).

4.3.1.3. Kişisel Özellikler

Eğitim ve kültür seviyesi, medeni hal, yaş, kişisel beklentiler, cinsiyet ve kıdem gibi kavramlar örgütsel bağlılıkta kişisel özellikleri meydana getirmektedir. Yapılan çalışmalar incelendiğinde kıdem ve yaşta ölçümlenebilir artışın örgütsel bağlılık seviyesini arttırdığı, eğitim düzeyindeki düşüşün bağlılığı azalttığı görülmektedir. Bazı çalışmalarda ise bazı değişkenlerin örgütsel bağlılık seviyesiyle doğrudan ilişkisi olmadığı saptanmıştır (Düzgün, 2014: 70).

4.3.2. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgütsel Faktör

4.3.2.1. İşin Niteliği ve Önemi

Çalışanların uğraştığı işlerle ilgili beceri ve bilgi seviyesi, işin sosyal bakımdan etki alanı yüksek erişime sahip olabilmesi ya da kendine özgü olması, uyumu ve takım çalışması gibi etkenler örgütsel bağlılık seviyeleri üzerinde etkili bulunmaktadır (Bayram, 2006: 125).

4.3.2.2. Örgüt Kültürü

Örgütlerinde kendine özgü kültür anlayışı bulunmaktadır. Çalışanların örgütsel bağlılık tutumları gerek çalışanların kendilerinin geliştirdiği kültür anlayışı gerekse örgütün içinde bulunan kültürel yapısından etkilenmektedir (Bayram, 2006: 129).

4.3.2.3. Örgütsel Adalet

Örgütün her çeşit imkânlarının tüm çalışanlarına adil bir şekilde tahsis edilmesidir. Tüm örgüt üyelerine örgüt politikalarının bildirilmesi ve örgüt içerisinde düzeni bozan her çeşit fiillere karşı yaptırımların uygulanması gerekmektedir (Bayram, 2006: 131).

4.3.2.4. Ücret Düzeyi

Çalışanlar gösterdikleri emekleri karşılığında gelen ücretleri almalı ve gerekirse mükâfatlandırılmalıdır. Ters durumlar söz konusuysa örgütsel bağlılık seviyelerinde azalış olacaktır (Bakan, 2011: 147).

4.3.2.5. Yönetim Yapısı

Örgütsel stratejilerin çalışanlarca kabullenilmesi açısından önemli olmaktadır. Örgütün şeffaf ve açık bir yönetim anlayışı olması takdir görür ve örgütsel bağlılık seviyesi olumlu anlamda olmaktadır (Bakan, 2011: 148).

4.3.2.6. Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği

Rol, kişinin toplumsal alan içerisinde kendisine ayrılan yerde üstlendiği davranışlarla ilişkili olmak üzere çevre tarafından kendisine tanımlanan bir kavramdır. Rol çatışması ve rol belirsizliği kavramları, stres etkenleri olmaktadır (Gümüştekin & Özdemir, 2005: 274).

4.3.2.7. Takım Çalışması

Örgütün türlü politikalarının işler vaziyete getirilmesi, problemlerin tümünden ortadan kaldırılması, uzun vadeli herhangi bir projenin hayata geçirilerek yönetilmesi için çalışanların örgütlenmesi manasına gelmektedir. Çalışanlar örgüt içerisinde arkadaşlarıyla uyumlu biçimde çalışırlarsa örgütsel bağlılıklarında yüksek olmaktadır (Güven, 2006: 6).

4.3.2.8. Örgütsel Ödüller

Çalışanın ödüllendirilmesi; o kişinin yüksek saygın olarak görülerek ürettiği değerinin beğenilerek takdir edilmesidir. Çalışanlara, yöneticiler (teşvik. İkramiye vs.) ödüller vererek örgüt faaliyetlerine devamlarını sağlayabilmektedir (Boyalı, 2011: 28).

4.3.2.9. Gözetim

Bir örgütte agresif yönetim anlayışıyla alınan kararlara çalışanların iştirak etmeleri, desteklenmemesi, çalışanların görev anlayışlarının azalmasına neden olur ve örgütsel bağlılığı olumsuz olarak etkilemektedir (Boyalı, 2011: 29).

5. ÖRGÜTSEL DIŞLANMA ile ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ

Örgüt içerisinde çalışanların maruz kalmakta oldukları stres etkenleri bağlılık seviyelerine yansımaktadır. Örgütsel bakımdan rollerin dağıtılarak uygulanması kişilere anlaşılır ve net biçimde yaklaşılması örgütsel bağlılığı pekiştirir. Ters durumlar oluştuğunda örgüt dışı seçenekler meydana gelebilmektedir. Dolayısıyla örgütsel bağlılığa zarar verme gerçekleşmektedir (Biçer, 2005: 53).

Çalışanlar örgütten bir beklentisi kalmadıysa çalışma şevklerini yitirmişlerdir. Bundan ötürü yeni iş alanlarına kendilerini yönlendirme haline getirmişlerdir. Bu durum çalışanların etrafları ile etkileşimlerini ve örgütsel bağlılığı negatif yönde etkilenmektedir (Balay, 2000: 60).

Çalışan örgütün izlediği politikaları kısmen desteklediği için kimliğini muhafaza etmeye yönelerek, içinde bulunduğu örgütün düzeni kendisini şekillendirmesine iyi bakmamaktadır. Dolayısıyla çalışanın değer yargıları ile örgütünkiler çelişmekte ve örgüt içinde olan işleyiş verimsizliğe yol açmaktadır (Demircan & Ceylan, 2003: 147).

Örgütsel bağlılık ile ilgili sonuçlara bakıldığında iş değiştirme, devamsızlık, örgütsel dışlanma gibi kavramlar ile negatif ilişki içerisinde bulunmaktadır. Örgütsel bağlılık düzeyinin; stres, işe geç kalma, devamsızlık, işten ayrılma niyeti ve performans ile etkileşimde bulunduğu görülmüştür (İnce & Gül, 2005: 90).

Örgütsel bağlılık düzeyini, işe geç gelme eğilimi etkileyen tek unsur değildir. Bağlılığı etkileyen farklı parametrelerin de olabileceği göz önünde olmalıdır (Çöl. 2004: 40).

Örgüt içerisinde çalışanların yüksek duyarlı olmaları nedeniyle herhangi bir olumsuz gelişmeden çok kolay etkilenmektedirler (İnce & Gül, 2005: 97).

Çalışanın iş sürecinde farklı yollarla baskı altında olduğunu hissetmesiyle herhangi bir işi sonuçlandırabilme potansiyeli arasında çelişki yaşaması çalışanın stresli bir duruma gelmesine neden olmaktadır (Lazarus, 1991: 5).

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Genel gözlem olarak fiziksel şekilde zorlananların uzun süredir marjinalleştirildiği ve iş organizasyonlarında dışlanmanın bir sonucu olarak sosyal olarak mahrum bırakıldığı yönünde olmaktadır. Çalışanların iş ilişkisi açısından yöneticiler tarafından izlenerek gözlenmesi ve değerlendirilmesi örgütsel bağlılık bakımından etkili ve çok önemlidir. Yönetim Zorlukları, iş organizasyonlarında fiziksel olarak zorlananları hariç tutan sayısız diğer faktörler arasında engeller olarak belirtilmektedir. Bu zorlukların ne ölçüde dışlanmalarını teşvik etmesiyle beraber sosyal yoksunluğudur.

İşyerinde dışlanmanın, temel çalışan ve örgütsel sonuçlar üzerindeki zararlı etkisi sonucunda artan bir ilgi görmüştür. Bununla birlikte, grupla ilgili sonuçlar üzerindeki etkisi hakkında çok az şey bilinmektedir. Günümüzde işletmelerin hedeflerine ulaşması ve etkin rekabet sağlayabilmesi örgütler bünyesinde istihdam eden çalışanların örgütsel bağlılığı ile mümkün olmaktadır. Olumsuz nitelik taşıyan örgütsel dışlanma algısı ise önemli sorunlardan birisi olmaktadır.

İşyerinde hariç tutulması çalışanların refahını olumsuz etkileyecektir. Ayrıca, kuruluştaki ciddi bir işyeri dışlama olduğunda, çalışanlar temel güveni kaybeder ve bu da açıkça olumsuz duyguları güçlendirmektedir. Bu nedenle, çalışanların dışlama ile karşılaştıklarında, içlerindeki adaletsizlik algısının kaygı, korku, öfke ve bir dizi olumsuz duyguya neden

olacağına ve bunun çalışanların refahı üzerinde olumsuz bir etki yaratacağı sonucuna ulaşılmaktadır.

Dijitalleşen dünyada sosyal medya ve internet uygulamalarının artan kullanımı çalışanların yaşamlarının bir parçası haline gelmiş ve böylece iş hayatını etkilemiştir. Sanal ortamda meydana gelen birtakım olumsuz durumlar dışlanma ile sonuçlanmaktadır. Bireyin dâhil olduğu kuruluş veya gruptan dışlanmış hissetmesine neden olmaktadır. Bu da çalışanın performansını ve verimliliğini olumsuz yönde etkilemekte ve örgütsel sonuçları olumsuz yönde etkilemektedir.

Bir kişinin dışlanmaya karşı tepkisinin dışlanmanın kaynağına bağlı olabileceğini varsaymak mantıklıdır. Örneğin, seçkin bir akran tarafından dışlanmak, daha düşük bir sosyal konuma sahip biri tarafından reddedilmekle karşılaştırıldığında, kişinin reddedilmeyle nasıl başa çıktığı konusunda farklı ağırlıkta olabilir. Bununla birlikte, bir dışlanan kişinin deneyimi ve sonraki davranışı düşünüldüğünde, dışlanan kişinin statüsü hakkında incelemek gerekmektedir.

Örgütlerde algılanan dışlanmışlığın varlığı, örgütlerin etkinlik ve etkililiğini ve dolayısıyla başarılarını tehdit etmekte; bu da örgütlerin çalışanların dışlanmamasını sağlayacak önlemler almasını gerekli kılmaktadır. Bu noktada örgüt yöneticilerinin örgütlerde dışlanma algısını azaltmak veya ortadan kaldırmak için önemli görevleri bulunmaktadır. Çalışanlarına öncelik veren bir yaklaşım benimseyen kuruluşlar, çalışanlarını motive ederek performanslarını ve örgütsel bağlılıklarını artırmaya çalışacaklardır. Ayrıca, kuruluştaki olumsuz sonuçlara yol açacak davranışları engellemeye çalışan veya bu davranışlara karşı gerekli önlemleri alan kuruluşlar üstünlük sağlayacaktır.

Yapılan araştırmalar sonucu doğrultusunda kapsayıcı çok kültürlü bir çalışma ortamının teşvik edilmesi bireylerin işbirliğini, memnuniyetini, öz algısını, katılımını ve bilgi paylaşımını ve dolayısıyla performanslarını iyileştirebileceğinden, kuruluşlardaki denetçiler ve yöneticiler için pratik olarak geçerlidir. Bilgi paylaşımı örgütsel işleyişte önemli bir rol oynadığından, çalışanların sağlıklı ilişkiler sürdürmeye istekli oldukları ve yetenekleri, bilgileri, becerileri ve yetkinlikleri için değerli olduklarını hissettikleri bir ortam yaratmak örgütsel bağlılık için önemlidir. Yöneticiler, azınlık ve çoğunluk grupları arasında bilgi gizlemeyi azaltmaya yardımcı olacak daha kapsayıcı bir organizasyonu teşvik eden bir iklim geliştirmeye ve teşvik etmeye çalışmalıdır.

Örgütsel dışlanmanın iradesel olabileceği fikriyle tutarlı olarak, çalışanların hedefleri süpervizörlerinin hedefleriyle rekabet ettiğinde, yöneticileri tarafından göz ardı edilme veya kaçınma olasılıkları daha yüksek olmaktadır. Karşıtlık, süpervizörüyle tamamlayıcı hedefleri olan çalışanlar için geçerlidir. Çatışmanın rolü, sosyal dışlanmanın belirlenmiş öncüllerinden biri olarak vurgulanmaktadır. Buna ek olarak, “sessiz muamele”, bir kişinin, genellikle bir meslektaşını kişilerarası olarak cezalandırmak veya zorbalık etmek için kullanılan ve işyerinde yaygın olan, o kişinin kabulünü durdurarak bir başkasını kararlı bir şekilde sosyal olarak dışlayabileceği bir araç olarak anlaşılmaktadır.

İşyerinde örgütsel dışlanma, taciz deneyimleri ile karşılaştırıldığında, kuruluşlarda nispeten sessiz bir kötü muamele şeklidir. Sayısız davranışla kendini gösterebilse de bilerek, istemeden mi yoksa bazı durumlarda gerçekten dışlanıp dışlanmadığını tespit etmekte zorlanan hedef için genellikle belirsiz bir deneyimdir. Ayrıca, işyerlerindeki diğer bireyler hariç tutulurken seyircilerin geri çekilmesi zor olabilir.

Örgütsel dışlama, özellikle gayri resmi, belirsiz veya ince olduğunda, kötü muamele olarak kabul edilen diğer davranışlara kıyasla daha belirli bir denetim oluşturulabilmektedir. İlk olarak, örgütsel dışlanmayı kuruluşlarda tespit etmek zor olabilmektedir. Örgütsel

dışlanmanın kişiyi sosyal çevresinden uzak tutması onun için zararlı sonuçlar ortaya koymaktadır. Sosyal dışlanma acı verici bir deneyimdir. Çalışanların psikolojik refahı üzerinde kesin bir zararlı etkiye sahiptir.

Çalışanlar, dışlanmalarını iç nedenlere bağladığında, çalışma grupları veya çalışmalarıyla güçlü bir şekilde özdeşleştiğinde ve sosyal çevreye yeniden entegre olmak istediğinde, aslında dışlamadan sonra daha prososyal (veya en azından daha az antisosyal) davranışlarda bulunmaktadır. Bununla birlikte, bu sonuçların belirli koşullar altında sosyal dışlanmanın bir yönetim aracı olarak kullanılabilceğini öne sürmediğini vurgulamak gerekmektedir.

Yabancıların farklı bir ülkede çalışmaya geldikleri ve kültürel ve sosyal olarak farklı yönetim ve iş arkadaşlarıyla çalıştıklarını hesaba katmak için, meslektaşlar arasında bilgi paylaşım kültürünü teşvik etmek için daha fazla şey yapılmalıdır. Farklı bir işgücünün meslektaşları arasındaki etkileşimleri geliştirmek için çalıştaylar, seminerler ve/veya gayri resmi toplantılar düzenlenmelidir. Bilgi paylaşımını teşvik eden stratejilerle birlikte çalışanların katılımını ve etkileşimini güçlendirmek için farklı uygulama ve stratejiler uygulanmalıdır.

Bu nedenle, azınlık üyelerinin hem dışlanması hem de asimilasyonu bilgi gizlemeyi teşvik edebilir. Ancak mevcut literatür, bu tür bilgi gizlemenin nasıl ve neden gerçekleştiğine, azınlık üyelerinin bilgi gizleme davranışlarına girerken hangi mekanizmaları uyguladığına dair araştırmadan yoksundur. Birlikte ele alındığında, azınlık üyelerinin bilgilerinin nasıl yönetileceğine dair anlayışımızı geliştirmek ve küresel çok kültürlü çalışma ortamlarına işyeri katılımlarını teşvik etmek için daha kapsamlı ampirik ve teorik araştırmalara ihtiyaç vardır.

Toplumsal dışlanmanın karşı-üretim davranışları üzerindeki etkisini tamponlayan belirli koşulların (bireysel farklılıklara ve grup normlarına dayalı) olduğunu göstermektedir. Kuruluşlar, dışlamayı motivasyon aracı olarak kullanmak yerine, diğer mekanizmalar aracılığıyla pozitif çalışan davranışlarını teşvik etmek ve örgütsel bağlılık için çabalamalıdır.

Örgütsel dışlanmayı yönetmek, sonuçlarıyla uğraşmak yerine en başta bunu engelleyerek gerçekleştirilebilmektedir. Örgütsel dışlanmanın etkisi zamanla dağılsa bile, sosyal dışlama deneyiminin bir istihdam üzerinde kalıcı etkileri olabilmektedir.

Bu durum işyeri hariç tutmanın çalışanlar üzerindeki etkilerinin incelenmesinde bireysel özelliklerin rolünü dikkate almaları önemli noktalardandır.

KAYNAKLAR

- Akova, O., Çetin, G. & Çifçi, İ. (2015). The Relation Between Demographic Factors And The Turnover Intention In Pre-Opening Hotel Businesses. *Procedia Social And Behavioral*, 207, 377-384.
- Allen, N. J., Meyer, J. P. (1991). A Three Component Conceptualization Of Organizational Commitment *Human Resource Management Review*, 25-28.
- Bakan, İ. (2011). Örgütsel Stratejilerin Temeli Örgütsel Bağlılık Kavram, Kuram, Sebep ve Sonuçlar. Ankara: Gazi Kitabevi, 147-150.
- Balay, R. (2000). Özel ve Resmi Liselerde Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı: Ankara İli Örneği. Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 55-65.

- Balçı, A. (2003). Örgütsel Sosyalleşme Kuram Strateji ve Taktikler, Ankara: Pegem A Yayıncılık, 28-29.
- Bayram, L. (2006). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık, Sayıştay Dergisi, 59, 125-139.
- Berthelsen, M., Skogstad, A., Lau, B. & Einarsen, S. (2011). Do They Stay Or Do They Go? A Longitudinal Study Of Intentions To Leave And Exclusion From Working Life Among Targets Of Workplace Bullying. International Journal of Manpower, 32(2), 178-193.
- Biçer, M. (2005). Satış Elemanlarının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılığı ve İşten Ayrılma Niyetinin Etik İklim ile İlişkisi: Sigorta ve İlaç Sektörlerinde Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 53.
- Boyalı, H. (2011). Örgütsel Sinizm ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Karaman'daki Bankalar Üzerinde Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman. 26-29.
- Chen, H. F. & Chen, Y. C. (2008). The impact of work redesign and psychological empowerment on organizational commitment in a changing environment: An example from taiwan's state-owned enterprises. Public Personnel Management, 37(3), 279-302.
- Çalışkan, A. & Pekkan, Ü. N. (2019). Örgütsel Dışlanma: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması, 7. Örgütsel Davranış Kongresi, 1-2 Kasım, Bildiriler Kitabı, 879-888.
- Çetin, M. Ö. (2004). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık. Ankara: Nobel Yayınları, 90.
- Demircan, N., Ceylan, A. (2003). Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları. Celal Bayar Üniversitesi Dergisi, 10(2), 139-150.
- Düzgün, A. (2014). Üst Düzey Yöneticilerde Örgütsel Stres ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Analizi: Antalya Bölgesi Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın, 69-70.
- Ekhsan, M. (2019). The influence job satisfaction and organizational commitment on employee turnover intention. Journal of Business, Management, and Accounting, 1(1), 48-55.
- Feng L, Li J, Feng T, Jiang W. (2019). Workplace ostracism and job performance: Meaning at work and family support as moderators. Social Behavior and Personality: An International Journal. 7(11), 1-13.
- Garrett DK & McDaniel, AM. (2001). A New look at nurse burnout: the effects of environmental uncertainty and social climate, JONA: The Journal of Nursing Administration. 31(2):91-6.
- Gündoğan, T. (2009). Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası Uygulaması. Türkiye Cumhuriyeti İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara, 19.
- Gümüştekin, G.E., Öztemiz, A.B. (2005). Örgütlerde Stresin Verimlilik ve Performansla Etkileşimi. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 14(1), 274.
- Güven, M. (2006). Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 6.
- Halis, M. & Demirel, Y. (2016). Sosyal Desteğin Örgütsel Soyutlama (Dışlanma) Üzerine Etkisi. Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 11(1), 318-335.

- Ince, M., Gül, H. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık, Konya: Çizgi Kitapevi, 90-98.
- Jamieson, J. P., Harkins, S. G. & Williams, K. D. (2010). Need threat can motivate performance after ostracism. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 36(5), 690-702.
- Kalleberg, A. L., Torger, R. (1992). Contracts and Commitment: Economic and Sociological Perspectives on Employment Relations. *Hunian Relations*, 45(9), 9.
- Karaman, M., Macit, M. & Kuşcu Karatepe, H. (2020). Psikolojik Sermayenin İş Performansına Etkisi: Sağlık Çalışanlarında Bir Uygulama. *Optimum Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 7(1), 127-146.
- Köse, S., Çakan, S. & Terzi, D. (2018). Örgütsel adaletsizliğin örgütsel dışlanmaya etkisinde psikolojik dayanıklılığın aracı rolü. *İşletme Bilimi Dergisi*, 6(1), 249.
- Lazarus, R. S. (1991). Psychological Stress in the Workplace. *Journal of Social Behavior and Personality*, 6, 1-13.
- Özbağ, G.K. (2012). Örgüt ikliminin yeniliğe destek algısı üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 27(2), 145- 61.
- Renn, R., Allen, D. & Huning, T. (2013). The relationship of social exclusion at work with self-defeating behavior and turnover. *The Journal of Social Psychology*, 153(2), 229-249
- Rojas D, Seghieri C. & Nuti S. (2014) Organizational climate: Comparing private and public hospitals within professional roles. *Suma Neg*, 5(11), 10-4
- Sommer, K. L., Williams, K. D., Ciarocco, N. J. & Baumeister, R. F. (2001). When silence speaks louder than words: explorations into the intrapsychic and interpersonal consequences of social ostracism. *Basic and Applied Social Psychology*, 23(4), 225-243.
- Soybalı, H. & Pelit, O. (2018). Örgütsel dışlanmanın işten ayrılma niyetine etkisi: Afyonkarahisar'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(3), 225-249
- Şahin, M. & Bedük, A. (2019). Banka çalışanlarının tükenmişlik düzeyleri: Konya ilinde bir uygulama. Ereğli International Science and Academic Congress, 9-10 Mart, Ereğli, Türkiye, Bildiriler Kitabı, 153-161.
- Williams, K. D. (2007). Ostracism. *Annual Review of Psychology*, 58, 425-452.
- Wu, L., Yim, F. H., 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.
- Yıldız, H. & Develi, H. (2018). Çalışanların yalan söyleme eğiliminin bir öncülü olarak örgütsel dışlanma. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(ICEESS' 18), 141-148.
- Yıldız, K. (2013). Örgütsel bağlılık ile örgütsel sinizm ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki. *International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 8(6), 853-879

- Zhao, H., Peng, Z. & Sheard, G. (2013). Workplace ostracism and hospitality employees counterproductive work behaviors: The joint moderating effects of proactive personality and political skill. *International Journal of Hospitality Management*, 33, 219-227.
- Zheng, X., Yang, J., Ngo, H. Y., Liu, X. Y. & Jiao, W. (2016). Workplace ostracism and its negative outcomes: Psychological capital as a moderator. *Journal of Personnel Psychology*, 15(4), 143-151.