



T.C.

ANKARA YILDIRIM BEYAZIT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**ÖRGÜTSEL DIŞLANMA ALGISININ İŞ GÖREN DEVİR
HIZI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE İŞYERİ
NEZAKETSİZLİĞİNİN ARACILIK ROLÜ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Seda ÇETİNKAYA

ULUSLARARASI TİCARET VE FİNANS ANABİLİM DALI

ANKARA, 2023

T.C.
ANKARA YILDIRIM BEYAZIT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**ÖRGÜTSEL DIŞLANMA ALGISININ İŞ GÖREN DEVİR
HIZI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE İŞYERİ
NEZAKETSİZLİĞİNİN ARACILIK ROLÜ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Seda ÇETİNKAYA

ULUSLARARASI TİCARET VE FİNANS ANABİLİM DALI

Tez Danışmanı
Doç. Dr. Zümrüt Hatun DEMİREL

ANKARA, 2023

ONAY SAYFASI

Seda ÇETİNKAYA tarafından hazırlanan “Örgütsel Dışlanma Algısının İşgören Devir Hızı Üzerindeki Etkisinde İşyeri Nezaketsizliğinin Aracılık Rolü” adlı tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından oy birliği ile Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Uluslararası Ticaret ve Finans Anabilim Dalı’nda Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyesi		Kurumu	İmza
Doç. Dr. Zümrüt H. DEMİREL		AYBÜ Şereflikoçhisar Uyg. Bilimler Fakültesi	
Kabul ☒	Red ☐		
Dr. Öğr. Üyesi Ahmet YÜCEL		AYBÜ Şereflikoçhisar Uyg. Bilimler Fakültesi	
Kabul ☒	Red ☐		
Dr. Öğr. Üyesi Ülge TAŞ		Aksaray Üniversitesi Mühendislik Fakültesi	
Kabul ☒	Red ☐		

Tez Savunma Tarihi: 13/06/2023

Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Uluslararası Ticaret ve Finans Anabilim Dalı’nda Yüksek Lisans Tezi olması için şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

Prof. Dr. Yaşar YİĞİT

.....

BEYAN

Bu tez çalışmasının kendi çalışmam olduğunu, tezin planlanmasından yazımına kadar bütün aşamalarda patent ve telif haklarını ihlal edici etik dışı davranışımın olmadığını, bu tezdeki bütün bilgileri akademik ve etik kurallar içinde elde ettiğimi, bu tezde kullanılmış olan tüm bilgi ve yorumlara kaynak gösterdiğimi beyan ederim. (13/06/2023)

Seda ÇETİNKAYA



İTHAF

Tezimi beni bugünlere getiren annem'e ithaf ediyorum...

TEŞEKKÜR

Akademiye girdiğimiz andan itibaren bize inanan, desteğini esirgemeyen ve üniversiteyi sahiplenmemizi sağlayan değerli Anabilim Dalı Başkanımız Doç. Dr. Ahmet SARITAŞ' a ve onun nezdinde dersini aldığım, bizlere emek veren tüm hocalarımıza saygı ve şükranlarımı sunarım.

Akademik hayatımın ilk adımlarını sizinle deneyimlemek hayattaki şanslarımdan biri olsa gerek, eğitmeye öğretmeye gönül veren, bunu büyük bir özveriyle yapan, emeği, gayreti, bilgisi ve tecrübeleriyle bana örnek olan farkındalığımı artıran, pek kıymetli tez danışmanı hocam Doç. Dr. Zümrüt Hatun DEMİREL' e saygı ve sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

İlk nefes aldığım günden bu yana yanımda olan sevmekten ve desteklemekten asla yorulmayan ruhum, her şeyim bir tanecik fedakar annem Ayşegül SALANTUR' a teşekkür etmek yeterli gelmez eminim, iyi ki benim annemsin.

Ömrümün 23 senesinde en iyi arkadaşım, hayallerimi bir bir gerçeğe dönüştüren hem eşim hem kahramanım Tayfun ÇETİNKAYA, aşkın ve desteğin için sonsuz teşekkürler; bugünlerde verdiği huzura ve mutluluğa bir yenisi ekleniyor, şu an karnımda bu sürece eşlik eden yavrumuz ile nice güzel senelerimiz olsun, benim çekirdek ailem iyi ki yanımdasınız.

Lisansüstü eğitime ilk başvuru anımdan itibaren beni yalnız bırakmayan akademiye dair tüm sorularımı sabırla cevaplayan bununla da kalmayıp yüreklendiren kuzenim, Öğretim Görevlisi Berrak Deniz ÇETİNKAYA; tez anketlerimin basımı aşamasında bütün desteğiyle sevecenliğiyle yanımda olan kıymetli kuzenim Sezen DUYGUN; birlikte öğrenmekten haz duyduğum hayata dair çok şey paylaştığım kıymetli dostum Gonca AKYOL; yoluma eşlik etmeniz muhteşemdi, her birinize teşekkür ederim.

ÖZET

Örgütsel Dışlanma Algısının İş Gören Devir Hızı Üzerindeki Etkisinde İşyeri Nezaketsizliğinin Aracılık Rolü

Araştırmanın amacı, lojistik firmaları çalışanlarının örgütsel dışlanma algıları, işgören devir hızı algıları ve işyeri nezaketsizliği arasındaki ilişkileri incelemek ve örgütsel dışlanma algısı ve işgören devir hızı algıları arasındaki ilişkide işyeri nezaketsizliğinin bir aracılık etkisinin olup olmadığını ortaya çıkarmaktır.

Araştırmanın tasarımı, nicel araştırma desenlerinden nedensel tarama desenine göre yürütülmüştür. Veriler anket tekniği ile toplanmıştır. Katılımcılar, lojistik firmasında görev alan 680 işgörendir. Araştırmanın yöntemi, toplanan verilerin, korelasyon ve regresyon kullanılarak analiz edilmesi ile gerçekleştirilmiştir.

Araştırmanın bulguları, örgütsel dışlanma algısının işgören devir hızı algısı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisinin bulunduğu; örgütsel dışlanma algısının işyeri nezaketsizliği üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisinin bulunduğu; işyeri nezaketsizliğinin işgören devir hızı algısını pozitif yönlü ve anlamlı bir şekilde etkilediği; aracı değişken olan işyeri nezaketsizliği araştırma modeline dâhil edildiğinde örgütsel dışlanma algısının işgören devir hızı algısı üzerindeki etkisi değerinden değerine azalarak istatistiksel olarak anlamlı etkisini yitirdiği, neticede ise örgütsel dışlanma algısının işgören devir hızı algısı üzerindeki etkisinde işyeri nezaketsizliğinin tam aracılık etkisinin bulunduğu yönündedir.

Araştırmada örgütsel dışlanma algısı, işyeri nezaketsizliği ve işgören devir hızı algısı arasındaki ilişkilere ait bulgular önceki yıllarda yapılan çalışmaların sonuçları ile benzerlik gösterse de araştırma modeline dahil edilen işyeri nezaketsizliği, örgütsel dışlanma algısının işgörende devir hızı algısı üzerindeki etkisini oldukça azaltarak bu etkinin istatistiksel açıdan anlamını tamamen kaldırmaktadır. Araştırmanın bu yönü ile alanyazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Dahası, çalışanların dışlanma ve nezaketsizliğe maruz kalmalarının önlenmesinin işgören devir hızını azaltacağı düşüncesinden yola çıkarak bu çalışma örgüt yöneticileri açısından önemli tespitler barındırmaktadır.

Anahtar Kelimeler: İşgören Devir Hızı Algısı, İşyeri Nezaketsizliği, Lojistik Firmaları, Örgütsel Dışlanma Algısı.

ABSTRACT

The Mediating Role Of Workplace Incivility In The Effect Of Organizational Ostracism Perception On Employee Turnover

The aim of the research is to examine the relationships between organizational ostracism perceptions, employee turnover perceptions and workplace incivility of logistics companies employees and to reveal whether workplace incivility has a mediating effect in the relationship between organizational ostracism perception and employee turnover perceptions.

The design of the research was carried out according to the causal screening design, one of the quantitative research designs. The data were collected by questionnaire technique. The participants are 680 employees working in the logistics company. The method of the research was carried out by analyzing the collected data using correlation and regression.

The findings of the study show that the perception of organizational ostracism has a positive and significant effect on the perception of employee turnover; the perception of organizational ostracism has a positive and significant effect on workplace incivility; workplace incivility positively and significantly affects the perception of employee turnover; When workplace incivility, which is a mediating variable, is included in the research model, the effect of organizational ostracism on employee turnover perception decreased from value to value and lost its statistically significant effect, and as a result, workplace incivility has a full mediation effect on the effect of organizational ostracism on employee turnover perception.

Although the findings of the research on the relationship between organizational ostracism, workplace incivility and employee turnover perception are similar to the results of studies conducted in previous years, workplace incivility included in the research model considerably reduces the effect of organizational ostracism on employee turnover perception, thus completely removing the statistical significance of this effect. It is thought that this study will contribute to the literature with this aspect. Moreover, based on the idea that preventing employees from being exposed to ostracism and incivility will reduce the employee turnover rate, this study contains important findings for organizational managers.

Keywords: Employee Turnover Perception, Workplace Incivility, Logistics Firms, Organizational Ostracism Perception.

İÇİNDEKİLER

ÖZET	i
ABSTRACT	ii
İÇİNDEKİLER	iii
ŞEKİLLER DİZİNİ	vii
TABLolar DİZİNİ	viii
GİRİŞ	1
1. ÖRGÜTSEL DIŞLANMA ALGISI	3
1.1. Dışlanma ve Örgütsel Dışlanma Kavramları	3
1.2. Örgütsel Dışlanmaya Neden Olan Faktörler	8
1.2.1. Kişisel Faktörler	8
1.2.2. Örgütsel Faktörler	9
1.3. Örgütsel Dışlanmanın Örgütsel Açıdan Önemi	10
1.4. Örgütsel Dışlanma Türleri	11
1.4.1. Sosyal Dışlanma (Social Ostracism)	13
1.4.2. Psikolojik Dışlanma (Psychological Ostracism)	16
1.4.3. Sosyal Reddedilme (Social Exclusion)	18
1.5. Örgütsel Dışlanmanın Boyutları	20
1.5.1. Yalnızlaştırma	20
1.5.2. Hiçleştirme	20
1.6. Örgütsel Dışlanmanın Etkileri ve Sonuçları	21
2. İŞGÖREN DEVİR HIZI	28
2.1. İşgören Devri ve İşgören Devir Hızının Tanımı	28
2.2. İşgören Devir Hızı Kapsamında İşten Ayrılmayı Etkileyen Faktörler	31
2.2.1. Bireysel Faktörler	31
2.2.1.1. Askerlik	31
2.2.1.2. Evlilik ve Hamilelik	31

2.2.1.3. Hastalık	32
2.2.1.4. Emeklilik.....	32
2.2.1.5. Ölüm.....	33
2.2.1.6. Diğer Bireysel Faktörler.....	34
2.2.2. Örgütsel Faktörler	35
2.2.2.1. İş Tatmini	35
2.2.2.2. Stres.....	35
2.2.2.3. İş Garantisi ve Sosyal Güvenlik.....	36
2.2.2.4. Yönetim Anlayışı	36
2.2.2.5. Diğer İşgörenlerin İşten Ayrılması.....	47
2.3. İşgören Devir Hızının Artmasının Sonuçları	47
2.3.1. Örgüt Açısından Sonuçları	47
2.3.2. İşgören Açısından Sonuçları.....	48
2.3.3. Ekonomik ve Sosyal Açısından Sonuçları	48
2.4. İşgören Devir Hızını Azaltmaya Yönelik Önlemler	49
2.5. İşgören Devir Hızı Algısı	52
3. İŞYERİ NEZAKETSİZLİĞİ	54
3.1. Nezaketsizlik ve İşyeri Nezaketsizliği Kavramları	54
3.2. İşyeri Nezaketsizliğine Neden Olan Faktörler	56
3.2.1. Bireysel Faktörler	56
3.2.2. Örgütsel Faktörler.....	57
3.3. İşyerinde Görülen Nezaketsiz Davranışlar.....	59
3.3.1. Mobbing.....	59
3.3.2. Zorbalık.....	60
3.3.3. Cinsel Taciz	61
3.4. İşyeri Nezaketsizliğinin Tarafları.....	61
3.4.1. Nezaketsizliği Başlatan Taraf (Kışkırtıcı/Fail)	62

3.4.2. Nezaketsizliğe Maruz Kalan Taraf (Kurban/Hedef).....	62
3.4.3. Nezaketsizliğe Şahit Olanlar (Gözlemciler)	63
3.5. İşyeri Nezaketsizliği Sonuçları.....	64
3.6. İşyeri Nezaketsizliğinin Önlenmesi	67
3.7. Örgütsel Dışlanma Algısı İşgören Devir Hızı ve İşyeri Nezaketsizliği Değişkenleri ile İlgili Yapılmış Çalışmalar	69
3.7.1. Örgütsel Dışlanma Algısı ile İşyeri Nezaketsizliği Arasındaki İlişki.....	70
3.7.2. Örgütsel Dışlanma ve İşyeri Nezaketizliği ile İşgören Devir Hızı Arasındaki İlişkiler	74
3.7.3. İşyeri Nezaketsizliğinin Aracılık Etkisi	75
4. ÖRGÜTSEL DIŞLANMA ALGISININ İŞ GÖREN DEVİR HIZI ALGISI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE İŞYERİ NEZAKETSİZLİĞİNİN ARACILIK ROLÜNE YÖNELİK BİR ALAN ARAŞTIRMASI.....	78
4.1. Araştırmanın Tasarımı.....	78
4.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi	78
4.3. Araştırmanın Metodolojisi	79
4.3.1. Evren ve Örneklem	79
4.3.2. Araştırma Verilerinin Toplanması ve Veri Toplama Aracı.....	81
4.3.3. Araştırma Modeli ve Hipotezler	82
4.3.4. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları.....	83
4.4. Araştırma Bulguları.....	84
4.4.1. Araştırma Ölçeklerine Ait Tanımlayıcı İstatistikler	84
4.4.2. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri	86
4.4.3. Ölçeklerin Normallik Ölçütleri.....	90
4.4.4. Korelasyon Analizi	91
4.4.5. Regresyon Analizleri	91
5. TARTIŞMA	93
6. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	95
7. KAYNAKÇA.....	97

8. EKLER.....	117
EK-1. Anket Formu	117
EK-2. Etik Kurulu İzni.....	119



ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1.1.	Kişiler Arası İşyeri Dışlamasıyla İlgili Davranış Yapıları	7
Şekil 1.2.	Psikolojik Dışlanma Modeli (Model of Ostracism).....	17
Şekil 1.3.	Dışlanmanın Sonuçlarının Bütünleşik Modeli.....	23
Şekil 2.1.	İş Tatmini, Fiili Hareket Kolaylığının Belirleyicileri ve Gönüllü İşten Ayrılma Üzerine Önerilen Model	30
Şekil 2.2.	İşgören Devri ile Maslow'un Gereksinimler Hiyerarşisi Modeli Arasındaki İlişki	34
Şekil 2.3.	İşgören Devri Modeli.....	37
Şekil 2.4.	Mobley'in İşgören Devri Karar Süreci Modeli	38
Şekil 2.5.	Price'in İşgören Devri Modeli.....	40
Şekil 2.6.	Steers ve Mowday'ın Çalışan Devrine Ait Model.....	41
Şekil 2.7.	Rusbult ve Farrell'in İşgören Devrine Ait Modeli	42
Şekil 2.8.	Hom ve Griffeth'in İşgören Devrine Ait Modeli.....	43
Şekil 2.9.	Price İşgören Devri Modeli	44
Şekil 2.10.	Allen, Shore ve Griffeth'in İşgören Devrine Ait Modeli	45
Şekil 2.11.	Peterson İşgören Kalıcılığının Örgütsel Modeli	46
Şekil 3.1.	Kabalık ve Diğer Zararlı Davranış Şekilleri	58
Şekil 3.2.	İşyerinde Nezaketsizlik Seviyesine Erişme	64
Şekil 3.3.	Nezaketsizlik Sarmalı Örneği	67
Şekil 4.1.	Araştırmanın Modeli.....	82

TABLÖLAR DİZİNİ

Tablo 1.1. Dışlamanın Muhtelif Tanımları	6
Tablo 1.2. Örgütsel Dışlamanın Türleri	13
Tablo 1.3. Sosyal Dışlanma Paradigmasının Üç Yaklaşımı	15
Tablo 3.1. Kabalık ve Diğer Zararlı Davranış Şekilleri	55
Tablo 3.2. İşyeri Nezaketsizliğinin Sonuçları	66
Tablo 3.3. Örgütsel Dışlanma Algısı ve İşyeri Nezaketsizliği Değişkenleri ile İlgili Yapılmış Çalışmalar	71
Tablo 3.4. İşyeri Nezaketsizliğinin Aracılık Etkisi ile İlgili Yapılmış Çalışmalar	76
Tablo 4.1. Katılımcılara Ait Demografik Özellikler ve Mesleki Niteliklere İlişkin Bulgular	80
Tablo 4.2. Örgütsel Dışlanma Değişkeninin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	84
Tablo 4.3. İşgören Devir Hızı Algısı Değişkeninin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	85
Tablo 4.4. İşyeri Nezaketsizliği Değişkeninin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	86
Tablo 4.5. Örgütsel Dışlanma Ölçeğinin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları	87
Tablo 4.6. İşgören Devir Hızı Algısı Ölçeğinin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	88
Tablo 4.7. İşyeri Nezaketsizliği Ölçeğinin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları	89
Tablo 4.8. Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları	90
Tablo 4.9. Ölçeklerin Normallik Testi Basıklık ve Çarpıklık Sonuçları	90
Tablo 4.10. Değişkenler Arası İlişkilere Ait Korelasyon Analizi Sonuçları.....	91
Tablo 4.11. Regresyon Analizi Sonuçları	92

GİRİŞ

Dünyanın küreselleşme ile beraber tek bir pazar haline dönüşmesi, lojistik sektörü pazar hacminin 2022 senesinde 10,68 trilyon ABD dolarına ulaşması ve e-ticaretin gelişiminin bu sektörün büyümesine ciddi oranda katkı sağlaması ile birlikte rekabet kaçınılmaz olmuştur. Lojistik; ihtiyaçların karşılanması maksadıyla mal, bilgi ve hizmetin üretim yerinden tüketim yerine verimli şekilde akışı sonrasında depo edilmesini planlayan eş anlı kontrolünü sağlayan tedarik zincirinin bir bölümüdür. Türkiye'nin uluslararası ticaretinde buna bağlı olarak ekonomisinde hatırı sayılır bir role sahip olan lojistik sektörünün her geçen gün önemi artmaktadır (Çelebi, 2018: 20; Utikad, 2022). Bu güzel gelişmelere ve sektörün ülkemizde GSYİH' nin (Gayri Safi Yurt İçi Hasıla) yaklaşık %12' sini meydana getirmesine rağmen, işgören devir oranı %50'nin üzerinde seyretmektedir (Utikad, 2018; Altuntaş, 2020: 87). Önümüzdeki süreçte lojistik sektöründe insan kaynakları probleminin majör gündem başlıkları arasında yer alacağı, şoför ihtiyacının yanında beyaz ve mavi yaka istihdamına dair sıkıntılar yaşandığı sektörün önde gelen profesyonelleri tarafından ciddiyetle ifade edilmektedir (Utikad, 2023).

Örgütsel dışlanma ve işyeri nezaketsizliğinin örgütler için en zararlı sonuçlarından birinin yüksek seyreden işgören devir hızı olduğu bilinmektedir (Biçer, 2021: 755; Ferris vd., 2017: 321). Hal böyle iken lojistik sektöründe işgören devir hızını tetikleyen olumsuz davranış biçimlerini doğru analiz edebilmek gereklilik arz etmektedir. İşgören devir hızı bir işletmede belli bir dönemde çalışmaya başlayan veya ayrılan işgörenlerin hareketidir (Denvir ve McMahon, 1992: 143). Örgütsel dışlanma, işgörenin kabul görmemesi ya da önemsenmiyor olması, işyeri nezaketsizliği ise, saygı normlarının hiçe sayılarak işgöreni zarara uğratan sapkın tavırlardır (Hitlan vd., 2006: 217; Özcan, 2022: 343).

Bu bağlamda, daha önce uluslararası literatürde nadir çalışılan ulusal literatürde ise hem üç değişkenin bir arada hem de konunun lojistik sektöründe çalışılmadığı tespit edilerek yola çıkılmış ve örgütsel dışlanma algısının işgören devir hızı algısını hangi yönde etkilediği ve akabinde nezaketsizliğin aracılık etkisi araştırılarak alan yazına katkı sağlamak amaçlanmıştır. Bu çalışma, lojistik sektöründe insan gücünün istikrarına dair araştırmalara hız kazandırmasına, sektöre zarar veren davranışların en aza indirilmesine böylece lojistik firması ve çalışanlarının karşılıklı yarar sağlamasına katkıda bulunacaktır.



1. ÖRGÜTSEL DIŞLANMA ALGISI

Araştırmanın birinci kısmında; dışlanma kavramı, örgütsel dışlanma kavramı, dışlanmaya neden olabilecek faktörler, dışlanmanın türleri (sosyal dışlanma, psikolojik dışlanma, sosyal reddedilme), dışlanmanın boyutları (yalnızlaştırma, hiçleştirme) son olarak örgütsel dışlanmanın etkileri ve sonuçlarına değinilmiştir.

1.1. Dışlanma ve Örgütsel Dışlanma Kavramları

İnsanoğlu, diğer insanlarla düzenli ve sıcak ilişkiler kurmak isteyen sosyal bir varlıktır. Bu sebeple bir gruba ait olma ihtiyacının, doğuştan var olan bir yaradılış özelliği olduğu kabul edilmektedir (Pelliccio, 2018: 1). Dışlanma, sadece insanoğlunun yaşadığı değil aynı zamanda aslan, köpek, kurt, arı, çakal, bufalo ve insan haricindeki primatlar olmak üzere hayvanlar âleminde de belgelenen ve neredeyse tüm kültürleri kapsayan bir deneyimdir (Williams ve Nida, 2017: 11). Dışlama şekilleri, öteden beri sosyal sapkınlıkla savaşmak, iç ve dış grupları güçlendirmek maksadıyla kullanılmıştır. Antik Yunan'da, mücrim kişinin sürgün edilip edilmeyeceği ve fiziki olarak toplumun dışına atılıp atılmayacağı kararını oylamak için toplantılar yapıldığı; 16. yüzyılda Almanların serserileri kontrol altına alabilmek için sürgünü kullandığı ve yine 18. yüzyılda Çin'inde cezaya ilişkin bir tedbir veya suç içeren bir davranışa karşı sürgün yöntemini kullandığı bilinmektedir (Pelliccio, 2018: 12).

Dışlanma direkt fark edilmeyen sadece hissettirilen bir davranış olması sebebiyle pasif saldırganlık hali veya şiddetin soğuk hali olarak da tanımlanabilmektedir. Dışlanma; görmezden gelme, gruba dâhil etmeme, yalnız bırakma, susturma, kaba bir sözcük veya vurgu ile hitap etme şekli gibi birçok biçimde ortaya çıkarak dışlanan için örgütü cezaevinden farksız bir hale çevirebilecektir. (Tutar vd., 2021: 334) Örgütsel dışlanma, işgörenin dört ihtiyacını tehdit etmektedir. Bunlar; ait olma, kontrol, benlik saygısı ve varoluş duygusu ihtiyacıdır. İletişime geçmek istedikleri işgörenler tarafından ya da gruptan dışlandıkları zaman ait olma ihtiyacı, yaşanan duruma önlem alınamayacağı inancıyla kontrol ihtiyacı, itici olduklarını algıladıkları için benlik/öz saygı ihtiyacı, kendini yokmuş gibi hissettirdiği için varoluş hissiyatı zarar görmektedir (Yıldız ve Develi, 2018: 142).

Ferris vd.'nin (2008) “sosyal acı” olarak tanımladığı dışlanma kavramı, işgörenin kendi içinde yaşadığı, çevresiyle paylaşmadığı ve gittikçe işgöreni yalnızlığa sürükleyen

bir durumdur. (Gümüştekin ve Durmaz, 2021: 3; Yıldız ve Develi 2018: 142). Bu durumun güçlü öncülleri arasında liderlik özellikleri ve kişiliğin belirli yönleri bulunmaktadır. (Howard vd., 2020: 1).

Literatürde dışlanmayı tanımlamak üzere; reddedilme, çemberin dışında olma, sosyal dışlanma, izolasyon, terk edilme gibi pek çok kelime kullanılmıştır (Mlika vd., 2017: 398). Dışlanma, Williams (2007: 236) tarafından “sosyal ölüm öpücüğü”; Ouwerkerk vd. (2005: 323) tarafından “sosyal ölüm cezası”; Tutar vd., (2021: 334) tarafından “sivil ölüm” şeklinde tanımlanmaktadır.

Teorik düzeydeki bu açıklamaların genelinde diğer kişilerce dışlanma, grup haricinde tutulma veya yok sayılmanın acı verici bir hayat tarzına sahip olduğu ve kişiler açısından birçok negatif sonuç doğurduğu bildirilmiştir. Bu sonuçlar bilhassa dışlanma adı ile 1990’lı senelerin başından beri psikologlar kanalıyla araştırılmaktadır (Kaya, 2012: 1). Maslow’un (1943) ihtiyaçlar hiyerarşisi rehber alınarak yorumlanan dışlanma hali, ilk evrede kişinin ait olma hissini, kontrolünü, manalı varoluşunu ve özsaygısını tehdit etmektedir (Akt. Gebhardt, 2016: 10).

Dışlanma davranışının örgütlerde meydana gelmesi ise “örgütsel dışlanma” olarak tanımlanmaktadır (Erer, 2021: 238). Uluslararası literatürde örgütsel dışlanma; kişinin, iş ortamında diğerleri tarafından göz ardı edildiğine veya yok sayıldığına dair algısı olarak tanımlanmaktadır (Ferris vd., 2008: 1350). Başka bir ifade ile örgütsel dışlanma, bireyi örgüt içerisinde sosyal ilişkilerde tek bırakmayı amaçlayan gizil davranış ve tutumlardır (Halis ve Demirel, 2016: 319). Bu durum bazen mevcut alanı kasıtlı biçimde terk etmek ya da bazı kişilere sessiz davranmak şeklinde olabilmektedir (Abubakar vd., 2018: 4). Dışlanma; bir çalışanın mühim bir e-mail zincirinden çıkarılması, bir toplantının belirli bir çalışan olmadan başlaması ya da bir çalışma arkadaşının önerilerinin veya taleplerinin dikkate alınmaması gibi durumları içermektedir (Jahanzeb vd., 2020: 2-3).

Örgüt ortamında dışlamada, hedef tek kişi iken, kaynak çoğunlukla bir kişiden fazla olabilmektedir. Dışlanma olayında hedef ve kaynak bazı anlarda yer değiştirmekte, hedef kaynak ve kaynak hedef olabilmektedir (Harding, 2013: 14).

O'Reilly vd. (2015), tarafından yapılan çalışmada, iş görenlerin %73’ ünün önceki 6 ay içerisinde örgüt ortamında bir çeşit dışlanmaya maruz kaldığı ve bu deneyime taciz ya da zorbalık davranışlarından daha sık rastlandığı bulunmuştur (Akt. Williams ve Nida, 2017:

224). Hedefler ya da güdüler değişse dahi, kişiler günlük hayatta ekseriyetle birilerini dışlamaktadır. Kişiler karakteristik olarak kendisiyle benzer statüdeki birini dışladıklarını beyan etmekte olup, hedefler tanıdık (aile, romantik partner, arkadaş) veya yabancı olabilmektedir. Bununla beraber, grup üyeleri tedbir amaçlı sapkın davranışları olan bir üyeyi gruptan çıkarmak ya da grubun kurallarına uyması amacıyla bir üyeyi dışlayabilir (Wesselmann ve Williams, 2017: 7).

Dışlanma davranışı belirsizlik içermektedir. Davranışa maruz kalan kişide eylemin dışlanma olup olmadığına dair şüphe uyandırmaktadır. Dışlayana eylemin kasıtlı olup olmadığını sorabilmek pek mümkün olmadığı için bu konudaki belirsizliği çözmek oldukça zordur. Tüm bunlardan yola çıkarak dışlanma, yanıltıcı ve kafa karıştırıcı bir deneyim olarak karşımıza çıkmaktadır (Estévez ve Serlin, 2013: 5). Dışlanmayı; koridor, kaldırım, toplu taşıma aracı ya da başkalarıyla paylaştığımız diğer ortak alanlarda görmezden geldiğimiz rutin davranışlardan ayırt etmek gerekmektedir (Mlika vd., 2017: 398). Diğer açık, dolaysız zararlı davranışlarla (örnek olarak sözlü taciz, nezaketsizlik) kıyaslandığında; dışlanma (sessizlik veya selamlaşmama) daha gizli ve dolaylı bir davranıştır (Abubakar vd., 2018: 2).

Spesifik olarak dışlanma kavramı, reddeden kişinin reddedilen kişiyi bütünüyle görmezden geldiği, ondan kaçtığı ya da dışladığı olağan dışı bir ayrışma halini ifade etmektedir. Örgütlerde dışlanma, diğer saldırganlık veya taciz şekillerine kıyasla umumiyetle daha pasif, gizli ve incelikli bir durumu kapsamaktadır. Robinson vd. (2013), örgütlerde dışlanma hakkında eşsiz 3 özellikten bahsetmektedir. İlk olarak, dışlamak için herhangi bir sebep gerekmemektedir. Dışlanma, kaynak (dışlayan kişi) farkında olmasa dahi hedef (dışlanan) tarafından algılandığı biçimiyle gerçekleşebilmektedir. Bunun yanında bir kişi için belirli bir davranış dışlanma olarak nitelendirilirken bir başkası için dışlanma sayılmayabilmektedir. İkinci olarak toplum tarafından dışlanma, bu bağlamda kabul edilip edilmemesine bakılmaksızın, kısmen sosyal kurallar tarafından tanımlanmaktadır. Üçüncü olarak ise, dışlanma daha çok önem vermeme, ilgi göstermeme (ihmal etme) eylemlerinin bir sonucu kabul edilmektedir (Wang, 2014: 5-6).

Genellikle kişiler dışlanmaya üç şekilde tepki vermektedir. Dışlanmaya verilen üç farklı tepki sırasıyla; olumsuz tepki, sessiz kalma ve pozitif tepkidir. **Olumsuz tepki;** işten ayrılma, saldırganlık yahut devamsızlık şeklinde karşımıza çıkabilecektir. **Sessiz kalma tepkisinde;** hedefin yalnızlığa, içe dönüklüğe bürünmesi, içine kapanması söz konusu olacaktır. **Pozitif tepkide;** hedef yetkinliklerini ve mantığını eskiye nazaran daha çok

kullanarak mağduriyete rağmen kendisini donanımlı hale getirecektir (Tutar vd., 2021: 332,333).

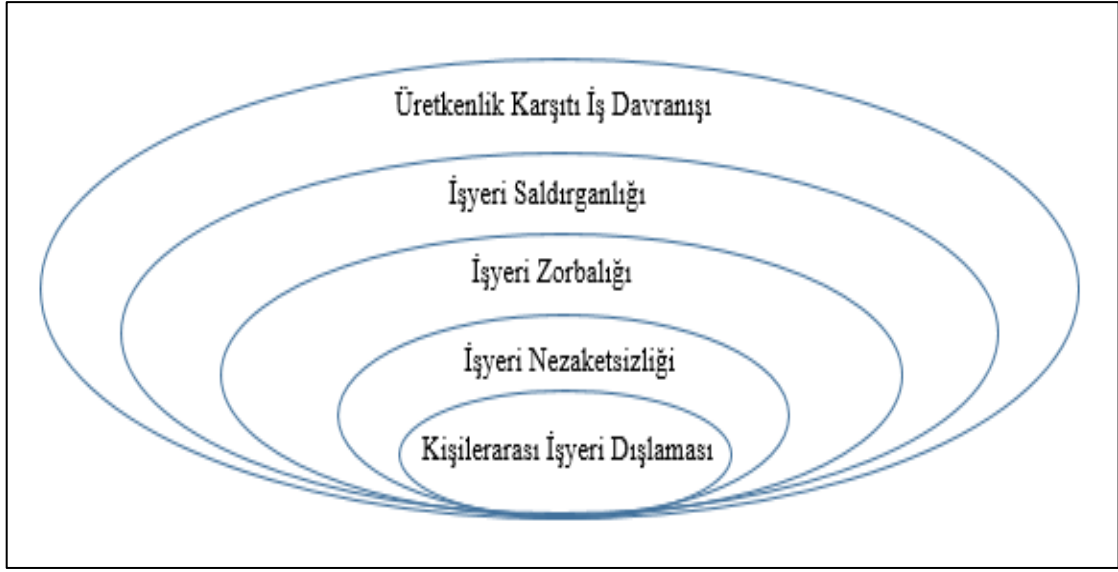
Tablo 1.1.'de dışlanma kavramının uluslararası araştırmacılar tarafından adlandırılmasına ve tanımlanmasına dair bilgilere yer verilmektedir.

Tablo 1.1. Dışlanmanın Muhtelif Tanımları

YAZAR VE YIL	KAVRAMIN ADLANDIRILMASI	TANIM
Williams, 2001	Dışlanma	Bir çalışanın veya ekibin, bir çalışan ya da ekibi reddetme veya yok sayma eylemleri.
Sommer, Williams, Ciarocco, & Baumeister, 2001	Dışlanma	Bir çalışanın başkaları tarafından kasıtlı biçimde dışlanması veya görmezden gelinmesi.
Hitlan, Clifton, & DeSoto, 2006	Dışlanma	Bir çalışanın başka bir çalışan tarafından, bireyin olumlu ilişki kurma bunu sürdürme, kariyerinde saygınlık inşa etmesini engelleyecek biçimde dışlanması, yok sayılması veya reddedilmesi.
Grueter & Masters, 1986	Dışlanma	Genel olarak dışlama ya da sosyal reddetme süreci.
Ferris, Brown, Berry, & Lian, 2008	Dışlanma	Çalışanın başkaları tarafından görmezden gelindiğini ya da dışlandığını algılama derecesi.
Dotan-Eliasz, Sommer, & Rubin, 2009	Dilbilimi ile ilgili Dışlanma	İki veya daha fazla çalışanın, diğerlerinin anlayamadığı bir dilde iletişim kurmaları vb durum.
Blackhart, Nelson, Knowles, & Baumeister, 2009	Reddetme	Sosyal bağlantının reddi. . . Bir çalışanın başka bir çalışan ile geçici olarak ilişki kurmak ve sürdürmek istemesine karşılık diğer kişinin (dolaylı olarak) reddetmesi durumu.
Blackhart, Nelson, Knowles, & Baumeister, 2009	Sosyal Dışlanma	Bir çalışan yalnızlığa terk edilir veya sosyal temastan mahrum bırakılır.
Anderson, 2009	Örgütsel Sakınma	Örgütsel üyeliği gösteren ve günlük ritüellere dahil olan bir çalışanın sistematik ve kasıtlı olarak dışlanması.

Kaynak: (Robinson vd., 2013: 206).

Şekil 1.1' de, Scott tarafından yapılan araştırmada elde edilen ve işyerinde dışlanmanın davranışsal yapılarını gösteren bilgiler yer almaktadır.



Şekil 1.1. Kişiler Arası İşyeri Dışlamasıyla İlgili Davranış Yapıları

Kaynak: (Scott, 2007: 24).

Kişiler arası örgütsel dışlamaya kavramsal olarak benzeyen yapılar; nezaketsizlik, zorbalık, saldırganlık ve üretkenlik karşıtı iş davranışlarıdır. Bu doğrultuda, işyeri dışlaması ve nezaketsizlik kavramsal bakımdan ilişkilidir, zira her iki davranışta saygı kurallarının ihlal edildiği olumsuz etkileşimin hafif şiddet içeren biçimleridir. Açıklandığı üzere, gerek dışlama gerekse nezaketsizlik saygısızlık sayılabilecektir lakin bariz biçimde sözel saldırı, zorlama veya bu tür jestler gibi nezaketsizliğin kritik biçimleri dışlamanın bir parçası olarak kabul edilmemektedir. Kişilerarası işyeri dışlaması, işyeri nezaketsizliğinin daha kısıtlı ve özgül halidir (Scott, 2007: 23-24). İşyerinde dışlanmaya maruz kalan işgörenler saldırganlık, kabalık, zorbalık ve benzeri davranışlar göstermektedir. İşyerinde dışlanmanın etkisi ile işgörenler etrafına bilhassa diğer işgörelere karşı agresif tavırlar sergilemektedirler (Karakulle, 2021: 133). Andersson ve Pearson (1999: 457) iş ortamında nezaketsizliğin saygı normlarını ihlal ettiğini ve bunun nezaketsiz bir tavır olduğunu ifade etmektedirler. Ramsey ve Jones (2015: 24) tarafından gerçekleştirilen incelemede; işyerinde dışlanma ile karşılaşan işgörelerin umutsuzluk duydukları ve diğer işgörelere karşı öfke duygusu hissettikleri tespit edilmiştir. Ferris, Chen ve Lim (2017: 330) tarafından gerçekleştirilen incelemede ise, dışlanmanın örgütlerde kabalığı arttırdığı belirlenmiştir.

Dışlanmanın neden olduğu sosyal acı ve çeşitli deneyimler, zor görevlerde dışlanan kişiyi bilişsel (duygusal) olarak yorabileceği gibi, zorlayıcı fiziksel görevler üstlenen kişiyi de fiziksel olarak yorabilecektir (Doerner, 2014: 18; Wesselmann ve Williams, 2017: 1).

Konuya ilişkin başka bir terim de Siber Dışlanma (Cyberostracism) olup, günümüz teknolojisinde deneyimlenmesi gayet olasıdır. Bu terim, bizzat sanal etkileşimlerin dışında bırakılmak olarak tanımlanmaktadır. Örneğin, not bırakma, telefon, e-mail, anlık mesajlaşma (SMS) yoluyla yahut diğer çevrimiçi iletişim platformlarında yok sayılma siber dışlanmayı oluşturmaktadır (Filipkowski, 2010: 2).

Dışlanma sürecinde hatalı davranışların yaratacağı hasar, normal süreçlere nazaran daha tehlikelidir. Bundan dolayı işyerinde dışlanma sürecinde hedefin çevresi ile zıtlaşması değil uzlaşması son derece mühim hale gelmektedir. Bu süreç boyunca dışlanmaya maruz kalan için, sinme ve saldırganlık hallerinden hiçbirisi uygun davranış olmayacaktır (Tutar vd, 2021: 335).

1.2. Örgütsel Dışlanmaya Neden Olan Faktörler

Dışlanma hakkındaki araştırmalar dışlanmayı doğuran unsurların çok sayıda sebebi olduğunu ortaya çıkarmaktadır. İşyerlerinde dışlanmanın kimi zaman bir sebebi olurken kimi zaman da birden fazla sebebin birleşmesi sonucu oluştuğu görülmektedir. Dışlanmanın yarattığı etkinin seviyesi düşünüldüğünde örgütsel dışlanma sebepleri farklılık içermektedir. Dışlanmaya sebebiyet verecek öncülleri tespit etmek gerçekten önemlidir çünkü yalnızca öncüller belirlenebildiğinde bu olumsuz davranışı en aza indirmek için etkili müdahaleler yapılabilecektir (Karakulle, 2021: 125; Wu, 2011: 24).

1.2.1. Kişisel Faktörler

İş yerlerinde farklı kişiliklere sahip çalışanlar bulunmaktadır. Hem iş gören hem de yöneticilerin kişilikleri birbirinden farklı tutum ve davranışların gösterilmesine neden olmaktadır. Bu nedenle her kademeden çalışanın kişilik özellikleri işyerinde dışlanmayı etkileyebilmektedir. Örnek olarak uyumlu işgörenlerin çalışma arkadaşlarına karşı kibar ve yardımsever olmaları nedeniyle dışlanma olasılığı diğerlerine oranla daha düşüktür. Ayrıca bu kişilikte olanlar, diğer insanlara karşı anlayışlı, nazik, empati yeteneği yüksek ve çatışma yaratma, olumsuz sonuçlar doğurma eğiliminde olmayan işgörenlerdir. Dolayısıyla bu tür kişilerin, gerek dışlanmayla yüz yüze gelme eğilimleri gerekse dışlayan taraf olma olasılıkları epey düşük düzeydedir (Karakulle, 2021: 125-126). Benzer şekilde duygularını yönetebilme ve ifade edebilme becerisi güçlü olan kişilerin yani duygusal zekâsı yüksek olan kişilerin, örgütsel dışlanmayı deneyimleme olasılığının oldukça düşük olduğu

belirlenmektedir Çünkü duygusal zekâ çalışanların işyerinde dışlanmasını önlemek için duyguları düzenleyebilmekte, kontrol edebilmekte ve yönetebilmektedir (Zhang ve Shi, 2017: 985).

Diğer yandan nevrotik ve narsist kişiliklerin işyerinde dışlanma potansiyeli olduğu ifade edilmektedir (Wu vd., 2011). Dahası yapılan araştırmalarda (Adaman ve Keyder, 2006; Wu vd., 2011) iş ortamında dışlanma ile uyumlu dışadönük kişiliğe sahip olanlar arasında negatif bir ilişkinin; işyerinde dışlanma ve nevrotik kişiliğe sahip olanlar arasında ise pozitif bir ilişkinin bulunduğu belirlenmiştir. Bütün bulgular karakter özelliklerinin işyerinde dışlanmanın mühim sebeplerinden biri olduğunu işaret etmektedir.

Örgütlerde gerçekleşen dışlanmalar incelendiğinde kişiden kişiye farklılaşan zihniyet bileşenlerine sahip olduğu, bir işgören tarafından algılanan dışlanmanın bir başka işgören tarafından algılanmadığı tespit edilmiştir (Elmas, 2018: 46).

Örgütsel dışlanmada önde gelen kişisel faktörler arasında işgörenlerin kasıt olup olmasına bağlı olarak dışlamayı kategorize etmek mümkündür. Kasıt olan dışlama, işgörenin diğer iş arkadaşı veya arkadaşlarıyla sosyalleşme arzusuyla iletişim kurmamasının farkında olması ve kasıtlı olarak bir kişi veya grubu dışlama halidir. İşletmelerde kasıtlı dışlama davranışı ve herhangi bir olumsuz histen, iletişimsizlikten, çatışmadan kaçınmasıdır. Bu durum bilinçli bir geri çekilmedir. Kasıt olmayan durumda ise, işgörenin dışlamayı yaratacak davranışlarını bilerek yapmaması, farkında olmadan sergilemesidir. Nitekim işgörenler zaman zaman örgüt içerisinde görevleriyle meşgulken bir arkadaşını dışladığının bilincinde olmamaktadır. Stresli ve karmaşık bir iş ortamında çalışanların diğerlerini odağından kaçırmaları kasıt içermeyen örgütsel dışlamaya yol açmaktadır (Karakulle, 2021: 125).

1.2.2. Örgütsel Faktörler

Alan yazında dışlanma öncülleri ve unsurları incelendiğinde örgütsel faktörlerin mühim bir yeri olduğu görülmüştür (Güneş, 2022: 1).

İşgören dışlanmasına yol açan faktörler arasında rekabet amaçlarına bağlılık, yöneticilerle çatışma, diğerlerinin fikirlerine uymama ve kıskançlık duygusu yer almaktadır (Kwan vd, 2022: 5).

Dışlanmanın her daim kasıtlı veya cezalandırma amacı ile meydana gelmediği, çoğu kez, diğer çalışanların örgütteki görevlerine konsantre olmasından kaynaklandığı görülmektedir (Ferris vd., 2008: 1349). Kimi zaman da örgütlerde, işgörenlerin yöneticilerini, astlarını veya çalışma arkadaşlarını etkilemek adına kullandıkları diğerlerini görmezden gelme ve yardım etmekten kaçınma ve benzeri örgütsel taktiklerin dışlanmayı akla getiren bir boyutta yaşandığı ortaya çıkmaktadır (Hitlan vd., 2006: 57).

Her işyerinin çalışan yapısı, rekabet ettiklerinin sayısı, faaliyet gösterdiği alan ve başkaca özellikler, işyerinde sergilenen liderlik stilini etkilemektedir. Bazı lider, katılımcılığı odak alan bir liderlik tarzını yeğlerken bazısı daha baskı içeren bir tutum ve davranış sergilemektedir. İster katılımcı ister baskıcı olsun liderin tutumu ve davranışı işyerinde dışlanmaya sebep olabilmektedir. Örneğin; lider örgütün işleyişinin sürdürülmesi adına, başka bir deyişle örgütteki uyumlu halin bozulmaması adına örgütsel dışlanma davranışı yaşanmıyormuş gibi davranmakta ve önem vermemektedir. (Karakulle, 2021: 129).

Bütün bu faktörlere ek olarak, örgütlerde iş görenler kendilerine daha çok benzeyen iş arkadaşları ile etkileşimde bulunmaya meyillidir. Kendilerine daha az benzeyen ya da ortak yönleri daha az olan iş görenleri ise dışlamaktadır (Jackson vd., 2006: 1327). Dolayısıyla, gruptan birinin diğerlerinden farklı ve tehdit edici bir özelliğe sahip olduğu anlaşıldığında, diğer grup üyeleri farklılığa sahip olan bireyi değersiz kılarak onu gelecekteki sosyal ortamlarda onaylanmayan kişi olarak kategorize edecektir (Chen, 2018: 10-11).

1.3. Örgütsel Dışlanmanın Örgütsel Açıdan Önemi

Amacı fark etmeksizin tüm işyerlerinde yönetimin başarılı olup olmadığı örgütün hedeflere ulaşması ile belirlenmektedir. Maalesef işyerinde dışlanma ve benzeri davranışsal problemler örgütün hedefine ulaşamamasına sebep olabilmektedir. İş gören ilişkilerinde çatışma yaratan bu tür örgüt sorunları üretkenlik karşıtı iş davranışları olarak adlandırılmaktadır. Örgüt atmosferinde meydana gelen üretkenlik karşıtı iş davranışlarından bir tanesi de örgütsel dışlanma davranışdır (Tutar vd, 2021: 332).

Örgütte dışlanmanın sebepleri gerek bireysel gerekse örgüt kaynaklı olsun etki veya etkileri örgüt bakımından oldukça önemlidir. Dışlanmanın sebepleri, iş görenler ve örgütler üzerinde farklı etkilere ve sonuçlara yol açmaktadır. Bundan kaynaklı, işyerinde dışlanmaya

sebebi olan başlıca unsurların tespit edilmesi gerekmektedir. Bu sayede örgütün tanımladığı hedef ve amaçların gerçekleştirilmesi, rekabet edilebilirliğin güçlenmesi, kaliteli ve alanında uzman işgörenlerin örgüte kazandırılması sağlanacaktır (Karakulle, 2021: 129).

Örgütlerde dışlanma kategorisine girebilecek kimi davranışlar örgütte istenmeyen başkaca davranışlar ile kıyas edildiğinde önemsiz veya zararsız gibi görülebilmektedir. Fakat bu davranışların belli bir zaman ve süreklilik sonrası çalışanlara ve örgüte direkt veya dolaylı açıdan zarar verdiği anlaşılmaktadır. Genellikle dışlanma hissine verilen reaksiyon komplikedir. Bir toplumda kişilerin kabuğuna çekilmesi eylemden çok eylemsizlik ile açıklanabilmekte olup dışlanma başka birçok zararlı davranıştan müstesnadır. Zira diğer zehirli davranışların tersine bu davranışlar kişinin başkalarıyla iletişimini çoğaltmayacak, azaltacak yahut yok edecektir (Robinson vd., 2013: 204-207).

Williams (2007) tarafından yapılan araştırmada dışlanma davranışı neticesinde hedefin iki muhtemel reaksiyon verdiği söylenmektedir. Dışlanma ile karşılaşan hedef ya olumlu davranışlar sergilemeyi ya da örgüt ortamını kaosa sürükleyecek olumsuz davranışlar sergilemeyi seçecektir (Akt. Erdemli ve Kurum, 2021: 354). İş ortamında ortaya çıkan olumsuz davranışlar ise sağlıklı bir örgüt yapısına ciddi anlamda tehdit oluşturmaktadır.

Özler ve Yıldırım (2018: 56) çalışmalarında, örgütsel dışlanmanın etkilerinin, örgütün bütününde problemler oluşturacağını söylemişlerdir. Dışlanan hedefin, kabul edilmediğini düşünerek devamsızlık yapacağını, bu durumun görevlerin aksamasına ve ileri zamanlarda iş gücü devir oranının artması gibi yıkıcı sonuçlara neden olacağını ifade etmişlerdir. Bundan dolayı, sadece işgören açısından değil örgütü açısından da örgütsel dışlanmanın dikkate alınması gereken bir fenomen olarak bilinmesinin altını çizmişlerdir.

Örgütsel dışlanma sıradan bir iletişim eksikliği olmaması sebebiyle iş görenin insanlarla sağlıklı temas kuramamasına, örgütüne ait hissetmemesine ve kontrol kabiliyetini yitirmesine yol açmaktadır (Tutar vd, 2021: 335). Nitekim örgütlerin dışlanmanın etkilerine hâkim olması proaktif bir tutumla stratejik yaklaşarak bu durumun yıkıcı etkilerinin üstesinden gelebilmesine yardımcı olacaktır (Hitlan vd, 2006: 65).

1.4. Örgütsel Dışlanma Türleri

Alan yazın incelendiğinde dışlanmanın üç türünün olduğunu söylemek mümkündür. Bu türlerin; sosyal dışlanma, psikolojik dışlanma ve sosyal reddedilme olarak ifade

edilmektedir (Abaslı, 2018: 2). Dışlanmanın üç türünün yanı sıra dışlanmanın şiddeti dikkate alınarak da ayırım yapılabilmektedir. Bunlar tam dışlanma ve kısmi dışlanma olarak belirtilebilecektir. Dışlanmaya maruz kalan şahıs bir ekibin tamamı marifetiyle tüm ekip faaliyetlerinden dışlanmakta ise tam dışlanma, ekibin bir bölümü marifetiyle yahut birtakım ekip faaliyetlerden dışlanmakta ise bu halde kısmi dışlanma meydana gelmektedir (Fırat, 2019: 3). Scott (2008: 11) dışlanma ingilizce adı ile ostracism, dâhil edilmeme ingilizce adı ile exclusion ve son olarak reddedilme ingilizce adı ile rejection ifadelerinin birbirinden farklı olduğunu savunmaktadır.

Örgütsel dışlanma kasıtlı veya kasıtsız olmak üzere iki türde gerçekleşebilmektedir. Kasıtlı türde; dışlayan kişi/grup (kaynak) başka bir kişiyi (hedef) kasten dışladığının bilincindedir. Williams (2001) kasıtlı dışlanma eylemine örnek olarak; dışlanan kişi ile iletişimin reddedilmesini ya da göz temasından kaçınılması durumlarını vermektedir. Kasıtsız türde ise dışlayan kişi/grup eylemlerinin sosyal yönden başka bir kişinin dışlanmasına yol açtığının farkında değildir (Akt. Kurum ve Erdemli, 2022: 281). Nitekim sosyal normların yanlış değerlendirilmesi bir başka ifade ile kişiye göre değişen algısal bileşenler de dışlanmaya yol açabilecektir (Kurum ve Erdemli, 2022: 282; Özcan, 2022: 223).

Tablo 1.2’ de birbirleriyle etkileşimde bulunan, uluslararası literatürde; ostracism diğer adıyla dışlanma, exclusion diğer adıyla sosyal dışlanma ve son olarak rejection diğer adıyla reddetme şeklinde yer alan kavramların benzer ve farklı yanları belirtilerek, davranışın şiddeti detaylandırılmıştır.

Tablo 1.2. Örgütsel Dışlamanın Türleri

HAFİF DIŞLANMA
ŞİDDETLİ

TÜRLER	OSTRACİSM" (DIŞLANMA)	EXCLUSION (SOSYAL DIŞLANMA)	REJECTION (REDDETME)
DAVRANIŞLAR	→ Görmezden gelmek → Kaçınmak → Sessiz tedavi → Göz temasından kaçınmak → Görüşmeyi başlatmamak	→ Görmezden gelmek, kaçınmak, geri çekilmek → Önemli etkinliklere katılımı engellemek → Önemli bilgilerden mahrum bırakmak → Dinlememek → Önemli etkinliklere veya faaliyetlere davet etmemek	→ Onaylamamak → Dikkate almamak → Kasıtlı dışlamanın isteyerek teşhir edilmesi → Katılımı seçmemek → Karşılıklı alışverişte bulunmayı reddetmek

Kaynak: (Scott, 2007: 19).

Örgütsel dışlanmanın şiddetine göre iş görenlerin davranışları başkalaşmaktadır. Kişiler hafif dışlanma sayılan görmezden gelinme halinde çevresindeki insanlarla etkileşimde bulunarak durumu yoluna sokmaya uğraşmaktadır. Fakat dışlanmanın şiddeti çoğaldıkça birey dışlandığının bilincine varmakta, bunun bilerek yapıldığını idrak etmektedir. Farkındalığa erişilmesinden itibaren ise kişi çevresinden uzaklaşmakta ve çevresi ile elzem olmadığı sürece iletişim kurmamaktadır (Gültaş, 2019: 45). Bu kavramların kapsamından bahsetmek gerekirse ‘Dışlanmanın (Ostracism)’; ‘Dâhil edilmemeden (Exclusion)’ daha sınırlı bir anlam taşıdığı, ‘Reddedilmenin (Rejection)’ ise öbür iki kavramdan daha fazla göze çarpacak formda gerçekleştiği görülmektedir. Farklı bir deyişle, bu üç kavram sıralanmak istendiğinde hafif olandan şiddetli olana doğru sıra ile; dışlanma, dâhil etmeme ve reddedilme şeklinde açıklanabilmektedir (Yıldız ve Develi, 2018: 143).

1.4.1. Sosyal Dışlanma (Social Ostracism)

Dışlanma kavramını çağdaş dönemde ilk defa zikreden kişi Fransa Cumhuriyetinde Jacques René Chirac hükümeti devletin başındayken sosyal eylemlerden mesul olan devlet adamı Rene Lenoir’ dir. Devlet bakanı Lenoir tarafından 1974 senesinde; zihinsel/fiziksel engelliler, istismar edilen çocuklar, asosyaller, hasta/bakıma muhtaç yaşlılar, intihar eğilimine sahip kişiler, bir ebeveyne sahip aileler, marjinal bireyler, suçlu kişiler, problemli aileler, madde bağımlıları ve başka sosyal uyumsuzluğa sahip bireyler dışlanmış gruplar biçiminde sıralanmaktadır. Lenoir’ in, Fransız sosyal güvenlik sisteminin haricindeki bu

şahısları belirlemesi bir manada dışlanmanın toplumsal boyutu olarak da nitelenen sosyal dışlanma kavramının doğmasına neden olmuştur. (Pelit, 2018: 4,5).

Sosyal dışlanma; çok boyutlu, belirsiz ve değişen yapısı gereği tanımlandığında pek çok şeyi çağrıştırabilmektedir (Rawal, 2008: 161). Bununla beraber, sosyal dışlanmanın, bir kişinin yalnız bırakılması veya her türlü sosyal temasının reddedilmesi gibi olguları içermesi bakımından oldukça kapsayıcı bir terim olduğunu söylemek mümkündür (Berlingo, 2015: 5). Sosyal dışlanma, grupları ve bireyleri birbirinden ve kurumlardan koparan ve toplumun normal adledilen ve kural olarak belirlenen faaliyetlerine tam olarak katılımına engel olan, tetikleyici bir sosyal kırılmanın kapsamlı bir sürecidir (Silver, 2007: 15). Nitekim Baltacı ve Bülbül (2020) tarafından gerçekleştirilen çalışmada; Roman kadınların gerek kadın gerekse Roman kökeninden olmaları nedeniyle eğitime ve işgücü piyasasına erişimleri bakımından sosyal dışlanmayı çokça deneyimledikleri tespit edilmiştir. Bahsedilen çalışmanın hem etnik köken, hem de cinsiyet sebebiyle kişinin işgücü piyasına ulaşamamasına aslında sosyal dışlanmayı henüz iş hayatına erişmeden toplumda yaşamasına, iş dünyasında niteliksiz işgücü ile var olanların da zira bu sebeplerle örgütsel dışlanmaya maruz kalmasına iyi birer örnek oluşturduğu söylenebilecektir.

Günümüzde dışlanma kişileri cezalandırmanın yöntemi olarak da kullanılmaktadır. Schuster (1996) aynı şekilde mobbingi bir sosyal dışlanma şekli olarak görmektedir. Bununla beraber dışlanmanın, mobbingin bir boyutu olduğu, ancak her dışlanmanın bir mobbing eylemi olmadığı vurgulanmaktadır (Akt. Kurum ve Erdemli, 2022: 282). Örgütsel dışlanma yalnızca iş arkadaşları arasında gerçekleşmemekte, yönetici veya müşteriler tarafından da işgörenler dışlanmaya maruz bırakılabilmektedir (Baykoca, 2021: 22).

Bu terim ayrıca, insanları toplumdan ve sosyal hayatından uzaklaştıracak seviyede maddi ve manevi mahrumiyet çekmesidir. İnsan haklarını koruyacak, hayatlarını destekleyecek her çeşit kurum ve yardımdan, sosyal desteklerden eksik bırakılan ve bu durumun giderek büyüyen etkin bir süreç olduğu açıklanmaktadır (Elmas, 2018: 42). Sosyal dışlanmanın boyutları; sosyal marjinalleşme, politik dışlanma, maddi olmayan dezavantajlılık, ekonomik dışlanma, yeni yoksulluk, cinsiyet ve ırkın dahil olduğu kültürel dışlanma, toplum ve aileden dışlanma, refah devletinden soyutlanma, uzun vadede yoksulluk, siyasi dışlanma, çalışma ilişkilerinden dışlanma, işgücü piyasasından soyutlanma olarak ifade edilebilmektedir (Peace, 2001: 22).

Çalışan kişi gerek ekonomik gerekse toplumsal süreçlere katılım sağlamaktadır. Bu bakımdan, düzenli gelir elde edilen bir iş sahibi olmak ekonomik yaşama katılım noktasında oldukça önemlidir. Çalışmak, işsizliğin yarattığı psikolojik/sosyal sorunlar düşünüldüğünde, uzun süreler olumsuz şartlarda iş görme sonucunu doğursa dahi sosyal dışlanmayı engelleyici bir öge olarak ortaya çıkmaktadır (Belt ve Richardson, 2005: 257-258).

Tablo 1.3.'de, Silver, H. (1994) tarafından düzenlenen 'Sosyal Dışlanma Paradigmasının Üç Yaklaşımı' paylaşılmaktadır.

Tablo 1.3. Sosyal Dışlanma Paradigmasının Üç Yaklaşımı

	DAYANIŞMA (Solidarity)	UZMANLAŞMA (Specialization)	TEKELCİ (Monoply)
Entegrasyon Kavramı	Grup Dayanışması Sosyal Sınırlar	Uzmanlaşma Ayrı Alanlar Karşılıklı Bağımlılık	Tekel Sosyal Kapanma
Entegrasyon Kaynağı	Ahlaki Entegrasyon	Değişme	Vatandaşlık Hakları
İdeoloji	Cumhuriyetçilik	Liberalizm	Sosyal Demokrasi
Söylem	Dışlanma	Sınıf Altı Ayrımcılık	Yeni Yoksulluk Eşitsizlik Alt sınıf
Yeni Ufuklar Açan Düşünürler	Rousseau Durkheim	Locke Madison Faydacılar	Marx Weber Marshall
Örnekler	de Foucauld Xiberras Schnapper Costa -Lascoux Douglas, Mead	Stoleru Lenoir Shklar Allport Pluralism Chicago Okulu Murray	Room Townsend Balibar Silverman
Yeni Politik Ekonomi Modeli	Esnek Üretim	Yetenekler Çalışma Caydırıcıları Ağlar Sosyal Sermaye	Emek Piyasası Bölümlendirmesi

Kaynak: (Silver, 1994: 540).

- **Dayanışma Paradigması;** birçok anlamda (örneğin, kültürel, finansal vb) sosyal bağların yitirilmesi sonucu ortak değerleri içeren sosyal düzensizliğe ulaşılması sürecine atıfta bulunmaktadır.
- **Uzmanlaşma Paradigması;** toplumsal düzeni, müşterek menfaatler doğrultusunda davranan akılcı seçim veyahut değişim ağı biçiminde ele almaktadır.
- **Tekelci Paradigma;** toplumsal düzendeki hiyerarşiyi, toplumsal sınıfları ve mevkileri dikkate alarak sosyal dışlanmayı güç sahibi grupların yarattığı engellerde aramaktadır (Silver, 1994: 540).

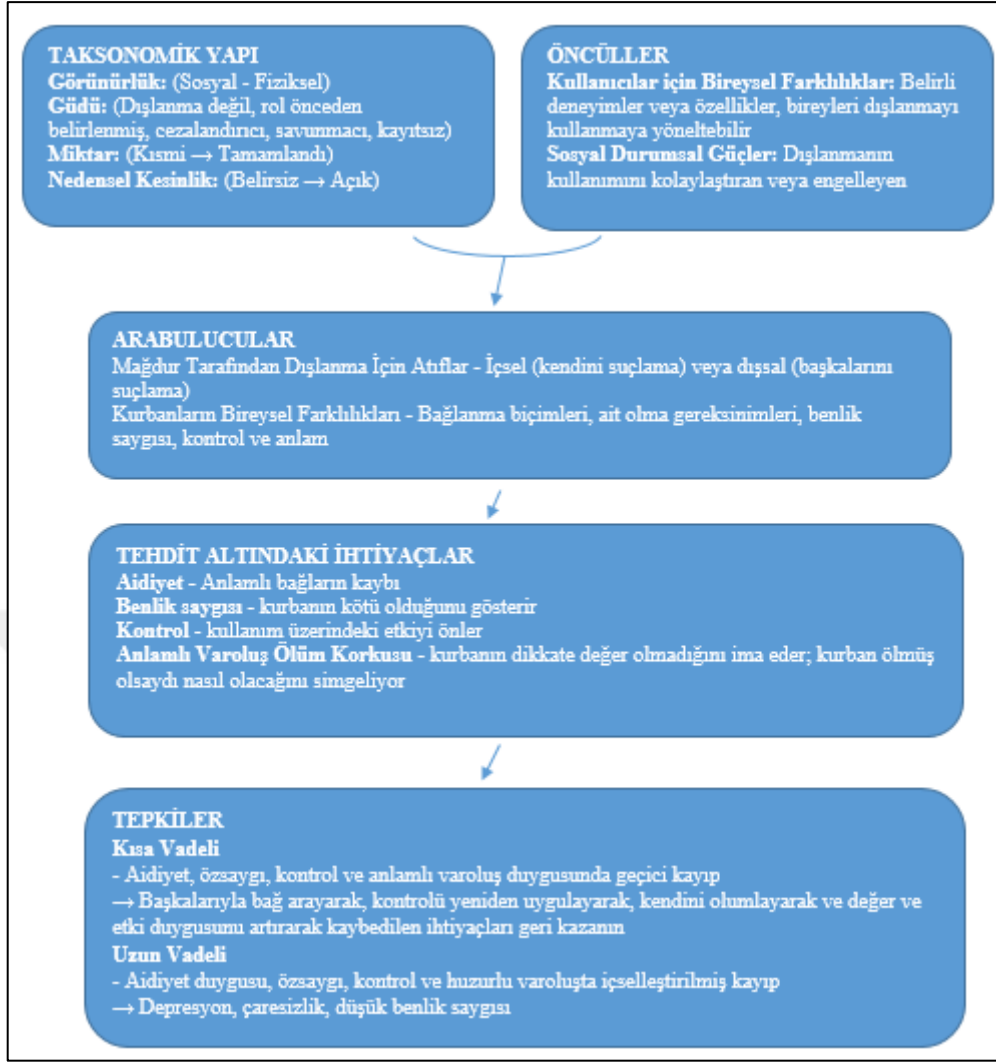
Levitas' ın (2000: 359) görüşüne göre, işsizlik ve yoksulluk faktörlerine bağlı meydana gelen devamında emek piyasasına dâhil olamamanın yarattığı sosyal patolojik davranışlar sosyal dışlanmayı tanımlamaktadır. Sen' in (1999: 79) sosyal dışlanma tanımında ise; sosyal güvenlik, eğitim imkânı, beslenme, siyaset, kültür, sağlığa erişim, finansal işlemler, kabiliyet, emek piyasasında yer alma gibi konularda “yetersiz olmanın yoksunluğu” şeklinde ifade edilmektedir.

1.4.2. Psikolojik Dışlanma (Psychological Ostracism)

Psikolojik dışlanma, tüm reddetme çeşitleri gibi reddeden kişi veya grupların reddettiği kişileri temas kurmaya layık bulmaması ve bu kişileri bütünüyle yok sayması nedeni ile sosyal reddetme olarak açıklanabilmektedir (Leary, 2005: 7). Psikolojik dışlanmada kişiye hiçbir reaksiyon verilmemektedir. Bu halde kişi yokmuş gibi muamele edilir ve bir manada kişinin sosyal ölümü meydana gelmektedir (Williams, 2007: 426).

Psikolojik dışlanma yaşayan kişilerin benlik değerleri hasar görebilmektedir. Bunun sebebi belirsizlik durumuna bağlı olarak psikolojik dışlanmayla karşılaşan bireyin dışlanmayı çevresel faktörlere bağlamak yerine kendine yükleyebilmesidir. Sonuçta psikolojik dışlanmanın kişiye ait benlik değerini tehdit etme ihtimali epey yüksektir (Leary ve Baumeister, 2000: 34).

Şekil 1.2' de, Williams (1997) ve Williams (2009) tarafından oluşturulan ‘Psikolojik Dışlanma Modeli’ bulunmaktadır.



Şekil 1.2. Psikolojik Dışlanma Modeli (Model of Ostracism)

Kaynak: (Williams, 1997: 143; Williams, 2009: 279).

Williams (1997), şekil 1.2.'de paylaşılan 'Psikolojik Dışlanma Modeli' ile dışlanmanın kişilerde yaratacağı etkileri gruplandırmıştır. Üç bölümden meydana gelen bu modelde ilk bölümde psikolojik dışlanmanın tehdit ettiği ihtiyaçlar, ikinci bölümde psikolojik dışlanmanın çeşitleri, nedenleri ve etkileme ihtimali olan araçlar açıklanmıştır. Üçüncü bölümde ise psikolojik dışlanmanın uzun vadede ortaya çıkaracağı muhtemel sonuçlar paylaşılmıştır. Sonraki dönemde Williams (2009) tepkilerin oluşma süreçlerini de baz alarak bu modeli daha sistemli hale getirmiş ve 'Zamansal İhtiyaç Tehdit Modeli' şeklinde açıklamıştır. Williams (2009) modelin ikinci bölümünü bilhassa vurgulamış ve bu bölümü dışlanmanın öncüllerinin merakla incelendiği bir dönem olarak ifade etmiştir.

Bireyin deneyimlediği görmezden gelme duygusu ve yok sayılma benzeri davranışlar bireyin dışlandığını bilmemesine ve bu davranışa çözüm bulamamasına yol açmaktadır. Bu vaziyet dışlanma türleri arasında psikolojik dışlanma olarak açıklanmaktadır. Psikolojik dışlanmada görmezden gelinen, mevcut ortamında ilişki geliştiremeyeceği ve yeni ilişki kuramayacağı duygusunu hisseden birey, sosyallikte başarısız olduğuna inanarak yaşadığı dışlanma neticesinde pozitif geribildirim alamadığı için acı duymaktadır (Kılıç, 2019: 27). Psikolojik olarak dışlanma; kırılan duygulara ve saldırma eğilimine yol açmaktadır. Zira dışlanmak en insani ihtiyaçlardan biri olan ait olma ihtiyacına tehdit niteliğindedir (Banki, 2012: 1). Bu dışlanma türünde geçmişte davranışa hedef olan ve kaynak arasında herhangi bir ilişki bulunmamaktadır. Kişi veya kişiler dışladıkları kişiden haberdar değildir. Tam da bu yüzden ekibin hedef kişiye nahoş bir tepki göstermesi ya da hedef kişiye ekibin bir üyesi olarak görülmediğine dair açık bir ifadeye bulunması söz konusu değildir. Bu dışlanma türü çoğunlukla özlü olarak reaksiyon vermemek ya da göz göze gelmekten kaçınmak biçiminde gerçekleşmektedir (Abaslı ve Özdemir, 2019: 268).

1.4.3. Sosyal Reddedilme (Social Exclusion)

Kişinin diğer kişi yahut grup kanalıyla istenmediğinin alenen belli edilmesidir. Reddetme, ekseriyetle uzunca bir süreç içermez, fakat etkileşim ve davranışın tamamlanması ile anlaşılmaktadır. Ayrıca bu kavramın, diğer türlerine göre daha belirgin ya da yoğun seviyede dışlayıcı davranış biçimi olduğu ifade edilebilmektedir. Dışlanma, endirekt, edilgen ve kapalı iken reddedilme; direkt, etken ve açıktır. Bir bireyin başka bir birey ile iletişim kurma ve bunu sürdürme arzusunun iletişime taraf olan birey tarafından kabul görmemesi sosyal reddedilmeyi tanımlamaktadır (Kılıç, 2019: 28).

Leary'e (2005) göre, reddedilme olgusu dört boyuttan oluşmaktadır. Söz konusu boyutlar, reddedilen ile reddeden arasında eskiden beri devam eden bir ilişkinin var olup olmaması (önceden gelen aidiyet durumu), reddedilenin olumlu ya da olumsuz herhangi bir özelliği nedeniyle reddedilmesi (değerlendirici değerlik), reddedilenden fiziksel yahut psikolojik olarak uzaklaşma halini içerip içermemesi (davranışsal ayrışma) ve reddedilenin tamamen reddedilmesi veya nispi olarak diğerlerinden az tercih ediliyor olması (karşılaştırmalı ve karşılaştırmalı olmayan yargı) olarak ifade edilmektedir (Çalışkan, 2019: 58).

Molden vd. (2009)'e göre reddedilme sonucunda yaşanan acının kökeni olumsuz bir geribildirim var olmasıdır. Böyle bir durumda kişi ilişkilerinin güçsüzleştiğini veya yeni ilişki kurabilme ihtimalinin zayıfladığını sanarak sosyal ilişki yeteneğini yitirmiş hissetmektedir (Akt. Abaslı, 2018: 14). Esasen reddetme, çeşitli sebeplerle tanımlanması zor bir yapıdır. Bir insan, diğerinin onu kabul ettiğini bilse dahi, bazı durumlarda reddedilmiş hissedebilmekte veya öyleymiş gibi davranabilmektedir. Örneğin, karısı tarafından sevildiğine emin olan bir adam, karısı onu görmezden geldiği zaman tüm bildiklerine rağmen gene de kendini reddedilmiş ve kalbi kırık hissedebilecektir (Leary vd, 2006: 111,112). Bir başka şekilde 'reddetme', sosyal bağlantının reddedilmesi vaziyetini ifade etmektedir. Reddedilmenin kastettiği şey, birinin başka biriyle en azından kısa süreli bir uyum yakalaması yahut iletişim kurmaya ve sürdürmeye gayret göstermesi ve bu kişinin, dışlama gerek örtülü gerekse açıkça bir şekilde ifade edilsin, "hayır" cevabını vermesidir. Reddetme, hedef yani dışlanan kişinin bağlantı kurmaya çaba göstermesi veya çaba göstermek istediğini ima etmesi, iken sosyal dışlanma bu şekilde gerçekleşmemektedir. Reddetme durumuna, hedefin bir kişi olmadığını varsaymak ya da hedef iletişime geçmek istediğinde hedefin mevcudiyetini kabul etmemek örnek olarak verilebilmektedir. Dışlanmanın, diğer reddetme biçimlerine kıyasla daha çok aynı zamanda kesintisiz olarak benlik saygısını azaltmaya yatkın olduğu öngörülmektedir (Berlingo, 2015: 4,5,10).

Mabel (1994) tarafından gerçekleştirilen çalışmada; öfke üreten durumlar arasında, on durumdan dördünün reddedilmiş (insanlar tarafından umursamadığını görmek, biri tarafından görmezden gelinmek, diğerleri tarafından duygularının göz ardı edilmesi) hissedilmeyi içerdiği bulunmuştur (Akt. Leary vd, 2006: 116).

Bu kavramın var olabilmesi için dışlayan kişi veya kişilerin, dışlanan kişinin niteliklerinin yetersiz olduğunun veya soyutlanan gruba empati duyulmadığının alenen ifade edilmesi gerekmektedir. Yaşanan bu durum sonrası ilişki boyutu mühim ve kıymetli olmaktan uzaklaşmaktadır. Başka bir deyimle reddedilme hali sosyal psikoloji açısından ilişkinin yok olması ve değerini kaybetmesidir. Bu nedenle sosyal reddedilme, sürdürülebilir bir ilişkinin değersizleştiğini ifade etmek için de söylenebilmektedir. Sosyal reddedilmede mühim olan konu; iletişimi sürdürme niyetinde olan kişiye diğer kişi veya kişilerin bu talebini olumlu karşılamadığını ve bir bağ oluşmasını istemediğini açıkça belirtmesidir (Güneş, 2022: 46).

1.5. Örgütsel Dışlanmanın Boyutları

İşyerinde dışlanmanın yalnızlaştırma ve hiçleştirme olarak ifade edilen iki boyutu bulunmakta ve detaylarına aşağıda yer verilmektedir.

1.5.1. Yalnızlaştırma

Yalnızlık, diğer insanlar ile etkileşimde bulunulmadığı, ortak görevlerde yer alınmadığı, çift taraflı fayda sağlanmadığı ve görüşlerin paylaşılmadığı haller ile karakterizedir. Yalnızlık olgusu kişinin karakterinden kaynaklanabileceği gibi örgüt ile alakalı unsurlardan da kaynaklanabilecektir. Yalnızlaştırma boyutunda örgütle ilişkili faktörlerin ve öteki işgörenlerin daha fazla tesir edeceği söylenebilmektedir. Yalnızlaştırma boyutu, işgörenin sosyal temaslarında diğer işgörenler tarafından selam verilmemesi, kendisinden uzak durulması, bulunduğu ortamın terk edilmesi, dışlanması ve elzem durumlar dışında görev gruplarına alınmaması vb durumları kapsamaktadır (Turgut, 2021: 39-40). Aşık (2020: 735) tarafından yapılan incelemede işten ayrılma niyetinin yalnızlaştırma boyutu ile aralarında pozitif ilişkisi bulunduğu belirlenmiştir.

1.5.2. Hiçleştirme

Hiçleştirme, işgörenin önemli sayılmadığı, kendisinden bilgilerin saklandığını düşündüğü, dinlenme saatlerinde diğer işgörenlerin onu aralarına almadığı, durumlarla beraber sosyal ortamlara davet edilmeme, kısa isteksiz konuşmalarla karşılaşma gibi ifadeleri kapsamaktadır (Turgut, 2021: 40). Abaslı (2018), hiçleştirme boyutunun örgütsel yabancılaşmanın anlamsızlık, yalıtılmış, güçsüzlük boyutları ile ve sinizm ile pozitif yönlü ilişkilerinin bulunduğu kanısına varmıştır. Emsal biçimde, Aşık (2020: 735) da hiçleştirme boyutunun sinizm ile pozitif bir ilişkisinin bulunduğunu belirlemiştir.

İlaveten, örgütsel dışlanmanın boyutlarının işten ayrılma niyetine olan etkisini tespit edebilmek maksadıyla gerçekleştirilen araştırma sonucunda, işten ayrılma niyeti üzerinde yalnızlaştırma boyutunun, hiçleştirme boyutuna nazaran daha tesirli olduğu bulunmuştur (Aşık, 2020: 744).

1.6. Örgütsel Dışlanmanın Etkileri ve Sonuçları

Her şeyden önce örgütte ortaya çıkan davranışın dışlama olup olmadığına emin olmak önemlidir. Günlük yaşamda kişiler gerek toplumda gerekse işyerinde türlü sebeplerle diğer kişileri yok saymakta ya da diğerleri tarafından yok sayılabilmektedir. Dolayısıyla işyerinde rastlanılan her negatif davranışın dışlama kabul edilmesi doğru bir tespit olmayacaktır. Bu tespit sırasında mühim olan kişinin iş arkadaşları tarafından sistematik olarak görmezden gelinmesi durumunun var olmasıdır. Misal; dalgın olma veya yoğunluk sebebi ile koridordan geçerken karşılaştığımız iş arkadaşımızla selamlaşmamak veya konuşmamak o kişiyi kasıtlı olarak dışladığımız manasına gelmemektedir (Robinson vd., 2013: 204-207).

Dışlanma davranışı diğer çalışanlar tarafından rahatça fark edilemez o yüzden kimi zaman çalışanlar için yaşananlara karşı sessiz sedasız bir öç alma biçimi olabilmektedir. Sözlü veya fiziksel saldırılar dışlayan fail ve dışlanan mağdur birey haricinde çevredeki şahıslar aracılığıyla basitçe anlaşılır ve ispatlanması çok zor olmayacaktır. Buna nazaran dışlanmaya ilişkin davranışlar kişilerce çok kolay inkâr edilebilmektedir. İşyerlerinde dışlayan kişiler bu davranışların dalgınlık, dikkatsizlik, ilgisizlik kaynaklı olduğunu savunabilmektedir. Tüm bunlar sebebiyle bu tarz davranışların tespiti ve önlenmesi oldukça güçtür (Gültaç, 2019: 51).

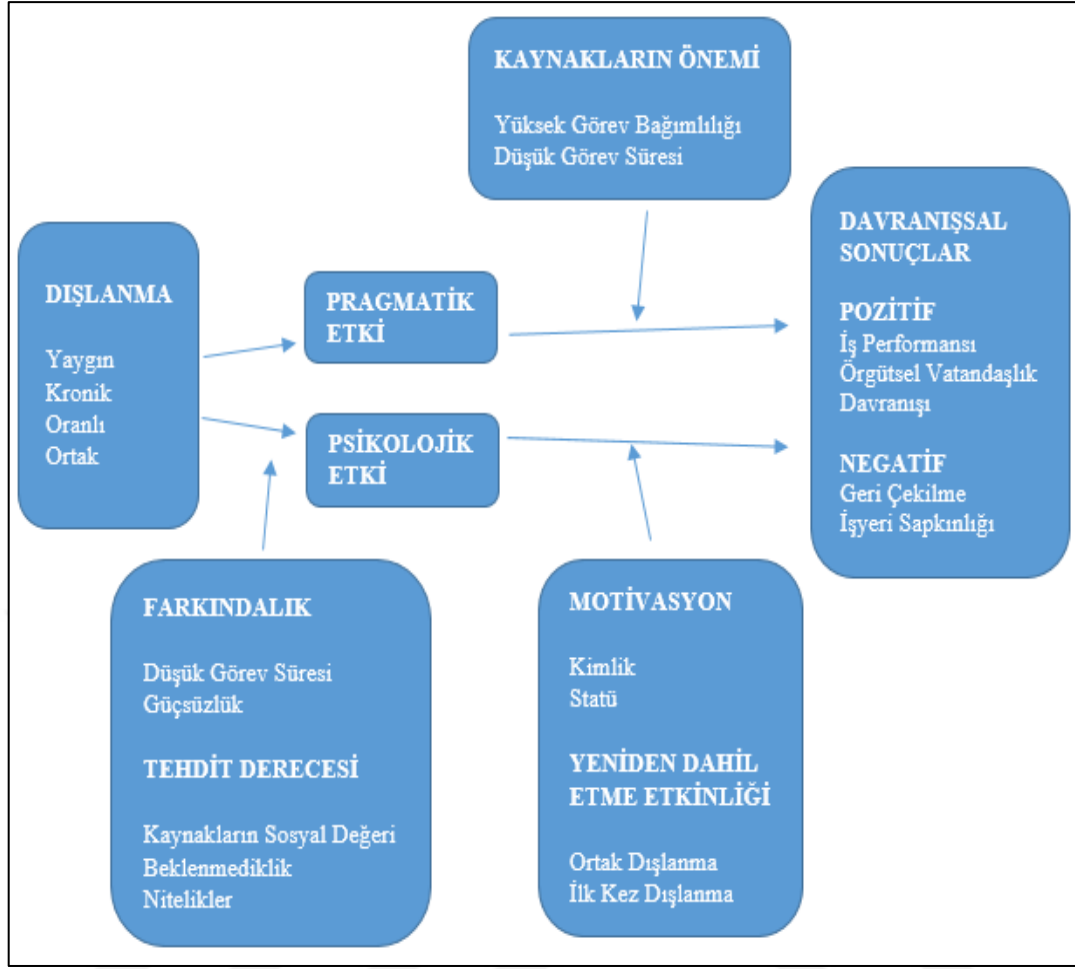
İşyerinde dışlanmayı meydana getiren unsurlar incelendiğinde örgüt kültürü, örgütsel çeşitlilik örgütsel hiyerarşi, örgütsel stres ve örgüt yapısının tesirli olduğu anlaşılmaktadır. Kişiler çoğunlukla yakınlık duydukları kişilerle sosyal olarak bağ kurma eğilimindedir. Ayrıca, kendilerine benzemeyen çalışanlarla minimum düzeyde iletişim kurmaktadır. Bu tür bir durumda dışlanma davranışı bakımından açık bir maksat mevzubahis olmayabilir ve işgörenin bambaşka mizaca sahip olması örgütsel dışlanmanın nedeni olabilmektedir. Buna benzer ikiden fazla bireyin diğerlerinin anlayamayacağı biçimde özel bir dil konuşması çeşitlilik halinden kaynaklanan bir problem olup dışlanmanın farklı bir boyutunu yaratmaktadır. Başka bir ifade ile kişiler, diğer kişilerle ortak dil konuşmuyorlar diye dışlanabilmektedirler. Bu vaziyetin, işgörene olduğu kadar örgüte de zararı dokunmaktadır. Dışlanma mağdurunun motivasyonu düşmekle birlikte performansının da düştüğü gözlemlenmektedir. Neticede ise çalışan, sorumluluk ve vazifelerinin hakkını verememekte ve örgüt işleyişinin de hasar görmesine sebebiyet vermektedir (Atalay vd., 2021: 2101).

Robinson ve Schabram (2017), örgütsel dışlanmanın iki farklı şeklini ayırt etmenin elzem olduğunu belirtmiştir: bunlardan ilki kişisel dışlama diğeri ise görev dışlamasıdır. Kişisel dışlama; bir işgöreni, sohbet ortamında yok saymak, sosyal destekten yoksun bırakmak, çay/kahve/yemek molaları ve başka sosyal etkinliklere davet etmemek vb. şahsi veya sosyal etkileşimlere katmamak anlamına gelmektedir. Görev dışlaması ise; işgörenin iş arkadaşı/arkadaşları tarafından görev ile alakalı etkileşimlere, proje toplantılarına dâhil edilmemesi, e-posta gönderirken yok sayılması ya da e-postalarına yanıt verilmemesi olarak tanımlanmaktadır (Bayrakçı, 2022: 685).

Örgütsel dışlanmaya maruz kalan çalışanlar, performans kaybı, örgütte yüksek gerilim, işten ayrılma, düşük örgütsel özdeşleşme, uygunsuz iş davranışında bulunma, iş ortamında sapkın davranışlar, düşük iş doyumu gibi hem çalışanı hem de örgütü zarara uğratan davranışlar sergilemektedirler (Tutar vd, 2021: 332-335; Türkoğlu ve Dalgıç, 2018: 780; Zhao vd., 2013: 219). Aynı zamanda dışlanma mağdur kişide hayal kırıklığı, utanma, endişe, yalnızlık, tükenmişlik, umutsuzluk, suçluluk, depresyon ve öfke gibi negatif duygulara yol açmaktadır (Abubakar vd., 2018: 4; Sharma ve Dhar, 2021: 11; Tutar vd, 2021: 335). Daha sonraki evrede ise, geri çekilme, yüksek devamsızlık seviyesi, iş tatminsizliği ve üretkenlik karşıtı iş davranışı gibi olumsuz iş sonuçları yaratmaktadır (Abubakar vd., 2018: 4; Chen, 2018: 6). İlave olarak çalışma ortamında dışlanmanın, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel verimlilik, işgören devir hızı, örgütsel iklim, işyerinde adalet ve algılanan destek gibi önemli sonuçlarla bariz biçimde ilişkili olduğu doğrulanmıştır (Fiset, 2014: 8; Tutar vd, 2021: 336).

Dışlanmaya uğrayan işgörenlerin yöneticilerine, iş arkadaşlarına, mesleğine ve işyerine olan sadakat ve bağlılıkları da giderek azalmaktadır. Dolayısı ile işgören ciddi bir biçimde tükenmişlik hissini yaşamaktadır. Bu tarz bir durum kişinin performansını negatif etkilemektedir. Kişi bu şartlar altında örgütün çıkarına yönelik davranışları unutup kendi derdi ile baş etmeye çalışmaktadır (Halis ve Demirel, 2016: 319).

Şekil 1.3' de, Robinson vd. (2013: 216.) tarafından yapılan araştırmada örgütsel dışlanmanın sonuçlarına dair elde edilen bulgular detaylandırılmıştır.



Şekil 1.3. Dışlanmanın Sonuçlarının Bütünleşik Modeli

Kaynak: (Robinson vd., 2013: 216).

Şekil 1.3 ‘de paylaşılan modele göre, örgütsel dışlanma davranışının, özelden çok genel, seyrekten çok devamlı, tek seferden çok birden fazla kez ve gruptan çok kişiye yönelik yapıldığında en ağır haliyle gerçekleştiği ifade edilmektedir (Güneş, 2022: 59).

Mlika ve arkadaşları (2017) gerçekleştirdikleri araştırmada, dışlanmanın çoğu kez saldırgan davranışlar veya bunalım yaratmadığını; en güçlü etkisinin, davranışsal katkıyı zayıflatmak olduğu ortaya konmuştur. Bunun yanında birçok araştırmada dışlanmanın negatif ve zarar veren sonuçlarının olumlu sonuçlarına nazaran daha çok sayıda olduğu ifade edilmektedir (Yoldaş, 2020: 481). Nitekim başkalarını dışlamak benlik kaynaklarının tükenmesi, saldırganlık, suçluluk duyma ve utangaçlık hislerini harekete geçireceğinden, nihayet kaynak da hedef gibi biçare kalabilecektir (Sharma ve Dhar, 2021: 11).

Dostane olmayan işyeri algısı ve yardımına başvurulacak kişi kaybı psikolojik acıya, negatif hislere ve iş tatminsizliğine yol açmaktadır (Abubakar vd., 2018: 2). Örgütsel

dışlanmadan olumsuz etkilenen işgörenler yaptıkları işe dikkatini verememekte ve başladığı işi bitirmekte zorlanmaktadır. Dışlanmaya maruz kalan işgörenlerin kariyer basamaklarını çıkmaları olası görünmemektedir. Bu duruma bağlı olarak çalışan kişi işteki becerisini de zaman içinde kaybetmektedir (Karakulle, 2021: 133).

İş ortamındaki dışlanma, uyumsuz davranışlara yol açmakta, işgörenin bilişsel durumunu etkilemekte, işten ayrılma niyetini artırmakta, aidiyeti ve performansı azaltmakta ve üretkenlik karşıtı davranışları olumsuz yönde tetiklemektedir (Yıldız ve Develi, 2018: 145; Yoldaş, Kılıç ve Karaman, 2020: 482). Diğer negatif etkileri ise, duygusal yorgunluk, moral/motivasyon eksikliği, psikolojik sorunlar, stres ve meslekten soğuma durumudur (Kurum ve Erdemli, 2022, 284). Bir başka çalışmada, sosyal zekâ düzeyi yüksek olan çalışanların dışlama davranışına daha nadir maruz kaldığı belirlenmiştir (Yüksel, 2017, 115).

Araştırmalar, örgütsel dışlanmanın gerek psikolojik gerek fiziksel sağlık üzerinde yıkıcı etkileri olduğunu varsaysa da (Williams, 2001), birtakım araştırmalar örgütsel dışlanmanın belirli durumlarda hem kaynağa hem de hedefe potansiyel yararları olduğunu tespit etmiştir. Bu durumu destekleyen bir diğer çalışma Jamieson vd., (2010) tarafından yapılmış ve ciddi anlamda ihtiyaç duyduklarında, dışlanmış kişilerin dışlanma ardından gruplandırılmış kişilerden daha üstün performans gösterebileceği bilgisine ulaşılmıştır. Yine benzer şekilde Williams ve Sommer (1997), siber top oyununda dışlanmış kadınların beyin fırtınası görevlerinde daha çok fikir ürettiğini tespit etmiştir. Bazı durumlarda dışlama, kaynağın (dışlayanın) aidiyet ve kontrol ihtiyacını da güçlendirebilmektedir. Dolayısıyla, dışlanmanın sonuçları çift yönlüdür. Dışlanma kimi zaman yıkıcı olsa da, performans için yararlı olabilmektedir. Bu durum aynı zamanda kişilerin başkalarını dışlama motivasyonunu da mantıklı biçimde açıklamaktadır. Bazı hallerde işgörenler, sapkın iş arkadaşına ceza vermek ve takımın performansını yükseltebilmek için dışlamayı kullanmak zorunda kalmaktadır. Nitekim işyerlerinde işin kurallarını ihlal eden kişileri cezalandırmak maksadıyla yaygın şekilde kullanılmaktadır. Bütün bu bilgiler ışığında örgütsel dışlanmanın faydalarının da olabildiği görülmektedir (Akt. Wang, 2014: 25-26).

Bir diğer ilgi çekici bulgu, hedef bireylerin dışlayan kişi veya gruba karşı tutumlarının her daim olumsuz olmadığına ilişkin kanıtların mevcut olmasıdır. Bilhassa Schoeck (1962), bireylerin gruptan kişisel sebeplerle reddedildiklerinde grup ile iş yapma heveslerinin arttığını ve kişisel olmayan sebeplerle reddedildiklerinde grupta var olma heveslerinin azaldığını bulmuştur. Schoeck'e (1962) göre dışlanma sonrası grupta kalma motivasyonu

sosyal güvence aramak şeklinde açıklanmaktadır. Dışlanmanın işleyişi, sonuçları ve psikolojik süreci üzerine gerçekleştirilen nihai araştırmalar temelde iki kategoriye ayrılmaktadır; antisosyal ve prososyal sonuçlar. Antisosyal sonuçlar içeren araştırmalar ışığında, dışlanmış mağdurların sosyal malumatları doğruca yorumlayamadıkları ve kendi benlikleri adına yararlı karar veremedikleri görülmektedir. Ayrıca, görmezden gelindikleri için hayal kırıklığı yaşamakta sonuçta empati kurma yetilerini kaybederek başkalarına karşı agresif tutum sergileme eğiliminde oldukları ifade edilmektedir. Prososyal sonuçlar içeren araştırmalara bakıldığında ise, Maner ve meslektaşlarının (2007), dışlananların diğerleri (dışlayan kişiler hariç) ile iş yapmaya ve başka arkadaşlar kazanmaya daha istekli davrandıklarını keşfettikleri görülmektedir.

Dışlanma, sadece dışlanan kadın çalışanların ekiple beraber hareket etme motivasyonunu çoğaltmakla kalmayarak, aynı anda örgütsel performansını da yükseltmektedir (Akt. Yang, 2012: 34-37). Örneğin Williams ve Sommer (1997), cinsiyetlerin sosyal dışlanmayı benzeri şekilde yorumlamadığını öne sürmektedir. Nitekim kadın işgörenler, ekip içinde değerlerini ve performanslarını yükseltmek beraberinde eski statülerini kazanabilmek adına yapıcı bir iletişimi tercih edebilecektir. Ayrıca söz konusu araştırmada, dışlanmış kadınların ekip için daha fazla çalışarak sosyal bakımdan telafide bulundukları, oysaki dışlanmış erkeklerin sosyal olarak kaytarma davranışı gösterdiği bulunmuştur. Kadınlar, reddedilme hislerini kolayca kabullenmekte buna rağmen erkekler bu tür bir durumda alaka duyduğu alanları yeni baştan değiştirmektedir (Berlingo, 2015: 41; Yang, 2012: 38).

Yıldız ve Develi (2018: 146) tarafından gerçekleştirilen araştırmada, örgütsel dışlanmanın işgörenlerin yalan söyleme eğilimini pozitif olarak etkileyebileceği tespit edilmiştir. Türkoğlu ve Dalgıç (2018: 784) yaptığı araştırmada, örgütsel dışlanma davranışının ve ruminatif (olumsuz ve tekrarlayıcı) düşünce yapısının iş görenin işten ayrılma niyetini yükselttiği yönünde tespitte bulunmuştur. Köksal vd. (2019), Steel ve Ovalle (1984), Soybalı ve Pelit (2018) gibi araştırmacıların çalışmaları neticesinde, iş ortamında dışlanmanın işgörenlerin işten ayrılma niyetini artırdığı belirlenmiştir. Mao vd. (2021: 1276) çalışma arkadaşı kıskançlığının sonraki dönemde örgütsel dışlanmaya ve odak işgörenin işyeri nezaketsizliği davranışı sergilemesine yol açtığını bulmuşlardır. Chong (2014: 53-54) gerçekleştirdiği araştırmada, işgörenlerin dışlanma deneyimi esnasındaki kasıtlı atıflarının dikkate alınmasının ve kişisel performans ile grup performansını ayırt

etmenin; sosyal dışlanmanın çalışma sonuçlarına etkilerini tayin etmeye çalışırken sosyal dışlanma yoğunluğunun dikkate alınmasının önemini vurgulamaktadır. Shah ve Hashmi (2019: 949) tarafından yapılan araştırmada, teorik açıdan, örgütsel dışlanma ve işyeri nezaketsizliğinin, örgüt kültürü ve bilgi saklama arasındaki ilişkiye aracılık ettiği ve pozitif ilişkili olduğu bulgulanmıştır.

Wu, vd.'nin (2011) çalışmasında, uyumluluk, duygusal istikrar ve dışadönüklük özellikleri düşük işgörenlerin iş ortamında dışlanma ihtimalinin daha yüksek olduğu ve örgütsel dışlanmanın, işgörenlerin örgütsel temelli benlik saygısını baltalayarak iş performansına olumsuz yönde etki ettiği bulunmuştur. Zadro ve Gonsalkorale (2014) 'nin dışlanma kaynağına (dışlayana) odaklandığı çalışması, çalışanların yaratılışsal uyumluluğunun, zor meslektaşlarını dışlamayı negatif olarak yordadığını ortaya çıkarmış ve bu sebeple işgörenlerin ne kadar uzlaşmacı olursa, çalışma arkadaşlarını dışlama ihtimallerinin de o kadar düşük olduğunu belirlemiştir (Akt. Wang, 2014: 23). Jahanzeb vd. (2020) tarafından gerçekleştirilen araştırmada, fikirlerin meslektaşlardan pasif olarak saklanması, işyerinde dışlanma algısının performansın düşmesine yol açmasında önemli bir neden olarak ortaya çıktığı ancak bu durumun, çalışanlar farkındalık sergilediklerinde azaldığı tespit edilmiştir. Xu (2012) tarafından gerçekleştirilen araştırma sonucu, narsist işgörenler için iki modelin varlığına dikkat çekmektedir. İlk modelde, yüksek uzmanlık statüsüne sahip olanların, daha yüksek düzeyde hedefi karşılıklı bağımlılığa sahip ekiplerde dışlanma olasılığı daha düşüktür. İkinci modelde ise, düşük uzmanlık statüsüne sahip olanların, daha düşük düzeyde hedefi karşılıklı bağımlılığa sahip ekiplerde dışlanma olasılığı daha yüksektir.

İşgörenin kendini ekibe yahut örgüte ait hissedebilmesi, yaptığı işle ve örgütüyle bütünleşmesi bakımından hayli önemli bir meseledir. İş ortamında dışlanmayı azaltabilmek için insan kaynakları birimlerine ve liderlere incelikli görevler düşmektedir. Çalışma ortamında veya sosyal hayatta liderlerin ekip üyelerine karşı ilgili davranması, sosyal etkinlik organizasyonları planlaması (Eğlence amaçlı sporlar, şirket piknikleri), insan kaynakları biriminin işgören sorunlarıyla meşgul olması ve benzeri durumlar her kademedен çalışanın görev harici amaçlarla bir araya gelmesini bu sayede kolektif gücü destekleyecektir (Haldorai vd, 2020: 2730; Türkoğlu ve Dalgıç, 2018: 784,785).

Literatürde ekseriyetle örgütsel dışlanmanın işgörenlerin yaptığı işe ve örgütüne yönelik tutumlarını negatif yönde etkilediğine rastlanmaktadır. Fakat bilhassa kendini gerçekleştiren yani benliğinden doyum alan ve kendinin en iyi versiyonunu yaratmak adına potansiyelini ortaya koyan kişiler, iş ortamında dışlanmaya maruz kaldığında bu olaydan etkilenmemekte hatta güdülenebilmektedir. Zira bu düzeye erişmiş bir insan yalnız olmaktan pek de tedirginlik duymamaktadır (Gürsel, 2018: 170,171).



2. İŞGÖREN DEVİR HIZI

Araştırmanın ikinci kısmında; işgören devri ve işgören devir hızının tanım çalışan devir hızını muhteva eden işten ayrılmayı etkileyen etmenler, işgören devir hızının artmasının sonuçları, son olarak işgören devir hızını azaltmaya yönelik önlemlere değinilmiştir.

2.1. İşgören Devri ve İşgören Devir Hızının Tanımı

İşgören devri, 1925’den bu yana birçok farklı bakış açısı ile üzerinde çokça çalışılan bir olgudur (Coleman, 2018: 17; Ongori, 2007: 49). Nitelikli işgörenlerin örgütlerde tutulması yaygın zorluklar arasında olup, buna bağlı olarak örgütlerin karşılaştığı en büyük sorunlardan biri işgören devridir (Mendis, 2017: 67).

İşgören devri; işçilerin örgütler, meslekler ile istihdam ve işsizlik arasında işgücü piyasası etrafında dönmesi olarak tanımlanmaktadır (Abbasi ve Hollman, 2000: 333). İşgören devri, bir örgütte çalışanların sebep fark etmeksizin işten uzaklaştırılmaları veya ayrılmaları olarak açıklanmaktadır (Ünver, 2021: 41). İşgören devri bir diğer tanımda ise, işgörenlerin bir örgüte dahil olduktan sonra, herhangi bir sebeple işten uzaklaştırılmaları ya da ayrılmaları olarak tanımlanmaktadır (Abılgaieva, 2021: 32). Başka bir tanıma göre işgören devri; çalışanların işyerine üye olması kapsamında, bir noktadan diğer bir noktaya ilerlemeleridir. Bu yer değişikliği işyerine katılma ya da bırakma olarak çift yönlü gerçekleşebilmektedir (Silverberg, 2008: 29).

İşgören devir hızı literatürde birden fazla adlandırmaya sahiptir. Bu adlandırmalar; “insan kaynakları değişim hızı”, “insan gücü değişimi”, “işçi değiştirme”, “çalışan değiştirme oranı”, “iş değiştirme hızı”, “personel değiştirme”, “işçi devri”, “çalışan hareketliliği”, “işgücü değiştirme”, “işgücü değiştirme oranı”, “çalışan değişim hızı”, “işgücü değiştirme”, “personel devri”, “işgücü devri”, “işgören değişim çabukluğu”, “işçi hareketliliği” ve benzeri biçimde açıklanmaktadır (Sümer, 2013: 41; Ushurova, 2021: 8; Yüksel, 2012: 111).

İş dünyası örgütlerinde sıkça duyulan ‘devir hızı’ kavramı işgören sirkülasyonu manasına gelmektedir (<https://www.kariyer.net/>). İşgören devir oranı, bir örgütte muayyen

bir zaman diliminde mevcut işgörenin, o zaman diliminde işten ayrılan işgörene yüzdesini ifade etmektedir (Günay, 2018: 25).

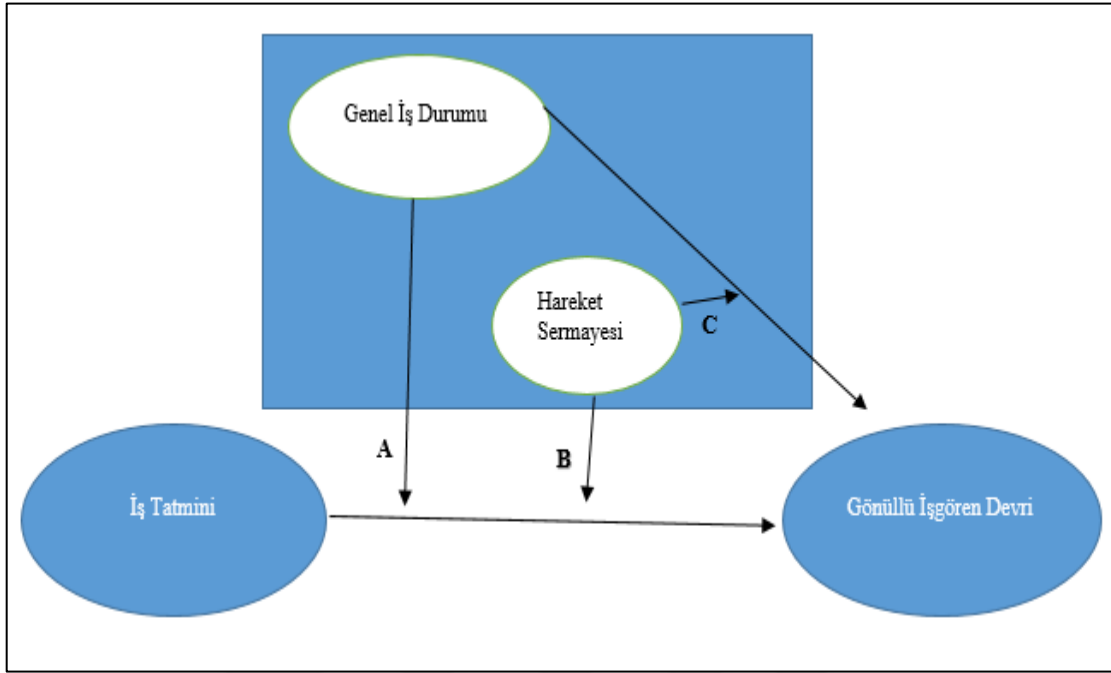
İşgören devri kavramının netleşmesi için işgören devri tanımının parametrelerinin belirtilmesi yararlı olacaktır. Marvin (1994) aşağıdaki hallerde işgören devrinden söz etmenin olanaklı olabileceğini söylemektedir (Güler, 2016: 46).

- Herhangi bir açıklama yapmadan işten ayrılan veya yasal süre olan iki haftalık sürenin içerisinde iken yani işten ayrılacağı hakkında geç bildirimde bulunan işgören örgüte inancını kaybetmiş ve bıkmıştır.
- Örgüt, işgörenin performansının standardın altında olması halinde görevini sonlandırabilmektedir. Bu halde örgütün işgören seçimi veya eğitim verme kalitesinden kuşku duyulmalıdır.
- Örgüt doğru işgöreni tercih ederek gelişimini sağlasa bile işgörenlerin sonuna kadar örgütte kalma güvenceleri mevcut değildir. İşgörenler görevlerini altı aydan daha uzun bir süre devam ettirmeyi arzulamaktadır. Bundan kısa zamanda örgütten ayrılmalar yaşıyorsa bu örgütte de bir takım problemler olabileceği anlamına gelmektedir.
- Eğer işgören yasal süre olan iki hafta süreden evvel bildirim yaparak görevinden ayrılıyorsa, bu işgörenin örgüte ve oradaki liderlerine saygı duyduğunu aynı zamanda örgütü hakkında olumlu deneyimlerinin bulunduğu anlamlarını içermektedir.
- Ekseriyetle dönemsel görevlerde geçici olan işgörenlerin planlanmış iş bırakma durumları sebebiyle örgüt yönetimi negatif bir yargılamaya maruz kalmamakta ve bu vaziyet işgören devri olarak kabul edilmemektedir.

Yukarıdaki açıklamalarda da ifade edildiği üzere işten ayrılma davranışı her daim işgören devrini işaret etmemektedir. İşgörenin yasal süre başlamadan bildirim yapması örgütün yaşayacağı zayıyatı en aza indirecektir. Özellikle belirtmek gerek ki habersizce, ansızın, bildirim yapmadan ya da yasal süreye uymaksızın geç haber vererek gerçekleşen iş bırakma davranışı işgören devri kapsamındadır (Aydın, 2011: 266-267).

Literatürde bazı araştırmalarda gönüllü çalışan devri ile iş doyumunu arasında olan ilişkileri ölçebilmek üzere üç değişken kullanılmaktadır. Bu değişkenler iş doyumunu, genel çalışma durumu ve hareket sermayesi (bireyin örgüt değiştirebilme özgürlüğü) olarak

sıralanmaktadır. Bu üç unsurun işgören devri üzerinde ne tür etkileri olduğu şekil 2.1' de paylaşılmaktadır.



Şekil 2.1. İş Tatmini, Fiili Hareket Kolaylığının Belirleyicileri ve Gönüllü İşten Ayrılma Üzerine Önerilen Model

Kaynak: (Trevor, 2001: 623).

Şekil 2.1' de görüldüğü üzere gönüllü iş devrinin yordayıcıları, iş tatmini, genel iş bulunabilirliği başka bir ifadeyle gerçek hareket kolaylığının piyasa düzeyinde belirleyicileri ve bireysel hareket sermayesidir (yani, gerçek hareket kolaylığının bireysel düzeyde belirleyicileri). Hareket kolaylığı, bir bireyin alternatif bir iş bulma olasılığıdır ve bu olasılık aynı zamanda hem genel iş durumuna hem de hareket sermayesine bağlıdır (Trevor, 2001: 623-625).

Nihayet bu çalışmada, iş tatmini ve işsizlik oranının (genel iş durumu) gönüllü işgören devri üzerindeki etkilerinin, hareket sermayesinin üç göstergesi olan eğitim, bilişsel yetenek ve mesleğe özel eğitim tarafından hafifletilebildiği tespit edilmiştir. Bir başka çalışmada ise Hom vd. (1992), bölgesel işsizlik oranları düşük olduğunda iş tatmininin işgören devri ile daha güçlü bir şekilde ilişkili olduğunu bulmuşlardır (Trevor, 2001: 621-624).

2.2. İşgören Devir Hızı Kapsamında İşten Ayrılmayı Etkileyen Faktörler

İşten ayrılma eylemi; çoğu kez işten ayrılma niyeti olarak adlandırılan kavramın sonucudur (Jha, 2009: 26). İşten ayrılma niyeti, işgörenlerin görevlerinden ve örgütlerinden doyum sağlayamamaları sonucunda sergiledikleri tahripkâr aksiyonlar şeklinde ifade edilebilmektedir (Ushurova, 2021: 8).

Örgüt liderleri, örgütsel bağlılığın düşük olmasının sonucunda işgören devrinin yükseleceğinin bu durumun da organizasyonun mali durumunu negatif yönde etkileyeceğinin bilincindedir (Paz, 2019: 42).

2.2.1. Bireysel Faktörler

İşgören devir hızı kapsamında bireyin yol açtığı işten ayrılma sebepleri, örgütün kontrolünün dışında gelişmektedir. İşten ayrılmalar kimi zaman örgüt iradesi dışında gerçekleşirken kimi zaman da işgörenlerin yaşam tarzları ya da karakterlerinden kaynaklanmaktadır. İşgören devir hızı kapsamına giren işten ayrılma davranışını tetikleyen bireyle ilişkili faktörleri, askerlik hizmeti, evlilik, gebelik, hastalık, emeklilik hali, vefat ve başkaca bireysel etmenler olarak açıklamak mümkündür (Özlü, 2016: 62).

2.2.1.1. Askerlik

Vatani görevlerini yasal olarak yapmakla mükellef olan erkek işgörenlerin örgütten ayrılmasını müteakip gerçekleşen yeni işe alımlar örgüte ek maliyetler yüklemektedir. Diğer taraftan askerlik, örgütün kontrol altına alabileceği veya engel olabileceği bir mevzu olmaması sebebiyle birey çıkışlı bir işten ayrılma durumunu doğurmakta nihayetinde işgören devir hızı kapsamında işten ayrılma davranışı gerçekleşmektedir (Özlü, 2016: 62).

2.2.1.2. Evlilik ve Hamilelik

Gerçekleştirilen pek çok araştırma, kadın işgörenlerin işgören devir oranının erkek işgörenlere nazaran daha yüksek olduğunu ortaya koymaktadır. Ortaya çıkan bu tablonun değişik nedenleri mevcuttur. İlk neden, erkeklere nazaran kadınların genellikle evin geçiminde daha geri planda olmalarıdır. Evin geçimi esasen erkeğin (babanın) sorumlulukları arasındadır. Eve ait işlerin sorumluluğunun çoğu zaman kadında olması,

işgören devir hızının kadın işgörenlerde yükselmesine sebep olarak gösterilmektedir. Bununla beraber evlilik ve sonrasında gebelik yaşanması hatta gebeliğin bir takım riskler barındırması yahut kadının evladını bizzat yetiştirme arzusu gibi nedenlerle kadın çalışanların işgören devir hızı oldukça yüksek seyretmektedir (Salha, 2012: 60).

Gebelik, hem bir sağlık durumu, bir kimlik ve rol dönüşümü olması bakımından benzeri olmayan bir deneyimdir. İşgören kadınların takriben %75' i yaşamın bir evresinde gebe kalmaktadır. İlk hamilelik esnasında, kadınların annelik sorumluluğu ile iş yaşamları arasında denge sağlamaları ve doğum sonrası vakitlerini ve enerjilerini nasıl düzenlediklerini tekrar değerlendirmeleri gerekebilecektir. Hakikaten bir kadının ilk gebeliği hayattaki rollerinin en fazla çatıştığı zamanı simgelemektedir. Bununla beraber gebe kadınların örgütte terfi, zam ve sağlıkla ilgili olumsuz ve önyargılar içeren muamelelere maruz kaldıkları belirlenmiştir. Örgütler, kadın işgörenleri elde tutmak için hamilelikleri sırasında deneyimledikleri iş ortamıyla yakından ilgilenmelidir. Zira sosyal ve örgütsel desteğin iş doyumunu etkilediği gösterilmiştir. Bundan dolayı, örgütteki desteğin bir kadının çocuğu doğduktan sonra işe devam etme ihtimalini nasıl artıracakını veya azaltacağını muhakeme etmek önemlidir (Ross, 2017: 1-6).

2.2.1.3. Hastalık

İşgören devir hızına etki eden bir diğer unsur hastalıktır. İşgörenlerin kimi zaman görevinden kaynaklı kimi zaman ise görevinden bağımsız yaşadığı sağlık sorunları ve bu durumla ilgili tedavi uygulamalarının uzun sürmesi işgörenlerin, örgütten kısa süreli ya da tümüyle ayrılması dolayısıyla yeni çalışanlar istihdam edilmesine sebep olmaktadır. Sağlık sorunlarının çalışma ortamından kaynaklanması durumunda örgütün kontrol etmek üzere teşebbüs etmesi gerekmektedir (Abılgaieva, 2021: 63). Örgütsel aile izni yöntemleri kapsamında, uzun bir vadede, ücretli aile izni temin etmek, aksi halde hastalık, bakıcılık veya diğer ailevi yükümlülükler sebebiyle işten ayrılmak zorunda olabilecek işgörenlerin işe devam etmelerine destek olacaktır (Ross, 2017: 116).

2.2.1.4. Emeklilik

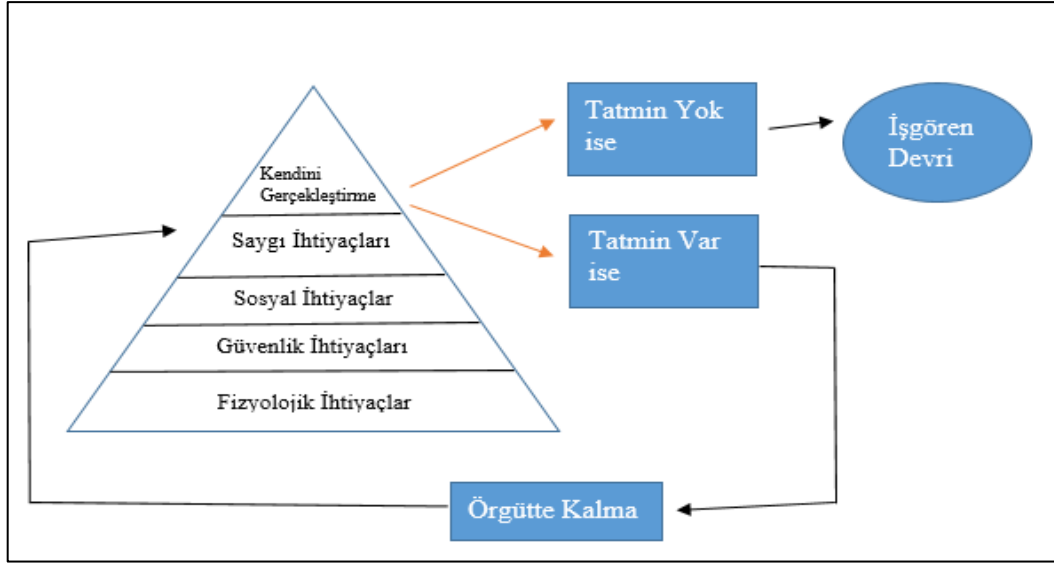
İşgörenlerin sıkça karşılaşılan işten ayrılma nedenlerinden biri de emeklilik halidir. Bu durum, kanunlar ile belirlenen ve çalışanın geleceğinin teminatı sayılan bir emniyet şeklidir (Tiritoğlu, 2006: 93).

Yöneticiler, emekliliğe yakın olan işgörenleri işyerinde tutmayı düşünürken üç maddeyi hatırlarında bulundurmalıdır. İlki, emeklilik kararındaki en önemli faktör yaş faktörüdür; işgörenlerin 55-65 yaşları arasında emekli olma ihtimali yüksektir. Özenli yöneticiler, emekliliğe uygun işgörenleri işlerinde tatmin etmeye epey dikkat etmelidir. İkincisi, liderlik emekliliği geciktirmede en kuvvetli etkiye sahiptir. Başarılı liderler motivasyon ve bağlılık, dürüstlük eşliğinde, iletişimi teşvik etmekte ve işbirliğini savunmaktadır. Üçüncüsü, devamlı gelişim ve emekliliğe uygun işgörenleri memnun etmek, onların emekli olma kararlarını etkilemektedir. Örgütler, emekliliğe uygun işgörenler için gelişim fırsatlarını ve iş doyumunu iyileştirmenin yollarını aramalıdır (Fajardo, 2021: 39-40).

2.2.1.5. Ölüm

Türk dil kurumuna göre herhangi bir canlının yaşamının kati surette ve tam olarak sonlanmasıdır (<https://sozluk.gov.tr>). 6098 sayılı Borçlar Kanununun 440. maddesinde örgüt ile işgören arasında düzenlenen iş sözleşmesinin, işgörenin vefatı neticesinde kendiliğinden sonlanacağı belirtilmektedir (<https://www.mevzuat.gov.tr>).

Mevzubahis ölüm; işgören devir hızı kapsamında işten ayrılma davranışını meydana getiren bireysel faktörlerden bir diğeridir. Zira örgütler, işgören devir hızını ölüm ve benzeri hallerde tespit edebilme ve önleme becerisine haiz değillerdir. İşgören devrini kontrol altına almanın bir yolu olarak, irade dışı ve önüne geçilebilir işgören devri arasındaki fark mühim hale gelmektedir (Wallace, 2009: 32).



Şekil 2.2. İşgören Devri ile Maslow'un Gereksinimler Hiyerarşisi Modeli Arasındaki İlişki
Kaynak: (Şengül, 2019: 43).

Şekil 2.2'deki modelde geçen fizyolojik gereksinimler (nefes, yemek, su, boşaltım, barınma, cinsellik, giyinmek, uyumak); güvenlik ihtiyaçları (sağlık, istihdam, mülkiyet, aile, sosyal istikrar); sosyal ihtiyaçlar (dostluk, aile, samimiyet, bağlanma duygusu); saygı ihtiyaçları (özgüven, başarı, başkalarına saygı göstermek, başkaları tarafından saygı duyulmak, benzersiz bir birey olma ihtiyacı) ve kendini gerçekleştirme (erdem, yaratıcılık, içten, önyargısız, problem çözücü, deneyim azmi, anlam ve iç potansiyel) gibi ihtiyaçların aynı zamanda işgören devri ile de pek yakından alakalı olduğu belirtilmektedir. Şayet giderilmeyen ihtiyaç kuvvetli ise ve örgüt değişimi ile tatmini mümkünse, işgören işten ayrılma davranışını sergileyerek nispeten daha üstün kariyer imkanı olan örgüte geçecektir. Bu gaye ile, örgütlerin insan ihtiyaçlarına uygun kariyer olanakları yaratıp yaratamadığını analiz etmesi, işgören devrini minimum seviyeye çekmek bakımından önemlidir (Hsu ve diğerleri, 2003: 363, 364; https://tr.wikipedia.org/wiki/Maslow_teorisi).

2.2.1.6. Diğer Bireysel Faktörler

Tükenmiş işgörenler, çalışma nizamını bozma ve kişisel çatışmalara dahil olma gibi sebeplerden ötürü meslektaşlarını da negatif etkilemektedir. Nitekim bu gibi hallerde işgören devir hızı artmaktadır (Gündoğan, 2018: 41).

2.2.2. Örgütsel Faktörler

Esasen her örgütün işleyişine yaraşır bir optimum işgören devir hızı oranının olması gerekmektedir. Söz konusu hızın belli değer aralıkları içinde olması beklenmektedir. Optimum hız belirlenen değer aralıklarında değil ise bu örgütün işgören politikalarının pek de başarılı olmadığını yansıtmaktadır (Sarıoğlu, 2007: 28). İşgören devir hızının yüksek olmasının dezavantajlarından bahsedildiğinde, yüksek olması sebep, dezavantajlarının ise sonuç olduğu görülmektedir. Ancak mevzuya farklı bir bakış açısı ile bakıldığında, örgütün bir takım hatalı politikalarının işgören devir hızını yükseltebileceğini söylemek mümkündür. Bu halde ise, işgören devir hızının yükselmesi durumu bir sonucu işaret etmektedir. Tüm bilgiler ışığında işgören devir hızı adeta örgütün “barometre”si gibidir (Şengül, 2019: 104).

2.2.2.1. İş Tatmini

İş tatmini, işgörenin beklentileri ile gerçekleşen performansın karşılaştırılması neticesinde işgörenin görevine duyduğu duygusal reaksiyon; işgörenin davranışlarını değişime uğratan bir tutum; işgörenlerin görevinden memnun olması gibi farklı biçimlerde tanımlanmaktadır (Deniz, 2005: 311). Kariyer imkânı, iş güvencesi, maaş, örgüt içinde ilişkilerin iyi olması ve benzeri beklentilerin ayrı ayrı hepsi eksiksiz olarak iş tatmini kavramını ortaya çıkarmaktadır. İş tatmininin düşük seyretmesi söz konusu beklentilerin giderilmesi seviyesinin düşük olduğunu işaret etmektedir (Gün, 2008: 43).

2.2.2.2. Stres

İşgören devrinin nedenleri arasında; tatmin etmeyen ücretler ve iş koşulları, iş doyumsuzluğu, yetersiz bağlılık, yetersiz eğitim, yetersiz kariyer gelişimi ve elbette iş ile alakalı stres olabilmektedir (Butcher, 2012: 49). Değişen teknolojik koşulların dâhil olması ile, olağan çalışma süreçlerindeki major değişikliklerin işgörenlerde "zihinsel stres" yaratması beklenmektedir. Maslow'un insanların fizyolojik ihtiyaçlarını odağına alan teorisine göre, insan kaynakları liderlerinin işgörenlerin stres seviyesini azaltacak, sağlıklı hissetmelerini ve mutluluk duymalarını artıracak stratejiler geliştirmeleri oldukça önemlidir. Zihinsel stres, çalışma ortamında hatalara, performans düşüşüne ve işgören devir hızının yükselmesine yol açabilecektir (Parham ve Tamminga, 2018: 189).

2.2.2.3. İş Garantisi ve Sosyal Güvenlik

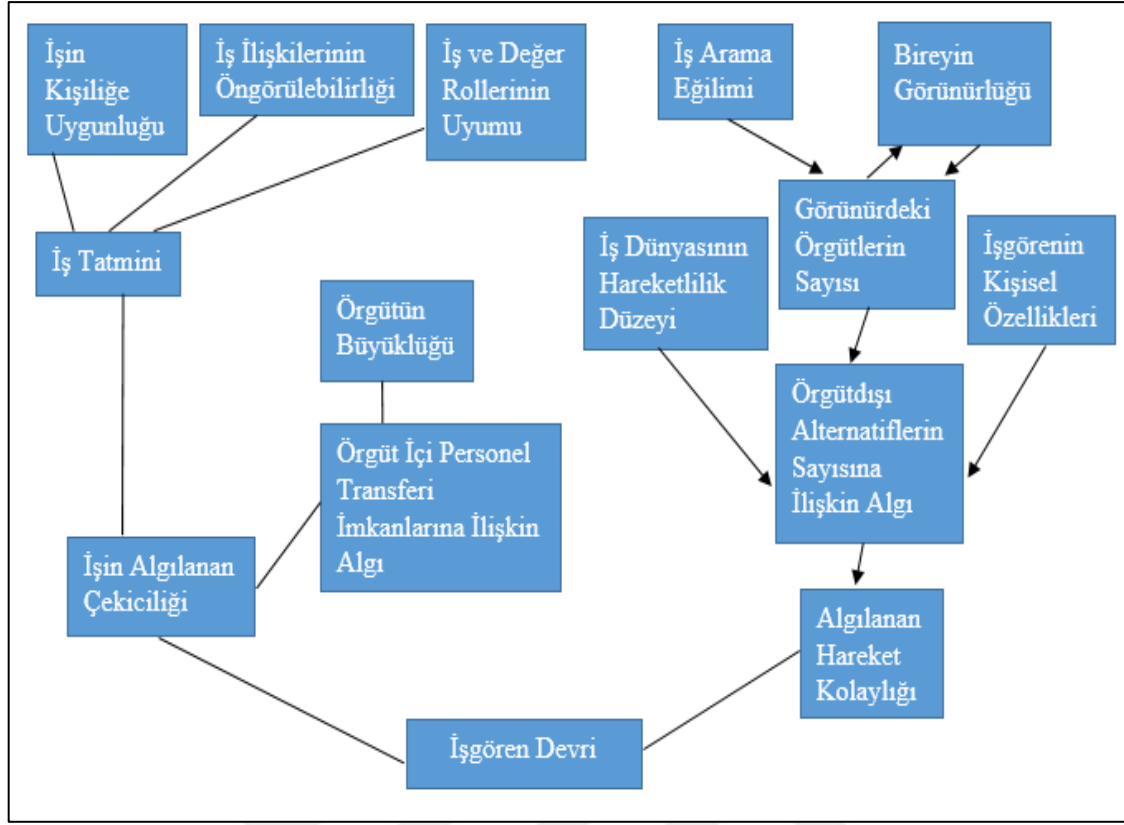
Sosyal güvenlik istihdam edilmenin işgörene sağladığı başlıca yararlardan biridir. Daha detaylı olarak açıklamak gerekirse sosyal güvenlik; bütün vatandaşların gerek yaşadıkları dönem gerekse geleceklerine güvence temin eden ve toplumsal beraberliği diri tutan sistemlerin tamamına verilen isimdir. Aynı zamanda kısmen veya bir süreliğine iş görememe açısından değerlendirildiğinde işgörenin kazancının sekteye uğraması durumunda bireyin ihtiyaçlarını gideren sistem olduğunu söylemek mümkündür (İpekçi, 2019: 41).

İş güvenliği ve sosyal hakların işletilmesi, gerek işgörenler gerekse örgütler için epey önemlidir. Nitekim bu konudaki çalışmalarda iş ve sosyal güvenlik garantisi altında olanların görevlerinde daha verimli oldukları, örgüt ortamından hoşnut oldukları, meslektaşları ile uyumlu oldukları ve tüm bunlara dayanarak işten ayrılma eğilimlerinin nispeten düşük olduğu belirlenmiştir (Sürer, 2009: 25).

2.2.2.4. Yönetim Anlayışı

Örgütlerin kar ederek büyümek ve rekabeti yakalamak için etkili bir yönetim şeklinin var olması gerekmektedir. Bu sebeple sosyal ilişkileri güçlü, eğitimi yeterli ve tecrübeli liderlerle çalışmak elzemdir. Liderlerin örgüt faaliyetlerini başarılı biçimde ilerletmesi için işgörenlerle olan iletişimlerinin yapıcı olması önem arz etmektedir. Liderlerin yönetme şekli işgörenlerin işten ayrılma niyetleri üzerinde epey etkilidir. Misal, otokratik yönetim biçiminde işgörenler stres ve baskı altında çalışacak bu durum ise görevlerinden ve örgütlerinden soğumalarına yol açacak dolayısıyla iş doyumsuzluğu yaşayacaklardır. İş doyumu sağlayamayan işgören huzurlu bir çalışma ortamı umudu ile arayışta olacak nihayetinde işten ayrılma davranışını sergileyebilecektir. Gerçekleştirilen araştırmalarda yönetme şekli ile işgören devir hızı arasında ilişki var olduğu bulunmuştur (Güler, 2016: 60).

Şekil 2.3' de, March ve Simon (1958) tarafından işgören devrinin sebeplerini işleyen model bulunmaktadır.

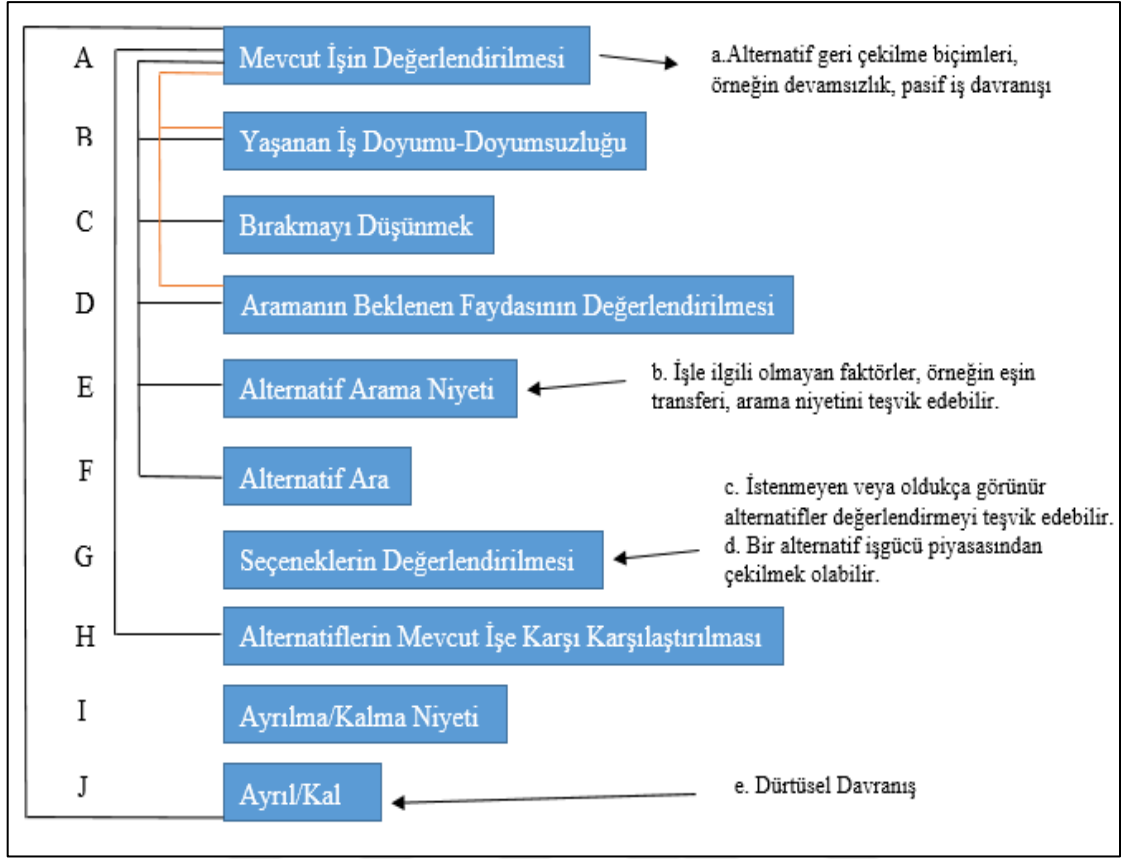


Şekil 2.3. İşgören Devri Modeli

Kaynak: (March ve Simon, 1958: 62,63).

Şekil 2.3' de yer alan model, işgören devrinin nedenlerini açıklayan ilk modeller arasındadır. Bugün halen işgören devri ile ilgili gerçekleştirilen teorik ve deneysel araştırmaların pek çoğunun sonucu March ve Simon (1958) modeline dayanmaktadır. Modele göre, işgörenler ve örgütler arasında bir denge vardır. İşgörenler işe katkı sağlarken, örgütler bunun karşılığında işgörenlerine fırsat ve fayda takdim etmektedir. Söz konusu fayda ve fırsatlar gereksinimlere cevap vermez ise, denge değişecek ve işgörenler ilk fırsatta örgütlerini terk edecektir. Ayrıca, işgörenlerin algılanan çekiciliği ve hareket kolaylığı, işgörenlerin işten ayrılmasına ya da başka bir iş aramalarına yol açan olan mühim unsurlardır (Şengül, 2019: 70,71).

Şekil 2.4' de, Mobley (1977) tarafından geliştirilen İşgören Devri Karar Süreci Modelinde örgütlerde işgören devrine ortam hazırlayan olayları, gerek davranışsal gerekse bilişsel açıdan kavramsallaştırmış olup modelin hareketini başlatan ana unsur memnuniyetsizlik hali olduğu görülmektedir (Şengül, 2019: 73).



Şekil 2.4. Mobley'in İşgören Devri Karar Süreci Modeli

Kaynak: (Mobley, 1977: 238).

A bloğu, işgörenin var olan işini gözden geçirme aşamasının temsili iken, B bloğu, bir seviyeye dek tatmin-tatminsizlikten kaynaklanan hissi hali temsil etmektedir. İşten ayrılma hakkındaki çoğu çalışma, işten ayrılma ile iş doyumu arasındaki direkt ilişkiyi araştırmaktadır. Mobley (1977) tarafından sunulan model, memnuniyetsizlik ile fiilen iş bırakma arasında bir sıra muhtemel arabuluculuk aşamasını önermektedir. C bloğu, doyumsuzluğun neticelerinden birinin iş terk etme fikrini özendirmek olduğunu öne sürmektedir. Burada öncelikli ilgi konusu olmasa dahi, işten ayrılmadan nispeten az aşırı olan başkaca geri çekilme şekillerinin (misalen, pasif iş davranışı, devamsızlık) memnuniyetsizliğin mümkün sonuçları olduğu onaylanmaktadır. D bloğu, geri çekilme karar aşamasındaki ilerleyen adımın, aramanın muhtemel faydasının (alternatif iş bulma şansı) ve işi bırakma maliyetinin bir değerlendirmesi olduğunu ileri sürmektedir. Ayrılmanın maliyetinin analiz edilmesi, rütbe kaybı, elde edilen hakların yitimi ve benzeri konuları içermektedir. Bu blok, March ve Simon'ın (1958) algılanan hareket kolaylığı kavramını kapsamaktadır. E bloğu, seçenek aramak amacıyla davranışsal niyet (örneğin, eşin nakli, sağlık sorunu vb.) olacaktır. Bunu hakiki bir arama olan F bloğu takip etmektedir. İşgücü

piyasasından bütünüyle geri çekilme dâhil olmak üzere seçenekler mevcut ise, G bloğu seçenek değerlendirmesini ifade etmektedir. Mevcut işin alternatif işler ile karşılaştırılması H bloğu 'de görülmektedir. Karşılaştırma seçeneği destekliyor ise, davranışsal bir iş bırakma niyetini olan I bloğu ve hemen ardından gerçek geri çekilmeyi J bloğu özendirmektedir. Karşılaştırma var olan görevi destekliyorsa, işgören aramayı sürdürebilir, aramanın muhtemel faydasını tekrar analiz edebilir, var olan işini tekrar gözden geçirebilir, bırakma fikrini hafifletebilir veya başkaca çekilme davranışı şekillerine girişebilecektir (Mobley, 1977: 238,239).

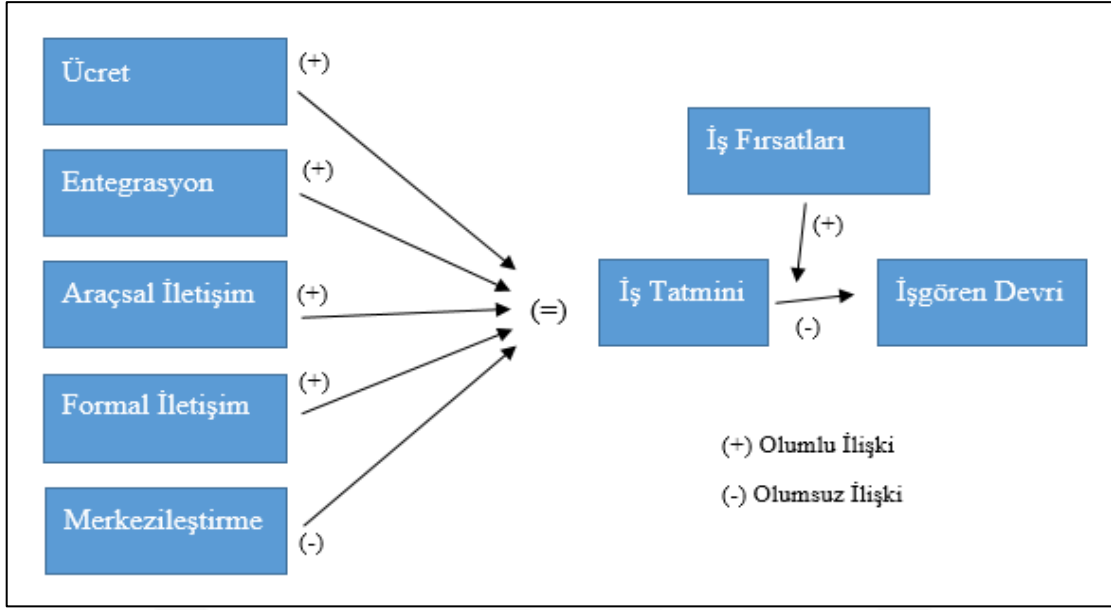
İşgören devir hızının çokça hesaplama yöntemi olmasına rağmen en basit hali; işgören devir oranının, bir örgütte, belirli bir dönemde işten ayrılan çalışanların dönem içi vasati çalışan sayısına oranı biçimindedir (Özdiñç, 2019: 15). Formülüne aşağıda yer verilmektedir.

$$\text{İşgören Devir Hızı} = \frac{\text{İşten Ayrılanlar}}{\text{Dönem İçi Ortalama İşgören Sayısı}} \times 100$$

Örgütlerde ortalama işgören sayısı ise aşağıdaki şekilde hesap edilmektedir (Özdiñç, 2019: 15)

$$\text{Ortalama İşgören Sayısı} = \frac{\text{Dönem Başı İşgören Sayısı} + \text{Dönem Sonu İşgören Sayısı}}{2}$$

Örgüt yönetimlerinde uygulanan ve çeşitli araştırmacılar tarafından geliştirilen bazı işgören devir hızı modelleri bulunmaktadır. Bu modeller ilerleyen sayfalarda detaylı olarak paylaşılmaktadır.



Şekil 2.5. Price'in İşgören Devri Modeli

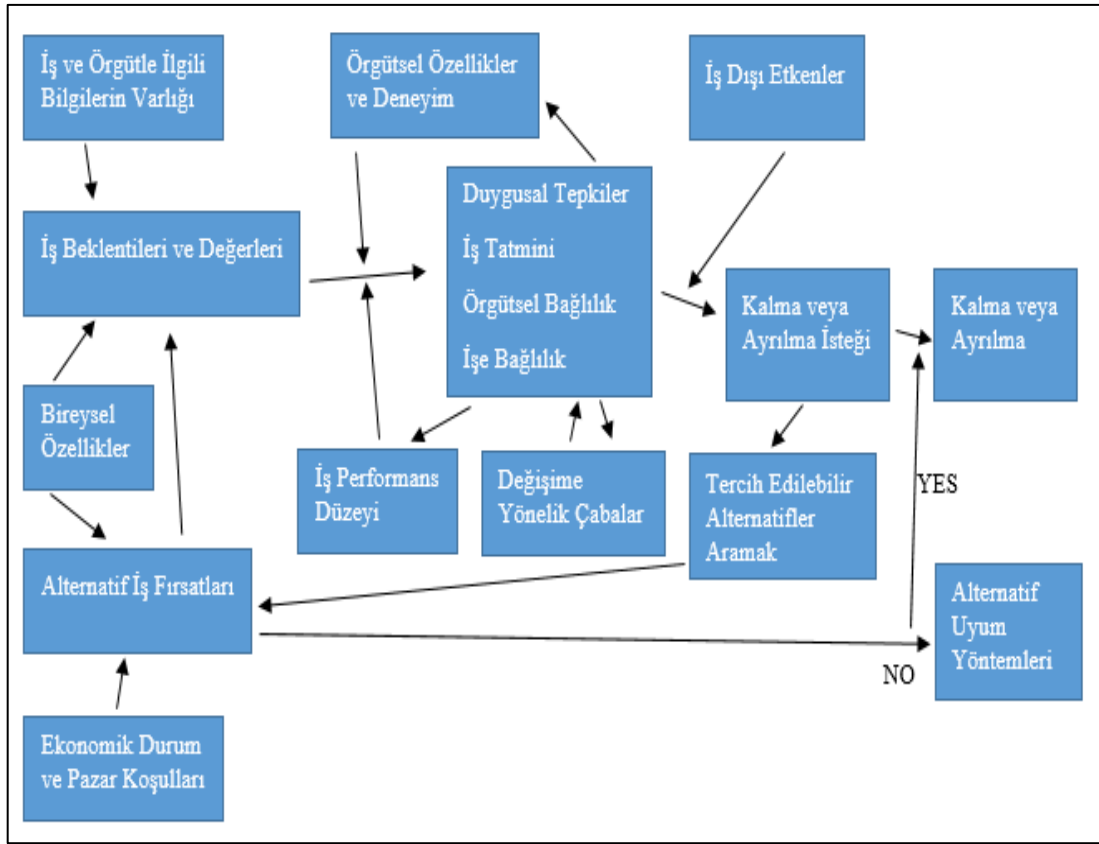
Kaynak: (Price, 1977: 84).

Şekil 2.5.'te yer alan Price 'ın (1977) yapısal modelinde, işgören devrinin belirleyicileri olan beş değişkenin önemli bir rol üstlendiği öne sürülmektedir. Burada ortaya atılan fikir, ücret, entegrasyon, araçsal iletişim, formal iletişim ve merkezileştirmenin iş doyumunu seviyelerini tayin ettiği şeklindedir. Özgün modelde Price ve Mueller (1981); katılım, dağıtım adaleti ve terfi şansı benzeri değişkenleri iş doyumunu seviyelerini potansiyel olarak etkileyebilecek kilit unsurlar olarak eklemiştir. Model, çalışma arkadaşlarıyla yakın olmanın, genel eğitimin ve işle alakalı özerk karar verme becerisinin işgörenin işte kalma niyetini artırdığını ileri sürmektedir (Akt. Rodrigues, 2008: 47-48).

Bütünleşme belirleyicisi; örgütün bir parçası olabilmenin yaşattığı duyguyu, araçsal iletişim; örgütün işgöreni kendisi hakkında bilgilendirmesi, formal iletişim; örgütlerin işgörenlerini uygulama ve politikalar üzerine bilgilendirmesini ifade etmektedir. Söz konusu modelin ana hipotezine göre; işgörenlerin başka iş fırsatları ve algıladıkları iş doyumsuzluğunun var olması işten ayrılma davranışı ile nihayetlenecektir (Duman, 2018: 32-33).

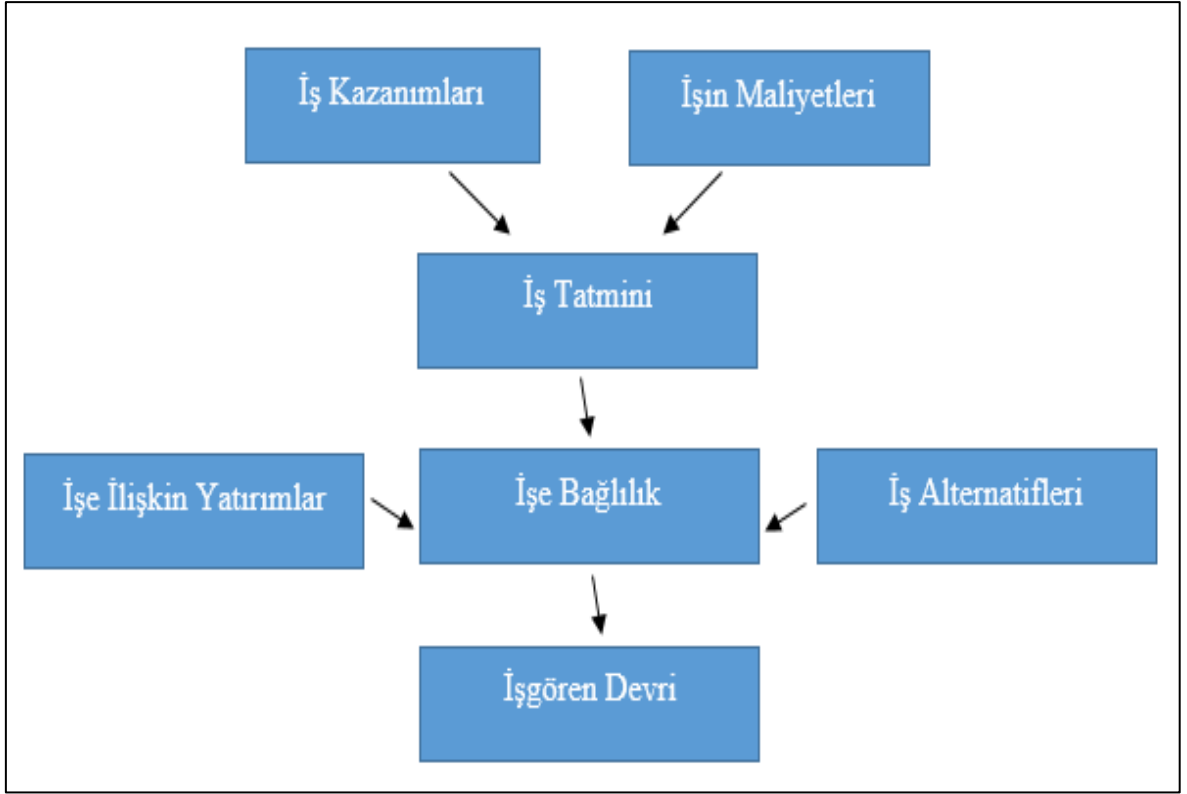
Şekil 2.6. 'da, Steers ve Mowday'ın (1981) işgören devri modeli yer almaktadır. Aşağıdaki değişken silsilesinin bir işgörenin bir örgütte kalmasına veya bir örgütü terk etmesine yol açtığı öne sürülmektedir. Karşılanan beklentiler şeklinde kavramsallaştırılan iş beklentileri ve değerler kişinin bir işe karşı duygu yüklü tepkilerini etkilemektedir. Duygu

dolu tepkiler eşin işi ve aile için geriye kalan vakit benzeri bir takım iş harici etkilere bağlı olarak seçim yaparak işte kalma ve bırakma niyetini etkiler ve bir örgütten ayrılma niyeti fiilen ayrılma davranışına sebep olmaktadır. Modeli yaratanlar sıralamanın kişiler arasında farklılık arz edebileceğini bilhassa belirtmektedir. Kimileri bakımından işten ayrılma niyeti ayrılmayla epey doğrudan bağlantılı olabilmektedir. Kimileri için ise bu niyet cezbedici iş seçeneklerine neden olan arama davranışını başlatabilmektedir. Bu tarz işgörenler esasen ancak alternatif ve uygun bir iş tespit ettikten sonra örgütten ayrılmaktadır (Lee ve Mowday, 1987: 722).



Şekil 2.6. Steers ve Mowday'in Çalışan Devrine Ait Model

Kaynak: (Lee ve Mowday, 1987: 723).



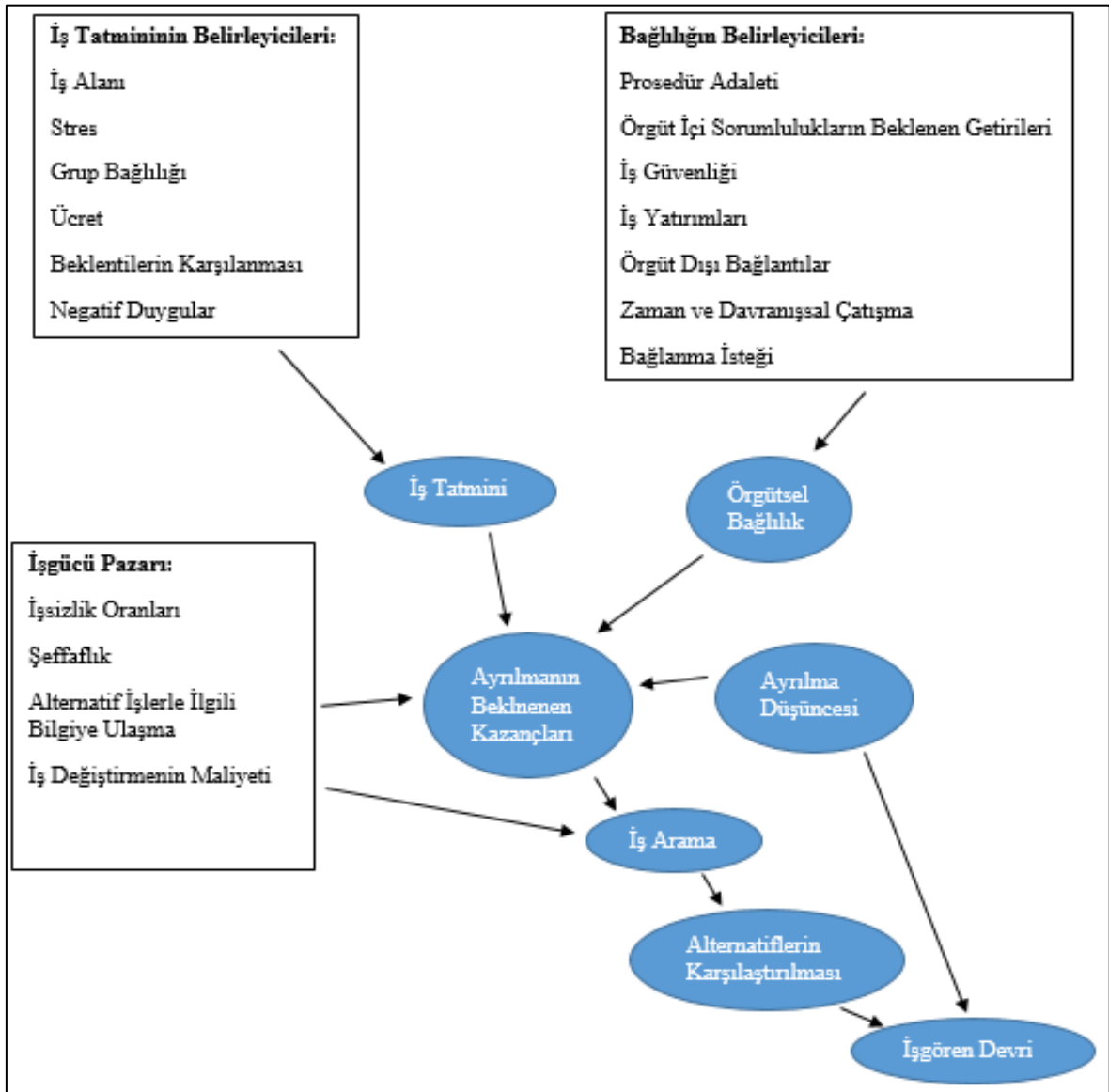
Şekil 2.7. Rusbult ve Farrell’ın İşgören Devrine Ait Modeli

Kaynak: (Rusbult ve Farrell, 1983) ; Aktaran: (White, 2001: 29).

Rusbult ve Farrell (1983), bu araştırmada sergilenen daha sade modellerden biri olan işgören devri yatırım modelini geliştirmiştir. İşgörenlerin, işin maliyetleriyle karşılaştırılan iş ödüllerine sahip olduklarında ve bir yere kadar iş tatmini veya tatminsizliğinin geliştiğine inandıkları bilinmektedir. Bu tatmin veya tatminsizlik onların modelindeki örgütsel bağlılık için üç öncülden bir tanesidir. Rusbult ve Farrell (1983), iş kıdemi, henüz kazanılmamış emekli maaşı ve başka yan haklar gibi yararların örgütsel bağlılığı direkt iş yatırımları biçiminde ve dolaylı olarak iş ödülleri yolu ile etkilediğine inanç duymaktadır. Model, örgütsel bağlılığı işgören devrinin yegane öncülü olarak tanımlayan nadir modellerden biri konumundadır (Akt. White, 2001: 28).

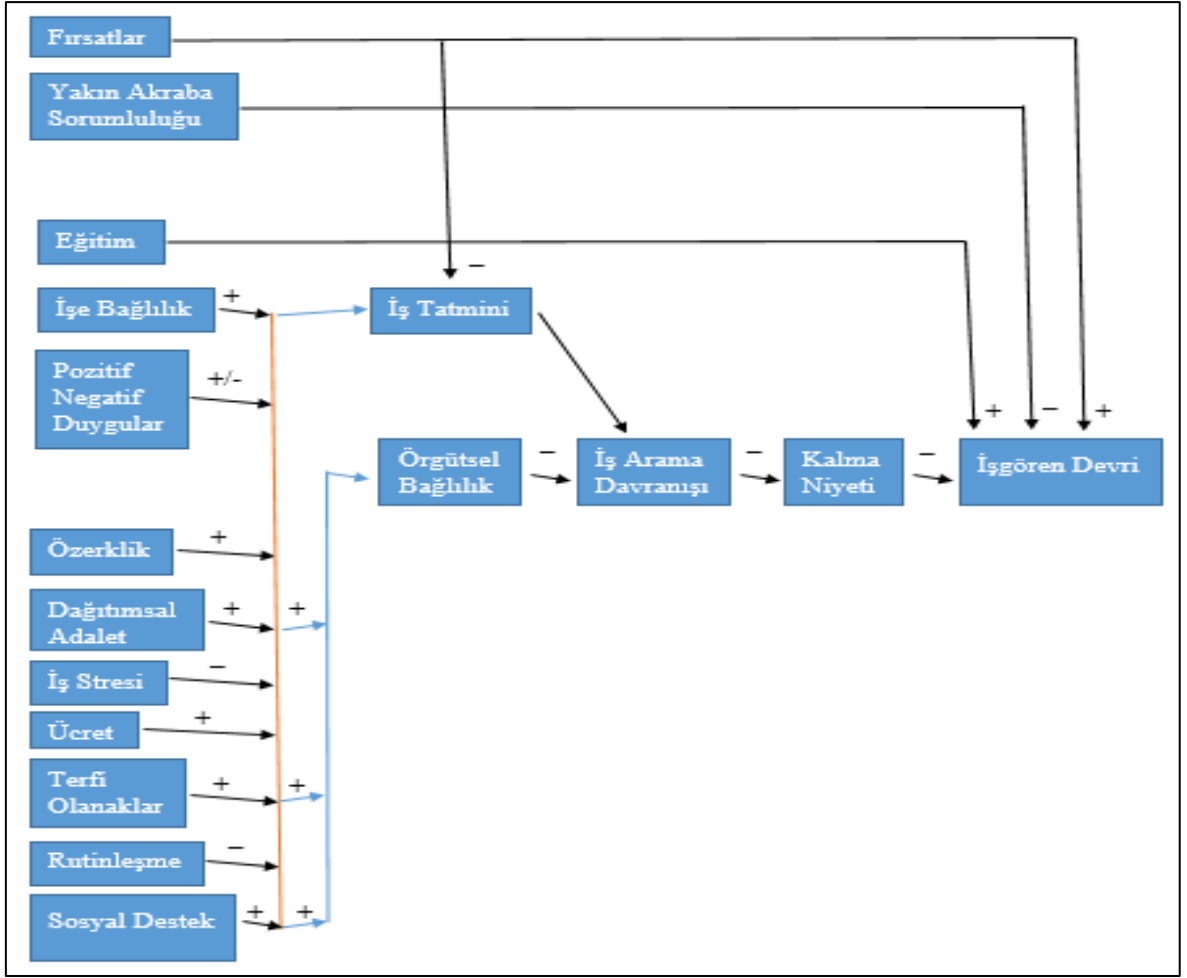
Benzer şekilde; bir örgütte kalmanın algılanan maliyet-fayda analizi, sürekli bağlılığın temellerini sağlamaktadır. Örnek olarak, emekli maaşları, kıdem ve yan haklar, işgörenlerin bir örgüte bağlılıklarını devam ettirmeleri için temeller sağlayabilmektedir (Kuyembek, 2020: 50).

Şekil 2.8. 'de, yer alan Hom ve Griffeth'in (1995) İşgören Devri Modeli yer almaktadır. Bu modelin ana belirleyicileri örgütsel bağlılık ve iş doyumudur. Modele göre örgütsel bağlılık ve iş doyum algısının düşük olması işgörenlerde işten ayrılma niyetinin doğmasına ve ayrılmanın olası getirilerinin hesap edilmesine sebep olabilmektedir. Örgütten ayrılmanın yararlarının nispeten çok olacağına inanç duyan işgörenler nihayet iş aramak üzere harekete geçecek ve yeni işleri var olanla karşılaştırarak avantaj sağlaması durumunda örgütlerinden ayrılacaklardır (Demirkıran ve Erdem, 2014: 298).



Şekil 2.8. Hom ve Griffeth'in İşgören Devrine Ait Modeli

Kaynak: (Hom ve Griffeth, 1995) Aktaran: (West, 2000: 8; Ringo, 2011: 19)

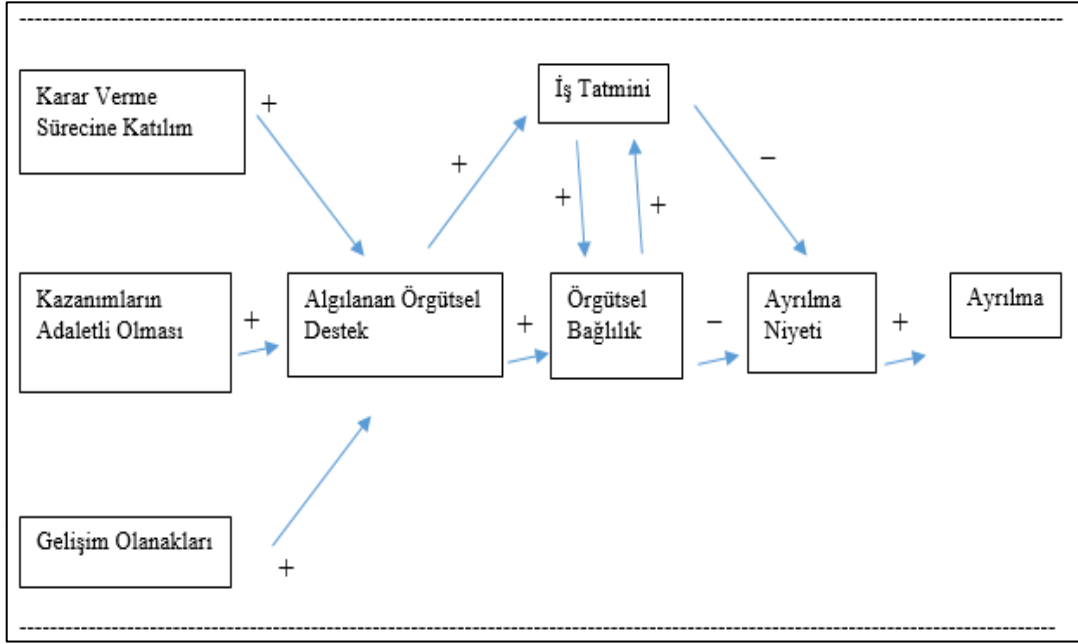


Şekil 2.9. Price İşgören Devri Modeli

Kaynak: (Price, 2001: 602).

Şekil 2.9. da yer alan Price (2001) İşgören Devri Modelinde, işgören devrinin belirleyicilerini iki kategoride (iç ve dış) incelenmektedir. İç belirleyiciler; örgütte kalma niyeti, iş arama davranışı, iş doyumu ve örgütsel bağlılıktır. Dış belirleyiciler; çevre, birey ve yapı ile alakalı değişkenler olarak sıralanmaktadır. Çevre ile ilgili değişkenler aile, akraba yükümlülükleri ve iş fırsatlarından meydana gelmektedir. İş fırsatları, çevredeki iş seçeneklerinin varlığını belirtmekte olup artışı, işgören devrini de artırmaktadır. Zira iş fırsatlarının artıyor olması, işgören farkındalığının da benzer şekilde artmasına yol açmaktadır. Fırsatların, direkt işgören devrine sebep olması gibi, iş doyumunu azaltıcı etkisi sebebiyle endirekt olarak da işgören devrine evrilebilmektedir. Aile ve akraba yükümlülükleri arasında en mühim olanları eş ve çocuklardır. Misal, işgören çalışacağı yere çekirdek ailesini götüremeyecekse büyük ihtimalle işten ayrılmak isteyecektir (Demirkıran ve Erdem, 2014: 300).

Şekil 2.10. 'da, Allen vd. (2003) işgören devri modeli bulunmaktadır.

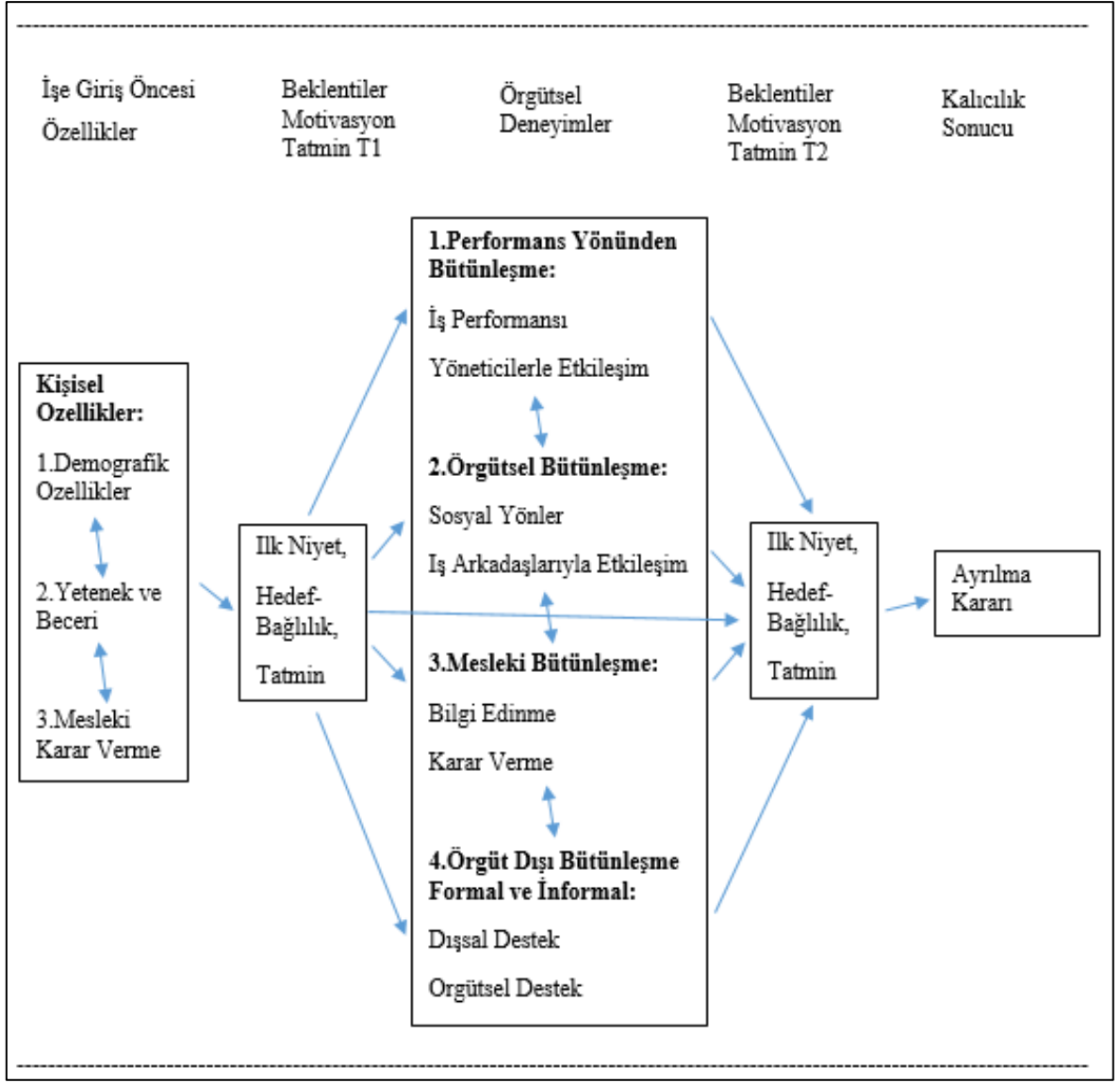


Şekil 2.10. Allen, Shore ve Griffeth'in İşgören Devrine Ait Modeli

Kaynak: (Allen vd., 2003: 101).

Şekil 2.10. 'daki araştırma algılanan örgütsel desteğin gelişimiyle ilgili deliller sağlamakta, gerek bağlılık ve memnuniyetin bir öncülü olarak gerekse İK (insan kaynakları birimi) uygulamaları beraberinde iş bırakma eylemi arasında mühim bir köprü olarak örgütten ayrılma sürecinde önemli olduğunu öne sürmektedir. İşgörenlere yatırımı veya işgören katkılarının tanınmasını gösteren destekleyici insan kaynakları uygulamaları, algılanan örgütsel desteğe sebep olmakta ve bu uygulamalar ile örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkilere aracılık etmektedir (Allen vd., 2003: 116).

İşgörenlerin karara erişme yolunda etkin görev üstlenmesi, kazanımların hakka hukuka uygun olarak dağıtılması ve meslekte gelişim olanakları ile örgütsel desteğin değişkenleri arasında istatistik açısından manalı ve olumlu bir ilişki; örgütsel destek ile işe sadakat ve örgütsel tatmin arasında da yine manalı ve olumlu ilişkinin olduğu tespit edilmiştir (Duman, 2018: 38).



Şekil 2.11. Peterson İşgören Kalıcılığının Örgütsel Modeli

Kaynak: (Peterson, 2004: 219).

İşgören Kalıcılığının Örgütsel Modeli, temelde, eğitimsel bir yıpranma modeli bağlamında tekrar şekillendirilmiş modeldir. Başka işten ayrılma modellerindeki gibi, niyet, hedefler, bağlılık ve doyumun kalıcılıkta ciddi bir role sahip olduğu düşünülmektedir. Ayrıca, modelin özü, kişisel tutumların, yatkınlık halinin ve şahsiyetin bir fonksiyonu olarak kalıcılığa daha mikro ve daha makro bir bütünleşme hissiyatını büyüten örgütsel özelliklerin ve tecrübelerin bir fonksiyonu şekline gelmesidir (Peterson, 2004: 223).

2.2.2.5. Diğer İşgörenlerin İşten Ayrılması

Bir araştırmada gerçekleştirilen ankete göre, hızlı hazır yemek sektöründeki işgörenlerin, kendilerine emsal teşkil eden bir vaziyette işten ayrılma davranışına nispeten daha eğilim gösterdikleri belirlenmiştir. Bu tarz bir işten ayrılma davranışında işten ayrılan işgörenin işi bırakma sebebi, işe devam eden işgörene yanlış bir durumun varlığını düşündürmektedir. Bu noktada dikkati cezbetmesi gereken en mühim konu, işten ayrılan işgörenin örgütteki saygınlığıdır. Bu tarz bir halde, örgütlerin izlemesi gereken yol, işgörenler arasında alt ekiplere odaklanarak bahse konu ekip üyesinde hoşnutluğu sağlamaktır (Şengül, 2019: 42).

2.3. İşgören Devir Hızının Artmasının Sonuçları

2001 yılında Amerika Birleşik Devletleri'ndeki çalışan devir oranları %27,5 ile en yüksek seviyelerine yükselmiş ve 2010 yılında işten ayrılma oranları %16,3 civarında seyretmiştir (Davis, 2013: 51). İşgören devir hızı kavramı gerek örgütler gerekse işgörenler için bir takım sonuçlar doğurmaktadır. (Abılgaieva, 2021: 52). Dolayısıyla işgören devir hızı gelişmiş ülkelerde dahil olmak üzere bir çok ülkede ve bir çok sektörde dikkate alınması ve detaylı araştırmalar yapılması gereken bir konudur.

İşgören Devri, iki taraf için de farklı durumlarda sadece olumsuz değil olumlu sonuçlar doğurabilme kapasitesine de sahiptir. Misal, bir işgören önceki işinde edindiği deneyim neticesinde başka bir örgütte daha iyi bir pozisyona ulaşabilecek veya düşük performans sahibi işgörenin ayrılması bu kez örgütün yararına olabilecektir (Villaseñor, 1994: 6). Konuya ilişkin sonuçlar aşağıda incelenmektedir.

2.3.1. Örgüt Açısından Sonuçları

İşgören devir hızının yüksek seyrettiği örgütler tecrübe sahibi çalışanları yitirme riski ile karşılaşmakta ve bu durum örgütlerin rekabet etme gücünü negatif yönde tetiklemektedir (Ünver, 2021: 42). Yüksek bir işgören devir oranı, yüksek performansla çelişir çünkü yüksek performansın temel koşullarından biri olan kendini işine adanmış bir işgücünün karşılanmadığını göstermektedir. İlave olarak, yüksek bağlılıklı insan kaynakları yönetimi, uzun süreli eğitim ve sosyalleşmeyi gerektirmektedir. Nihai olarak, beşeri sermayeye yapılan yatırımlar ile bu yatırımların geri dönüşlerini alabilmek zaman alacaktır. Bu sebeple,

yüksek taahhüt içeren bir insan kaynakları yönetimi bağlamında, işgücü devrinin maliyeti nispeten yüksek olacaktır (Glebbeek ve Bax, 2002: 4).

Lojistik sektörünün işgören becerilerini cezbetmek ve elde tutmak, özellikle birincil düzeydeki işgörenlerin yüksek devir hızıyla birlikte, örgütün operasyonunda önemli konulardır. Örgütün rekabet gücünü koruyabilmesi için devir oranını düşürmesi gerekmektedir. Çin'in Hubei Eyaletindeki e-ticaret işletmelerine lojistik hizmeti veren örgütlere yapılan anket çalışması sonucu, içerik operasyon süreçleri ve yorucu işlerin lojistik sektöründeki ilk kademe çalışanların işten ayrılma niyetinde önemli unsurlar olduğunu göstermektedir. Nitekim Çin'de e-ticaret hakkındaki raporda, Çin'in lojistik endüstrisindeki birincil pozisyonların devir hızının %16,7' ye kadar çıktığı ifade edilmektedir. Lojistik çalışanlarının kaybı ve yüksek devir hızı örgütlerin gelişimini negatif olarak etkileyecektir. Daha yüksek bir devir hızı, lojistik becerilere yönelik talep açığını daha da genişletebilir ve lojistik örgütleri, işgören kaybının maliyetini ve işgören devriyle ilgili diğer maliyetleri artıracak ve bu da şirket karlarının ve üretkenliğinin azalmasına yol açacaktır. Bu nedenle lojistik örgütleri, işgörenlerin devir hızını azaltmak için lojistik becerilerinin öğrenilmesini ve eğitilmesini sağlamalı ve çalışma ortamını iyileştirmelidir (Lin ve Hong, 2022: 555).

2.3.2. İşgören Açısından Sonuçları

İşgören devir hızının işgörene yönelik etkilerinin en önemlilerinden biri işsizliktir. İşsizlik işgöreni negatif olarak etkilemekte ve bu durum beraberinde farklı sorunları getirmektedir. İşsiz kalan kişi ekseriyetle toplumsal bakımdan hem maddi hem de manevi olarak zarara uğramaktadır. Öte taraftan şahsi sorunları nedeniyle kişide zihinsel bazı hastalıklar meydana gelebilecektir. Bunların en başında bilhassa depresyon ve başkaca benzeri mental rahatsızlıklar bulunabilmektedir. Mental olarak etkilenen kişinin işgücüne katılımı sekteye uğrar ve toplumsal olarak da bu vaziyetin çokça yıkıcı etkileri meydana gelebilmektedir. Elbette yaşamını idame ettirmek üzere maddi güce sahip olamayan kişi düş kırıklığı yaşayacak ve yine çeşitli problemler açığa çıkacaktır (Avcı, 2021: 30,31).

2.3.3. Ekonomik ve Sosyal Açından Sonuçları

İşgören devir hızı, sadece bir örgütün baş etmesi gereken önemli bir problem değil; aynı anda pahalı bir problemdir. Örgütsel liderler, gönüllü ve gönülsüz olmak üzere iki çeşit işgören devri ile alakadar olmaktadır. Bu türlerin her ikisi de bir örgüt için zarar verici ve

örgütün büyümesine engel olan riskler yaratmaktadır. İşgören devri ile ilgili maliyetler gerek direkt (örneğin, işçilik maliyetleri) gerekse indirekt olabilmektedir (Paz, 2019: 31).

İşgören devir hızı hem maliyetli hem de sıkça rastlanılan bir durumdur. Düşükten yüksek teknolojiye, finanstan satışa kadar her çeşit ve ölçekte kuruluşu kapsamaktadır. Bu kavram sektörler arasında veya aynı sektördeki bölüm, görev süresi, işlev, cinsiyet, performans seviyesi ve ırka göre değişiklik içerse de, bir işgörenin örgüt kapısından çıkması her defasında büyük maliyetleri beraberinde getirmektedir (Abbasi ve Hollman, 2000: 334). İşgören devir hızı, yeni kişileri işe alma ve eğitme konusunda yüksek maliyetlere yol açmaktadır. Dolayısıyla örgütler kişisel gelişimlerini destekleyerek işgören bağlılığını artıracak bu sayede işgören devir hızının yaratacağı maliyetleri düşürmeyi amaçlayacaktır (Koster vd., 2011: 2405).

Bir işgöreni değiştirmenin maliyeti çoğu kez hafife alınır, zira görünen maliyetlere ilave olarak, işten ayrılmanın bir de gizli maliyetleri ve sonuçları bulunmaktadır. Müşteri ilişkilerinin bozulması, yeni çalışan işbaşı yapana kadar oluşan boşluğun maliyeti, işlerin aksamasından kaynaklanan maliyetler ve kalan işgörenlerin motivasyonunun erozyona uğraması bunlardan bazılarıdır (Abbasi ve Hollman, 2000: 334).

Sosyal açıdan ise; örgütsel dedikodu ve rivayetin örgüt genelinde hangi anlarda meydana geldiğine dair gerçekleştirilen incelemede; işgören devir hızının yüksek olduğu zamanların bunlardan biri olduğu belirlenmiştir. Örgüt liderleri, geliştirecekleri stratejiler ile örgütte spontane oluşan biçimsel olmayan iletişim kanallarını, biçimsel iletişime taşıyarak örgütsel dedikodu ve rivayetin önüne geçebilecek, böylece örgütsel verimliliğe mühim faydalar sağlayacaklardır. Aksi takdirde; gerçeğe veya kurala uygun yönetilemediği hallerde işgörenlerin stres düzeylerinin arttığı, işe dikkatlerini vermekte zorlanmalarının yanında çatışmaların çoğalması ve huzur yoksunluğunun akabinde güdülenme eksikliğine rastlamanın mümkün olduğu söylenebilecektir (Hekimoğlu, 2020: 41).

2.4. İşgören Devir Hızını Azaltmaya Yönelik Önlemler

İşgören devri epey maliyete yol açabilecek bir durum olduğundan, kati surette istikrarlı biçimde gayret göstererek minimum seviyede tutulması; bunun için de işgören devrinin detaylı olarak analiz edilmesi, işten ayrılma davranışının sebeplerinin tespit edilmesi gerekmektedir. İşten ayrılma davranışı evlenme veya sağlıkla alakalı sebeplerden ötürü

gerçekleşmişse bu durum ile örgüt politikasının bir bağlantısı bulunmamaktadır. Fakat ücretten memnuniyetsizlik, kariyer imkânlarının yetersiz olması, liderlerle olan diyaloglardan ve çalışma koşullarından kaynaklanan sorunlar mevcut ise güçsüz bir çalışma politikası işgören devrine yol açabilecektir. O halde gereken yapılmalı ve soruna ilişkin tedbirler önceden muhakeme edilmelidir. Bu noktada, aşağıdaki başlıklar devir hızını yavaşlatmak adına önem arz etmektedir (Gün, 2008: 49-53).

- İşe Alım Süreci Politikaları (Örneğin, pozisyon ile ilgili testler yapılması, işe dair detaylı bilgi verilmeli, çalışılan mekan ve kişiler gösterilmeli, referans kontrolü yapılmalı)
- Çalışma Koşulları Politikaları (Örneğin, adil, yeterli ve piyasaya göre motive edici ücret sunulmalı)
- Örgüt Politikaları (Örneğin, olması gerekenden fazla işgören istihdam etme, işgören devrinin geçmişini iyi tahlil edebilme, görevleri sınıflandırma, işi bırakma kararının vaktini tayin edebilme)

İşgören devir hızını azaltmak amacı ile sağlanan teşvikler ve olanaklar işgörenin örgütsel bağlılığını arttırmakta ve işten ayrılma niyetini azaltmaktadır. Bu teşvik ve olanaklara; performansa göre ödüllendirme, bayramlarda gıda yardımı, ebeveyn olanlara kreş desteği, personel servisi, ikramiye, terfi veya terfi olasılığı, sağlık sigortası örnek verilebilir (Coleman, 2018: 27; Günay, 2018: 34).

Bir işgörenin örgütte sorumlu olduğu görevden hoşnut olması, yalnızca kendini iyi hissetmesi ile ilişkili değildir. Örgütün var olan işgörenlerini elde tutabilmek amacıyla faydalanabileceği sistemler mevcuttur. Birincisi örgütlerdeki bilgi birikiminin günümüzde sahip olduğu önem ile ilgilidir. Zira entelektüel sermaye hâlihazırdaki işgörenlerin diğerlerinden ehil olduğu bilgi ve becerilerdir (Avcı, 2021: 24).

Literatürden başka olarak, bazı insan kaynakları politikaları arasında olan ayın elemanı veya işgörene yetkinliklerine uygun görevlendirme yapılmasına karşın sektöre mahsus şartlar sebebiyle işgören devir hızının yükseldiği sonucu elde edilmiştir (Çakı, 2019: 34). Nitekim işgörenlerin büyük bölümü uygun örgüt ortamı bulamadığı için işten ayrılmaktadır. Monotonluğun önüne geçmek üzere bazı örgütler personel rotasyonu, esnek mesai saatleri ve görev paylaşımı benzeri metotlar uygulamaktadır. Bu metotların geliştirilmesi bu tarz problemleri çözümleyebilmektedir (Günay, 2018: 34).

Örgütler işgören devir hızını azaltmak istiyorsa; işgörenlerde işten ayrılma niyetinin ve bu niyeti tetikleyen faktörlerin anlaşılması zorunludur (Jha, 2009: 32). Bu sebeple, örgütler işten ayrılan işgörenlerle görüşerek ayrılma sebeplerini öğrenmelidir. Bu görüşme akabinde değil ilk ay bitimine müteakip yapılmalıdır. Zira akabinde görüşme yapıldığında işgören gerçeği bahanelerle gölgeleme eğiliminde olacaktır. İşten ayrılma sebeplerinin tespit edilmesi ile soruna yönelik tedbir alınabilecek ve işgören devir hızı azaltılabilecektir. Bir başka yöntem ise; kariyer imkânıdır. İşgörenin örgütte kariyer umuduna sahip olması ekstra bir motivasyon sağlayacaktır (Günay, 2018: 35).

İşgörenleri elde tutabilmek, devamlı olarak yüksek sürücü devir hızına sahip Amerika Birleşik Devletleri (ABD) motorlu taşıt endüstrisi dahil olmak üzere kritik ve meşakkatli bir örgüt sorunudur. ABD motorlu taşıt endüstrisinde, sürücü devir oranları tarihsel olarak %200'e ulaşmıştır ve kamyon şirketlerinin işgören devir oranlarını %100 olarak bildirmesi alışılmadık bir durum değildir. 2009'un üçüncü çeyreğinde, Amerikan Kamyon Taşımacılığı Derneği, büyük kamyon yükü taşıyıcıları için sürücü devir oranını %52 olarak bildirmiş (yıllık geliri 30 milyon doların üzerinde), fakat ekonomi iyileştikçe bu rakamın daha yüksek rakamlara ulaşması beklenmektedir (Cantor, 2011: 274).

İşgöreni elde tutma, örgütün bir işgöreni elde tutma eylemidir, işte kalma niyeti ise işgörenin davranışıdır, iki kavramı aynı madalyonun iki yüzüne benzetmek mümkündür (Sishuwa ve Phiri, 2020: 149). Şirketler, her kişinin farklı olduğunu ve beklentilerini karşılamamanın büyük olasılıkla işgören devrine yol açacağını akılda tutarak işgörenlerini bu durumdan korumaya çalışmalıdır (Coleman, 2018: 21).

İşgörenler örgüt ortamında salt bir çalışan değil, örgütle etkileşime giren ve beraberinde değer yaratan ve bu değerlerden de müteessir olan kültürel varlıklardır. Örgütsel kültüre ilişkin araştırma yapan bilim insanlarına göre, pay edilen değerler ve örgüte ait değer düzeneği kültürün açıklanmasında önemli iki kavramdır. Bir örgüt kültürünün gücüne dair en mühim ayrıntı, işgörenlerin davranışları konusunda ciddi manada yönlendirme yetisinin bulunmasıdır. Bunun yanı sıra işgören devir hızının düşük seyretmesi güçlü bir kültürün sonucudur. İşgören ve örgütün aynı değerleri farkındalık ile ehemmiyetli kabul etmesi “değerlerin uyumu” kavramını ortaya çıkarmaktadır. Bilimsel çalışmalar işgören devir hızı, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık, örgütsel özdeşleşme ve benzeri örgütsel davranışların majör bir izahının değerler manasındaki uyum olduğunu ortaya koymaktadır (Öner, 2019: 69-70).

Gerçekleştirilen araştırmaya göre, taşımacılık ve lojistik sektöründe çalışanların elde tutulması üzerinde etkili olan unsurların örgüt yapısı, iş doyumu ve işe bağlılık olduğu belirlenmiştir (Sishuwa ve Phiri, 2020: 158). İşgören memnuniyetinin var olduğu örgütlerde çalışanların performansları pozitif etkilenecek ayrıca örgütsel bağlılığın üst düzeyde olması da işgören devir hızının azalması durumunu beraberinde getirecektir (İpekçi, 2019: 86).

2.5. İşgören Devir Hızı Algısı

Algı kavramı çevre tarafından bize ulaşan uyarıcıların duyu organlarımız aracılığıyla beynimiz marifetiyle yorumlanması şeklinde tanımlanmaktadır. Algılama ile esasen, beyne duyu organları ile iletilen fakat beynin özel olarak işlediği bir dünyayı deneyimlemekteyiz (Kahveci, 2019: 25). Algılama zincirin başlangıcıdır, çünkü algılama sonrasında insan beş duyusuna ulaşan bilgiyi direkt kabul etmemekte bazen değiştirip, bazen de üzerine birşeyler ekleyip eksilterek değişik manalar çıkarmakta sonunda idrak ettiği biçimde tutum geliştirip bu doğrultuda davranış sergilemektedir. Ezcümle davranışlarımız algılarımızdan doğrudan etkilenebilir. Bu durumda algıyı yönetmenin davranışları değiştirmek için uygun bir strateji olacağını söylemek pek de yanlış olmayacaktır (Koç, 2012: 107). Algılama kavramı ve yönetimi çeşitli disiplinlerin konusu olup, modern dönemde örgütler tarafından da faydalanılan mühim bir fenomen durumuna evrilmiştir (Kahveci, 2019: 27).

Örgütün negatif imaj çizmesine neden olan işgören devir hızı algısı, örgütte kalıp kalmama, kaldığı halde ise, işe devamlılık ve örgütsel performans gibi değerleri etkileyecek mühim bir durumdur (Özlü, 2016: 58).

Örgütlerin başarıya ulaşması için insan kaynağını verimli biçimde kullanmaları elzemdir (Demirkıran ve Erdem, 2014: 306). İnsan kaynağı ile ilgili ciddiye alması gereken sorunlardan işgören devir hızı ve boyutları hakkında örgüt liderlerinin bilgi edinmesi, işgören devir hızını etkileyen faktörlerin saptanabilmesi ve analitik bir bakış açısı kazanılması bakımından yaşamsaldır (Akova vd., 2015:88). İşgören devir hızının düşürülmesi, esas olarak organizasyondaki insan kaynaklarına, iş ilişkilerine, çalışanların işten ayrılmasının ana nedenlerinden olan yönetimin memnuniyetine ve ilgisine bağlıdır (Linhartová, 2011: 121). Bu kapsamda, çalışan devir hızı algısına konsantre olmak ve çalışan devir hızı algısına etki eden durumları tayin etmek, işgören devir hızına bağlı olarak işten ayrılma eylemini azaltabilecek reçetenin oluşturulmasını kolaylaştıracaktır (Özlü, 2016: 70).

Nitekim araştırma yapılan bazı örgütlerde, yöneticiler arasında işgören devri ile ilgili bilgilerin düşük düzeyde kullanıldığı, işgören devrinin genellikle yönetilmediği ve objektif olarak problem çözme çabasının minimum düzeyde tutulduğu tespit edilmiştir. Bu gibi durumlarda üst yönetimin işgören devir hızı algısını yönetmesi önerilmektedir. Zira işgören devrini azaltmak için organizasyon koşullarında yapılan en ufak bir değişiklik dahi harcanan çaba ve maliyetlerden daha fazla olumlu etki sağlamaktadır (Linhartová, 2011: 130).



3. İŞYERİ NEZAKETSİZLİĞİ

3.1. Nezaketsizlik ve İşyeri Nezaketsizliği Kavramları

Nezaket kelimesi Farsça kökenli olup “nazûk” şeklinde Büyük Türk Sözlüğü'nde ifade edilmektedir. Kelime “Dikkat, özene muhtaç/layık olma” amacı ile sarf edilmekte, kelime anlamının ise, topluluk ya da şehir manasındaki Latince "sivil tas" dan türetildiği bilinmektedir (Eriş ve Kocabıyık, 2022: 330). “Nezaketsizlik” kavramı, şahsi ilişkilerde karşı tarafın duygularına önem vermemek, duyarsız davranmak ve saygısızlık hali olarak tanımlanmaktadır (Keçeci, 2017: 132).

Tek başına ‘nezaket’; insanların beraber yaşayabilmek için ne şekilde davranış sergilemeleri gerektiğini farklılıkları da gözeterek belirleyen kurallardır (Polatçı ve Özçalık, 2015: 216). İlk kez Andersson ve Pearson’un (1999) tanımladığı iş yeri nezaketsizliği ise; örgütte kişiler arası saygı kurallarının yok edilmesi ile gün yüzüne çıkan yoğunluğu az ve maksadı net olmayan nihayetinde hedefi zarara uğratan uygunsuz davranışlardır (akt. Işıkay, 2019: 52).

Birlikte yaşayan insan topluluğunun olduğu yerlerde kaba davranış biçimlerine rastlanılabilmektedir. İşyerleri de bu gibi yerlerin mühim bir örneğini meydana getirmektedir. Hakikaten; kıskançlık, çatışma, kompleks ilişkiler, rekabet ve çıkarlar gibi pek çok unsurun bulunduğu iş ortamında nezaketsizlik de kaçınılmaz biçimde ortaya çıkmaktadır. Çağdaş dünyada ve iş yaşamında kabalık, şiddet ve anlaşmazlıkların ziyadesiyle yaşandığı ifade edilmektedir. Zira insanlar çalışma yaşamındaki stres, anksiyete, ivedilik ve problemlerle baş etme mücadelesi sebebiyle etrafındaki iş arkadaşlarını görmezden gelebilmekte, kimi zaman kasıtlı olarak olumsuz davranabilmekte ya da uygunsuz şekilde iletişim kurabilmektedir (Tortumlu ve Taş, 2020: 707).

Temelinde işgörenler arasındaki iletişimin asgari saygı normlarını içermesi insan olmanın gereğidir. Bu normların işgörenin tercihi olarak veya diğer kişilere karşı hissettikleri doğrultusunda değerlendirilmesi iş dünyasına uymayan amatör bir yaklaşımı sergileyecektir. Keza bu normlara muhalif olmak örgütlerde “işyeri nezaketsizliği” diğer bir ifadeyle “işyeri kabalığı” kavramına denk düşmektedir. (Taştan, 2014: 63).

İşyeri nezaketsizliği kapsamında sayılabilecek davranışlar arasında; dedikodu, söz kesmek, uygun olmayan bir ses tonu/vurgu ile hitap etmek, karşılıklı istek/ihtiyaçlara tepkisiz kalmak, küçük düşürücü söz söylemek, mail/telefon ile ulaşmak isteyenlere kayıtsız kalmak, kışkırtacak söylemlerde bulunmak, telefon konuşmalarını dinlemek, selamlaşmaktan kaçınmak, dik dik bakmak, özel eşyaları karıştırmak, diğerlerine ait eşyaları izin almadan kullanmak, özel hayata müdahale etmek yer almaktadır (Aykan, 2020: 205; Kanten, 2014: 13). Nezaketsizlik tipik olarak diğer kötü muamele biçimlerinden daha az açık ve daha az saldırgan ve bu davranışlar genellikle daha örtülü kötü muamele biçimlerini (kötü bakışlar ve dedikodu vb) içermektedir (Howard vd., 2020: 3). Örnekleri çoğaltmak gerekirse, günaydın ya da iyi çalışmalar dememek, iş ortamında iyilik yapan bir kişiye “teşekkür ederim” dememek, uygunsuz saatlerde aramak, uygun olmayan yerlere çöp atmak, çalışma ortamını dağınık bırakmak, yüksek sesle konuşmak/bağırmak iş ortamında görülebilecek nezaketsiz davranışlardan sayılmaktadır (Alhas, 2021: 158; Aykan, 2020: 205).

Kabalık; kimi zaman gülmemek şeklinde kolayca, kimi zaman da daha saldırgan davranışlar şeklinde gerçekleşebilmektedir (Kızıloğlu, 2019: 17).

Tablo 3.1. Kabalık ve Diğer Zararlı Davranış Şekilleri

İŞYERİ KABALIĞININ YAYGIN ÖRNEKLERİ	
Önemli iş aktivitelerinden dışlanma	Bağıрма, bağırma, sözlü saldırılar
Başkasının işi için kredi almak	Duygusal tiradlar, kızgın patlamalar
İşbirliği içinde çalışmayı reddetmek	Açık öfke nöbetleri
Başkalarının sözünü kesmek	Dedikodu yapmak
Toplantıları bozmak	İsim takmak
Diğerlerinden girdi indirimi	Küçümseme, kabalık
İşçileri e-posta ile azarlamak	Söylentiler yaymak
İşbirlikçi çalışma için krediyi paylaşmamak	Empati kuramama
Önemli bilgileri saklamak	İş arkadaşının itibarına zarar vermek

Kaynak: Felblinger, 2008: 236.

Tablo 3.1. ‘de yer alan nezaketsizlik örnekleri düşmanca bir çalışma ortamına katkı sağlamaktadır (Felblinger, 2008: 235).

Sliter vd. (2012), nezaketsizliği araştırırken sadece işgörenler arasındaki etkileşime odaklanmaktadır. Oysa ki nezaketsizlik, müşterinin fail ve işgörenin hedef olması ile de vukuu bulabilmektedir. Örgütsel davranış disiplininde örgüt davranışı kapsamlı olarak incelense de, Kern ve Grandey (2009) müşteri nezaketsizliği ve bunun işgörenler üzerindeki negatif etkileri kavramını ilk defa sarf eden araştırmacı olarak alanyazına başka bir perspektif getirmiştir (Hüner, 2019: 11).

3.2. İşyeri Nezaketsizliğine Neden Olan Faktörler

Örgütlerde nezaketsizliğin başlıca iki sebebi bulunmaktadır. Bunlardan ilki; kişilik/demografik özellikler ve hisler gibi bireysel özelliklerdir. İkinci sebebi ise yoğun iş yükü, sorumluluklar, zaman yönetimi, mesai süreleri, yönetici yaklaşımları, dış kaynak kullanımı, büyük beklentiler, teknoloji ve yapılanma gibi unsurları içeren örgütsel faktörlerdir (Tortumlu ve Taş, 2020: 708).

3.2.1. Bireysel Faktörler

Araştırmalar göstermektedir ki, kadın işgörenler işyeri nezaketsizliğine iş hayatları boyunca erkeklerden daha çok maruz bırakılmaktadır (Bryant, 2020: s. 124; Cragg, 2018: 34). Ayrıca araştırmacılar, kişinin vücut ağırlılığının, annelik rolünün (Çelik, 2021:56), kişiliğin, yaşın, cinsiyetin ve etnik kökenin, nezaketsizlik yaşama olasılığı üzerinde etkisi olabileceğini belirlemiştir. Kişilik farklılıklarının ötesinde, bir çalışanın yaşı, nezaketsizliğin hedefi olma olasılığını etkileyebilmektedir. Leiter ve ark. (2010), X Kuşağı hemşirelerinin, Baby Boomer hemşirelerine göre daha fazla nezaketsizlik bildirdiklerini ve sonuç olarak daha fazla sıkıntı yaşadıklarını belirlemiştir. Bu bulgunun, iki kuşağın bir davranışı nezaketsizlik olarak kabul etme eşiklerinin farklı olmasından kaynaklanabileceğini öne sürmüşlerdir (Cates, 2021: 26, 27).

Uyumlu bireyler genellikle işbirlikçi ve iyi huyludur, bu durum onların işyeri nezaketsizliğinin kurbanı veya kışkırtıcısı olma olasılığını düşürmekte iken; nevrotiklikten yüksek puan alan bireyler iş olaylarına olumsuz tepki verme eğiliminde olup çatışmaya daha yakındır (Tarraf, 2017: 20).

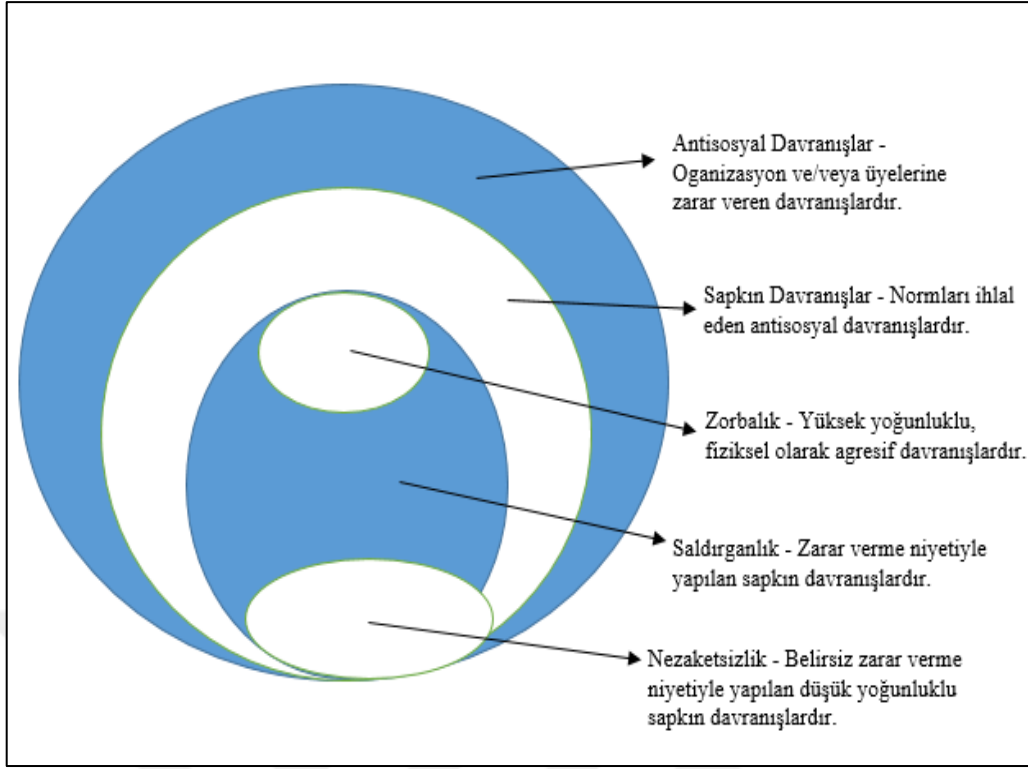
3.2.2. Örgütsel Faktörler

Son dönemlerde küreselleşmeye bağlı olarak yoğunlaşan hem iç hem de dış rekabetten dolayı, zamanla yapılan yarış ve aynı zamanda başarılı olma arzusu işgörenlerde örgütsel stresi, rollerin müphem hale gelmesini, çatışmalar yaşanmasını ve nihayetinde işgörenlerin negatif taraflarının gün yüzüne çıkmasını beraberinde getirmektedir (Baran, 2019: 32).

Nezaketsizliğin örgütten kaynaklanan nedenlerini; işyerindeki baskı hali (yetersiz zaman ve son teslim tarihleri, işin yahut bilginin yükü, liderliğin zayıf kalması) açıklayabilmektedir. Bunlara ek olarak; örgütün yarattığı stres, güvensizlik, zayıf bir örgüt yapısı, saldırganlık hali, iletişimin zayıf olması ve organizasyonel değişiklikler de sıralanabilecektir. Ayrıca farklı kökenlere ait işgörenler de durumlara değişik tepkiler gösterebilecektir. Birinin kabalık şeklinde yorumlayacağı bir davranış diğerine aynı şeyi ifade etmeyecektir. Bir başka anlatım ile güzelliğin insandan insana değişmesi gibi nezaketsizlik de subjektif yapıdadır ve yorumlanması insana endeksli olarak değişebilmektedir (Kızıloğlu, 2019: 13).

Örgütlerde liderlerin adaletsizlik algısı, nezaketsizlik, işten çıkış ve geri çekilme gibi olumsuz niyet veya davranışlara sürükleyebilmektedir (Aykan, 2020: 211). Nitekim işgörenler açısından örgüt liderlerinin yaptığı nezaketsizliklerin diğer işgören nezaketsizliğinden daha fazla kayba ve olumsuzluğa neden olduğu ileri sürülmektedir. Yine, işgören nezaketsizliği, müşteri nezaketsizliğine nazaran daha çok zarar verebilmektedir, zira işgörenler kaba müşteri ile bir defa, kaba işgören ile her yeni iş gününde bir araya gelmek durumundadır (Schilpzand vd., 2016: 65).

Yeni nesil teknolojilerin örgütlere girmesi ile iletişimde kullanılan telekonferans, e-mail benzeri iletişim araçları örgütsel ilişkilerin deforme olmasına zemin hazırlamaktadır. Bu iletişim tarzı fiziksel olarak tanışılmayan işgörelere karşı kızgınlık gösterme imkânı yaratmaktadır. Tüm bu faktörler örgütün gerek yapısına gerekse örgütteki iletişim biçimine göre farklılaşmaktadır (Rasul-Zada, 2021: 29,30).



Şekil 3.1. Kabalık ve Diğer Zararlı Davranış Şekilleri

Kaynak: (Andersson, 1999: 456).

Şekil 3.1.' de işyerinde kabalığın örgütlerdeki diğer kötü muamele biçimlerinin bazılarından farklı olduğu aynı zamanda bazılarıyla örtüştüğü gösterilmektedir. Anti-sosyal davranışlar, başka bütün olumsuz davranışları kapsamaktadır. Sapkın davranış örgütteki davranış kurallarına uyulmamasına dair bir tür anti-sosyal davranıştır. Sapkın davranışın içerisinde ise kabalık ve saldırganlık bulunmaktadır. Saldırganlık ise, kabalık ile zorbalık olarak adlandırılan davranışların bir kısmını barındırmaktadır. Ayrıca kabalığın saldırganlık davranışı olarak kabul görmeyen bir çeşidi de mevcuttur. Bu durumda kaba davranışlar iki gruba ayrılmaktadır. Birinci grup saldırgan davranışlar arasında sayılan zarar verme niyeti ile gerçekleşen davranışlardır. İkinci grup ise zarar verme niyetiyle gerçekleşen ve sapkın davranışlardan olan kaba davranışlardır. Buna örnek vermek gerekirse, bilgi eksikliği ya da odaklanma sorunlarından kaynaklanan kaba davranışlar verilebilir (Andersson ve Pearson, 1999: 456, 457).

3.3. İşyerinde Görülen Nezaketsiz Davranışlar

Dikkate alınan nezaketsizlik çeşitleri, sözlü veya sözsüz göstergeler, taciz, pasif agresif davranış, zorbalık veya çoklu eylemlerin birleşimi yoluyla meydana gelen davranışlardır (Spaulding, 2019: 40).

Örgütlerde görülen kaba davranışlar kimi zaman benzer kavramlarla karıştırılmakta ve kimi hallerde birbirinin adına kullanılabilmektedir. Bu tür davranışlar teker teker tetkik edildiği zaman hem değişik yanlarının hem de bazı müşterek yönlerinin olduğuna rastlanmaktadır. Bu davranışlar arasındaki nüansın belirlenebilmesi için ayrıntılı biçimde incelenmesi gerekmektedir (Rasul-Zada, 2021: 30).

Literatürde, “işyeri nezaketsizliği” kavramı değişik anlatımlarla bağdaştırılmaktadır. Bu anlatımlar; taciz (harassment), kurban edilme (victimisation), mobbing, sağlık bakımından tahripkâr liderlik (healthendangering leadership), işgörenin suistimali (employee abuse), kötü davranma (mistreatment), duygu suistimali (emotional abuse), nezaketsizlik (incivility), zorbalık (bullying), örgüt travması (workplace trauma), işin istismarı (work abuse), şeklinde sıralanmaktadır (Kumral, 2017: 4).

Aşağıda detaylandırılan üç negatif örgüt davranışına (örneğin, mobbing, zorbalık ve taciz) nazaran, nezaketsizlik daha inceliklidir, ancak nezaketsizlik, buna şahit olan işgörenler ve bunu deneyimleyen işgörenler için olumsuz neticelere yol açabilmektedir (Pemberton, 2019: 2).

3.3.1. Mobbing

Leymann (1996) ampirik inceleme yaparak, örgütte taciz etme, diğerlerini psikolojik olarak olumsuz etkileme gibi davranış türlerini kavramsallaştırmak üzere mobbing (yıldıрма) terimini ortaya atmıştır. İşyeri nezaketsizliği ile aynı yapıyıya sahip olmasa da, mobbing teriminin işyeri nezaketsizliği kavramıyla az sayıda tutarlılığı bulunmaktadır. İşyerinde mobbing, bir ya da birkaç kişi tarafından bir kişiyi hedef alan nefret barındıran ve etik olmayan iletişimi içermektedir. Mobbing davranışları hassas biçimde gerçekleştirilebilir fakat yine de ciddi, damgalayıcı etkilere sahiptir (Powell, 2012: 2, 16, 17).

Mobbing, süreklilik içerisinde yüksek yoğunluktan düşük yoğunluğa doğru fiziksel yahut fiziksel olmayan saldırganlık hali olarak tanımlanabilmektedir (Sultan, 2023: 7).

Mobbing davranışları, Öztürk ve arkadaşları tarafından zorbalık ve takip ile ilişkilendirilen "işyerlerinde duygusal saldırılar" olarak tanımlanmıştır. Yıldırım ve Yıldırım gibi diğer araştırmacılar ise mobbingi "işyerinde korkutma, baskı, korkutma, aşağılama ve psiko-terör" olarak tanımlamaktadır (Elmblad, 2013: 9).

Mobbing kavramının 5 farklı boyutu bulunmaktadır. Birinci boyut haberleşme özgürlüğünü kısıtlayan iletişimin devreye girmesi, ikinci olarak işgörenlerin sosyalleşmesine karşı saldırıda bulunulması, üçüncü olarak işgörenin unvan ve saygınlığının hedef alınması, dördüncü olarak işgörenin yetkinliğinin ve yaşam biçiminin eleştirilmesi, beşinci ve son boyut ise işgörenin sağlığını tehdit edecek hamlelerde bulunulmasıdır. Mağduriyet yaşayan işgörenin cinsel yaklaşımla tacize uğraması da sağlığını tehdit eden bir saldırı türü olarak değerlendirilmektedir (Söker ve Tuzcu, 2023: 105).

Mobbing ile karşı karşıya kalan işgörenin önce ruh sağlığı sonra ise çalışma hayatı negatif yönde etkilenmektedir. İşgörenin maruz kaldığı mobbing örgütün huzurunu bozmakta ve işten ayrılma niyetini canlandırabilmektedir (Aksoy, 2021: 15).

3.3.2. Zorbalık

Çalışma ortamında zorbalık kavramı, Heinz Leymann tarafından 1980 yılında örgüt ortamlarındaki zorluklarla ilgili çalışmalar yaparken ortaya atılmıştır (Rapp, 2016: 12). Zorbalık; belirli bir kişi veya kişileri hedef alan bir kışkırtıcı ile saldırgan davranışlar modeli olarak tanımlanmaktadır (Shadwick, 2018: 19).

Zorbalık, nezaketsizlikten uzun bir süre boyunca sistematik tacizi ve azmettirenin mağduru kontrol altına alma isteğini içermektedir. Bu kontrol takıntısı, failin eylemlerine yön vermekte ve mağdurda psikolojik acıyı uyandırmaktadır (Felblinger, 2008: 236).

Zorbalığın dört faktörü vardır: yoğunluk, tekrarlama, süre ve güç eşitsizliği. İşyeri zorbalığında, en az iki olumsuz davranış (yoğunluk) haftada bir veya daha sık (tekrar), altı veya daha fazla ay boyunca (süre) meydana gelmelidir ve hedefler kendilerini savunmayı veya istismarı durdurmayı (güç eşitsizliği) zor bulmaktadır (Smith, 2017: 49). Benzer bir ifade ile örgütlerde zorbalık, en az altı ay boyunca haftada bir kez ortaya çıkan, saldırgan, utandırıcı veya tehditkar davranışlar da dahil olmak üzere sözlü veya sözlü olmaksızın tekrarlayan, sağlığı yaralayan kötü muamele biçimidir (Martynowicz, 2016: 14).

Zorbalık, "bir veya daha fazla kişiye ısrarla yöneltilen" olumsuz eylemlere sık sık veya tekrar tekrar maruz kalmanın yanı sıra, üstü kapalı davranışlardan en taciz edici davranışlara kadar değişen, negatif ve arzu edilmeyen davranışları barındıran basit nezaketsizliğin ötesine geçen bir tür kişilerarası saldırganlığı ifade etmektedir. Zorbalığın diğer bir ayırt edici özelliği ise, hedefin failin taciz edici davranışına karşı savunmada zorluk çektiği güç eşitsizliğidir. İşyeri zorbalığına örnek olarak bağırma, parmakla işaret etme, sözlü taciz, haklara erişimin engellenmesi, aşağılayıcı veya saldırgan sözler, sosyal dışlama, dedikodu, bir kişinin her türlü itibarını zedeleyen söylentiler, makul olmayan ağır işler verilmesi, yeterliliği, yanlış suçlamalar ve hatalar, düşmanca bakışlar, sabotajın diğer göz korkutucu sözlü olmayan davranışları verilebilecektir (Rapp, 2016: 16,17).

3.3.3. Cinsel Taciz

Nezaketsizliğin etkileri genellikle örgüt tarafından fark edilmemekte ve nezaketsizliğe maruz kalan (kurban/hedef) tarafından bildirilmemektedir. Nezaketsizlik davranışı belirsizdir; cinsel tacizden daha gizli, tespit edilmesi ve ölçülmesi zordur (Reynolds, 2021: 49).

Tacizin belirli bir biçimi olan cinsel tacizin üç alt kategoriden oluştuğu düşünülmektedir; cinsiyet tacizi, istenmeyen cinsel ilgi ve cinsel zorlama. Cinsel tacizin bu üç alt kategorisinden, cinsiyet tacizinin nezaketsizlikle en yakın ilişkili olduğuna inanılmaktadır (Galbraith, 2022: 11).

Cinsel taciz, arzu edilmeyen cinsi yaklaşımları, cinsi arka çıkma istemleri ve cinsi nitelik içeren sözlü ya da fiziki tacizi içermektedir. Cinsel taciz, düşmanca yahut göz korkutucu bir iş ortamı yaratarak iş performansına müdahale edebilmektedir. Öte yandan cinsel taciz yasa dışı bir davranıştır. Cinsel tacizin daha genel tanımı, "alıcı tarafından saldırgan olarak değerlendirilen, kaynaklarını aşan veya onun refahını tehdit eden örgütte istenmeyen cinsel davranış" manasına gelmektedir (Khan, 2013: 13,14).

3.4. İşyeri Nezaketsizliğinin Tarafları

Nezaketsizlik sürecinde; nezaketsizlik eylemini başlatan, algılayarak bu eylemin hedefi olan ve eyleme şahit olan seyirciler olmak üzere üç grup mevcuttur. Yapılan incelemelerde nezaketsizliği başlatan kişinin, yüksek statü sahibi, iletişim becerileri güçlü

ve yöneticileri ile sağlam ilişkiler kurduğu; nezaketsizliğin hedefi olan kişinin ise düşük statü sahibi, olumsuz davranışlara tepki vermeyen zayıf kişilikte olduğu görülmektedir. Bununla beraber duruma şahitlik eden kişilerin iş tatmini, motivasyonu ve örgütsel bağlılık boyutu zarar görmektedir (Baran ve Karavelioğlu, 2022: 2238).

3.4.1. Nezaketsizliği Başlatan Taraf (Kışkırtıcı/Fail)

Nezaketsizlik davranışının kışkırtıcıları, çalışma arkadaşlarına karşı nezaketten yoksun mizaca sahip, kendine göre alt kademedeki çalışanlara saygı olmaktan uzak ve anlaşması kolay olmayan kişiler olarak tanımlanmaktadır (Çelik, 2021: 48). Pozisyon farklılığı, erk sahibi olduğunun bilincinde olan ve bu erki pozisyonuna borçlu işgörenlerin, nispeten daha az erke sahip işgörenleri küçümsediği bir vaziyetin oluşumuna uygun ortam sağlamaktadır (Rasul-Zada, 2021: 12).

Nezaketsizlik eylemi, fail açısından kasıtlı olmasa bile, nezaketsizliği tanımlanabilir kılan hedefin algısıdır; nezaketsizlik bu sebeple alıcı temellidir (Fougner, 2013: 9). Kısaca nezaketsizlik bütünüyle algılarla ilgilidir (Keçeci, 2017: 115).

Kabalığın açıkça teşhisi çok da kolay olmayacaktır. Öyle ki fail yapıları inkar edebilir veya kurbanın şahsi hassasiyetine atıfta bulunabilecektir. Failin kötülük etme maksadı meçhul olsa veya sadece bilgi yoksunluğu sebebiyle kabalık gösterilse dahi, kurbanın yine de zarara uğrama ihtimali bulunmaktadır (Işıkay ve Taslak 2021: 524).

Fail olduğu iddia edilen kişiler nezaketsizlik göstermek için kontrole veya niyete sahip olsalar dahi, özür dilemeyi, sorumluluğu kabul etmeyi ve problemi hafifletmek için adım atmayı öğrenmeleri, hedeflerin olumsuz düşüncelerini ve misilleme davranışlarını önemli ölçüde azaltabilecektir (Marchiondo, 2012: 87).

3.4.2. Nezaketsizliğe Maruz Kalan Taraf (Kurban/Hedef)

İşyeri nezaketsizliğinden söz edilebilmesi için muamelenin hedefi olan kişinin, bu davranışı nezaketsizlik olarak algılaması oldukça mühimdir (Baran ve Karavelioğlu, 2022: 2237).

Andersson ve Pearson (1999)'ın kabalık spiralinde belirtildiği üzere nezaketsizlik olayında mühim olan failin maksadı değil, hedef işgörenin algılamasıdır. Zira fail ve kurban

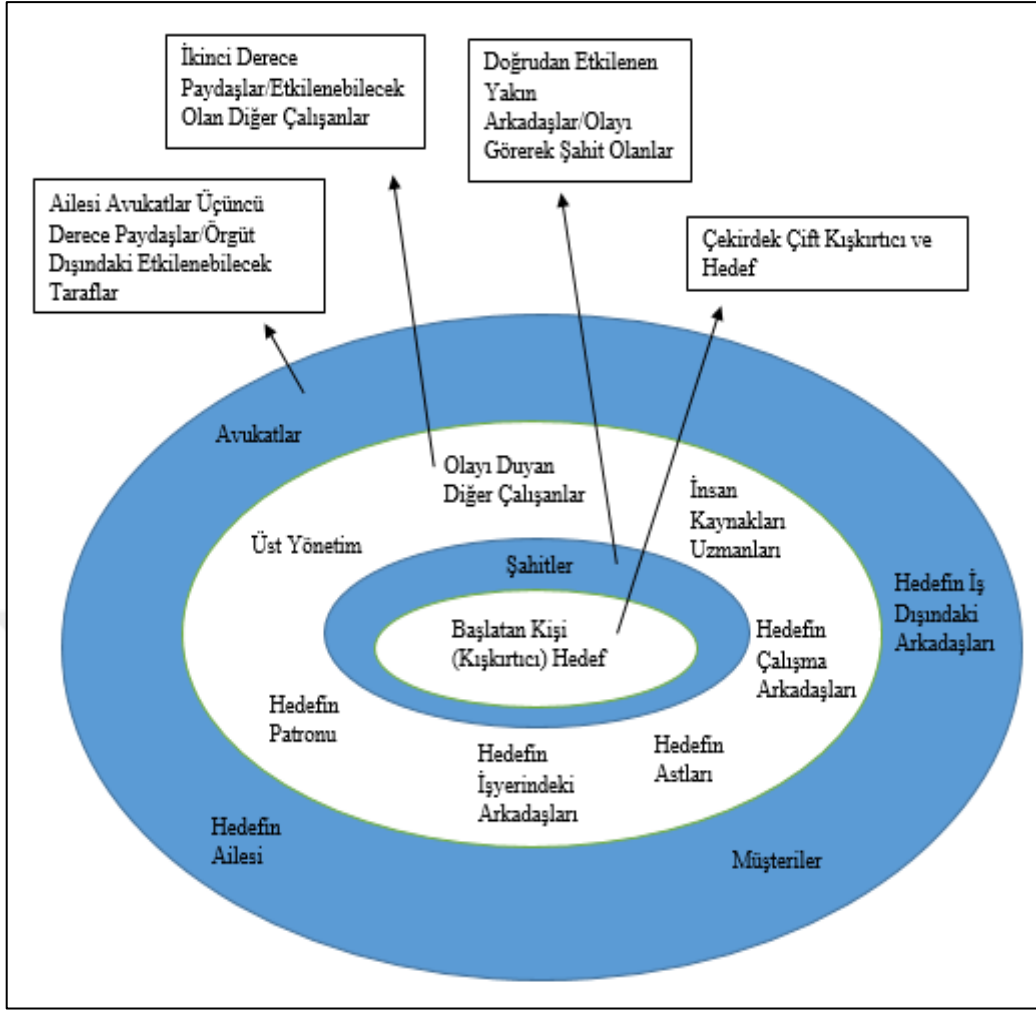
arasında gerçekleşecek her türlü etkileşim, kabalığın ya çoğalmasına ya da azalmasına öncülük ederek spirali meydana getirecektir (Bartlett, 2009: 29).

Gerçekleştirilen çalışmalar; genç veya kadın işgörenlerin, yaşlı veya erkek olanlara nazaran kabalığın çok daha fazla hedefi durumuna geldiğini işaret etmektedir (Kızıloğlu, 2019: 32,34). Yine de kabalığın hedefi kimi zaman bir yaşlı, kimi zaman kıdem sahibi, kimi zaman da bir azınlık olabilecektir (Onay, 2020: 17).

Nezaketsizlik konusunda yaygın biçimde hedef alınan işgören ise, sonunda örgütüne olan bağlılığını yitirmekte ve işten ayrılma davranışını daha yüksek oranlarda deneyimlemekte (Caza ve Cortina, 2007: 347), ek olarak yaratıcılığı körelmekte, memnuniyeti azalmakta ve örgütsel strese maruz kalmaktadır (Baran, 2019: 1).

3.4.3. Nezaketsizliğe Şahit Olanlar (Gözlemciler)

Bu kimseler kabalık davranışına şahitlik eden ve gözlem yapan kimseler ve gruplardır. Şahitlik eden kişi, kabalık davranışına direkt maruz kalmasa dahi bu durumdan negatif yönde etkilenmektedir. Nezaketsizliğe şahitlik edenlerin performansı olumsuz etkilenmekte, görev sırasında odaklanma problemi yaşamakta, stres düzeyi artmakta, gayretlerinde azalma görülmekte, bu duruma rastlama kaygısı taşımaktadırlar (Onay, 2020: 17). Öte yandan, tanık olan kişi faile karşı kızgınlık hissetmektedir. Kızgınlık neticesinde ise işten kaytarma yoluna başvurmakta ardından örgütsel bağlılığı ve saygısı azalmaktadır. Özetle kabalığa şahitlik edenler de tıpkı hedef haline getirilen kişiler kadar yıkıcı etkilerle baş etmek durumunda kalmaktadır (Rasul-Zada, 2021: 14).



Şekil 3.2. İşyerinde Nezaketsizlik Seviyesine Erişme

Kaynak: Pearson ve Porath, 2004: 411.

Şekil 3.2. 'de görüldüğü gibi davranışın çıkış noktasında kışkırtıcı ve kurban bulunmaktadır. Nezaketsizlik davranışını direkt veya dolaylı olarak deneyimleyen gruplar ise 3 kategoride açıklanmaktadır. İlk grupta olaya doğrudan şahit olanlar, ikinci grupta iş ortamındaki diğer çalışanlar, üçüncü ve son grupta ise, iş ortamı dışındaki kişiler yer almaktadır. Şekilde nezaketsizlikten etkilenenin yalnızca etkileşimin tarafları olmadığı, bu durumun etkilerinin bahse konu olan 3 farklı grup tarafından da hissedildiği açıklanmaktadır (Baran, 2019: 17; Özcan, 2022: 348).

3.5. İşyeri Nezaketsizliği Sonuçları

Kendini nezaketsizliğin mağduru kabul eden her sekiz işgörenen biri işten ayrılmaktadır. İşleri karmaşık hale getiren, nezaketsizlikten dolayı ayrılan işgörenlerin bir

çoğunun, ayrılışın hakiki nedenini açıklamamasıdır. Bazı işgörenler örgütün durumu umursamayacağını düşünmekte veya şikayet etmeleri halinde güçsüz görüneceklerinden korkmaktadırlar. Potansiyel nezaketsizliği takip etmek adına örgütler, eski işgörenler yeni örgütlerinde istikrarlı duruma geldikten sonra görüşme yapmalıdır. Bu görüşmelerin maliyeti minimum seviyede olacaktır ve örgütler nezaketsizliği tamamen bitirmek arzusunda ise, yapılan samimi açıklamalar neticesinde edinilen bilgiler paha biçilemez sayılacaktır (Pearson ve Porath, 2005: 15).

Nezaketsiz davranışa maruz kalan işgörenin; iş tatmini, iş arkadaşı/yönetici ve yaşam tatmini düşme eğiliminde; ayrıca resmi-gayriresmi bilgi paylaşma arzusu ise azalma eğiliminde olacaktır. Sebep olmaksızın karşılaştığı kaba davranışın intikamını almak için bilgilerini kendine saklamayı tercih edecek nihayetinde adaleti tekrar sağlamayı planlayacaktır. Ancak bu işgören vicdanlı ise, işlerin tamamlanabilmesi adına her şeye rağmen, ihtiyaç halinde bilgi paylaşarak çevresine yardımcı olmaya devam edecektir (Keçeci, 2017: 109). İş ortamındaki nezaketsizliğin, iş tatmini, işten ayrılma niyeti, performans, psikolojik iklimi olumsuz etkilediği ayrıca makyavelist kişilik ile ilişkili olduğu bilinmektedir (Işıkey ve Taslak 2021: 532; Kaplan vd., 2019: 877; Küçük ve Çakıcı, 2018: 379).

Ayrıca bir araştırma sonucu; gerek yönetici gerekse iş arkadaşı tarafından gerçekleştirilen nezaketsizliğin üretim karşıtı iş davranışı ile direkt bağlantılı olduğunu ortaya koymaktadır. Yönetici nezaketsizliğinin, işgörenin yönetici memnuniyeti ve depresyon ile iş arkadaşı nezaketsizliğinin ise iş arkadaşı memnuniyeti ile alakalı olduğu bulgusuna rastlanılmaktadır (Alper, 2021: 45).

İlaveten işyeri nezaketsizliği yeme bozuklukları, bunalım, baş ağrısı, intihar benzeri arzu edilmeyen neticelere de yol açabilmektedir. Nihai olarak örgütte nezaketsizliğin aile yaşamına etkileri araştırılmış ve nezaketsizliği yoğun şekilde deneyimleyen kişilerin hem şahsının hem de eşinin evlilik doyumlarının bu vaziyetten dolayı etkilendiği belirlenmiştir (Polatçı ve Özçalık, 2013: 23).

Örgütlerde nezaketsizliğin neticeleri aşağıdaki tabloda sıralanmaktadır.

Tablo 3.2. İşyeri Nezaketsizliğin Sonuçları

İşyeri Nezaketsizliğin Sonuçları	
Örgütte Çatışmalar	İşe Devamsızlık
Sağlık Sorunları	Müşteri Memnuniyetsizliği
Performans Ve Verimlilikte Azalma	İş Doyumunda Azalma
Odaklanma Problemleri	Örgütsel Stres
Örgütsel Bağlılıkta Azalma	Moral Bozukluğu
Zaman Yönetimi Sorunları	Sorumlulukları Yerine Getirmeme
İşten Ayrılma	Yardımlaşmada Azalma
İş Verimliliğinde Azalma	Zorbalık, Mobbing Benzeri Davranışlar
İşyerinde Maliyet Artışı	Bilgi Paylaşma Niyetinin Zedelenmesi

Kaynak: (Özcan, 2022: 356,357; Kızıloğlu, 2021: 34).

Gerçekleştirilen çalışmalarda, işyeri kabalığının iş tatmini ile negatif; bu duruma rağmen hem işten ayrılma niyeti hem de makyavelist kişilik ile pozitif yönde bir ilişkisinin bulunduğu saptanmıştır (Işıkay ve Taslak, 2021: 521). Makyavelizm; narsisizm (kendine duyulan hayranlık) ve psikopati (vicdan ve empati yoksunluğu) ile beraber anılan aynı zamanda kötülük etmeye eğilimleri nedeni ile ‘karanlık üçlü’ olarak da adlandırılan kişilik bozukluklarından biridir (<https://tr.wikipedia.org/>). Makyavelist, duygu yoksunu, çıkarı için insanlarla olan ilişkilerinde manipülasyonu kullanan ve bu konuda oldukça usta olan kişilerdir. (Ayan, 2017: 54).

Bir başka inceleme sonucuna göre nezaketsizlik eylemi, öç alma niyetine pozitif yönde, örgüt iklimine ise negatif yönde tesir etmektedir. Öç alma sonu olmayan kısır bir döngüye evrilebileceğinden, operasyonel hedeflere ulaşılmasını güçleştirebilecektir (Kaynak, 2021: 103,111).

Nezaketsizlik tehdidine karşı işgörenlerin güçlendirilmesi ve işgören ilişkilerinin saygı normlarına uygunluğu örgüte yansıyan zararlı etkileri hafifletecektir (Polatçı ve Özçalık, 2013: 30).

göstermektedir. Uzmanlar, kabalığın önlenmesinin çağdaş bir örgüt kültürü ve çağdaş davranış üzerine net beklentiler belirlemek ile başladığını öne sürmektedir (Thompson, 2019: 1-4). Gerçekleştirilen bir çalışmada, nezaketsizliği önleme konusunda insan etkileşimlerinin mi yoksa örgütsel katkıların mı başarı sağlayacağı analiz edilmek istenmiştir. Görüşmelerden ve verilerden derlenen çıkarımlarda, örgüt kültürü sorunları ele alınsa dahi, işgörenlerin duygusal zekaları olgunlaşmadan, sağlıklı bir örgüt kültürünün yaratılamayacağı öne sürülmektedir (Spaulding, 2019: 141).

Nezaket davranışı, kimi örgütlerde belli normlar çerçevesinde uygulanmakta ve bazen yazılı şekilde paylaşılmaktadır. Misalen, işbirliği içinde çalışmak, anlayışlı ve iyilik yanlısı olmak, empati kurmak, dedikodudan uzak durmak, iyi bir dinleyici olmak şeklinde sıralanabilir (Çelik, 2021: 47). Örgütün etik yönetmenliğinin olması ve olumlu etik iklim algısının inşa edilmesi nezaketsizlik, mobbing ve benzeri davranışları önlemede etkili olmaktadır (Kızıloğlu, 2019: 115).

Başka bir çalışma, nezaketsizlikten kaçınmaya karşı uyarıda bulunmakta, bunun yerine nezaketsizlikle yüzleşmeyi savunmaktadır. Nezaketsizlikten kaçınmanın, artan duygusal tükenmeye ve hedeflenen nezaketsizliğin daha da artmasına neden olabileceği belirtilmektedir. Sorunları önemsememek veya reddetmek nadiren olumlu sonuçlara yol açmaktadır (Spaulding, 219: 65). Nezaketsizliği değiştirmenin tek yolu ise tolerans göstermemektir (Keçeci, 2017: 114).

Örgütlerde nezaketsizliğin önüne en başından itibaren geçilmemesi halinde agresif tavırlar sergilenebileceğinden nezaketsizliğin önlenmesine dair bir takım tavsiyeler önerilmektedir (Taşlıyan vd., 2023: 212). Örgütlerde nezaketsizliğin yönetilebilmesi konusunda alınacak bazı önlemlere aşağıda yer verilmektedir (Özcan, 2022: 357-360).

- İşe alım sürecinin uzmanlarca etkin biçimde uygulanması
- Oryantasyon ve eğitim programlarının uygulanması
- Örgütte nezaket normları tanımlanması
- Normlara uyum konusunda beklenti oluşturulması
- Nazik bir ortamın oluşabileceği örgüt kültürü oluşturulması
- Çalışanların yapısal anlamda güçlendirilmesi
- Kışkırtıcı kişilerin örgütten uzaklaştırılması
- İşten ayrılış sırasındaki görüşmelere önem verilmesi

Örgüt liderlerinin işyeri kabalığı davranışına dair farkındalıklarını canlandırmadan, liderlerin işyerinde nezaketi özendiren yahut caydıran bir yol izlemelerini beklemek pek de uygun olmayacaktır (Carroll-Garrison, 2012: 183). Zira, farklı faillerden kaynaklanan saldırganlığın, hedefte farklı tepkiler ve örgütte ise farklı önleme stratejileri içermesi gerektiği öne sürülmektedir. Örneğin, saldırganlığın faili bir yönetici ise, mağdurun kışkırtıcıdan kaçınma ve iş arkadaşları, aile ve örgütün dışındaki arkadaşlarından duygusal destek arama olasılığı daha yüksek olabilecektir. Saldırganlığın faili bir çalışma arkadaşıysa, bu kez kurbanın onunla yüzleşme olasılığı daha yüksek olacaktır (Tarraf, 2012: 7,8).

Örgütlerin alması gereken önlemler arasında; nezaket normlarını yazılı hale getirmek ve normlara yöneticilerin de dahil edilmesi, kabalığı benimsemiş kişilerin işe alımda olumlu değerlendirilmesinden imtina edilmesi, sonradan kazanılabilen bir olgu olması nedeniyle nezakete dair eğitimler verilmesi, geri bildirim metotlarından olan ‘360 derece’ nin tercih edilmesi, gerçekleşen olayları görmezden gelmeyerek uygun biçimde müdahale edilmesi gerekiyorsa insan kaynaklarına bildirilmesi, nezaketsizlik yaşanmadan önceki bazı sinyallere dikkat edilmesi, işten ayrılan işgörenlere sonrasında ulaşılarak ayrılışın sebeplerinin doğru analiz edilmesi yer almaktadır (Kızıloğlu, 2021: 104-107).

Ürdün özel eğitim sektörü işgörenleri üzerinde yapılan bir incelemede, dönüşümcü liderlik sayesinde örgütlerde nezaketsizliğin azaltıldığı ve bu durumun işgören performansını yükselttiği belirlenmiştir (Almoman, 2022: 63).

Bir örgütün; çalışanlarına değer gördükleri ve dahil edildikleri bir iş ortamı yaratması ve üretkenlik için saygının egemen olduğu iletişim eşliğinde çalışması en önemli başarı göstergelerindendir. Böyle bir çalışma ortamı nitelikli işgörenlerin elde tutulmasına yardımcı olacaktır (Zauderer, 2002: 42).

3.7. Örgütsel Dışlanma Algısı İşgören Devir Hızı ve İşyeri Nezaketsizliği Değişkenleri ile İlgili Yapılmış Çalışmalar

Bu bölümde önce örgütsel dışlanma algısı ile işyeri nezaketsizliği değişkenleri arasındaki ilişkiler, akabinde örgütsel dışlanma ve işyeri nezaketsizliği ile işgören devir hızı değişkenleri arasındaki ilişkiler, son olarak ise işyeri nezaketsizliğinin aracılık etkisi değerlendirilmiştir.

3.7.1. Örgütsel Dışlanma Algısı ile İşyeri Nezaketsizliği Arasındaki İlişki

Benzerliklerine rağmen, dışlanma ve nezaketsizlik arasında önemli kavramsal farklılıklar bulunduğu belirlenmiştir. Dışlanma ve nezaketsizlik ile ilgili problemlere spesifik olarak yaklaşılmaması halinde gerek problemin sebebi gerekse sonucuna dair önemli ipuçlarının kaçırılma ihtimalinden söz edilmektedir (Ferris vd., 2017: 333).

Örgütsel dışlanma algısı ve işgören devir hızı olmak üzere, her iki kavram da karmaşık bir yapıya sahip düşük yoğunluklu normlara aykırı davranışlara odaklanmaktadır; her ikisi de sonuçlarla olumsuz ilişki kurma eğilimindedir; her ikisinin de işyerinde yaygın olduğu söylenmektedir. Yapılar bazı hallerde birbiri ile örtüşmelerine rağmen, nezaketsizlik, olumsuz davranışları dışlanmadan daha belirgin şekilde içermektedir. Ayrıca dışlanmanın nezaketsizlik davranışlarıyla senkronize olarak gerçekleştiğini söylemek her zaman mümkün olmayacaktır (Howard vd., 2020: 12).

Örgütsel Dışlanma Algısı ve İşyeri Nezaketsizliği Değişkenleri ile ilgili uluslararası literatürde çok sayıda araştırma gerçekleştirilmiştir. Bu araştırmalar konuyu değişik bakış açıları ile işlemektedir.

Tablo 3.3.'te yer alan araştırmalar İzmir, Pakistan, Muş, Nijerya, Çin, İran ve Mısır' da yapılmıştır. Çalışma sonuçlarına göre; yönetici nezaketsizliğinin, sosyal dışlanmayı yordadığı (Özdemir ve Erdem, 2021); iş yerinde nezaketsizliğin, işyeri dışlanması üzerinde manalı bir etkisi bulunduğu (A El-Guindy vd., 2022); meslektaşlar tarafından yaşatılan kabalık ile dışlanma aralarında ise düzenleyici bir rolün bulunduğu, ayrıca çalışma arkadaşı kabalığı ile çalışanların narsistik şahsiyet özelliği ve dışlanma aralarında istatistiğe dayanan manalı ve negatif yönde ilişki bulunduğu (Erdoğan, Kobanoğlu ve Çiğdemli, 2023); hem dışlanmanın hem de nezaketsizliğin iş çabasını engellediği (Anjum vd., 2022); işyeri nezaketsizliği ve örgütsel dışlanmanın duygusal tükenme ile pozitif olarak ilişkili olduğu (Anjum vd., 2020); aktif (yani, iş yerinde nezaketsizliğe tolerans) ve pasif (yani, işyerinde dışlanma) işyeri kötü muamelesinin, olumsuz duygulara ve sabotaj niyetine yol açtığı (Abubakar vd., 2018); dışlanma ve nezaketsizlik yapılarının benzerliklerine rağmen hem temel hem de önemli kavramsal farklılıklar bulunduğu (Chen, 2018; Ferris vd., 2017); dışlanmanın nezaketsizlik davranışlarıyla senkronize olarak gerçekleştiğini söylemenin her koşulda mümkün olmayacağı (Howard vd., 2020); örgütsel dışlanmanın, işyeri nezaketsizliğinin ve amir desteğinin proje organizasyon kültürünü etkilediği (Iqbal vd.,

2021); iş arkadaşı kıskançlığının, iş arkadaşının dışlanmasına ve odak çalışanın iş arkadaşlarına nezaketsizlik etmesine yol açtığı (Mao vd., 2021); işyerinde dışlanmanın ve işyeri nezaketsizliğinin yenilikçi iş davranışı üzerinde olumsuz bir etkisi olduğu (Samma vd., 2020); son olarak işyeri nezaketsizliğinin ve işyeri dışlanmasının işten ayrılma niyetleri ile hem anlamlı hem de negatif bir ilişkisi olduğu (Mahfooz vd., 2017) saptanmıştır.

Tablo 3.3.'teki çalışmalar arasında; örgütsel dışlanma, işyeri kabalığı ve işten ayrılma niyeti değişkenleri arasında pozitif ve manalı ilişki bulunduğu ilaveten örgütsel dışlanma ile kabalık arasındaki ilişkide işten ayrılma niyetinin aracılık etkisinin pozitif ve anlamlı olduğu bulgusu (Sheykhi ve Nastiezaie, 2021) bu araştırma kapsamında sunulan hipotezlere yakın sonuçlar içermesi bakımından dikkat çekicidir.

Tablo 3.3. Örgütsel Dışlanma Algısı ve İşyeri Nezaketsizliği Değişkenleri ile İlgili Yapılmış Çalışmalar

Yazar	Araştırmanın Amacı	Örneklem ve Yöntem	Bulgular
Abubakar vd. (2018)	Aktif (işyerinde nezaketsizliğe) ve pasif (işyerinde dışlanma) kötü muamelenin olumsuz duygu ve sabotaj niyeti üzerindeki etkisini ampirik olarak araştırmak.	Nijerya'daki 320 banka çalışanı. Veriler, yapısal eşitlik modellemesi yardımıyla analiz edilmiştir.	Aktif ve pasif işyeri kötü muamelesi, olumsuz duygulara ve sabotaj niyetine yol açan ilgili faktörlerdir; ve bu olumsuz duygu sabotaj niyetine neden olmaktadır.
A El-Guindy vd. (2022)	Personel hemşireler arasında işyerinde nezaketsizlik ve dışlanmayı ve bunun hemşirelik bakım kalitesiyle ilişkisini değerlendirmektir.	Betimsel ilişkisel araştırma deseni kullanılmıştır. Örneklem, South Vally Üniversite Hastanesindeki 100 kadrolu hemşire.	Mevcut çalışmanın sonuçlarında hemşirelerin yarısından fazlasının düşük düzeyde örgütsel dışlanma yaşadığı belirlenmiştir. Personel hemşirelerin işyeri kabalığı ile işyeri dışlanması arasında düşük seviyede pozitif istatistiksel olarak anlamlı ilişkisi olduğu bulunmuştur.
Anjum vd. (2020)	Kaynakların korunması teorisiyle çerçevelenen bu çalışma, işyeri nezaketsizliği ile duygusal tükenme ve örgütsel dışlanma ile duygusal tükenme arasındaki ilişkilerde öz-şefkatin şimdiye kadar keşfedilmemiş düzenleyici rolünü tanımlamakta ve test etmektedir.	Pakistan'da hizmet sektörü kuruluşlarında (yüksek öğretim kurumları, bankalar ve telekom şirketleri) çalışan toplam 310 çalışan. Veri toplama yöntemi olarak anket tekniği kullanılmıştır.	İşyeri nezaketsizliği ve örgütsel dışlanma duygusal tükenme ile pozitif olarak ilişkiliyken, öz-şefkat işyeri nezaketsizliği, örgütsel dışlanma ve duygusal tükenme ile negatif korelasyon göstermiştir. Sonuçlar ayrıca, öz-şefkatin işyeri nezaketsizliği-duygusal tükenme ve örgütsel dışlanma-duygusal tükenme ilişkilerini ılımlılaştırdığını ortaya çıkarmıştır.
Anjum vd. (2022)	Duygusal olaylar teorisi ve işyeri nezaketsizliği sarmalından faydalanan bu araştırma, duygusal işyeri olaylarının (işyeri dışlanması ve işyeri nezaketsizliği) işgörenlerin hislerini ve iş çabalarını nasıl ve ne zaman etkilediğini açıklamak için koşullu bir süreç modelini test etmektedir.	Pakistan'ın Quetta kentindeki üç kamu sektörü üniversitesindeki 251 çalışan. Bu kesitsel çalışmanın verileri, çevrimiçi anket yoluyla toplanmıştır.	Sonuçlar, hem dışlanmanın hem de nezaketsizliğin iş çabasını engellediğini ve dışlanmanın iş çabasını olumsuz etkilemesinin bir yolunun, hedeflerin olumsuz etkisini (NA) kıskırtmak olduğunu göstermiştir. Sonuçlar aynı zamanda işyeri nezaketsizliğinin dışlanma ve NA arasındaki pozitif ilişkiyi şiddetlendirdiğini ortaya çıkarmış, öyle ki bu ilişkinin nezaketsizlik yüksek olduğunda daha güçlü ve nezaketsizlik düşükken daha zayıf olduğu bulunmuştur. Ayrıca, dışlanmanın iş çabası üzerindeki dolaylı etkilerinin de işyeri nezaketsizliğine bağlı olduğu belirlenmiştir.

Tablo 3.3. (devam) Örgütsel Dışlanma Algısı ve İşyeri Nezaketsizliği Değişkenleri ile İlgili Yapılmış Çalışmalar

Yazar	Araştırmanın Amacı	Örneklem ve Yöntem	Bulgular
Chen (2018)	Araştırmada, örgütsel dışlanma ve işyeri nezaketsizliğine yönelik gözlemci tepkilerini inceleyerek örgütsel dışlanmanın işyeri nezaketsizliğinden ayırt edilebileceği savunulmaktadır.	Ekstra ders kredisi karşılığında bir devlet üniversitesindeki davranış laboratuvarından işe alınan toplam 256 lisans öğrencisi.	Çalışma, gözlemcilerin işyeri nezaketsizliği hedefine kıyasla örgütsel dışlanma hedefine daha olumsuz tepki verdiğini göstererek, örgütsel dışlanmanın hedef için zararsız olmaktan çok uzak olduğunu vurgulamaktadır. Özetle, örgütsel dışlanma ve işyeri nezaketsizliği gözlemcilerinin hedefe, faille ve ilgisiz diğerlerine farklı tepkiler verdiğini göstererek, bu çalışma, iki yapının benzerliklerine rağmen temel farklılıkları olduğunu ve örgütsel dışlanmanın benzersiz bir yapı olarak ele alınması gerektiğini ortaya koymaktadır.
Erdoğan, Kobanoğlu ve Çiğdemli (2023)	Bu araştırma, otel çalışanlarına iş arkadaşları ve yöneticileri tarafından gösterilen kaba davranışların, çalışanların işyeri dışlanması algıları ile ilişkisini ve aynı zamanda narsistik şahsiyet özelliklerinin düzenleyici etkisini belirlemeyi amaçlamaktadır.	Türkiye’deki dört ve beş yıldızlı otellerde görevli 418 işgören. Nicel analiz yöntemi kullanılmış, veriler anket tekniğiyle toplanmıştır.	Neticeye göre narsistik şahsiyet özellikleri, örgüt yöneticisinden kaynaklı kabalık ile işyeri dışlanması algısı arasında hiçbir bir rol üstlenmemekte, çalışma arkadaşları marifetiyle yaşatılan kabalık ile dışlanma arasındaysa düzenleyici rolün varlığı saptanmıştır.
Ferris vd. (2017)	Örgütsel dışlanma ve nezaketsizlik kavramlarının benzerlikleri ve farklılıklarını ortaya koymak, iki kavramın etkilerini doğrudan karşılaştırmak ve farklılıklarını analiz etmek.	Örgütsel dışlanma ve nezaketsizlik ile ilgili çalışmalar. Nitel araştırma yöntemi olarak derleme yapılmıştır.	Benzerliklerine rağmen, dışlanma ve nezaketsizlik arasında önemli kavramsal farklılıklar bulunduğu belirlenmiştir. Dışlanma ve nezaketsizlik ile ilgili problemlere spesifik olarak yaklaşılması halinde gerek problemin sebebi gerekse sonucuna dair önemli ipuçlarının kaçırılma ihtimalinden söz edilmektedir.
Gültaç (2019)	Örgütsel sapma ve kabalık ilişkisinde iş ortamı dışlanmasının aracılık rolünün belirlenmesidir.	Muş ilinde Hastanede görevli 298 işgören. Veriler anket tekniği ile toplanmıştır. Verilerin analizinde Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi, Mann Whitney U Testi, Kruskal-Wallis Testi, Spearman Korelasyon Analizi kullanılmıştır.	Araştırmada örgütsel sapma ve alt boyutu ile işyeri kabalığı arasında pozitif yönde manalı bir ilişkinin varlığı saptanmıştır. Örgütsel sapma ve alt boyutları ile işyeri dışlanması arasında pozitif yönlü manalı ilişki belirlenmiştir. Çalışmada işyeri dışlanması ile işyeri kabalığı arasında orta seviyede pozitif yönlü manalı bir ilişki saptanmıştır. Ayrıca örgütsel sapma ve işyeri kabalığı ilişkisinde örgütsel dışlanmanın kısmi aracılık etkisi belirlenmiştir.
Howard vd. (2020)	Örgütsel dışlanma ile ilişkili öncüllerin ve sonuçların kapsamlı olarak incelemesidir.	Örgütsel dışlanma ve nezaketsizlik ile ilgili çalışmalar. Meta-analiz yöntemi kullanılmıştır.	Araştırma sonucunda liderlik özelliklerinin, örgütsel dışlanmanın en güçlü öncülü olduğunu ve ardından kişiliğin belirli yönlerinin geldiğini ortaya çıkarmıştır. Diğer taraftan dışlanmanın sapma, performans, psikolojik iyi oluş, iş tatmini, bağlılık ve adalet kavramlarıyla güçlü bir ilişkisinin olduğu belirlenmiştir. Dışlanmanın nezaketsizlik davranışlarıyla senkronize olarak gerçekleştiğini söylemenin her koşulda mümkün olmayacağı belirlenmiştir.

Tablo 3.3. (devam) Örgütsel Dışlanma Algısı ve İşyeri Nezaketsizliği Değişkenleri ile İlgili Yapılmış Çalışmalar

Yazar	Araştırmanın Amacı	Örnekleme ve Yöntem	Bulgular
Iqbal vd. (2021)	Bu araştırmanın odak noktası, işyeri nezaketsizliğinin ve örgütsel dışlanmanın proje örgüt kültürü üzerindeki etkisini sosyal mübadele teorisinin karşılıklı etkisi altında incelemektir. Söz konusu ilişkilerde iş yükünün aracı rolü ve yönetici desteğinin düzenleyici rolü de incelenmiştir.	Pakistan'ın tekstil mühendisliği firmalarındaki proje bölümünde çalışan 218 orta hat yöneticisi. Veriler anketler aracılığıyla toplanmıştır.	Sonuçlar örgütsel dışlanmanın, işyeri nezaketsizliğinin ve amir desteğinin proje organizasyon kültürünü etkilediğini göstermiştir. İş gerilimi, örgütsel dışlanma, işyeri nezaketsizliği ve proje organizasyon kültürü arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir. Ayrıca, süpervizör desteğinin iş yükü ile proje kültürü arasındaki düzenleyici rolü belirlenmiştir.
Kumral (2017)	Çalışmanın ana amacı, işgörenlerin işyeri nezaketsizliği ile karşı karşıya kaldıklarında, bundan ne derece etkilendiklerinin ve bu olayın örgütsel sessizliğe sebep olup olmadığı bilgisinin tespitidir. Aynı anda işyeri nezaketsizliği ve örgütsel sessizlik ilişkisinde örgütsel dışlanmanın aracılık rolünün araştırılması amaçlanmaktadır.	İzmir ilindeki devlet hastanelerinde görevli 200 hemşire. Veriler anket yöntemi ile toplanmıştır. Araştırmada hem teorik hem de uygulama şeklinde iki bölüm yer almaktadır. Veriler için korelasyon, faktör, regresyon analizleri yapılmıştır.	Neticede, işgörenlerin yaşadıkları işyeri nezaketsizliğinin, örgütsel sessizliğe yol açtığı belirlenmiştir. Bununla beraber işyeri kabalığının, işyeri dışlanması üzerinde manalı etkisinin bulunduğu; işyeri dışlanmasının, örgütsel sessizlik üzerinde manalı etkisinin bulunduğu ve işyeri kabalığı ve örgütsel sessizlik ilişkisinde işyeri dışlanmasının kısmen aracılık ettiği bilgisi elde edilmiştir.
Mahfooz vd. (2017)	Mevcut çalışmanın amacı, sağlık iş kolunda tükenmişlik ve örgütsel stresin aracılık rolüne ve psikolojik sermayenin düzenleyici etkisine yoğunlaşarak, işyeri kabalığının ve dışlanmanın işgörenlerin işten ayrılma niyetlerindeki rolünü incelemektir.	Çalışma tanımlayıcı, nicel ve doğası gereği boyamsaldır. Veriler basit tesadüfi örnekleme tekniği uygulanarak iki kez toplanmıştır. DFA ve SEM teknikleri, yedek oyuncu davranışlarını keşfetmek için kullanılmıştır.	Bulgular, işyeri nezaketsizliğinin ve işyeri dışlanmasının işten ayrılma niyetleri ile hem anlamlı hem de negatif bir ilişkisinin bulunduğunu saptamaktadır. İlâveten tükenmişlik, kabalık ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye kısmi aracılık etmektedir.
Mao vd. (2021)	Sosyal karşılaştırma teorisine dayanan mevcut araştırmada, yaratıcı süreç bağlılığının karanlık tarafları olarak iş arkadaşlarına imrenme, örgütsel dışlanma ve nezaketsizliği araştırırken, odak çalışanın yardım etme davranışının bu olumsuz etkiyi hafiflettiği öne sürülmektedir.	Çin'den üç dalga süpervizör-çalışan eşleştirilmiş verileriyle, varsayılan aracılı moderasyon çerçeve incelenmiş ve onaylanmıştır.	Çalışma, iş arkadaşlarına yardım etmenin, odak çalışanın yaratıcı sürece bağlılığı ile iş arkadaşı kıskançlığı arasındaki ilişkiyi yumuşatabileceğini tespit etmiştir. Ortaya çıkan iş arkadaşı kıskançlığı, iş arkadaşının dışlanmasına ve odak çalışanın iş arkadaşlarına karşı kaba davranışlarına yol açmaktadır. Ayrıca, iş arkadaşı kıskançlığı, yaratıcı süreç bağlılığının ve iş arkadaşının örgütsel dışlanma ve odak çalışanın nezaketsizliği üzerindeki yardım etme davranışlarının etkileşimli etkisine aracılık etmiştir.
Özdemir ve Erdem (2021)	Lider kabalığı ve sosyal dışlanma ilişkisinde lider sosyotelizmi ve lidere duyulan güvenin sıralı aracılık etkisinin belirlenmesi.	18 yaş üstünde bir lidere sahip değişik sektörlerden 278 işgören. Veriler çevrimiçi anket ile toplanmış olup, söz konusu anket kolayda örnekleme yöntemi ile uygulanmıştır.	Yönetici nezaketsizliğinin, sosyal dışlanmayı yordadığı belirlenmiştir. Aynı zamanda yönetici nezaketsizliğinin, yönetici sosyotelizmini yordadığı belirlenmiştir. Ayrıca, yönetici nezaketsizliğinin yöneticiye güveni yordadığı tespit edilmiştir. Sonuçlar, yönetici sosyotelizminin, sosyal dışlanmayı tahmin ettiği saptanmıştır. Nihai olarak, yöneticiye güvenin, sosyal dışlanmayı yordadığı tespit edilmiştir.

Tablo 3.3. (devam) Örgütsel Dışlanma Algısı ve İşyeri Nezaketsizliği Değişkenleri ile İlgili Yapılmış Çalışmalar

Yazar	Araştırmanın Amacı	Örnekleme ve Yöntem	Bulgular
Samma vd. (2020)	Bu çalışmanın amacı, iş kaygısını aracı bir değişken olarak kullanarak işyerinde dışlanma (WO), işyeri nezaketsizliği (WI) ve yenilikçi iş davranışı (IWB) arasındaki ilişkiyi araştırmaktır.	Veriler, Pakistan lokasyonunda bulunan KOBİ işletmelerinin çalışanlarından toplanmıştır. Kavramsal modelde önerilen ilişkileri tahmin etmek için yapısal eşitlik modellemesi (YEM) kullanılmıştır.	Bu çalışmanın sonuçları, işyeri dışlanmasının ve kabalığın yenilikçi iş davranışı üstünde negatif bir etkisi bulunduğunu doğrulamıştır. Ek olarak iş kaygısının işyeri dışlanması, işyeri kabalığı, yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkide aracı olduğunu doğrulamıştır.
Sheykhi ve Nastiezaie (2021)	Bu çalışmanın amacı, işten ayrılma niyetinin aracı rolü ile örgütsel dışlanmanın işyeri nezaketsizliği üzerindeki etkisini araştırmaktır.	2020-2021 eğitim-öğretim yılında Sistan bölgesindeki (Sistan ve Belucistan Eyaleti) 154 beden eğitimi öğretmeni. Veri toplama araçları, örgütsel dışlanma, işyeri kabalığı ve işten ayrılma niyeti anketleridir.	Araştırmada, örgütsel dışlanma, işyeri kabalığı ve işten ayrılma niyeti değişkenleri arasında manalı ve pozitif ilişki bulunmuştur. Örgütsel dışlanmanın işyeri nezaketsizliği ve işten ayrılma niyeti üzerinde doğrudan bir etkisi olduğu ve ayrıca örgütsel dışlanma ile işyeri nezaketsizliği arasındaki ilişkide işten ayrılma niyeti kavramının aracılık etkisinin manalı ve pozitif olduğu görülmüştür.

3.7.2. Örgütsel Dışlanma ve İşyeri Nezaketizliği ile İşgören Devir Hızı Arasındaki İlişkiler

Örgütlerde İşgören devrini etkileyen, işgörenlerin işten ayrılmalarına ya da işten çıkarılmalarına sebep olan unsurlardan bir tanesi örgüt içi etkenlerden işyerinde başkalarına yönelik negatif örgütsel davranışlardır. Bu çalışmada negatif örgütsel davranışlardan olan örgütsel dışlanma ve işyeri nezaketsizliği yer almaktadır. Bu tür davranışların sonuçları hem çalışanlar hem de örgüt için yıkıcı olabilmektedir (Binboğa vd., 2018: 384).

Çalışanlar açısından bakıldığında, çalışanlar birbirlerine olan güveni kaybederler böylelikle çalışanlar arasındaki işbirliği sona erer. Dahası çalışanlar özgüvenlerini, itibarlarını hatta işlerini bile kaybedebilirler (Yıldız vd., 2011: 27).

Örgüt açısından bakıldığında ise örgütler, çalışanların gözündeki itibarlarını ve güvenilirliklerini kaybederler, örgütün imajı zedelenir. Olumsuz bir imaj uyandıran örgütte işgören devrinin çalışan tarafından algılanma biçimi ve düzeyi, örgütü seçmesinde; seçtiğinde ise işine devam etme noktasında önemlilik teşkil etmektedir (Erdem ve Kaya, 2013: 135).

İşyerinde örgütsel dışlanma ve işyeri nezaketsizliği gibi negatif örgütsel davranışa maruz kalan çalışanlarda işten ayrılma eğiliminin arttığı yapılan çalışmalarla ortaya

konmuştur. İşten ayrılma eğiliminin artması ise işgören devrini artıran bir durumdur. Genel anlamda işten ayrılma eğilimi çalışanın işine son verme düşüncesidir. Çalışanın bu düşüncesini işini bırakma davranışına dönüştürmesi muayyen bir süreç dâhilinde meydana gelmektedir (Şahin, 2011: 277). Çalışan devri çalışanın motivasyonunun, iş tatmininin ve iş performansının azalmasına sebep olmaktadır. Bu sebeple örgüt yöneticilerinin çalışan devrini normal bir seviyede tutmak, yetenekli çalışanlarının örgütten ayrılmalarını önlemek için çalışanın işten ayrılmasını etkileyen unsurları belirlemeleri ve gerekli stratejileri geliştirmeleri gerekmektedir (Demirkıran ve Erdem, 2014: 290).

Örgütsel dışlanma ile ilgili çalışmalar incelendiğinde örgütsel dışlanmanın iş stresini artırdığı (Vui-Yee vd.,2020), iş tatminini azalttığı için (Temizel, 2022) işten ayrılma eğilimini arttığı sonucuna ulaşılmıştır. İşyeri nezaketsizliği ile ilgili yapılan çalışmalarda ise işyeri nezaketsizliği iş stresini (Chung vd.,2021) ve tükenmişliği (Han vd., 2016) artırdığı; iş tatminini (Sharma ve Singh, 2016) ve işe adanmışlığı azalttığı (Tricahyadinata vd., 2020) için işten ayrılma eğilimini artırmış olduğu tespit edilmiştir.

3.7.3. İşyeri Nezaketsizliğinin Aracılık Etkisi

Çalışanların psikolojisine ve verimliliğine zararı olan anti-sosyal davranış kalıplarından biri de işyeri nezaketsizliği kavramıdır. Bu davranış kalıpları, fiziksel ve ruhsal hastalık, performans düşüklüğü, memnuniyet düşüklüğü ve işten ayrılma niyetinin üst seviyede olması gibi işgören ve örgütler bakımından olumsuz neticeler yaratmaktadır (Faheem ve Mahmud, 2015: 863,864).

İşyeri kabalığına dair algının kültürler arasında farklılık göstereceği fakat, örgütler için evrensel saygı kurallarının uygulanabileceği ve bu kurallara yaraşır hareket etmenin ehemmiyeti aşıkardır (Işıkay ve Taslak, 2021: 523). Örgüt liderleri ve yöneticilerinin bu tür davranışlara ortam hazırlayan unsurları belirlemeleri ve önlem almaları için lüzumlu eylemlere geçmeleri sağlıklı bir örgüt ortamı için oldukça önemlidir. Aksi durumda örgütsel nezaketsizlik devamlı hale gelebilir, bu da iş ortamında daha saldırgan ve tahripkâr davranışlar ortaya çıkarabilecektir (Özcan, 2022: 342, 343).

İşyeri Nezaketsizliğinin Aracılık Etkisi ile ilgili uluslararası alanyazında çokça araştırma gerçekleştirilmiştir. Söz konusu araştırmalar değişik bakış açılarını yansıtmaktadır.

Tablo 3.4.'te yer alan araştırmalar Pakistan, Güney Kore, Büyük Kahire ve Ankara'da yapılmıştır. Çalışma sonuçlarına göre; dışlanma ve işyeri nezaketsizliğinin, kurum kültürü ile bilgi gizleme arasında pozitif kanallar oluşturarak kısmi aracılık ettiği (Shah ve Hashmi, 2019); işyeri nezaketsizliğinin ilişki odaklı kültür ile işten ayrılma niyeti kavramı arasındaki ilişki üstünde tam aracılık ve hiyerarşi odaklı kültür ile işten ayrılma niyeti kavramı arasındaki ilişki üstünde ise kısmi aracılık etkisinin bulunduğu (Lee vd., 2022); işyeri nezaketsizliğinin, iş arkadaşlarına haset etme ile sosyal baltalama arasında önemli ölçüde aracılık ettiği (Srivastava vd., 2022); işyeri nezaketsizliğinin, karanlık üçlü özelliklerin işe bağlılık ve çalışanların duyarsızlaşması ile dolaylı bağlantılarına kısmen aracılık ettiği (Khalid vd., 2022); beyaz olmayan çalışanların ayrımcılığa maruz kalmasında siber nezaketsizliğin aracılık ettiği; işyeri nezaketsizliği mağduriyet algılarının duygusal zeka ile işle ilgili sonuçlar arasındaki ilişkiye aracılık ettiği (Daniels ve Thornton, 2020); örgütsel kıskançlık ile işten ayrılma niyeti ilişkisi üzerinde duyumsanan stres ve kabalığın tam aracılık ettiği (Yanık, 2023) saptanmıştır.

Tablo 3.4. İşyeri Nezaketsizliğinin Aracılık Etkisi ile İlgili Yapılmış Çalışmalar

Yazar	Araştırmanın Amacı	Örneklem ve Yöntem	Bulgular
Daniels ve Thornton (2020)	Bu makalenin amacı, seçici (kişilerarası ve siber) nezaketsizlik anlayışını genişletmektir. Modern ayrımcılık teorilerinden yararlanan bu çalışma, ırkın algılanan ayrımcılığa yol açtığı mekanizmalar olarak siber kabalık ve kişiler arası kabalığa odaklanmaktadır.	Katılımcılar, çevrimiçi bir ankete yanıt veren tam zamanlı çalışan 408 yetişkinden oluşmaktadır.	Sonuçlar, ırkın siber nezaketsizlik yoluyla dolaylı olarak ayrımcılıkla ilişkili olduğunu göstermektedir. Sonuçlar, beyaz olmayan çalışanların, işyerinde nezaketsizlik yaşamayla bağlantılı olumsuz sonuçlardan kaçabilmeleri için kuruluşların işyeri nezaketsizliğini ortadan kaldırma ihtiyacını vurgulayan, teknoloji ve siber uzay kullanımı yoluyla ince ayrımcılığa maruz kaldıklarını göstermektedir.
Karim vd. (2015)	İşyeri nezaketsizliğinin aracı etkisi, duygusal zeka ile algılanan işle ilgili neticeler (iş bağlılığı, işten ayrılma niyetleri, iş doyumu ve üretkenlik karşıtı çalışma davranışları) arasındaki bağlantılar üzerinden incelenmiştir.	Yüz elli üniversite öğretmeni, Wong ve Law Duygusal Zeka Ölçeği, Üretkenlik Karşıtı Çalışma Davranışı Kontrol Listesi, Sivil Olmayan İşyeri Davranışı Anketi ölçümleri tamamlanmıştır. İş Doyumu Anketi, İşten Ayrılma Niyetleri Ölçeği ve Duygusal Örgütsel Bağlılık Ölçeği.	Bu çalışmanın sonuçları, işyeri nezaketsizliği mağduriyet algılarının duygusal zeka ile işle ilgili sonuçlar arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini göstermiştir. Duygusal zekanın işle ilgili sonuçlarla ilişki kurmasının bir yolunun, işyeri nezaketsizliği üzerindeki olumsuz etkileri olduğu bulunmuştur. Daha spesifik olarak, duygusal zekaya dayalı müdahaleler, üretkenlik karşıtı iş davranışlarını azaltmanın yanı sıra iş tatminini ve örgüte bağlılığı artırmada işyerindeki nezaketsiz davranışları hedefleyen müdahalelere karşı bir alternatifi temsil edebilecektir.
Khalid vd. (2022)	Çalışmanın amacı, karanlık üçlü özelliklerin, kaynakların korunması teorisi merceğinden konaklama sektöründe işyeri nezaketsizliği yoluyla duyarsızlaşmayı ve işe katılımı nasıl etkilediğini araştırmaktır.	Büyük Kahire'de 603 otel çalışanı.	İşyeri nezaketsizliği, işe bağlılığı ve çalışanların duyarsızlaşmasını olumsuz ve olumlu yönde etkilemektedir. İşyeri nezaketsizliği, karanlık üçlü özelliklerin işe bağlılık ve çalışanların duyarsızlaşması ile dolaylı bağlantılarına kısmen aracılık etmektedir.

Tablo 3.4. (devam) İşyeri Nezaketsizliğinin Aracılık Etkisi ile İlgili Yapılmış Çalışmalar

Yazar	Araştırmanın Amacı	Örneklem ve Yöntem	Bulgular
Lee vd. (2022)	Bu çalışmanın amacı, hemşirelerin örgüt kültürü ile işten ayrılma niyetleri arasında işyeri nezaketsizliğinin aracılık rolünü tespit etmektir.	Veri toplamak için betimsel bir anket kullanılmıştır. Katılımcılar, üniversite hastanelerinde veya Güney Kore'de 500'den fazla yatağı olan hastanelerde altı aydan fazla klinik deneyime sahip 170 hemşire. Veriler öz-bildirim anketleri kullanılarak toplanmıştır.	Bu çalışma, işyeri nezaketsizliğinin ilişki odaklı kültür ile işten ayrılma niyeti arasında tam aracılık ettiğini ve hiyerarşi odaklı kültür ile işten ayrılma niyeti arasında işyeri nezaketsizliğinin kısmi aracılık ettiğini saptamıştır. Ayrıca, hemşirelik örgüt kültürünün ve işyeri nezaketsizliğinin, işyeri nezaketsizliğinin ciddiyetini vurgulayan işten ayrılma niyetini doğrudan veya dolaylı olarak etkilediğini ampirik olarak doğrulamıştır.
Shah ve Hashmi (2019)	Bu çalışma, örgüt kültürü ile bilgi gizleme arasındaki ilişkiyi bulmaya çalışmaktadır. Ayrıca, bilgi gizlemenin öncülleri olan örgüt kültürü ile bilgi gizleme arasındaki bağlantıda çeşitli teorilerin yardımıyla işyeri dışlanmasının ve işyeri nezaketsizliğinin aracı rolüne odaklanmaktadır.	Araştırmanın örneklem büyüklüğünü Pakistan'daki üç yazılım evinde çalışan 300 çalışan oluşturmaktadır ve kesitsel tümdengelimci pozitivist yaklaşımla yapısal eşitlik modellemesi kullanılmış, araştırma tasarımı ise açıklayıcı ve betimleyici niteliktedir.	Örgüt kültürünün bilgi gizleme ile anlamlı bir ilişkisi olduğu bulunmuş ve buna ek olarak, dışlanma ve işyeri nezaketsizliği, kurum kültürü ile bilgi gizleme arasında pozitif kanallar oluşturan araçlar olarak belirlenmiştir. Ancak bu çalışmada örgütsel dışlanma ve işyeri nezaketsizliği kısmen aracılık etmektedir.
Srivastava vd. (2022)	Mevcut çalışmanın amacı, iş arkadaşlarının kıskançlığının işyerindeki sosyal baltalama üzerinde doğrudan bir etkisinin olup olmadığını, ayrıca iş arkadaşlarının kıskançlığının işyeri nezaketsizliği yoluyla sosyal baltalama üzerindeki dolaylı etkisine bakmayı da amaçlamaktadır.	Bu çalışma için birincil veriler, doğrulanmış bir araç yardımıyla BT/ITES endüstrisinden 268 katılımcıdan toplanmıştır. Yapısal model, ölçüm modeli kullanılmıştır.	İş arkadaşı kıskançlığı ve sosyal baltalamanın yanı sıra iş arkadaşı kıskançlığı ve işyeri nezaketsizliğinin pozitif ve istatistige dayanan manalı bir ilişkisi tespit edilmiştir. Ek olarak, işyeri nezaketsizliği ile sosyal baltalama arasında manalı ve pozitif ilişki keşfedilmiştir. İlâveten, işyeri kabalığı, iş arkadaşlarına haset etme ile sosyal baltalama arasında önemli ölçüde aracılık yapmaktadır.
Yanık (2023)	Bu çalışmada amaçlanan, işyeri kıskançlığı ve işten ayrılma niyeti ilişkisinin ne yönde olduğunu tespit etmek aynı zamanda duyumsanan stres ve işyeri kabalığının aracılık rolünü belirlemektir. Duygusal olaylar teorisine dayandırılan bir modeldir.	Ankara' da üç kamu kurumundan tesadüfi örneklem metodu ile tayin edilen 428 işgören. Veriler anket ile toplanmıştır. Çalışmanın hipotezleri Yapısal Eşitlik Modeli ile teste tabi tutulmuştur.	Netice, örgütsel kıskançlığın, duyumsanan stres, kabalık ve işten ayrılma niyetini manalı ve olumlu yönde yordadığı şeklindedir. Duyumsanan stres ve kabalık da işten ayrılma niyetini, olumlu yönde manalı biçimde yordamaktadır. Çalışmada örgütsel kıskançlık ile işten ayrılma niyeti ilişkisi bağlamında duyumsanan stres ve kabalığın tam aracılık ettiği belirlenmiştir.

4. ÖRGÜTSEL DIŞLANMA ALGISININ İŞ GÖREN DEVİR HIZI ALGISI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE İŞYERİ NEZAKETSİZLİĞİNİN ARACILIK ROLÜNE YÖNELİK BİR ALAN ARAŞTIRMASI

4.1. Araştırmanın Tasarımı

Bu araştırmada örgütsel dışlanma algısının iş gören devir hızı algısı üzerindeki etkisinde işyeri nezaketsizliğinin aracılık rolü araştırılmak istendiğinden çalışma nicel araştırma desenlerinden nedensel tarama desenine göre yürütülmüştür. Nedensel tarama deseni bir ya da birden fazla bağımsız değişkenin ya da değişkenlerin bağımlı değişken veya değişkenler üzerindeki etkilerinin ortaya çıkarılmaya çalışıldığı araştırma desendir. Bu araştırma deseninde genellikle araştırmacı bir bağımlı değişkeni yordayan öncül değişkeni ya da bir değişkenin olası ardıllarını veya her iki durumu birlikte incelemeye çalışmaktadır. Nedensel araştırma deseninde araştırmacı bağımlı ve bağımsız değişken arasında aracı ve düzenleyici etkileri de araştırabilir (Gürbüz ve Şahin, 2017: 108)

4.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmanın amacı lojistik firmaları çalışanlarının örgütsel dışlanma algıları, işgören devir hızı algıları ve işyeri nezaketsizliği arasındaki ilişkileri incelemek ve örgütsel dışlanma algısı ve işgören devir hızı algıları arasındaki ilişkide işyeri nezaketsizliğinin bir aracılık etkisinin olup olmadığını ortaya çıkarmaktır. Ayrıca işyeri nezaketsizliği değişkeni bu ilişkiyi etkiliyorsa, bu etkinin yönünü, çalışanların örgütsel dışlanma algılarının işgören devir hızı algıları ile olan ilişkisindeki açıklayıcılık derecesini ortaya koymaktır.

İlgili yazın incelendiğinde literatürde örgütsel dışlanma algısı, işgören devir hızı algısı ve iş yeri nezaketsizliği değişkenlerinin ayrı ayrı ele alındığı ancak bir arada ele alan çalışmanın uluslararası yazında oldukça az olduğu, ulusal yazında ise bulunmadığı görülmektedir. Dahası bu araştırmanın değişkenleri olan örgütsel dışlanma algıları, işgören devir hızı algıları ve işyeri nezaketsizliği konularının lojistik firmaları üzerinde gerek uluslararası gerekse ulusal alan yazında çalışıldığı bir araştırmaya rastlanılmamıştır Bu çalışmayla literatürde yer alan önemli bir boşluğun doldurulacağı ve bu konuya dikkat çekilerek yeni çalışmalara zemin hazırlanmış olacağı düşünülmektedir. Buna ek olarak

araştırmada, negatif örgütsel davranışlardan olan örgütsel dışlanma ve işyeri nezaketsizliği kavramlarının örgütlerdeki sonuçlarının kavranmasını sağlaması açısından önemlidir. İşgörenlerin tutum ve davranışlarının işletmelerde hizmet kalitesini, tüketici memnuniyetini ve sadakatini ve genel olarak işletme performansını belirleyen en önemli faktörlerden biri olması açısından da bu çalışma önem taşımaktadır. Dolayısı ile işgörenlerin örgütsel dışlanma algılarının işgören devir hızı algılarına ne derece etki ettiği bununla birlikte işyeri nezaketsizliğinin aracılık etkisinin olup olmadığı belirlenerek ve işletmeler açısından mevcut durum ortaya konulmuş, örgütsel verimliliğin artırılması ve konunun işletmeler açısından önemine de vurgu yapılmıştır.

4.3. Araştırmanın Metodolojisi

Araştırmanın metodolojisi bölümünde araştırmanın evreni ve örnekleme, veri toplama aracının hazırlanması, araştırmanın modeli ve hipotezler yer almaktadır.

4.3.1. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni lojistik firması çalışanlarıdır. Lojistik firmalarının araştırma evreni olarak belirlenmesinin nedeni, ülkemizde ve dünyada lojistiğin gitgide daha mühim hale gelmesidir. Globalleşmenin genel etkileri sonucunda uluslararası firmaların dünya üzerindeki ticarete bir hayli söz sahibi olmalarının da bu etkiyi arttırdığını söylemek mümkündür.

Araştırma boyunca bütün evrene erişmek, zaman ve maliyet bakımından muhtemel olmadığı için araştırmanın örnekleme İç Anadolu Bölgesi ile sınırlandırılmıştır. Bu bölgenin tercih edilmesinin nedenleri ise; araştırmacıların bu bölgede ikamet etmesi ve çalışıyor olması nedeniyle araştırmanın verilerini hem araştırmacıların bu illerdeki sosyal çevresinin geniş olması hem de zaman ve daha çok lojistik firması çalışanına anketin yanıtlandırılmasının sağlanarak daha yüksek katılımcı kitlesine ulaşmaktır. Araştırmada örnekleme yöntemi olarak kolayda örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Kolayda örnekleme yöntemi, araştırma evreni içinden seçilerek örnek bölümün araştırmacı hükmü ile belirlenmiş tesadüfi olmayan bir örnekleme yöntemidir. Kolayda örnekleme ile veriler evrenden süratli, ekonomik ve zahmetsiz olarak toplanmaktadır (Zikmund, 1997: 428). Araştırma evreni çok büyük olduğunda veya tam sayısı bilinmediğinde %95 güvenilirlik

düzeyinde kabul edilebilir örneklem büyüklüğü 384 olarak tespit edilmiştir (Gürbüz ve Şahin, 2017: 130).

Araştırma verilerini toplamak amacıyla oluşturulan anket formu 01.07.2022-01.01.2023 tarihleri arasında araştırmaya katılmayı kabul eden lojistik firmalarına hem web tabanlı hem de fiziki biçimde toplamda 700 adet olmak üzere ulaştırılmıştır. Anketin iki farklı şekilde oluşturulmasının nedeni ise daha fazla katılımcıya ulaşmak içindir. Ulaştırılan 700 anketten 690 anketin geri dönüşü olmuştur. Yapılan veri temizleme işlemi ile 10 anket analizin dışında bırakılmıştır. Toplam 680 anket çalışmada değerlendirilmiştir.

Tablo 4.1.'de katılımcılara ilişkin demografik bilgiler paylaşılmaktadır.

Tablo 4.1. Katılımcılara Ait Demografik Özellikler ve Mesleki Niteliklere İlişkin Bulgular

	N	%
CİNSİYET		
Kadın	265	39,0
Erkek	415	61,0
YAŞ		
18-25 yaş	148	21,8
26-35 yaş	308	45,3
36-45 yaş	176	25,9
46 yaş ve üzeri	48	7,1
EĞİTİM		
İlköğretim	37	5,4
Lise	239	35,1
Önlisans	151	22,2
Lisans	219	32,2
Lisansüstü	34	5,0
MEDENİ DURUM		
Evli	376	55,3
Bekâr	304	44,7
AYLIK ORTALAMA GELİR		
5000 TL ve altı	67	9,9
5001-7000 TL	306	45,0
7001-9000 TL	185	27,2
9001 TL ve üzeri	122	17,9
POZİSYON		
Memur (Operatör)	150	22,1
İşçi	322	47,4
Yönetici	96	14,1
Diğer (Ulaşım, depo elemanı)	112	16,5
KURUMDA ÇALIŞMA SÜRESİ		
0-1 Yıl	126	18,5
2-5 Yıl	288	42,4
6-9 Yıl	162	23,8
10 Yıl ve üzeri	104	15,3

Araştırmaya katılan lojistik firması çalışanları ekseriyetle erkek (%61) ve evli (%55,3)'dir. Katılımcıların yaş ortalaması ağırlıklı olarak 26-35 yaş (45,3)'dir. Katılımcıların eğitim durumlarına bakıldığında önemli bir çoğunluğun lise mezunu (%35,1)

olduğu dikkat çekmektedir. Katılımcıların gelir düzeyine ait bulgular incelendiğinde çoğunluğunun 5001-7000 TL aylık gelire (%45,0) sahip olduğu ve bu miktarın araştırmanın yapıldığı tarihlerdeki asgari ücret tutarı olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların kurumda çalıştıkları pozisyona ait sonuçlar incelendiğinde işçi (%47,4) olanların katılımcıların çoğunluğunu oluşturduğu görülmektedir. Lojistik işletmelerinde işçi pozisyonu işgücü ihtiyacının en çok olduğu pozisyonudur. Dolayısıyla katılımcıların büyük kısmının bu pozisyondan oluşması normal olarak görülmektedir. Kurumda çalışma süresi açısından bulgular incelendiğinde katılımcıların önemli bir kısmının 2-5 Yıl (%42.4) aralığında olduğu tespit edilmiştir.

4.3.2. Araştırma Verilerinin Toplanması ve Veri Toplama Aracı

Lojistik firmaları çalışanlarının örgütsel dışlanma algılarının işgören devir hızı algısı üzerindeki etkisinde işyeri nezaketsizliğinin aracılık rolünü ölçmek amacıyla kullanılan ölçekler için anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırma verileri 01.07.2022-01.01.2023 tarihleri arasında EK2’de yer alan Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi Etik Kurulu’nun 30.05.2022 tarihli ve 2022-936 numaralı izni ile araştırmanın etik ilkelere uygun olduğuna dair alınan karar doğrultusunda hem web tabanlı hem de fiziki olarak toplanmıştır.

Araştırmanın EK1’inde yer alan anket formu dört kısımdan meydana gelmektedir. Birinci kısım kişiyi ve yaptığı işi tanımaya özgü genel içerikli soruları kapsamaktadır. Bu kısımda katılımcılara ait demografik bilgileri (yaş, cinsiyet, medeni hal ve eğitim) ve mesleğe ilişkin bilgileri (aylık gelir düzeyi, kurumdaki pozisyon ve kurumda çalışma yılı) elde etmek için yedi soru sorulmuştur. Bu sorular benzer araştırmalarda bulunan soru çeşitleri tetkik edilerek araştırmacılar kanalıyla oluşturulmuştur.

İkinci kısımda yer alan örgütsel dışlanmaya ilişkin ifadeler Ferris vd. (2008) tarafından geliştirilen 13 maddeli tek boyutlu “Örgütsel Dışlanma (Workplace Ostracism)” ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, Keklik vd. (2013) aracılığıyla Türkçeye uyarlanmıştır. Ölçekte 11 olumsuz madde yer almaktadır. Ancak 11. madde olan “İşyerinde sohbete dâhil edilirim” ile 13. madde olan “İşyerinde sosyalleşmek için konuşmayı başlatan ben olurum” maddeleri olumlu ifadeler taşıdığından araştırmanın bakış açısına göre tutarlı bir değerlendirme yapabilmek için puanlama sistemini tersine çevirerek ters kodlanmışlardır. Anket formunun üçüncü bölümünde bulunan işyeri nezaketsizliğine ilişkin ifadeler için Cortina vd. (2001) tarafından geliştirilen 7 maddeli tek boyutlu “İşyeri Nezaketsizliği (Workplace Incivility)”

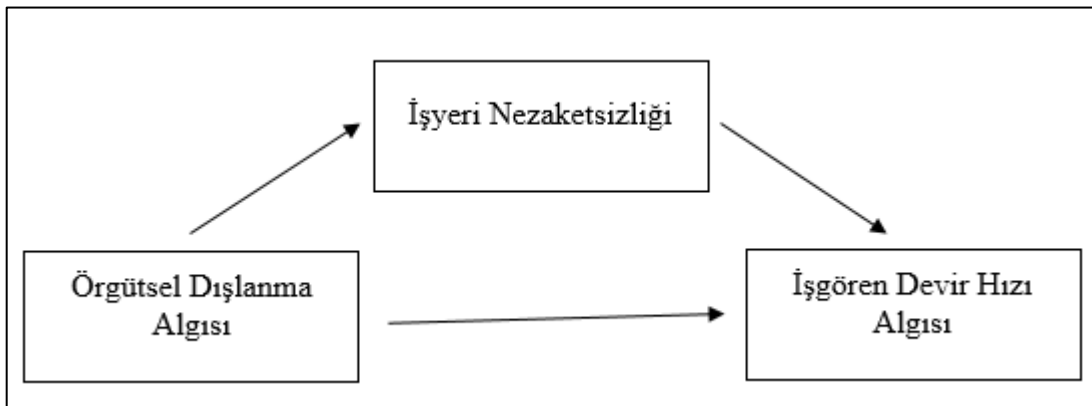
ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek, Polatçı ve Özçalık (2013) aracılığıyla Türkçeye çevrilmiştir. Anket formunun dördüncü ve son kısmında yer alan işgören devir hızı algısına ait ifadeler Akova, Tanrıverdi, Kahraman (2015) ve Giritlioğlu ve Özlü'nün (2016) çalışmalarından yararlanılarak oluşturulan 6 ifade ve tek boyuttan oluşan İşgören Devir Hızı Algısı (Employee Turnover Perception)" ölçeği kullanılmıştır.

Çalışanların örgütsel dışlanma, işyeri nezaketsizliği ve işgören devir hızı algılarını ölçmeye ilişkin toplam 26 ifade yer almaktadır ve ifadeler için aralıklı ölçüm düzeyine sahip olan 5'li Likert Tipi Ölçek kullanılmıştır (1= Hiç katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5= Tamamen katılıyorum). Anketler ilk olarak Türkçe'ye çevrilmiş, müteakiben 5 kişi üzerinde pilot çalışma gerçekleştirilmiştir. Pilot çalışmaya katılanların anlamakta güçlük çektiği ifadeler düzeltilmiştir.

4.3.3. Araştırma Modeli ve Hipotezler

Araştırma sürecinde ikincil verilerin incelenmesi sonucunda tespit edilen ilişkiler doğrultusunda Şekil 4.1.'deki araştırma modeli oluşturulmuştur. Şekil 4.1.'deki modelde lojistik firmaları çalışanlarının örgütsel dışlanma algılarının işgören devir hızı üzerindeki etkisinin olduğu ve bu ilişkide işyeri nezaketsizliğinin aracılık etkisinin olduğu varsayılmaktadır.

Neden sonuç ilişkisinin ortaya koyulmaya çalışıldığı bu modelde bağımlı değişken işgören devir hızı, bağımsız değişken ise örgütsel dışlanma algısıdır. Bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki aracı değişken ise işyeri nezaketsizliğidir.



Şekil 4.1. Araştırmanın Modeli

Şekil 4.1.'deki araştırma modelinin sınanması için aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur:

H1: Örgütsel dışlanma algısının işgören devir hızı algısı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H2: Örgütsel dışlanma algısının işyeri nezaketsizliği üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H3: İşyeri nezaketsizliğinin işgören devir hızı algısı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H4: Örgütsel dışlanma algısının işgören devir hızı algısı üzerindeki etkisinde işyeri nezaketsizliğinin aracılık etkisi vardır.

4.3.4. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Bu araştırma örgütsel dışlanma algısının işgören devir hızı algısı üzerindeki etkisinin belirlenmesinde işyeri nezaketsizliğinin aracılık etkisi İç Anadolu Bölgesi'nde faaliyet gösteren lojistik firmaları örneğinde incelenmek üzere yapılmıştır. Araştırmanın kapsamı şu şekilde sıralanabilir:

- Araştırma sadece İç Anadolu Bölgesi'nde faaliyet gösteren lojistik firmalarını kapsamaktadır.
- Araştırmanın veri toplama süreci 01.07.2022-01.01.2023 tarihleri arasında kapsamaktadır.

Araştırmanın sınırlılıkları ise şöyledir:

- Araştırmada elde edilen sonuçlar sadece araştırmaya katılım sağlayan işgörenlerin fikirleri ile sınırlıdır.
- Araştırma zaman ve maliyet kısıtlarından ötürü araştırma sonuçları veri toplama zamanı ve veri toplama alanıyla sınırlıdır.
- Araştırmada yararlanılan ölçekler başka bir kültürde geliştirildiği için bizim kültürümüzle uyumsuzluk sorunu yaşama olasılığı mümkündür.

4.4. Araştırma Bulguları

Bu kısımda sırasıyla araştırmanın ölçeklerine ait tanımlayıcı istatistikler, geçerlilik ve güvenilirlik analizleri, ölçeklerin normallik ölçütleri, korelasyon analizi ve regresyon analizlerinden bahsedilmektedir.

4.4.1. Araştırma Ölçeklerine Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmada kullanılan örgütsel dışlanma, işgören devir hızı algısı ve işyeri nezaketsizliği ölçeklerine ait ifadelerin aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 4.2,4.3 ve 4.4.'de yer almaktadır.

Tablo 4.2. Örgütsel Dışlanma Değişkeninin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

İfadeler	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
1-İş arkadaşlarım beni görmezden gelir.	2,47	1,56
2-İş arkadaşlarım ben ortama geldiğimde oradan ayrılır.	2,57	1,53
3-İş arkadaşlarım selamımı almamaktadır.	2,58	1,55
4-İş yerinde yemekhanede kalabalık bile olsa tek başıma otururum.	2,62	1,58
5-İş arkadaşlarım işyerinde benden kaçarlar.	2,45	1,48
6-İş arkadaşlarımın beni işte dikkate almadığının farkındayım.	2,60	1,56
7-İş arkadaşlarım benim sohbetin dışında bırakırlar.	2,54	1,50
8-İş arkadaşlarım işte benim ile konuşmayı ret eder.	2,57	1,53
9-İş arkadaşlarım işte orada yokmuşum gibi davranırlar.	2,57	1,53
10-İş arkadaşlarım kahve molası verdiklerinde beni davet etmezler veya bana sormazlar.	2,32	1,42
11- İşyerinde sohbe dâhil edilirim	1,80	0,93
12-İş arkadaşlarım benim ile konuşmazlar	2,40	1,54
13-İşyerinde sosyalleşmek için konuşmayı başlatan ben olurum	2,10	0,97
GENEL ORTALAMA	2,35	1,45

Tablo 4.2’de örgütsel dışlanma ölçeğine ait ifadelerin aritmetik ortalamaları ve standart sapma değerleri yer almaktadır. Tablo 4.2’ye göre en yüksek ortalamaya sahip ifade 2,60 ortalama ile 6. ifade olan “İş arkadaşlarımın beni işte dikkate almadığının farkındayım” ifadesidir. En düşük ortalamaya sahip ifade ise 1,80 ortalama ile 11. ifade olan “İşyerinde sohbe dâhil edilirim” ifadesidir. Ölçeğin genel ortalaması ise 2,35 puanla orta düzeydedir.

Tablo 4.3. İşgören Devir Hızı Algısı Değişkeninin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

İfadeler	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
1-Çalışanlar genellikle iş garantisinin olmaması nedeniyle işlerinden ayrılmaktadır.	2,99	1,43
2-Çalışanlar genellikle düşük ücret aldıkları için işinden ayrılmaktadır.	2,82	1,35
3-Çalışanlar genellikle iş yoğunluğunun fazla olması nedeniyle işlerinden ayrılmaktadır	2,74	1,39
4-Çalışanlar genellikle çalışma saatlerinin fazla olması nedeniyle işinden ayrılmaktadır	2,54	1,35
5-Çalışanlar genellikle iş arkadaşlarıyla uyumlu bir çalışma ortamına sahip olmadıkları için işinden ayrılmaktadır	2,63	1,36
6-Çalışanlar genellikle yaptıkları işlerin takdir edilmediğinden dolayı işlerinden ayrılmaktadır	2,80	1,39
GENEL ORTALAMA	2,75	1,05

Tablo 4,3’de yer alan işgören devir hızı algısı ölçeğinin ifadelerinin aritmetik ortalama değerlerine bakıldığında en yüksek ortalamaya sahip ifadenin 1. ifade (2,99) “*Çalışanlar genellikle iş garantisinin olmaması nedeniyle işlerinden ayrılmaktadır*” olduğu ve en düşük ortalamaya sahip ifadenin ise 4. ifade (2,54) “*Çalışanlar genellikle çalışma saatlerinin fazla olması nedeniyle işinden ayrılmaktadır*” olduğu görülmektedir. Ölçeğin genel ortalaması ise 2,75 puanla orta düzeydedir.

Tablo 4.4. İşyeri Nezaketsizliği Değişkeninin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

İfadeler	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
1- İş yerinde aşağılanırs ve küçümsenirim.	1,24	0,60
2-İş yerinde açıklamalarıma ve fikirlerime az önem verilir.	1,70	1,18
3-İş yerinde hakkımda alçaltıcı ve onur kırıcı ifadelerde bulunulur.	1,33	0,76
4-İş yerinde herkes içinde veya bireysel olarak şahsıma meslek ahlakına uygun olmayan atıflarda bulunulur.	1,38	0,80
5-İş yerindeki uyumdan ve işbirliğinden yoksun bırakılırım.	1,39	0,78
6-İş yerinde sorumlu olduğum bir konuyla ilgili yargılarımdan şüphe duyulur.	1,46	0,89
7-İş yerinde kişisel bir tartışmanın içine çekilmek için istenmeyen girişimlerde bulunuldu.	1,58	1,02
GENEL ORTALAMA	1,44	0,67

Tablo 4.4’de yer alan araştırmanın son ölçeği olan işyeri nezaketsizliği ölçeğinin ifadelerinin genel ortalamalarına bakıldığında (1,44) işyeri nezaketsizliği ölçeğine ait ifadelere katılım düzeyinin düşük olduğu görülmektedir. En yüksek katılımın (1,70) 2. ifade olan “İş yerinde açıklamalarıma ve fikirlerime az önem verilir” ve en düşük katılımın (1,24) 1. ifade olan “İş yerinde aşağılanırs ve küçümsenirim” ifadelerine olduğu söylenebilir.

4.4.2. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri

Geçerlilik, bir ölçeğin ölçmek üzere hazırlanmış olduğu amaca hizmet etme düzeyidir (Seçer, 2015). Örgütsel dışlanma algısı, İşgören devir hızı algısı ve işyeri nezaketsizliği ölçeklerinin geçerliliklerini ölçmek amacıyla yapı geçerliliği kullanılarak geçerlilik analiz edilmiştir. Yapı geçerliliği faktör analizi ile değerlendirilmiştir.

Tablo 4.5. Örgütsel Dışlanma Ölçeğinin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

İFADELER	Faktör Yükleri	Özdeğer	Açıklanan Varyansın Yüzdesi
Örgütsel Dışlanma		7,285	63,729
ÖD_1	0,595		
ÖD_2	0,699		
ÖD_3	0,570		
ÖD_4	0,413		
ÖD_5	0,672		
ÖD_6	0,704		
ÖD_7	0,726		
ÖD_8	0,751		
ÖD_9	0,743		
ÖD_10	0,541		
ÖD_11	0,645		
ÖD_12	0,548		
ÖD_13	0,678		
Toplam Açıklanan Varyans Yüzdesi	63,729		
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)	0,944		
Bartlett Küresellik Değeri	$\chi^2 = 1709,657, p < 0,01$		

Tablo 4.5.'de örgütsel dışlanma algısı ölçeğinin açıklayıcı faktör analizine ilişkin bulgular yer almaktadır. Yapılan analiz sonucunda ölçekte 13 ifadeden oluşan özdeğeri 1'den büyük tek faktör ortaya çıkmıştır. Bu faktör toplam varyansın %63,729'unu açıklamaktadır. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem değeri 0,944 olup Bartlett Küresellik Testi sonuçları anlamlıdır.

(χ^2 (78)= 1709,657, $p < 0,01$). Ayrıca ölçek ifadelerinin yer aldığı faktördeki yük değerlerinin, 0,30'un üzerinde değer alması ölçeğin genel bir faktöre sahip olduğunu göstermektedir (Büyüköztürk, 2017).

Tablo 4.6. İşgören Devir Hızı Algısı Ölçeğinin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

İFADELER	Faktör Yükleri	Özdeğer	Açıklanan Varyansın Yüzdesi
İşgören Devir Hızı Algısı		3,565	59,416
İDHA_1	0,578		
İDHA_2	0,567		
İDHA_3	0,611		
İDHA_4	0,783		
İDHA_5	0,722		
İDHA_6	0,304		
Toplam Açıklanan Varyans Yüzdesi	59,416		
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)	0,846		
Bartlett Küresellik Değeri	1924,149, $p < 0,01$		

Tablo 4.6’da görüldüğü üzere 6 ifadeden oluşan İşgören devir hızı algısı ölçeğinin açıklayıcı faktör analizi sonucunda özdeğeri 1’den büyük tek faktör ortaya çıkmıştır. Bu tek faktör toplam varyansın %59,416’sını açıklamaktadır. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem değeri 0,846’dır. Bartlett Küresellik Testi sonuçları anlamlıdır ($\chi^2 (15) = 1924,149$, $p < 0,01$). Ölçekte yer alan ifadelerin tamamının faktör yük değerlerinin 0,30’dan büyük olması bir ölçü olarak kabul edilmektedir.

Tablo 4.7. İşyeri Nezaketsizliği Ölçeğinin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

İFADELER	Faktör Yükleri	Özdeğer	Açıklanan Varyansın Yüzdesi
İşgören Devir Hızı Algısı		4,272	61,026
İN_1	0,631		
İN_2	0,394		
İN_3	0,665		
İN_4	0,693		
İN_5	0,695		
İN_6	0,655		
İN_7	0,539		
Toplam Açıklanan Varyans Yüzdesi	61,026		
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)	0,890		
Bartlett Küresellik Değeri	2488,50, $p < 0,01$		

Tablo 4.7 işyeri nezaketsizliği ölçeğinin açıklayıcı faktör analizi sonuçlarını içermektedir. Bu tabloya göre ölçek 7 ifadeden oluşan ve özdeğeri 1’den büyük tek faktörlü bir yapıya sahiptir. Bu faktör toplam varyansın %61,026’sını açıklamaktadır. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem değeri 0,890 olması ve Bartlett Küresellik Testi sonuçları anlamlı ($\chi^2 (21) = 2488,50$, $p < 0,01$) olması verilerin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir (Hair vd., 2014).

Güvenilirlik ise bir ölçeğin benzer koşullarda tekrar uygulandığında benzer sonuçları vermesidir (Altunışık vd., 2005). Güvenilirlik katılımcıların ölçek maddelerine verdikleri cevaplar arasındaki tutarlılıktır (Büyüköztürk, 2017). Ölçeklere ait iç tutarlılık geçerliliği Cronbach Alpha (α) katsayısı hesaplanarak belirlenmiştir. Tablo 4.8.’de ölçeklere ait güvenilirlik analizi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 4.8. Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Ölçekler	Cronbach Alpha Değeri
Örgütsel Dışlanma Algısı	0,855
İşgören Devir Hızı Algısı	0,857
İşyeri Nezaketsizliği	0,874

Örgütsel dışlanma algısı ölçeğine ait Cronbach Alpha (α) güvenilirlik katsayısı 0,855, işgören devir hızı algısı ölçeğine ait Cronbach Alpha (α) güvenilirlik katsayısı 0,857 ve işyeri nezaketsizliği ölçeğine ait Cronbach Alpha (α) güvenilirlik katsayısı 0,874 olarak hesaplanmıştır. Cronbach Alpha (α) değerlerinin $0.80 < \alpha < 1.00$ arasında olması ölçeklerin yüksek düzeyde güvenilir olduklarını göstermektedir (Kalaycı, 2010).

4.4.3. Ölçeklerin Normallik Ölçütleri

Araştırmada elde edilen verilerin analizinden önce, bu verilerin normal dağılım gösterip göstermediğinin test edilmesi gerekmektedir (Kavak, 2017). Çünkü verilerin dağılımı normalden uzak olursa yapılan analizlerin sonuçları yanlış çıkabilir ve sonuçlar yanlış yorumlanabilir (Kalaycı, 2010). Nicel araştırmalarda normal dağılım gösteren verinin basıklık ve çarpıklık değeri +3 ve -3 aralığında yer alması gerekmektedir (Tabachnick ve Fidel, 2013). Tablo 4.9’da bulunan ölçeklerin çarpıklık ve basıklık değerleri +3 ve -3 aralığında yer aldığından verilerin normal dağıldığı söylenebilir.

Tablo 4.9. Ölçeklerin Normallik Testi Basıklık ve Çarpıklık Sonuçları

Değişkenler		İstatistik	Standart Hata
Örgütsel Dışlanma Algısı	Çarpıklık	2,001	0,093
	Basıklık	1,982	0,187
İşgören Devir Hızı Algısı	Çarpıklık	2,755	0,093
	Basıklık	-0,118	0,187
İşyeri Nezaketsizliği	Çarpıklık	1,440	0,093
	Basıklık	2,811	0,187

4.4.4. Korelasyon Analizi

Tablo 4.10’da değişkenler arasındaki ilişkilere yönelik yapılan korelasyon analizi sonuçları yer almaktadır. Tablo 4.10 incelendiğinde değişkenler arasında pozitif yönlü ve istatistiksel açıdan anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.

Tablo 4.10. Değişkenler Arası İlişkilere Ait Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	1	2	3
Örgütsel Dışlanma Algısı	-		
İşgören Devir Hızı Algısı	0,270**	-	
İşyeri Nezaketsizliği	0,656**	0,408**	

** $p < 0,01$ anlamlı iki uçlu

4.4.5. Regresyon Analizleri

Yapılan korelasyon analizi sonucunda elde edilen bulgular neticesinde değişkenler arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişkiler belirlendikten sonra sıra hipotezlerin test edilmesi aşamasına gelmiştir. Örgütsel dışlanma algısının işgören devir hızı algısı üzerindeki etkisinde işyeri nezaketsizliğinin aracılık rolünün tespit edilmesi amacıyla Baron ve Kenny’nin (1986) önermiş olduğu 4 adımdan oluşan çeşitli regresyon analizleri uygulanmıştır.

Baron ve Kenny Yöntemi olarak da bilinen bu yöntem “Nedensel Adım Yaklaşımı” olarak da adlandırılmıştır (Gürbüz ve Şahin, 2017: 283). Baron ve Kenny (1986) aracılık analizlerinin doğru uygulanabilmesi için bazı adımların uygulanması gerekmektedir (Yılmaz ve Dalbudak, 2018: 519-520):

- **1. Adım:** Bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki regresyon modelinde bağımsız değişkenin önemli bir belirleyiciliği bulunmaktadır.
- **2. Adım:** Bağımsız değişken ile aracı değişken arasında doğrusal regresyon ilişkisi bulunmaktadır.
- **3. Adım:** Aracı değişken ile bağımlı arasında doğrusal regresyon ilişkisi bulunmaktadır.
- **4. Adım:** Aracı değişken modele eklendiğinde, bağımsız değişken tarafından kontrol edilen aracı değişken, bağımlı değişken için de önemli bir belirleyicidir.

Tablo 4.11. Regresyon Analizi Sonuçları

Adımlar	Regresyon Katsayıları			Model İstatistikleri
	B	S.H.	β	
1. Adım Bağımsız Değişken: Örgütsel Dışlanma Algısı Bağımlı Değişken: İşgören Devir Hızı Algısı	0,528	0,07	0,270**	$R^2=0,07$ $F(1,682)=53,435$ $p<0,001$
2. Adım Bağımsız Değişken: Örgütsel Dışlanma Algısı Bağımlı Değişken: İşyeri Nezaketsizliği	0,812	0,03	0,656**	$R^2=0,04$ $F(1,682)=514,511$ $p<0,001$
3. Adım Bağımsız Değişken: İşyeri Nezaketsizliği Bağımlı Değişken: İşgören Devir Hızı Algısı	0,646	0,40	0,408**	$R^2=0,16$ $F(1,682)=136,462$ $p<0,001$
4. Adım Bağımsız Değişken: Örgütsel Dışlanma Algısı Bağımsız Değişken: İşyeri Nezaketsizliği Bağımlı Değişken: İşgören Devir Hızı Algısı	0,006 0,642	0,09 0,07	0,003 0,406**	$R^2=0,17$ $F(2,681)=68,134$ $p<0,001$

** $p < 0,01$ anlamlı iki uçlu

Tablo 4.11’de araştırmanın hipotezlerini test etmek amacıyla yapılan regresyon analizleri sonuçları yer almaktadır. Regresyon analizinin birinci adımında örgütsel dışlanma algısının işgören devir hızı algısı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisinin ($\beta = 0,270$, $p<0,001$) olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Böylelikle **H1** hipotezi desteklenmiştir. İkinci adımda ise örgütsel dışlanma algısının işyeri nezaketsizliği üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisinin ($\beta = 0,656$, $p<0,001$) olduğu görülmektedir. Dolayısı ile **H2** hipotezi desteklenmektedir. Üçüncü adımda işyeri nezaketsizliğinin işgören devir hızı algısını pozitif yönlü ve anlamlı bir şekilde etkilediği ($\beta = 0,408$, $p<0,001$) ve **H3** hipotezinin desteklendiği tespit edilmiştir. Dördüncü ve son adımda ise örgütsel dışlanma algısının ve işyeri nezaketsizliğinin birlikte işgören devir hızı algısı üzerindeki etkilerine çoklu regresyon analizi ile bakıldığında işyeri nezaketsizliğinin işgören devir hızı algısı üzerindeki etkisinin ($\beta = 0,406$, $p<0,001$) pozitif yönlü ve anlamlı olduğu ancak örgütsel dışlanma algısının işgören devir hızı algısı üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadığı ($\beta = 0,003$, $p=0,946$) sonucu elde edilmiştir. Bir başka ifade ile aracı değişken olan işyeri nezaketsizliği araştırma modeline dâhil edildiğinde örgütsel dışlanma algısının işgören devir hızı algısı üzerindeki etkisi ($\beta = 0,270$, $p<0,001$) değerinden ($\beta = 0,003$, $p=0,946$) değerine azalarak istatistiksel olarak anlamlı etkisini yitirmiştir. Bu bulgular neticesinde örgütsel dışlanma algısının işgören devir hızı algısı üzerindeki etkisinde işyeri nezaketsizliğinin tam aracılık etkisinin olduğu kanıtlanmıştır. Böylece **H4** hipotezi desteklenmiştir.

5. TARTIŞMA

Örgütsel dışlanma algısının işgören devir hızı algısı üzerindeki etkisinde işyeri nezaketsizliğinin aracılık rolünün bulunduğu düşünülen bu araştırma dört bölümden oluşmaktadır. İlk üç bölüm literatür taramasından dördüncü son bölüm ise konuya ilişkin inceleme safhalarını ve araştırma sonucunu içermektedir.

Araştırmada katılımcıların demografik ve mesleki özellikleri dikkate alındığında, ekseriyetle erkek, evli, 26-35 yaş aralığında, lise mezunu, 5001-7000 TL aylık gelire sahip, işçi pozisyonunda ve çalışma süresinin 2-5 yıl aralığında olduğu belirlenmiştir. Lojistik firmalarda çalışan profilinin büyük bir bölümünü işçi pozisyonu oluşturmakta aynı zamanda işgören devrinin de büyük oranda bu pozisyonda yaşandığı bilinmektedir. Bu durumda özellikle işçi pozisyonunun yaşadığı davranışsal olumsuzlukların yakından takip edilmesi devir hızının makul seviyeye çekilebilmesi için uygun bir çözüm önerisi gibi görünmektedir.

İşten ayrılma niyetinin, işgören devir hızının yordayıcısı olması sebebiyle sonuca dair bazı değerlendirmeler bu kavram ile açıklanmıştır (Alkış, 2019: 19). İlk hipotezde, örgütsel dışlanma algısının işgören devir hızı algısı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisinin bulunduğu tespit edilmiştir. Dolayısı ile bu bulgu alanyazındaki benzeri çalışmalarla (Vui-Yee vd., 2020; Temizel, 2022) uyumludur. İkinci hipotezde, örgütsel dışlanma algısının işyeri nezaketsizliği üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisinin bulunduğu tespit edilmiştir. Dolayısı ile bu bulgu alanyazındaki benzeri çalışmalarla (Gültaş, 2019; A El-Guindy vd., 2022) uyumludur. Üçüncü hipotezde, işyeri nezaketsizliğinin işgören devir hızı algısını pozitif yönlü ve anlamlı bir şekilde etkilediği tespit edilmiştir. Dolayısı ile bu bulgu alanyazındaki benzeri çalışmalarla (Namin vd., 2021; Tricahyadinata vd., 2020; Sharma ve Singh, 2016; Lee vd., 2022) uyumludur. Dördüncü ve son hipotez ile örgütsel dışlanma algısının işyeri nezaketsizliğinin birlikte işgören devir hızı algısı üzerindeki etkileri araştırılmış ve işyeri nezaketsizliğinin işgören devir hızı algısı üzerindeki etkisinin pozitif yönlü ve anlamlı olduğu fakat örgütsel dışlanma algısının işgören devir hızı algısı üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadığı belirlenmiştir. Bir başka deyişle işyeri nezaketsizliğinin söz konusu değişkenler üzerindeki aracılık rolünün incelenmesi bu sonucun elde edilmesini sağlamıştır. Bu haliyle alanyazındaki benzeri çalışmayla (Howard, 2020) uyumludur, zira benzeri çalışmada dışlanmanın nezaketsizlik davranışlarıyla senkronize olarak gerçekleştiğini söylemenin her koşulda mümkün olmayacağı ifade edilmektedir. Yine benzer bir çalışmada (Ferris vd., 2017) dışlanma ve nezaketsizlik ile ilgili problemlere

spesifik olarak yaklaşılmaması gerektiği aksi halde, gerek problemin sebebi gerekse sonucuna dair önemli ipuçlarının kaçırılabileninden söz edilmektedir.

Ayrıca alanyazında elde ettiğimiz sonuçların tam tersi sonuçlara ulaşan çalışmalarda bulunmaktadır. Örneğin; Sheykhi ve Nastiezaie (2021), işyeri dışlanması ile işyeri nezaketsizliği arasındaki ilişkide işten ayrılma niyetinin aracılık etkisinin pozitif ve anlamlı olduğunu; Mahfooz vd. (2017), işyeri nezaketsizliğinin ve işyeri dışlanmasının işten ayrılma niyetleri ile hem anlamlı hem de negatif bir ilişkisi bulunduğunu tespit etmiştir. Söz konusu çalışmaların farklı ülkeler ve kültürlerde yapılmış olması işgörenlerin olumsuz davranışları algılama biçimlerinin de farklılaşabileceğini düşündürmektedir.

Araştırmada örgütsel dışlanma algısı, işyeri nezaketsizliği ve işgören devir hızı algısı arasındaki ilişkilere ait bulgular önceki yıllarda yapılan çalışmaların sonuçları ile benzerlik gösterse de araştırma modeline dahil edilen işyeri nezaketsizliği, örgütsel dışlanma algısının işgören devir hızı algısı üzerindeki etkisini oldukça azaltarak bu etkinin istatistiksel açıdan anlamını tamamen kaldırmaktadır. Araştırmanın bu yönü ile alanyazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Ülkemizde lojistik sektörünün gelişmesi esasında otuz sene gibi çok da uzun olmayan bir geçmişi kapsamaktadır. Bilhassa serbest piyasa ekonomisinin hayata geçişi ile beraber reel sektörün elzem çözüm ortağı durumuna evrildiği görülmektedir (Sezici, 2014: 241). Bunun yanında lojistik sektörü, imkan sağladığı istihdam, yabancı yatırımlar ve milli gelir yönünden Türkiye ekonomisine büyük katkı sağlamaktadır. Ulaşılan güncel durumda bütün sektörler lojistik sektörüne bağımlı olmuştur (Sezer, 2018: 475).

Günümüz iş dünyasında ancak yenilikçi düşünceleri bulunan, yeni yönelimleri veya hizmetleri piyasaya değişik biçimde sunabilen örgütler rekabette ön plana çıkabilmektedir. Tüm bunlar örgütlerde işgörenlerin muvaffakiyeti ile doğru orantılıdır. Görevinden hoşnut durumda olan işgörenler ile yaratacağı müşteri memnuniyeti arasındaki ilişki de yine doğru orantılı olmaktadır. Çünkü bu tür işgörenler müşteri ile arasında ilişki temin edecek ve bu sayede işgörenlerin işten ayrılmalarının örgüte çıkaracağı yüksek maliyetin önüne geçilebilecektir (Avcı, 2021: 24).

Çalışmamız kapsamında; örgütsel dışlanma algısının işgören devir hızı algısı üzerindeki etkisinde işyeri nezaketsizliğinin tam aracılık etkisinin bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuca dayanarak, çalışanların dışlanma ve nezaketsizliğe maruz kalmalarının önlenmesinin işgören devir hızını azaltacağı düşünülmekte ve bu çalışma örgüt yöneticileri açısından önemli tespitler barındırmaktadır.

Örgütsel dışlanma algısı, işgören devir hızı algısı ve işyeri nezaketsizliğini örgütlerde azaltmaya yönelik çözüm önerileri aşağıda paylaşılmaktadır.

İşgörenler, iş yeri nezaketsizliği davranışına mahal vermemek adına, nezaketten vazgeçmeyerek, teşekkür etmek, selam vermek, kurum iklimine uygun hitap etmek gibi basit ve etkili ifadeleri kullanmayı tercih edebilir. *Yöneticiler, iş yeri nezaketsizliği davranışına* şahit olduklarında açık iletişim ve ikna kabiliyeti gibi uygun müdahaleler ile durumu doğru yönetebilir. *Örgütler, iş yeri nezaketsizliği kavramı* ile ilgili iletişimde farkındalığı ve kaliteyi yükseltecek, erdemli davranışları güçlendirecek programları oryantasyon ve sonrasında belirli periyotlarla organize edebilir.

İşgörenler, örgütsel dışlanma davranışına maruz kalan kişi ile empati kurarak dışlanana karşı, dışlayanla birlik olma eyleminden kaçınabilir. *Yöneticiler, örgütsel*

dışlanma davranışının sergilenmesi halinde, yetkinliklerini kullanarak yapıcı yaklaşımlarla müdahalede bulunabilir ve işbirliğini geliştirmeye yönelik görev birleşimlerini planlayabilir. *Örgütler, örgütsel dışlanma davranışına* ilişkin caydırıcı kurallar düzenleyerek, eğitimlerle kişinin ruhsal yönden güçlendirilmesi yoluyla dışlanana ruhsal destek verilmesi gibi projeleri hayata geçirebilir.

İşgörenler, işgören devir hızı algısıyla başa çıkabilmek için, işe dair beklentilerini ve çözüm önerilerini açıkça yöneticileri ile paylaşabilir. *Yöneticiler, işgören devir hızı algısını* azaltmak için ekibindeki işgörenlerle açık iletişimi tercih ederek birebir toplantılar yapabilir. *Örgütler, işgören devir hızı algısını* azaltmak için işe alım sürecinde işgöreni uygun testlere tabi tutabilir, işgörene ücret dışında çeşitli olanaklar sunabilir ve işgören devrinin sebeplerini geriye dönük detaylıca tahlil edebilir.

Paylaşılan tüm önerilere paralel olarak işgören gelişimine yatırım yapmanın işten ayrılma niyetini büyük oranda azalttığı öne sürülmektedir (Koster vd., 2011: 2403). Buna paralel olarak lojistik sektörü liderlerinin işgören eğitimlerine yatırım yapması, onları Endüstri 4.0'a hazırlamakla kalmayacak, aynı anda işgören devir hızını azaltacak ve iş doyumunu artıracaktır (Parham ve Tamminga, 2018: 187).

Ticareti; ilişkiler ve faaliyetler anlamında destekleyen, mal ve hizmetin akışını sağlayan lojistik sektörünün 7/24 hizmet sunması, iş yapış şekli ve buna benzer zorluklarına bir de davranışsal olumsuzlukların eklenmesi işgörenin tahammülünü azaltmaktadır. (Hazır, 2021: 1,2). Lojistiğin, işgörenlerin devir hızının nispeten yüksek seyrettiği bir sektör olması sebebiyle evvela bu durumun sebepleri incelenmeli belirlendikten sonra ilgili aksiyonlar alınmalıdır. Gelecekte araştırmacıların lojistik çalışanlarının işgören devir hızı algısını; farklı bağımsız değişkenlerle incelemesi, etkileşimin başka hangi koşullarda meydana gelebileceğinin anlaşılması bakımından önerilebilir.

7. KAYNAKÇA

A El-Guindy, H., Mohamed Rashed, N., Ahmed Mohammed Abd El Salam, F., & Mohamed Ahmed Maiz, A. (2022). Incivility and Ostracism in the Workplace among staff nurses and its relation to the quality of care. *Egyptian Journal of Health Care*, 13(1), 1406-1420.

Abaslı, K. (2018). Örgütsel Dışlanma, İşe Yabancılaşma Ve Örgütsel Sinizm İlişkisine Yönelik Öğretmen Görüşleri. Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara: Hacettepe Üniversitesi.

Abaslı, K., & Özdemir, M. (2019). Örgütsel Dışlanma Ölçeğinin Geliştirilmesi: Geçerlilik Ve Güvenirlilik Çalışması. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21(1), 265-282.

Abbasi, S. M., & Hollman, K. W. (2000). Turnover: The real bottom line. *Public personnel management*, 29(3), 333-342.

Abılgaieva, Z. (2021). Bişkek'teki Restoranlarda İşgören Devir Hızının Nedenleri, Sonuçları Ve Çözümleri Üzerine Bir Araştırma. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm Ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Bişkek: Kırgızistan Türkiye Manas Üniversitesi.

Abubakar, A. M., Yazdian, T. F., & Behraves, E. (2018). A riposte to ostracism and tolerance to workplace incivility: a generational perspective. *Personnel Review*, 47(2), 441-457.

Adaman, F., & Keyder, Ç. (2006). Türkiye'de büyük kentlerin gecekondu ve çöküntü mahallelerinde yaşanan yoksulluk ve sosyal dışlanma. *Poverty and social exclusion with the*.

Akova, O., Tanrıverdi, H. ve Kahraman, C. (2015). Otel İşletmelerinde İşgören Devir Hızına Etki Eden Risk Faktörlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 6 (12), 87-107.

Aksoy, G. (2021). Müşteri Nezaketsizliğinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Palandöken Ve Sarıkamış Kayak Merkezi Çalışanları Üzerine Bir Uygulama. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Ve Otelcilik Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Erzurum: Atatürk Üniversitesi.

Alhas, F. (2021). İş yeri nezaketsizliği ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin incelenmesi, *Business Economics and Management Research Journal*, 4 (2) , 156-175.

Alkış, F. K. (2019). İşten ayrılma niyetinin tükenmişlik, mobbing, duygu düzenleme değişkenleri tarafından yordanması. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Psikoloji Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Maltepe Üniversitesi.

Allen, D.G., Shore, L.M. and Griffeth, R.W. (2003), "The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in the Turnover Process" *Journal of Management*, 29(1): 99-118.

Almmani, A. (2022). The Mediation Role Of Transformational Leadership In Abating Incivility To Improve Employee Performance In The Jordanian Private Education Sector. (Master's thesis, Istanbul Aydın University).

Alper, T. (2021). Duygu Düzenleme Ve Sorumluluk Atıflarının İşyeri Nezaketsizliği Ve İş İle İlgili Değişkenler Arasındaki İlişkilerde Düzenleyici Etkileri. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Psikoloji Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Çankaya Üniversitesi.

Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. & Yıldırım, E. (2005). Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri spss uygulamalı, (4. Baskı). Sakarya: Sakarya Kitabevi.

Altuntaş, G., Meltem, A. K. C. A., & Polat, D. D. (2020). Yöneticiye duyulan güven ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide lider-üye etkileşiminin rolü. Toros Üniversitesi İİSBF Sosyal Bilimler Dergisi, 7(12), 86-114.

Andersson, L. M. ve Pearson, C. M. (1999). Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace. Academy of Management Review, 24(3), 452-471.

Anjum, M. A., Liang, D., Durrani, D. K., & Ahmed, A. (2022). Workplace ostracism and discretionary work effort: a conditional process analysis. Journal of Management & Organization, 28(2), 226-243.

Anjum, M. A., Liang, D., Durrani, D. K., & Parvez, A. (2020). Workplace mistreatment and emotional exhaustion: The interaction effects of self-compassion. Current Psychology, 1-12.

Aşık N. A. (2020). İşyerinde Dışlanma Ve Örgütsel Sinizmin İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, 13(75):735-47.

Atalay, E. , Gündoğmuş, E. & Yener Aydın, B. (2021). Örgütlerde Beyaz Yakalı Kadın Çalışanların Maruz Kaldığı Dışlanmanın İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi. Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi, 11 (4) , 2098-2109 .

Avcı, M. (2021). Stratejik insan kaynakları yönetim uygulamalarının personel devir hızına etkileri üzerine bir araştırma. Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya: Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi.

Ayan, A. (2017). Makyavelist kişilik eğilimi algılarının yaşamın anlamı ve yaşam doyumu üzerine etkisi. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 24(1), 53-72.

Aydın, Şule, Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi: İlkeler ve Uygulamalar,“İşgören Devri, Nedenleri ve Sonuçları”, Editör: Cengiz Demir, Nobel Akademik Yayıncılık, 2011.

Aykan, E. (2020). Çalışma Yaşamında Örgütsel Adaletsizlik Algısının Yöneticilerin İşten Ayrılma Niyeti, Yaşam Tatmini, Geri Çekilme Ve Nezaketsizlik Davranışları Üzerindeki Etkisinin Tespitine Yönelik Bir Araştırma. Journal Of Life Economics, 7(2), 201-216.

Baltacı, I. K., & Bülbül, O. G. (2020). İşgücü piyasasına erişim bağlamında sosyal dışlanma: Domlar üzerine bir değerlendirme. Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 22(1), 157-193.

Banki, S. (2012). How Much Or How Many? Partial Ostracism And Its Consequences. Doctoral Dissertation. Rotman School Of Management, University Of Toronto, Toronto, ON.

Baran, H. & Karavelioğlu, C. (2022). İşyeri Nezaketsizliğinin İşe Adanmaya Etkisinde Psikolojik Sermaye Bileşenlerinin Rolü. *Alanya Akademik Bakış* , 6 (2) , 2235-2259 .

Baran, H. (2019). İşyeri nezaketsizliğinin işe adanmaya etkisinde psikolojik sermayenin rolü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Kütahya: Kütahya Dumlupınar Üniversitesi.

Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173.

Bartlett, M. E. (2009). Workplace incivility and conflict management styles of community college leaders in the nine mega states (Doctoral dissertation, Clemson University).

Başer Hüner, B. (2019). Customer incivility and turnover intention of bank employees: the moderating role of perceived organizational support and big 5 personality traits (Master's thesis, Middle East Technical University).

Baykoca, R. Z. Ç. & Sezgin, E. E. (2021). Hastane Çalışanlarının İşyerinde Dışlanma Algıları İle Çalışan Sessizliği Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi . *Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi* , 7 (3) , 505-519 .

Bayrakçı, E. (2022). İş Yerinde Dışlanmanın İş Yeri Sapkın Davranışlara Etkisi: Turizm İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 9(1), 679-699.

Belt, V. Ve Richardson, R. (2005). Social Labor, Employability And Social Exclusion: Pre – Employment Training For Call Center Work, *Urban Studies*, Vol: 42, No: 2, Ss. 257 – 270.

Berlingo, M. T. (2015). Ostracism and rejection sensitivity: Are the sensitive really sensitive?. Washington State University.

Biçer, C. (2021). Is overlooking workplace incivility just like experiencing “boiling frog syndrome”? Uncivil behaviours at workplace and their major negative consequences and how to reduce their negative outcomes. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(3), 750-762.

Binboğa, G., Eğin, E. & Gülova, A. (2018). Örgütsel Davranışın Karanlık Yüzü Ve Türkçe Literatürün İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Finans Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3 (1) , 382-399. DOI: 10.29106/fesa.364280

Bryant, D. L. (2020). Workplace Incivility of Female Managers on Self-Confidence, Self-Awareness, and Self-Esteem of Female Workers (Doctoral dissertation, Walden University).

Butcher, P. R. (2012). Labor turnover in the hospitality industry in Trinidad and Tobago A qualitative phenomenological study (Doctoral dissertation, University of Phoenix).

Büyüköztürk, Ş. (2017). Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı (23. Baskı). Ankara, Pegem Akademi.

Cantor, D. E., Macdonald, J. R., & Crum, M. R. (2011). The influence of workplace justice perceptions on commercial driver turnover intentions. *Journal of Business Logistics*, 32(3), 274-286.

Carroll-Garrison, M. M. (2012). An exploration of managers' awareness and reaction to workplace incivility: A grounded theory study (Doctoral dissertation, University of Phoenix).

Cates, P. (2021). Increasing Workplace Civility in Higher Education: A Field Study (Doctoral dissertation, University of Southern California).

Caza, B. B., & Cortina, L. M. (2007). From insult to injury: Explaining the impact of incivility. *Basic and applied social psychology*, 29(4), 335-350.

Chen, M. (2018). Contrasting Workplace Ostracism and Workplace Incivility Via Observer Reactions. Doctoral Dissertation, The Pennsylvania State University, Pennsylvania.

Chong, S. (2014). An Intentionality Attribution Approach to Examine the Effects of Repeated Social Exclusion on Multiple-goal Regulation. Michigan State University. Psychology.

Chung, H., Quan, W., Koo, B., Ariza-Montes, A., Vega-Muñoz, A., Giorgi, G., & Han, H. (2021). A threat of customer incivility and job stress to hotel employee retention: do supervisor and co-worker supports reduce turnover rates?. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(12), 6616.

Coleman Jr, J. W. (2018). Employee Turnover in Fast Food Restaurants: An Exploration of Employee Retention Practices (Doctoral dissertation, Capella University).

Cortina, L. M., Magley, V. J., Williams, J. H. & Langhout, R. D. (2001). Incivility in The Workplace: Incidence and Impact. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6(1), 64-80.

Cragg, C. A. (2018). Empowering employees to reduce perceptions of workplace incivility (Doctoral dissertation, The University of Western Ontario (Canada)).

Çakı, O. (2019). Uluslararası Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi: Bodrum Hilton Örneği. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.

Çalışkan, Ş. B. (2019). Sosyal Etki Kuramı Bağlamında Kişilerarası Toksik İletişimin İşyerinde Dışlanma Davranışı Üzerine Etkisi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Halkla İlişkiler Ve Tanıtım Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi.

Çelebi, Ü. (2018). Lojistiğin Ekonomideki Rolü.

Çelik, S. (2021). Yöneticilerin Liderlik Tarzının İşyeri Nezaketsizliğine Etkisinde Örgüt Kültürünün Aracılık Rolü Üzerine Bir Araştırma. Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Samsun: Ondokuz Mayıs Üniversitesi.

Daniels, S., & Thornton, L. M. (2020). Race and workplace discrimination: The mediating role of cyber incivility and interpersonal incivility. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 39(3), 319-335.

Davis, T. L. (2013). A Qualitative Study of the Effects of Employee Retention on the Organization. ProQuest LLC.

Demirkıran, M. ve Erdem, R. (2014). Personel Devrinin Nedenlerine İlişkin Geliştirilen Modellerin İncelenmesi, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi S.3, s. 289-311.

Deniz, M. (2005). Örgütsel davranış boyutlarından seçmeler. Ankara: Nobel Yayın.

Denvir, A., & McMahon, F. (1992). Labour turnover in London hotels and the cost effectiveness of preventative measures. International Journal of Hospitality Management, 11(2), 143-154.

Doerner, J. T. (2014). Effect of perceived attributions about ostracism on social pain and task performance. Southern Illinois University at Carbondale.

Duman, C. F. (2018). Çağrı Merkezi Sektöründe Yüksek Turnover (Devir Hızı) Oranının Hizmet Kalitesi Üzerindeki Etkisi : Telekomünikasyon Sektöründe Bir Çalışma. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi.

Elmas, T. (2018). Karanlık üçlü ve örgütsel dışlanma arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya: Sakarya Üniversitesi.

Elmblad, R. (2013). Workplace incivility affecting CRNAs: a study of prevalence, severity, consequences with proposed interventions (Doctoral dissertation).

Erdem, B. ve Kaya İ. (2013). Çalışma Yaşamı Kalitesini Etkileyen Faktörlerin İşgörenler Tarafından Algılanması: Otel Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi – Sayı 35 ss. 135-150

Erdemli, Ö., & Kurum, G. (2021). Okul Yöneticisi ve öğretmenlerin gözünden okulda dışlanma: Nedenleri ve sonuçları. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 36(2), 350-368.

Erdoğan, S. U., Kobanoğlu, M. S., & Çiğdemli, A. Ö. Ö. (2023). Otel İşletmelerinde Nezaketsizlik ile Dışlanma Arasındaki İlişkide İşgörenlerin Narsistik Kişiliğinin Düzenleyici Rolü. İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi, 12(1), 419-444.

Erer, B. (2021). Örgütsel Dışlanma Algısının İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Örgütsel Bağlılığın Rolü . Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi , 17 (1) , 236-256 .

Eriş, E. D., & Kocabıyık, M. S. (2022) Nezaket: Örgütlerde Yönetici-Çalışan İlişkilerini Güçlendirici Bir Davranış. Yaşar Üniversitesi E-Dergisi, 17(65), 329-350.

Estévez, A. M. Ve Serlin J. (2013). Organizatinal Ostracism As Political Game. Diversity, Diversity Management And Identity İn Organizations Convenors. Montreal, July, 1-26.

Faheem, M. A., & Mahmud, N. (2015). Workplace incivility in predicting turnover intentions and job performance: Study on nurses of public sector hospitals of Pakistan. Research Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology, 10(8), 863-870.

Fajardo, R. (2021). Employee Empowerment, Employee Satisfaction, and Employees with Turnover Intention in the Federal Government (Doctoral dissertation, Walden University).

Felblinger, D. M. (2008). Incivility and bullying in the workplace and nurses' shame responses. *Journal of Obstetric, Gynecologic & Neonatal Nursing*, 37(2), 234-242.

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.

Ferris, D. L., Chen, M., & Lim, S. (2017). Comparing and contrasting workplace ostracism and incivility. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 315-338.

Fırat, E. C. (2019). İşyerinde Dışlanma Ve Politik Yetinin İşyerinde Kalma Niyeti Üzerindeki Etkisi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi.

Filipkowski, K. (2010). Implications of in-person versus online exclusion: Do method and gender influence individuals' response to exclusion?.

Fiset, J. (2014). The good shepherd: The impact of relational leadership interventionary behaviour on workplace ostracism (Doctoral dissertation, Concordia University).

Fougner, J. N. (2013). Incivility in the informal workplace: A case study of Emerald Lutheran church (Doctoral dissertation, North Dakota State University).

Galbraith, D. (2022). How Observers Choose Voice During a Workplace Incivility Event. Benedictine University.

Gebhardt, S. T. (2016). The Moderating Effects Of Harmony Enhancement And Disintegration A Voidance On The Relationship Between Workplace Ostracism And Outcomes. Hofstra University.

Glebbeek, A. C., & Bax, E. H. (2002). Labour turnover and its effects on performance: an empirical test using firm data. University of Groningen.

Güler, G. A. (2016). Konaklama işletmelerinde mobbingin personel devir hızına etkisi: İzmir örneği. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İzmir: İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi.

Gültaş, A. S. (2019). Örgütsel Sapma Ve Nezaketsizlik Davranışları İlişkisinde İşyerinde Dışlanmanın Aracı Rolü: Sağlık Kurumlarında Bir Araştırma. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sağlık Yönetimi Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Hacettepe Üniversitesi.

Gümüştekin, G. & Durmaz, M. G. (2021). İşyerinden Dışlanmanın Sabotaj Davranışları Üzerindeki Etkisinde Dış Kontrol Odağının Rolü, *Management and Political Sciences Review* , 3 (1) , 1-14 .

Gün, G. (2008). Konaklama işletmelerinde işgören devir hızının personel motivasyonuna etkisini belirlemeye yönelik Kapadokya bölgesinde bir araştırma. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Düzce: Düzce Üniversitesi.

Günay, M. (2018). Doğu Akdeniz bölgesi 4 ve 5 yıldızlı şehir otellerinde işgören devir hızı ve nedenleri. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Mersin: Mersin Üniversitesi.

Gündoğan, K. (2018). Lojistik sektöründe tükenmişlik sendromu: Depo çalışanları üzerinde bir saha çalışması. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Lojistik Yönetimi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: İstanbul Okan Üniversitesi.

Güneş, A. Ç. (2022). Kurumsallaşma Düzeyinin Örgütsel Dışlanma Üzerine Etkisi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Edirne: Trakya Üniversitesi.

Gürbüz, S. & Şahin, F. (2017). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri Felsefe-Yöntem-Analiz, (3. Baskı), Ankara, Seçkin Yayıncılık.

Gürsel, Ö. (2018). Örgütsel Sessizlik ve Sinizm İlişkisinde Örgütsel Dışlanmanın Aracılık Rolü: Belediye Çalışanları Üzerine Bir İnceleme. İşletme Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Doktora Tezi, Sakarya: Sakarya Üniversitesi.

Hair, J.F., Black, C.W., Babin, J. B. & Anderson, R.E. (2014). Multivariate Data Analysis(7th Ed.), Harlow: Pearson Education Limited, Pearson New International Edition.

Haldorai, K., Kim, W. G., Phetvaroon, K., & Li, J. (2020). Left out of the office “tribe”: The influence of workplace ostracism on employee work engagement. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 32(8), 2717-2735.

Halis, M. & Demirel, Y. (2016). Sosyal Desteğin Örgütsel Soyutlama (Dışlanma) Üzerine Etkisi . Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi , 11 (1) , 318-335 .

Han, S. J., Bonn, M. A., & Cho, M. (2016). The relationship between customer incivility, restaurant frontline service employee burnout and turnover intention. International Journal of Hospitality Management, 52, 97-106.

Harding, R. (2013). Friendship and ostracism: A look at how having a best friend within the preschool classroom affects ostracism. Spring.

Hazır, E. (2021). Mersin ilinde lojistik sektöründe çalışanların örgütsel destek algısının iş performansları üzerine etkisi: Örgütsel etik ikliminin aracılık rolü. Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Uluslararası Ticaret ve Lojistik Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Adana: Toros Üniversitesi.

Hekimoğlu, F. (2020). Örgütlerde dedikodu ve söylentinin örgütsel iletişim açısından değerlendirilmesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi.

Hitlan, R. T., Kelly, K. M., Schepman, S., Schneider, K. T., & Zárata, M. A. (2006). Language exclusion and the consequences of perceived ostracism in the workplace. Group Dynamics: Theory, Research, and Practice, 10(1), 56.

Hom, P. W., Caranikas-Walker, F., Prussia, G. E., & Griffeth, R. W. (1992). A meta-analytical structural equations analysis of a model of employee turnover. *Journal of applied psychology*, 77(6), 890.

Hom, P., Griffeth, R. (1995). *Employ Turnover*, September.

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.

Hsu, M. K., Jiang, J. J., Klein, G., & Tang, Z. (2003). Perceived career incentives and intent to leave. *Information & Management*, 40(5), 361-369.

<https://sozluk.gov.tr/> 15.03.2023 tarihinde erişilmiştir.

https://tr.wikipedia.org/wiki/Karanlık_Üçlü 26.05.2023 tarihinde ulaşılmıştır.

https://tr.wikipedia.org/wiki/Maslow_teorisi 08.04.2023 tarihinde erişilmiştir.

<https://www.kariyer.net/ik-blog/turn-over-nedir> 10.03.2023 tarihinde erişilmiştir.

<https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuatmetin/1.5.6098.pdf> 15.03.2023 tarihinde erişilmiştir.

Iqbal, U. B., Sarmad, M., Hussain, S., & Jalil, A. (2021). Analyzing Project Organizational Culture through Workplace Incivility and Ostracism under Mediating and Moderating Mechanisms. *Ilkogretim Online*, 20(4).

İşıkay, Ç. (2019). İşyeri Nezaketsizliği Ve Demografik Özellikler Arasındaki İlişkiler: Hemşireler Üzerine Bir İnceleme, *Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi*, 5(1), 51-68.

İşıkay, Ç., & Taslak, S. (2021). İşyeri Nezaketsizliği: Ulusal Literatür Üzerine Bir İçerik Analizi, *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 18(39), 521-552.

İpekçi, E. (2019). Lojistik sektöründe çalışma koşulları: insan onuruna yakışır iş açısından bir araştırma. *Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Kırklareli: Kırklareli Üniversitesi*.

Jackson, M. F., Barth, J. M., Powell, N., & Lochman, J. E. (2006). Classroom contextual effects of race on children's peer nominations. *Child Development*, 77(5), 1325-1337.

Jahanzeb, S., Fatima, T., Javed, B., & Giles, J. P. (2020). Can mindfulness overcome the effects of workplace ostracism on job performance?. *The Journal of Social Psychology*, 160(5), 589-602.

Jamieson, J. P., Harkins, S. G., & Williams, K. D. 2010. Need threat can motivate performance after ostracism. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 36: 690-702.

Jha, S. (2009). Determinants of employee turnover intentions: A review. *Management Today*, 9(2).

Kahveci, S. (2019). Örgütsel algı ve örgütsel algı yönetimi. *Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Beykent Üniversitesi*.

Kalaycı, Ş. (2010), SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, (5. Baskı), Ankara, Asil Yayın Dağıtım Ltd. Şti.

Kanten, P. (2014). İşyeri Nezaketsizliğinin Sosyal Kaytarma Davranışı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Duygusal Tükenmenin Aracılık Rolü. Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 6 (1) , 11-26.

Kaplan, M., Kılıç, Y. T. & Karagöz, A. (2019). İşyeri Nezaketsizliğinin Psikolojik İklim Üzerindeki Etkisi, 4th International EMI Entrepreneurship Social Sciences Congress, 877-885.

Karakulle, (2021). Ö. G. D. İ. “Ben De Buradayım” Çoğunluğun İçinde Kaybolma: Örgütsel Dışlanma. Örgütsel Davranış, 121.

Karim, J., Bibi, Z., Ur Rehman, S., & Khan, M. S. (2015). Emotional Intelligence and Perceived Work-related Outcomes: Mediating Role of Workplace Incivility Victimization. Pakistan Journal of Psychological Research, 30(1).

Kaya, A. G. (2012). Sosyal Dışlanmaya Verilen Tepkilerin Sosyal Karşılaştırma Süreçleri Açısından İncelenmesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Psikoloji Ana Bilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara: Hacettepe Üniversitesi.

Kaynak, İ. (2021). İş yeri nezaketsizliğinin intikam niyetine etkisinde örgüt ikliminin rolü . Business Economics and Management Research Journal , 4 (2) , 103-117 .

Keçeci, T. (2017). Yönetici Ve İş Arkadaşı Nezaketsizliğinin Bilgi Paylaşma İsteği Ve Tatmine Etkisinde İntikam Alma İsteği Ve Vicdanlılığın Rolü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme (İngilizce) Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi.

Keklik, B., Saygın, T. & Kara, N.O. (2013). Akademik Camiinin Çirkin Ördek Yavruları ÖYP’lilerde Örgütsel Dışlanma (Ostracism) Kavramının İncelenmesi. 1. Örgütsel Davranış Kongresi, 15-16 kasım 2013, Sakarya.

Kern, J. H., & Grandey, A. A. (2009). Customer incivility as a social stressor: the role of race and racial identity for service employees. Journal of occupational health psychology, 14(1), 46.

Khalid, R., Ghaderi, Z., Elayan, M. B., Selem, K. M., Mkheimer, I. M., & Raza, M. (2022). Dark Triad Traits, Job Involvement, and Depersonalization among Hotel Employees: The Mediating Role of Workplace Incivility. International Journal of Hospitality & Tourism Administration, 1-29.

Khan, S. I. (2013). Workplace Incivility in Relation to Employees' Job Strains: The Function of Role Ambiguity, Intentional Ambiguity and Employees' Attribution (Doctoral dissertation, Hofstra University).

Kılıç, Ş. Ö. (2019). Topluluk Duyusu Ve Örgütsel Dışlanmanın İşten Ayrılma Niyetine Etkisi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Nevşehir: Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi.

Kızıloğlu, E. (2019). İşyeri nezaketsizliğinin bilgi paylaşma tutumu ve iş çıktıları üzerindeki etkisi: Algılanan etik iklimin aracı rolü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Doktora Tezi, Konya: Selçuk Üniversitesi.

Kızıloğlu, E. (2021). İş Yeri Nezaketsizliği. Eğitim Yayınevi.

Koç, E. (2012). Tüketici davranışı ve pazarlama stratejileri: global ve yerel yaklaşım: pazarlama ve tüketici davranışı kavramlarının İngilizceleriyle. Seçkin Yayıncılık.

Koster, F., De Grip, A., & Fouarge, D. (2011). Does perceived support in employee development affect personnel turnover?. The International Journal of Human Resource Management, 22(11), 2403-2418.

Köksal, K., Gürsoy, A., & Yusuf, T. U. T. A. (2019). Aile Desteğinin Örgütsel Dışlanma ile İşten Ayrılma Niyeti İlişkisindeki Rolü. OPUS International Journal of Society Researches, 17(35), 1925-1945.

Kumral, T. (2017). İşyeri nezaketsizliği ve örgütsel sessizlik ilişkisinde örgütsel dışlanmanın aracı rolü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi.

Kurum, G., & Erdemli, Ö. (2022). İş Yerinde Dışlanma Ölçeğini Öğretmenler İçin Türkçeye Uyarlama Çalışması. Milli Eğitim Dergisi, 51(233), 279-301.

Kuyembek, N. G. (2020). Synagro employee turnover: an analysis of the relationship among job performance, job satisfaction, organizational commitment, and employee turnover intentions (Doctoral dissertation, University of Phoenix).

Küçük, Ö. & Çakıcı, A. (2018). İşyeri Kabalığının Çalışan Performansına Etkisi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 21 (39) , 365-385 .

Kwan, H. K., Li, M., Wu, X., & Xu, X. (2022). The need to belong: how to reduce workplace ostracism: 归属感的需求: 如何减少职场排斥. The Service Industries Journal, 42(9-10), 716-737.

Leary, M. R. & Baumeister, R. F. (2000). The Nature and Function of Self-Esteem: Sociometer theory. Advances in Experimental Social Psychology, 33, 1-62.

Leary, M. R., Twenge, J. M., & Quinlivan, E. (2006). Interpersonal rejection as a determinant of anger and aggression. Personality and social psychology review, 10(2), 111-132.

Leary, Mark R. "Varieties of Interpersonal Rejection", Kipling D. Williams, Joseph P. Forgas and William Von Hippel (Ed.). in The Social Outcast: Ostracism, Social Exclusion, Rejection, and Bullying. New York: Psychology Press, 2005, pp. 35 – 51.

Lee, T.W. ve Mowday, R.T. (1987), "Voluntarily Leaving an Organization: An Empirical Investigation of Steers and Mowday's Model of Turnover" Academy of Management, 30(4),: 721-743.

- Lee, Y. H., Lee, J., & Lee, S. K. (2022). The mediating effect of workplace incivility on organization culture in South Korea: A descriptive correlational analysis of the turnover intention of nurses. *Journal of Nursing Scholarship*, 54(3), 367-375.
- Leiter, M. P., Price, S. L., & Spence Laschinger, H. K. (2010). Generational differences in distress, attitudes and incivility among nurses. *Journal of Nursing management*, 18(8), 970-980.
- Levitas, R. (2000). *Breadline Europe: The Measurement of Poverty*, Bristol: The Policy Press.
- Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European journal of work and organizational psychology*, 5(2), 165-184.
- Lin, I. C., & Hong, J. T. (2022, October). Influence Factors of Resignation Intention of Primary-level Employees in China Logistics Companies. In 2022 IEEE 11th Global Conference on Consumer Electronics (GCCE) (pp. 555-556). IEEE.
- Linhartová, L. (2011). Organisational perception of employee turnover. *Scientific papers of the University of Pardubice. Series D, Faculty of Economics and Administration*. 22 (4/2011).
- Mabel, S. (1994). Empirical determination of anger provoking characteristics intrinsic to anger provoking circumstances. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 13, 174-188.
- Mahfooz, Z., Arshad, A., Nisar, Q. A., Ikram, M., & Azeem, M. (2017). Does workplace incivility & workplace ostracism influence the employees' turnover intentions? Mediating role of burnout and job stress & moderating role of psychological capital. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(8), 398-413.
- Maner, J. K., DeWall, C. N., Baumeister, R. F., & Schaller, M. (2007). Does social exclusion motivate interpersonal reconnection? Resolving the "porcupine problem.". *Journal of personality and social psychology*, 92(1), 42.
- Mao, Y., He, J., & Yang, D. (2021). The dark sides of engaging in creative processes: Coworker envy, workplace ostracism, and incivility. *Asia Pacific Journal of Management*, 38, 1261-1281.
- March J.G. ve Simon H.A. (1958), *Organizations*, Wiley, New York.
- Marchiondo, L. A. (2012). What were they thinking? A meaning-making model of workplace incivility from the target's perspective (Doctoral dissertation, University of Michigan).
- Martynowicz, J. (2016). The role of workplace incivility on employee engagement in the pharmaceutical industry (Doctoral dissertation, University of Phoenix).
- Marvin, B. (1994). *From turnover to teamwork: How to build and retain a customer-oriented foodservice staff*. J. Wiley.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50, 370-396.

Mendis, M. V. S. (2017). The impact of reward system on employee turnover intention: A study on logistics industry of Sri Lanka. *International journal of scientific & technology research*, 6(9), 67-72.

Mlika, M., Khelil, M. B. Ve Salem, N. H. (2017). Organizational Ostracism: A Potential.

Mobley, W.H. (1977), "Intermediate Linkages in the Relationship Between Job Satisfaction and Employee Turnover", *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237-240.

Molden, D. C., Lucas, G. M., Gardner, W. L., Dean, K. & Knowles, M. L. (2009). Motivations for prevention or promotion following social exclusion: Being rejected versus being ignored. *Journal of Personality and Social Psychology*, 96, 425-431.

Namin, B. H., Øgaard, T., & Røislien, J. (2021). Workplace incivility and turnover intention in organizations: a meta-analytic review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(1), 25.

O'Reilly, J., Robinson, S., Banki, S., & Berdahl, J. L. (2015). Is negative attention better than no attention? The comparative effects of ostracism and harassment at work. *Organization Science*, 26(3): 774–793.

Onay, F. N. (2020). Yönetmelik takdir ve işyeri nezaketsizliğinin görev performansı üzerindeki etkileri: Örgütsel çekiciliğin aracı rolü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Nevşehir: Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi.

Ongori, H. (2007). A review of the literature on employee turnover.

Ouwerkerk, J. W., Kerr, N. L., Gallucci, M., & Van Lange, P. A. (2005). Avoiding The Social Death Penalty: Ostracism And Cooperation In Social Dilemmas. The Social Outcast: Ostracism, Social Exclusion, Rejection, And Bullying, 321-332.

Öner, A. S. (2018). Lojistik sektöründe çalışanların kişilik özellikleri, işe karşı tutumları ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi üzerine bir araştırma. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi.

Özcan, G. (2022). İşyeri Nezaketsizliği: Kavramsal Bir İnceleme. *Bucak İşletme Fakültesi Dergisi*, 5(2), 341-367.

Özdemir, S., & Erdem, R. (2021). Yönetici nezaketsizliği sosyal dışlanmayı nasıl etkiler: Yönetici sosyotellizmi ve yöneticiye güvenin rolü. *İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi*, 6(14), 103-116.

Özdiñç, S. (2019). Kamu kurumlarının personel devir hızında mobbingin etkileri: Örnek bir uygulama. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Van: Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi.

Özler, D. E., & Yıldırım, H. B. (2018). Örgütlerde dışlanma: Genel çerçeve, kritik etkileri ve gelecek araştırmalar için öneriler. In UYSAD International Management and Social Science Symposium (pp. 66-76).

Özlü, B. (2016). Otel İşletmelerinin Yiyecek İçecek Ünitelerinde Çalışan İşgörenlerin İş Tatmini Ve İş Gören Devir Hızı Algısı: Gaziantep’te Bulunan 4 Ve 5 Yıldızlı Oteller Üzerine Bir Araştırma. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep: Gaziantep Üniversitesi.

Parham, S., & Tamminga, H. J. (2018). The adaptation of the logistic industry to the fourth industrial revolution: The role of human resource management. *Journal of Business Management & Social Science Research*, 7(9), 179-191.

Paz, J. (2019). Effective strategies to increase employee commitment and reduce employee turnover (Doctoral dissertation, Walden University).

Peace, R. (2001). Social Exclusion: A Concept In Need Of Definition?, *Social Policy Journal Of New Zeland*, Issue 16, July 2001, Ss.17-35.

Pearson, C. M. & Porath, C. L. (2004). On incivility Its impact and directions for future rearch, In R. W. Griffin ve A. M. O’Leary-Kelly (Ed.), *The Dark Sideof Organizational Behavior*, pp. 403-425, San Francisco: Jossey-Bass.

Pearson, C. M., & Porath, C. L. (2005). On the nature, consequences and remedies of workplace incivility: No time for “nice”? Think again. *Academy of Management Perspectives*, 19(1), 7-18.

Pelit, E. C. (2018). Örgütsel Dışlanmanın İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Afyonkarahisar’daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Afyonkarahisar: Afyon Kocatepe Üniversitesi.

Pelliccio, L. J. (2018). The process of ostracism message reception and meaning making (Doctoral dissertation, Wayne State University).

Pemberton, W. H. (2019). Federal Women, Incivility, Job Satisfaction, and Job Stress.

Peterson:L. (2004), “Toward a Theoretical Model of Employee Turnover: A Human Resource Development Perspective”, *Human Resource Development Review*, 3(3),: 209-227.

Polatcı, S. & Özçalık, F. (2013). Yapısal ve Psikolojik Güçlendirmenin İşyeri Nezaketsizliği ve Tükenmişliğe Etkisi. *İşletme Bilimi Dergisi*, 1 (1) , 17-34.

Polatcı, S. & Özçalık, F. (2015). Çalışanların Örgütsel Adalet Algıları İle Üretkenlik Karşısı İş Davranışları Etkileşiminde Pozitif Ve Negatif Duygusallığın Aracılık Etkisi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17 (2), 215-234.

Powell, J. E. (2012). Workplace incivility in public education. University of Louisville.

Price, J.L. (1977), *The Study of Turnover*. Ames: Iowa State, University Press.

Price, J.L. (2001), “Reflections on the Determinants of Voluntary Turnover”, *International Journal of Manpower*, 22(7),: 600-624.

Price, J. L., & Mueller, C. W. (1981). A causal model of turnover for nurses. *Academy of management journal*, 24(3), 543-565.

Ramsey, A. T. ve Jones, E. E. (2015). Minding the interpersonal gap: Mindfulnessbased interventions in the prevention of ostracism. *Consciousness and Cognition*, 31, 24-34.

Rapp, F. (2016). The Relationships Between Negative Emotions, Incivility and Outcomes of Interpersonal Stress and Job Satisfaction as Experienced in the Workplace. Webster University.

Rasul-Zada, A. (2021). İşyeri Nezaketsizliğinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Kütahya: Kütahya Dumlupınar Üniversitesi.

Rawal, N. (2008) Social Inclusion And Exclusion: A Review, *Dhaulagiri Journal Of Sociology And Anthropology*, V: 2, Ss. 161-180.

Reynolds, T. (2021). The Experiences of Male Employees on Incivility Tolerance in the Workplace (Doctoral dissertation, Capella University).

Ringo, W. (2011). A Study of Job Satisfaction and Work Attitude Toward Post-80s Clothing Merchandisers In Hong Kong. Hong Kong Polytechnic University.

Robinson, S. L., ve Schabram, K. (2017). Invisible at work: Workplace ostracism as aggression. In N. A. Bowling ve M. S. Hershcovis (Eds.), *Research and theory on workplace aggression* (pp. 221–244). Cambridge: Cambridge University Press.

Robinson, S., O'reilly, J., ve Wang, W. (2013) “Invisible at Work:An Integrated Model”. *Journal Of Management*, 203-231.

Rodrigues, W. (2008), “An Investigation Into Staff Retention Issues in a New Zealand District Health Board”, Ms Thesis, Unitec New Zealand.

Ross, K. L. (2017). Pregnancy and work: A mixed-methods study of job satisfaction and turnover intentions during a first pregnancy (Doctoral dissertation, University of Maryland, College Park).

Rusbult, C. E., & Farrell, D. (1983). A longitudinal test of the investment model: The impact on job satisfaction, job commitment, and turnover of variations in rewards, costs, alternatives, and investments. *Journal of applied psychology*, 68(3), 429.

Salha, H. (2012). İş güçlüklerinin işgören devir hızına etkisi: yiyecek içecek işletmeleri üzerine bir araştırma. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya: Sakarya Üniversitesi.

Samma, M., Zhao, Y., Rasool, S. F., Han, X., & Ali, S. (2020, November). Exploring the relationship between innovative work behavior, job anxiety, workplace ostracism, and workplace incivility: empirical evidence from small and medium sized enterprises (SMEs). In *Healthcare* (Vol. 8, No. 4, p. 508). MDPI.

Sarıoğlu, M. (2007). 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinin yiyecek içecek departmanlarında işgören devir hızı: Çeşme yöresinde bir uygulama. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi.

Schilpzand, P., De Pater, I. E., & Erez, A. (2016). Workplace incivility: A review of the literature and agenda for future research. *Journal of Organizational behavior*, 37, S57-S88.

Schoeck, R. J. (1962). Sir Thomas Elyot. *Manuscripta*, 6(2), 110-112.

Schuster, B. (1996). Rejection, exclusion, and harassment at work and in schools. *European Psychologist*, 1(4), 293-317.

Scott, H. (2008) "A Longitudinal Study of Workplace Incivility In A Hospital A Dissertation Submitted to the Division Of Graduate Studies and Research of The University Of Cincinnati" In Partial Fulfillment Of The Requirments For The Degree Of Doctor Of Philosophy In The College Of Nursing.

Scott, K. D. (2007). The development and test of an exchange-based model of interpersonal workplace exclusion (Doctoral dissertation). University of Kentucky, Lexington, Kentucky.

Seçer, İ. (2015). SPSS ve LISREL ile pratik veri analizi: Analiz ve raporlaştırma, genişletilmiş, (2.Baskı). Ankara: Anı Yayıncılık

Sen, Amartya K. (1999). *Development as Freedom*, New York, NY: Knopf Press.

Sezer, S. (2018). Lojistik Sektörünün Ekonomiye Etkisi: Oecd Ülkeleri Üzerine Bir Uygulama. *Turkish Studies*, 475-504.

Sezici, E. (2014). Çalışma Yaşamı Kalitesi, İşyerinde Sapkın Davranış Ve İşten Ayrılma Eğilimi İlişkisi. *Dumlupınar University Journal of Social Science/Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (41).

Shadwick, J. L. (2018). A quantitative analysis of workplace incivility and burnout among professional firefighters (Doctoral dissertation, Keiser University).

Shah, M., & Hashmi, M. S. (2019). Relationship between organizational culture and knowledge hiding in software industry: Mediating role of workplace ostracism and workplace incivility. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 13(4), 934-952.

Sharma, N., & Dhar, R. L. (2021). From curse to cure of workplace ostracism: A systematic review and future research agenda. *Human Resource Management Review*, 100836.

Sharma, N., & Singh, V. K. (2016). Effect of workplace incivility on job satisfaction and turnover intentions in India. *South Asian Journal of Global Business Research*, 5(2), 234-249.

Sheykhi, R., & Nastiezaie, N. (2021). The Effect of Workplace Ostracism on Workplace Incivility through the Mediating Role of Turnover Intention of Physical Education Teachers in Sistan Region. *Research on Educational Sport*, 9(24), 161-186.

- Silver, H. (1994). Social exclusion and social solidarity: Three paradigms. *Int'l Lab. Rev.*, 133, 531.
- Silver, H. (2007). Social exclusion: Comparative analysis of Europe and Middle East Youth (The Middle East Youth Initiative Working Paper, No. 1). Dubai: Wolfensohn Center for Development, Dubai School of Government.
- Silverberg, S. M. (2008). Employee perceptions & voluntary turnover: A case study. University of Calgary Department of Sociology, Alberta.
- Sishuwa, Y., & Phiri, J. (2020). Factors influencing employee retention in the transport and logistics industry. *Open Journal of Social Sciences*, 8(6), 145-160.
- Sliter, M., Sliter, K., & Jex, S. (2012). The employee as a punching bag: The effect of multiple sources of incivility on employee withdrawal behavior and sales performance. *Journal of Organizational Behavior*, 33(1), 121-139.
- Smith, E. M. (2017). Employees Communicating within Transportation and Logistics Organizations: What Studying Stress and Acts of Incivility in the Workplace Reveals About the Industry. University of Arkansas.
- Soybalı, H. 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.
- Söker, M. K., & Tuzcu, M. A. (2023). Yatay Yıldıma (Mobbing) İle Beş Faktör Kişilik Modeli Ve Demografik Faktörler Arasındaki İlişki. *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(1), 103-120.
- Spaulding, N. L. (2019). Workplace Incivility, What Organizational or Interpersonal Influences are at its Root? From a Culture Facilitator's Perspective: A Qualitative Case Study (Doctoral dissertation, Northcentral University).
- Srivastava, S., Singh, L. B., & Dhar, D. (2022). Coworker's Envy and Social Undermining: The Mediating Role of Workplace Incivility. *IUP Journal of Organizational Behavior*, 21(2).
- Steel, R. P., & Ovalle, N. K. (1984). A review and meta-analysis of research on the relationship between behavioral intentions and employee turnover. *Journal of applied psychology*, 69(4), 673.
- Steers, R.M. Ve Mowday, R. (1981). Employee Turnover and Post- Decision Accommodation Processes. *Research in Organizational Behavior*, 3: 235-283.
- Sultan, E. M. H. (2023). The Effect of Workplace Incivility on the Creativity of Employees (Master's Thesis, Çankırı Karatekin University, Institute Of Social Sciences).
- Sümer, C. (2013). In Terms of Demographical Variables, Contribution of Recruitment With Competency-based Interview To Reduce Manpower Turnover Rate (Doctoral dissertation, Marmara Üniversitesi (Turkey)).

Sürer, P. (2009). Hastanede çalışan hemşirelerde işgücü devir hızı ve ayrılma nedenlerinin incelenmesi. Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Hemşirelikte Yönetim Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi.

Şahin, F. (2011). Lider-üye etkileşimi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki üzerinde cinsiyetin etkisi. Ege Akademik Bakış, 11(2), 277-288.

Şengül, A. (2019). Turizm işletmelerinde işgören devir hızının nedenleri ve işaret ettiği ipuçları. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi.

Tabachnick, B. G., Fidell, L. S., & Ullman, J. B. (2013). Using multivariate statistics (Vol. 6, pp. 497-516). Boston, MA: pearson.

Tarraf, R. C. (2012). Taking a closer look at workplace incivility: Dimensionality and source effects. The University of Western Ontario (Canada).

Tarraf, R. C. (2017). Understanding workplace incivility experiences and the moderating role of mindfulness (Doctoral dissertation, The University of Western Ontario (Canada)).

Taşlıyan, M., Güler, B., & Serpil, İ. M. E. R. (2023). İşyeri Nezaketsizliğinin Psikolojik Sermaye Üzerine Etkisine İlişkin Bir Araştırma. İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi, 8(20), 198-216.

Taştan, Ö. G. D. S. B. (2014). İşyeri Nezaketsizliğini Öngören Örgütsel ve Durumsal Önceller İle Çalışanların Davranışsal Sonuçları Arasındaki İlişkinin Ve Sosyo-Psikolojik Kaynakların Rolünün İncelenmesi: Sağlık Kurumlarında Yapılan Bir Araştırma. ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources, 16 (3), 60-75.

Temizel, G. (2022). Otel İşletmelerinde Örgütsel Dışlanmanın İş Tatminine Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (53), 81-97.

Thompson, S. L. (2019). Preventative Policies for Organizational Governance of Workplace Incivility: A Modified Delphi Study (Doctoral dissertation, University of Phoenix).

Tiritoğlu, E. (2006). Konaklama işletmelerinde stres faktörlerinin işgören devir hızına etkisi üzerine bir alan araştırması. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya: Sakarya Üniversitesi.

Tortumlu, M. & Taş, M. A. (2020). İşyeri Kabalığı ve Mutluluk İlişkisinde İş Yaşamında Yalnızlığın Düzenleyici Etkisi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi, 23 (2) , 706-719.

Trevor, C.O. (2001), "Interactions Among Actual Ease-of-Movement Determinants and Job Satisfaction in The Prediction of Voluntary Turnover", Academy of Management Journal, 44 (4),: 621-639.

Tricahyadinata, I., Hendryadi, Suryani, Zainurossalamia ZA, S., & Riadi, S. S. (2020). Workplace incivility, work engagement, and turnover intentions: Multi-group analysis. Cogent Psychology, 7(1), 1743627.

Turgut, M. (2021). Sağlık Kurumlarında Sosyal İklimin Örgütsel Dışlanma Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi: Bir Alan Araştırması. Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Sağlık Yönetimi Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Konya: Necmettin Erbakan Üniversitesi.

Tutar, H., Baspınar, N. O., & Guler, S. (2021). Örgütsel dışlanmanın öncülleri ve sonuçları üzerine fenomenolojik bir inceleme. Journal of Qualitative Research in Education, (28).

Türkoğlu, N., & Dalgıç, A. (2018). Otel Çalışanlarının Sahip Oldukları Ruminatif Düşünce Tarzı ve Örgütsel Dışlanmalarının İşten Ayrılma Niyetleri Üzerine Etkisi. SETSCI Conference Indexing System, Volume 3 (2018), 779-786.

Ushurova, Z. (2021). Bölgesel bir eğitim sorunu olarak öğretmen işgücü devir hızı: avantaj ve dezavantajları. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi.

Utikad (2018). “Devlet müdahalesi sadece lojistik sektörünü değil yatırım ortamını da olumsuz etkiler.” 08.06.2023 tarihinde <http://www.utikad.org.tr> adresinden alınmıştır.

Utikad (2022). “Utikad Lojistik Sektörü Raporu 2022 Yayınlandı.” 01.06.2023 tarihinde <http://www.utikad.org.tr> adresinden alınmıştır.

Utikad (2023). “Utikad Yıllık Basın Toplantısını Gerçekleştirdi.” 01.06.2023 tarihinde <http://www.utikad.org.tr> adresinden alınmıştır.

Ünver, S. (2021). Pandemi sürecinin havayolu işletmelerinde görev yapan kabin memurlarının işgören devir hızına etkisi: Türkiye ve Avrupa hava sahası örneği. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Aydın: Aydın Adnan Menderes Üniversitesi.

Villaseñor, L. E. P. (1994). Employee turnover and length of stay in the maquiladora industry of Chihuahua, Mexico. Harvard University.

Vui-Yee, K., & Yen-Hwa, T. (2020). When does ostracism lead to turnover intention? The moderated mediation model of job stress and job autonomy. IIMB Management Review, 32(3), 238-248.

Wallace, J. G. (2009). An empirical analysis of dysfunctional and functional voluntary employee turnover (Doctoral dissertation, Walden University).

Wang, B. (2014). Dispositional agreeableness predicts ostracizing others at work. Michigan State University.

Wesselmann, E. D., & Williams, K. D. (2017). Social life and social death: Inclusion, ostracism, and rejection in groups. Group Processes & Intergroup Relations, 20(5), 693-706.

West, M.S. (2000), Employee Turnover in Mexico: A Cultural Investigation of Causes. PhD Thesis, Arizona State University.

White, W.R. (2001), An Investigation and Analysis of Voluntary Employee Turnover in an Industrial Setting. PhD Thesis, Walden University.

Williams, K. D. & Sommer, K. L. (1997). Social Ostracism by Coworkers: Does Rejection Lead to Loafing or Compensation? *Personality and Social Psychology Bulletin*, (23), 693-706.

Williams, K. D. (1997). Social ostracism. *Aversive interpersonal behaviors*, 133-170.

Williams, K. D. (2001). *Ostracism: The power of silence*. New York: Guilford Press.

Williams, K. D. (2007). Ostracism. *Annu. Rev. Psychol.*, 58, 425–52.

Williams, K. D. (2007). Ostracism: The Kiss Of Social Death. *Social And Personality Psychology Compass*, 1(1), 236– 247.

Williams, K. D. (2009). Ostracism: A temporal need-threat model. *Advances in experimental social psychology*, 41, 275-314.

Williams, K. D., & Nida, S. A. (Eds.). (2017). *Ostracism, exclusion, and rejection*. New York, NY: Routledge.

Wu, L., Wei, L. ve Hui, C. (2011). Dispositional antecedents and consequences of workplace ostracism: An empirical examination. *Frontiers of Business Research in China*, 5(1), 23-44.

Xu, H. (2012). How am I supposed to live without you: an investigation of antecedents and consequences of workplace ostracism.

Yang, J. (2012). Workplace ostracism and performance related outcomes: A process model incorporating social influence and social identity theories. State University of New York at Buffalo.

Yanık, G. (2023). İşyeri Kıskançlığı ile İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Hissedilen Stres ve İşyeri Nezaketsizliğinin Aracılık Rolü. *İş ve İnsan Dergisi*, 10(1), 1-14.

Yıldız, A.N., Kaya, M. ve Bilir, M., (2011). İşyerinde Şiddet. Hacettepe Üniversitesi Tıp Fakültesi Halk Sağlığı Anabilim Dalı, Türkiye İşçi Sendikaları Konfederasyonu, Ziraat Grup Matbaacılık, Ankara, 54.

Yıldız, H., & Develi, A. (2018). Çalışanların yalan söyleme eğiliminin bir öncülü olarak örgütsel dışlanma. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(Iceess'18), 141-148.

Yılmaz, V. Ve Dalbudak, Z. İ. (2018). Aracı Değişken Etkisinin İncelenmesi: Yüksek Hızlı Tren İşletmeciliği Üzerine Bir Uygulama. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, Cilt 14, Sayı 2, 517-534.

Yoldaş, A., Kılıç, B., & Karaman, M. (2020). Örgütsel dışlanmanın iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin incelenmesi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 23(2), 479-496.

Yüksel, H. (2012). Kadın çalışanların sosyo-psikolojik sorunları, işçi devir hızı kapsamında örgütsel ve psikolojik sonuçları ve çözüm önerileri. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi.

Yüksel, M. (2017). Otel İşletmelerinde İşyerinde Dışlama ve Sosyal Zekâ İlişkisi. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6 (3) , 115-133.

Zadro, L., & Gonsalkorale, K. (2014). Sources of ostracism: The nature and consequences of excluding and ignoring others. *Current Directions in Psychological Science*, 23(2), 93-97.

Zauderer, D. G. (2002). Workplace incivility and the management of human capital. *Public Manager*, 31(1), 36-42.

Zhang, S., & Shi, Q. (2017). The relationship between subjective well-being and workplace ostracism: The moderating role of emotional intelligence. *Journal of Organizational Change Management*.

Zhao, H., Peng, Z. Ve Sheard, G. (2013). Workplace Ostracism And Hospitality Employees' Counterproductive Work Behaviors: The Joint Moderating Effects Of Proactive Personality And Political Skill. *International Journal Of Hospitality Management*, 33, 219-227.

Zikmund, W. G. (1997). *Business Research Methods*, 5. Edition, The Dryden Press, Orlando.

8. EKLER

EK-1. Anket Formu

Değerli katılımcı,

Bu anket formu Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde yapılmakta olan “Örgütsel Dışlanma Algısının İş Gören Devir Hızı Üzerindeki Etkisinde İşyeri Nezaketsizliğinin Aracılık Rolü” isimli Yüksek Lisans Tezi’ne veri toplamak amacıyla uygulanmaktadır. Araştırmaya katılım, gönüllülüğe bağlıdır. Akademik amaçlı yapılacak olan bu çalışmada, verdiğiniz bilgiler, sadece akademik olarak ele alınacak, 6698 sayılı Kişisel Verilerin Korunması kapsamındaki kanun dikkate alınarak gizlilik esası ile işlenerek üçüncü şahıslarla paylaşılmayacaktır. Anketi yanıtlarken, sorunuz olduğu takdirde aşağıda araştırmacılara ait olan mail adresini kullanarak araştırmacılara sorularınızı iletebilirsiniz. Çalışmaya vermiş olduğunuz katkılar için teşekkür ederiz.

Dr. Öğr. Üyesi Zümrüt Hatun DEMİREL / Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi

Seda ÇETİNKAYA (Yüksek Lisans Öğrencisi) / Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi

I. BÖLÜM: GENEL BİLGİLER

1. Cinsiyet : Kadın ☐ Erkek ☐
2. Yaş : 18-25 yaş ☐ 26 – 35 yaş ☐ 36-45 yaş ☐ 46 yaş ve üzeri ☐
3. Eğitim durumunuz : İlköğretim ☐ Lise ☐ Ön Lisans (MYO) ☐ Lisans ☐
Lisansüstü ☐
4. Medeni durumunuz : Evli ☐ Bekâr ☐
5. Aylık gelir durumunuz : 5000 TL ve altı ☐ 5001-7000 TL ☐ 7001-9000 TL ve üstü ☐
9001 TL ve üstü ☐
6. Kurumdaki pozisyonunuz : Memur ☐ İşçi ☐ Yönetici ☐ Diğer ☐
7. Kurumdaki çalışma yılınız : 0-1 yıl ☐ 2-5 yıl ☐ 6-9 yıl ☐ 10 yıl ve üzeri ☐

II. BÖLÜM: ÖRGÜTSEL DIŞLANMA ÖLÇEĞİ Aşağıdaki ifadeleri son 5 yıl içerisinde çalıştığınız kurumda, amiriniz ve/veya iş arkadaşlarınız nedeniyle ne sıklıkla yaşadığınıza göre değerlendiriniz. Her bir ifade için tek bir seçenek işaretleyiniz (X)	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1-İş arkadaşlarım beni görmezden gelir.	1	2	3	4	5
2-İş arkadaşlarım ben ortama geldiğimde oradan ayrılır.	1	2	3	4	5
3-İş arkadaşlarım selamımı almamaktadır.	1	2	3	4	5
4-İş yerinde yemekhanede kalabalık bile olsa tek başıma otururum.	1	2	3	4	5
5-İş arkadaşlarım işyerinde benden kaçarlar.	1	2	3	4	5
6-İş arkadaşlarımın beni işte dikkate almadığının farkındayım.	1	2	3	4	5
7-İş arkadaşlarım benim sohbetin dışında bırakırlar.	1	2	3	4	5
8-İş arkadaşlarım işte benim ile konuşmayı ret eder.	1	2	3	4	5
9-İş arkadaşlarım işte orada yokmuşum gibi davranırlar.	1	2	3	4	5
10-İş arkadaşlarım kahve molası verdiklerinde beni davet etmezler veya bana sormazlar.	1	2	3	4	5
11- İşyerinde sohbe dâhil edirim	1	2	3	4	5
12-İş arkadaşlarım benim ile konuşmazlar	1	2	3	4	5
13-İşyerinde sosyalleşmek için konuşmayı başlatan ben olurum					

III. BÖLÜM: İŞ GÖREN DEVİR HIZI ALGISI ÖLÇEĞİ Aşağıdaki ifadelere katılım düzeyinizi belirtiniz. Her bir ifade için tek bir seçenek işaretleyiniz (X)	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1-Çalışanlar genellikle iş garantisinin olmaması nedeniyle işlerinden ayrılmaktadır.	1	2	3	4	5
2-Çalışanlar genellikle düşük ücret aldıkları için işinden ayrılmaktadır.	1	2	3	4	5
3-Çalışanlar genellikle iş yoğunluğunun fazla olması nedeniyle işlerinden ayrılmaktadır	1	2	3	4	5
4-Çalışanlar genellikle çalışma saatlerinin fazla olması nedeniyle işinden ayrılmaktadır	1	2	3	4	5
5-Çalışanlar genellikle iş arkadaşlarıyla uyumlu bir çalışma ortamına sahip olmadıkları için işinden ayrılmaktadır	1	2	3	4	5
6-Çalışanlar genellikle yaptıkları işlerin takdir edilmediğinden dolayı işlerinden ayrılmaktadır	1	2	3	4	5

IV. BÖLÜM: İŞYERİ NEZAKETSİZLİĞİ ÖLÇEĞİ Aşağıdaki ifadeleri son 5 yıl içerisinde çalıştığınız kurumda, amiriniz ve/veya iş arkadaşlarınız nedeniyle ne sıklıkla yaşadığınıza göre değerlendiriniz. Aşağıdaki ifadelere katılım düzeyinizi belirtiniz. Her bir ifade için tek bir seçenek işaretleyiniz (X)	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1- İş yerinde aşağılanırım ve küçümsenirim.	1	2	3	4	5
2-İş yerinde açıklamalarıma ve fikirlerime az önem verilir.	1	2	3	4	5
3-İş yerinde hakkımda alçaltıcı ve onur kırıcı ifadelerde bulunulur.	1	2	3	4	5
4-İş yerinde herkes içinde veya bireysel olarak şahsıma meslek ahlakına uygun olmayan atıflarda bulunulur.	1	2	3	4	5
5-İş yerindeki uyumdan ve işbirliğinden yoksun bırakılırım.	1	2	3	4	5
6-İş yerinde sorumlu olduğum bir konuyla ilgili yargılarımdan şüphe duyulur.	1	2	3	4	5
7-İş yerinde kişisel bir tartışmanın içine çekilmek için istenmeyen girişimlerde bulunuldu.	1	2	3	4	5



**ANKARA YILDIRIM BEYAZIT ÜNİVERSİTESİ (AYBÜ)
SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER ETİK KURULU
PROJE ONAY BELGESİ**

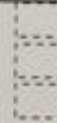


Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Uluslararası Ticaret ve Finans Anabilim Dalı / öğrencilerinden Seda ÇETİNKAYA'nın, **Örgütsel Dışlanma Algısının İş Gören Devir Hızı Üzerindeki Etkisinde İşyeri Nezaketsizliğinin Aracılık Rolü** adlı araştırması değerlendirilmiştir. (Bu kısım başvuru sahibi tarafından doldurulmalıdır)

Proje etik açısından uygun bulunmuştur.

Proje etik açısından geliştirilmesi gerekmektedir.

Proje etik açısından uygun bulunmamıştır.



AYBÜ SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER ETİK KURULU KARARI (Etik Kurul tarafından doldurulacaktır)	
Araştırma kodu (Yıl – Araştırma sıra no)	
Başvuru formunun Etik Kurula ulaştığı tarih	
Etik Kurul Karar toplantı tarihi ve karar no	
Yer	Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi, Esenboğa Külliyesi
Katılımcılar	Formda imzası bulunan üyelerimiz toplantıya katılmıştır.

KURUL BAŞKANI VE ÜYELERİ:

		İMZA
Prof. Dr. Hakkı ODABAŞ	Başkan	
Doç. Dr. Musa ÖZTÜRK	Üye	
Doç. Dr. Ömer ASLAN	Üye	
Doç. Dr. Özge GÖKBULUT ÖZDEMİR	Üye	
Doç. Dr. Ali POLAT	Üye	
Dr. Öğr. Üyesi Kenan ÖZÇELİK	Üye	
Dr. Öğr. Üyesi Recep YORULMAZ	Üye	
Dr. Öğr. Üyesi Semih CEYHAN	Üye	
Dr. Öğr. Üyesi Keziban Büşra KAYNAK EKİCİ	Üye	
Dr. Öğr. Üyesi Gülay YAZICI	Üye	
Öğr. Gör. Dr. İrem Şengül SEFEROĞLU	Üye	