



**BEDEN EĞİTİMİ ÖĞRETMENLERİNİN ÖRGÜTSEL
DIŞLANMA İLE İŞ PERFORMANSLARININ ÇEŞİTLİ
DEĞİŞKENLERE GÖRE İNCELENMESİ**

Hikmet POLAT

**Yüksek Lisans Tezi
Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı**

Danışman: Doç. Dr. Murat TURAN

**2026
Her hakkı saklıdır.**



**SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**BEDEN EĞİTİMİ ÖĞRETMENLERİNİN ÖRGÜTSEL DIŞLANMA İLE İŞ
PERFORMANSLARININ ÇEŞİTLİ DEĞİŞKENLERE GÖRE
İNCELENMESİ**

Hikmet POLAT

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Murat TURAN

Anabilim Dalı: Beden Eğitimi ve Spor

Erzurum

2026

Her hakkı saklıdır

T.C.
ERZURUM TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
TEZ ONAY FORMU

**BEDEN EĞİTİMİ ÖĞRETMENLERİNİN ÖRGÜTSEL DIŞLANMA İLE İŞ
PERFORMANSLARININ ÇEŞİTLİ DEĞİŞKENLERE GÖRE
İNCELENMESİ**

Doç. Dr. Murat TURAN danışmanlığında, Hikmet POLAT tarafından hazırlanan bu çalışma 06/04/2026 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Beden Eğitimi ve Spor Ana Bilim Dalı'nda Yüksek Lisans tezi olarak **Oy birliği ile (.../...) ile kabul edilmiştir.**

Jüri Başkan : Doç. Dr. Muhammet MAVİBAŞ *İmza* :
Erzurum Teknik Üniversitesi

Danışman : Doç. Dr. Murat TURAN *İmza* :
Erzurum Teknik Üniversitesi

Jüri Üyesi : Doç. Dr. Yunus Emre ÇİNGÖZ *İmza* :
Bayburt Üniversitesi

Yukarıdaki sonucu onaylıyorum

Prof. Dr. Sevinç NAMLI
Enstitü Müdürü

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
BEYANNAME	I
TEŞEKKÜR.....	II
ÖZET	III
ABSTRACT	IV
TABLolar DİZİNİ	V
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ.....	VI
1. GİRİŞ.....	1
2. GENEL BİLGİLER	3
2.1. İş Performansı Kavramı ve Kuramsal Temelleri.....	3
2.1.1. İş performansının boyutları	5
2.1.2. İş performansını etkileyen bireysel faktörler	7
2.1.3. İş performansını etkileyen çevresel ve sosyal faktörler	10
2.1.4. İş performansının örgütsel sonuçlara etkisi.....	12
2.2. Örgütsel Dışlanma Kavramı.....	14
2.2.1. Bilişsel dışlanma (cognitive ostracism)	17
2.2.2. Duygusal dışlanma (emotional ostracism)	19
2.2.3. Fiziksel dışlanma (physical ostracism)	21
2.2.4. İşlevsel dışlanma (functional ostracism)	24
2.2.5. Pasif dışlanma (passive ostracism).....	26
2.2.6. Aktif dışlanma (active exclusion).....	27
3. YÖNTEM.....	30
3.1. Araştırmanın Tipi.....	30
3.2. Araştırmanın Yapıldığı Yer ve Zaman	30
3.3. Araştırmanın Evren ve Örneklemi.....	30
3.4. Veri Toplama Araçları.....	30
3.4.1. İş Performans ölçeği.....	30
3.4.2. Örgütsel Dışlanma ölçeği	31
3.5. Verilerin Toplanması	31
3.6. Verilerin Değerlendirilmesi	31
3.7. Araştırmanın Etik İlkeleri.....	32
4. BULGULAR	33
5. TARTIŞMA	40
6. SONUÇ VE ÖNERİLER	45
KAYNAKLAR.....	47
EKLER.....	58

EK-1 Etik Kurul Rapor	58
EK-2. Kişisel Bilgi Formu.....	59
EK-3. Özgeçmiş	61



BEYANNAME

Bu tez çalışmasının Erzurum Teknik Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Tez Hazırlama ve Yazım Kılavuzu standartlarına uygun olarak hazırlanarak yazıldığını; tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçların akademik ve etik kurallara bağlı kalınarak sunulduğunu; bu tezin özgün bir bilimsel araştırma olduğunu; tezde yer alan ve bu tez çalışmasıyla elde edilmeyen tüm bilgi ve yorumlara kaynak gösterdiğimi ve kullanılan kaynakların kaynaklar listesinde yer aldığını; tezin çalışılması ve yazımı aşamalarında patent ve telif haklarını ihlal edici bir davranışımın olmadığını beyan ederim.

01/04/2026

İmzası

Hikmet POLAT

TEŞEKKÜR

Eğitim hayatım boyunca her konuda yanımda olan değerli ailem ve arkadaşlarıma çok teşekkür ederim.

Doç. Dr. Murat TURAN hocama yüksek lisans eğitimim boyunca ve tez aşamasındaki destek ve emeklerinden dolayı teşekkür ederim.

01/04/2026

İmza

Hikmet POLAT



ÖZET

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Örgütsel Dışlanma ile İş Performanslarının Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi

Amaç: Bu araştırmada, “Beden eğitimi öğretmenlerinin örgütsel dışlanma ile iş performanslarının çeşitli değişkenlere göre incelenmesi” amaçlanmıştır. Çalışmada beden eğitimi öğretmenlerinin örgütsel dışlanma ile iş performanslarının cinsiyet, medeni durum, yaş, görev süresi ve eğitim durumu gibi çeşitli değişkenlere göre incelemeleri yapılacaktır.

Yöntem: Araştırmanın evreni, Erzurum ilindeki Milli Eğitim İl Müdürlüğüne bağlı ortaokul ve lise kurumlarında görev yapan beden eğitimi öğretmenlerinden oluşmaktadır. Örneklem, Erzurum ilindeki İl Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı ortaokul ve lise düzeyinde eğitim kurumlarında beden eğitimi öğretmeni olarak görev yapan 84 erkek ve 71 kadın olmak üzere toplam 155 beden eğitimi öğretmeninden oluşmaktadır. Verileri toplamak için Google Form platformunda anket oluşturulmuş olup veriler internet üzerinden toplanmıştır. SPSS v26.0 istatistik programı kullanılarak verilerimize parametrik testler uygulanmıştır. Katılımcıların cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu ve görev süresi gibi değişkenlerine göre frekans analizi, t-testi ve one way anova testi kullanılarak analiz edilmiştir.

Bulgular: Araştırmada katılımcıların örgütsel dışlanma ölçeği toplam puanda medeni durum değişkeni açısından bakıldığı zaman bekar katılımcılar lehine anlamlı farklılık olduğu görülmüştür. Örgütsel dışlanma toplam puanda eğitim durumu değişkeni açısından incelendiğinde lisansüstü katılımcılar lehine anlamlı farklılık olduğu görülmüştür. İş performansı alt boyutu olan görev performansı boyutunda 9 yıl ve üzeri görev süresi olan katılımcılar lehine anlamlı farklılık olduğu görülmüştür.

Sonuç: İş performansı ölçeğinde görev süresi arttıkça performans ortalamalarının da yükseldiği görülmüş olup, bu bağlamda tecrübe arttıkça iş performansının da arttığı söylenebilir.

Anahtar Kelimeler: Beden eğitimi, İş performansı, Öğretmen, Örgütsel dışlanma

ABSTRACT

MS. Thesis

An Examination of Physical Education Teachers' Organizational Ostracism and Job Performance In Relation to Various Variables

Aim: The aim of this study is to examine the organizational ostracism and job performance of physical education teachers in relation to various variables. The research will analyze how physical education teachers' experiences of organizational ostracism and their job performance differ based on variables such as gender, marital status, age, years of service, and educational background.

Method: The population of the study consists of physical education teachers working at middle and high schools affiliated with the Provincial Directorate of National Education in Erzurum, Turkey. The sample includes a total of 155 physical education teachers—84 males and 71 females—working in middle and high schools under the authority of the Erzurum Provincial Directorate of National Education. To collect data, a questionnaire was prepared using the Google Forms platform, and the data were collected online. Parametric tests were applied to the data using the SPSS v26.0 statistical software. Frequency analysis, independent samples t-test, and one-way ANOVA were used to analyze the data according to variables such as gender, marital status, age, educational background, and years of service.

Results: In the study, a significant difference was found in the total score of the Organizational Ostracism Scale in favor of single participants when examined in terms of the marital status variable. When the total score of organizational ostracism was examined in terms of educational status, a significant difference was found in favor of participants with postgraduate education. In the task performance sub-dimension of job performance, a significant difference was observed in favor of participants with 9 or more years of professional experience.

Conclusion: Studies have shown that as tenure increases, average performance scores also rise, suggesting that job performance improves with experience.

Keywords: Job performance, Organizational exclusion, Physical education, Teacher

TABLÖLAR DİZİNİ

Tablo 4.1. Katılımcıların Demografik Değişkenlerine İlişkin Bilgiler.....	33
Tablo 4.2. Katılımcıların Örgütsel Dışlanma ve İş Performansı Ölçeklerinin Alt Boyutları ve Toplam Puanlarının Normallik Dağılım Testi (Skewness-Kurtosis)	34
Tablo 4.3. Katılımcıların Örgütsel Dışlanma ve İş Performansı Düzeylerinin Puan Ortalamalarının Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılması (Independed – Sample T Testi)	34
Tablo 4.4. Katılımcıların Örgütsel Dışlanma ve İş Performansı Düzeylerinin Puan Ortalamalarının Medeni Durum Değişkenine Göre Karşılaştırılması (Independed – Sample T Testi)	35
Tablo 4.5. Katılımcıların Örgütsel Dışlanma ve İş Performansı Düzeylerinin Puan Ortalamalarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Karşılaştırılması (Independed – Sample T Testi)	36
Tablo 4.6. Katılımcıların Örgütsel Dışlanma ve İş Performansı Düzeylerinin Puan Ortalamalarının Yaş Durumu Değişkenine Göre Karşılaştırılması (One- Way Anova)	37
Tablo 4.7. Katılımcıların Örgütsel Dışlanma ve İş Performansı Düzeylerinin Puan Ortalamalarının Görev Süresi Değişkenine Göre Karşılaştırılması (One- Way Anova)	38
Tablo 4.8. Katılımcıların Örgütsel Dışlanma ve İş Performansı Alt Boyutlarının Arasındaki İlişkini İncelenmesi (Korelasyon Tablosu).....	39

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

Kisaltmalar

Açıklama

$\bar{X}$

Ortalama

ss

Standart Sapma

Kisaltmalar

Açıklama

AFA

Açıklayıcı Faktör Analizi

DFA

Doğrulayıcı Faktör Analizi

İPÖ

İş Performansı Ölçeği

ODÖ

Örgütsel Dışlanma Ölçeği

SPSS

Scientific Packages for Social Sciences

1. GİRİŞ

Günümüz eğitim sistemlerinde öğretmenlerin mesleki yeterliliği kadar, içinde bulundukları örgütsel yapı ile olan ilişkileri de büyük önem taşımaktadır (Cropanzano, 2012). Özellikle bireylerin iş yerindeki psikolojik ve sosyal deneyimleri, mesleki motivasyonlarını ve performanslarını doğrudan etkilemektedir (Robbins ve Judge, 2009). Bu bağlamda, eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin karşılaştığı örgütsel tutum ve davranışların başında gelen örgütsel dışlanma, son yıllarda örgütsel davranış literatüründe dikkat çeken konular arasında yer almaktadır. Örgütsel dışlanma, bireyin iş ortamında kasıtlı veya kasıtsız olarak sosyal etkileşimlerden uzak tutulması, görmezden gelinmesi veya dikkate alınmaması şeklinde tanımlanmaktadır (Williams, 2007). Bu durum, bireyde aidiyet hissinin azalmasına, motivasyon kaybına ve sonuç olarak iş performansında düşüşe neden olabilmektedir (Ferris ve ark., 2008).

Özellikle öğretmenlik gibi insan ilişkilerine dayalı, iletişimin ve iş birliğinin yoğun olduğu mesleklerde örgütsel dışlanmanın etkileri daha da belirgin hâle gelebilmektedir. Öğretmenlerin, okul içinde hem yöneticiler hem de meslektaşlarıyla kurdukları ilişkiler, onların mesleki doyumunu ve performansını doğrudan etkilemektedir (Leary, 2001). Bu bağlamda beden eğitimi öğretmenleri, diğer branş öğretmenlerine kıyasla daha farklı bir konumda değerlendirilebilmektedir. Beden eğitimi dersi genellikle eğlenceli, hareketli ve akademik derslerin dışında görülen bir alan olarak algılanmakta; bu durum bazı okullarda beden eğitimi öğretmenlerinin akademik kadro içinde dışlanmasına ya da ikinci planda tutulmasına neden olabilmektedir (Hoy ve Miskel, 2008). Bu tür algılar ve uygulamalar, beden eğitimi öğretmenlerinin örgütsel dışlanma düzeylerini etkileyebileceği gibi, iş performanslarını da olumsuz yönde etkileyebilir (Hardman, 2008).

İş performansı, bireyin görev tanımı kapsamında kendisinden beklenen sorumlulukları ne ölçüde yerine getirdiğini ifade eder (Campbell, 1990). Yüksek iş performansı, sadece bireyin verimliliği açısından değil, örgütün genel başarısı açısından da büyük önem taşır (Robbins ve Judge, 2009). Eğitim kurumlarında öğretmenlerin performansı, öğrencilerin akademik ve sosyal gelişimlerine doğrudan etki ettiği için bu alanın incelenmesi oldukça gereklidir (Darling-Hammond, 2000). Bu nedenle öğretmenlerin örgütsel dışlanma düzeyleri ile iş

performansları arasındaki ilişkinin ortaya konulması hem bireysel hem de kurumsal gelişim açısından önem arz etmektedir (Ferris vd., 2008).

Bu araştırmada, beden eğitimi öğretmenlerinin örgütsel dışlanma ile iş performansları arasındaki ilişki, cinsiyet, yaş, medeni durum, görev süresi ve eğitim durumu gibi demografik değişkenler açısından incelenerek, alandaki mevcut durumu anlamaya ve ilgili paydaşlara yol göstermeye yönelik bilimsel bir katkı sunulması amaçlanmaktadır. Araştırma bulgularının hem okul yöneticileri hem de eğitim politikası yapıcıları için önemli ipuçları sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca, beden eğitimi öğretmenlerinin yaşadığı sorunların daha görünür hâle gelmesi ve çözüm önerilerinin geliştirilmesi açısından da çalışma önemli bir yere sahiptir. Bu amaç doğrultusunda, aşağıdaki araştırma sorularına cevaplar aranacaktır:

- 1- Beden eğitimi öğretmenlerinin örgütsel dışlanma düzeyleri iş performansları üzerinde nasıl bir etkiye sahiptir?
- 2- Beden eğitimi öğretmenlerinin örgütsel dışlanma düzeyleri cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
- 3- Beden eğitimi öğretmenlerinin iş performansları medeni durum değişkenine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
- 4- Beden eğitimi öğretmenlerinin örgütsel dışlanma ve iş performans düzeyleri görev süresi açısından anlamlı farklılık göstermekte midir?
- 5- Beden eğitimi öğretmenlerinin örgütsel dışlanma ve iş performansları eğitim durumu ve yaş değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?

Bu bağlamda, eğitim kurumlarında görev yapan beden eğitimi öğretmenlerinin, örgütsel dışlanma algılarının iş performansları üzerindeki etkisini derinlemesine incelemek; ayrıca, bu ilişkinin cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu ve görev süresi gibi çeşitli demografik değişkenler ışığında nasıl farklılık gösterdiğini tespit etmek amacıyla bu araştırma planlanmış ve gerçekleştirilmiştir. Bu çalışma ile hem bireysel hem de kurumsal düzeyde öğretmenlerin yaşadığı sorunlara yönelik farkındalık oluşturulması ve çözüm önerilerinin geliştirilmesi hedeflenmektedir.

2. GENEL BİLGİLER

2.1. İş Performansı Kavramı ve Kuramsal Temelleri

İş performansı, çalışanların görevlerini yerine getirme derecesini ve bu süreçte sergiledikleri davranışların örgütsel hedeflere katkısını kapsayan çok boyutlu bir kavramdır (Campbell, 1990). İş performansı, yönetim bilimi, insan kaynakları yönetimi ve örgütsel davranış literatüründe sıklıkla tartışılan ve örgütsel başarının ana belirleyicilerinden biri olarak kabul edilen temel bir olgudur (Viswesvaran ve Ones, 2000). Performansın ölçülmesi ve yönetimi, yalnızca bireysel düzeyde başarıyı değil, aynı zamanda örgütsel verimliliği, müşteri memnuniyetini ve sürdürülebilir rekabet avantajını doğrudan etkilemektedir. Bu nedenle iş performansı, modern yönetim anlayışının temel araştırma alanlarından biri olmuştur.

Kavramın kökeni incelendiğinde, iş performansı tarihsel olarak üretim odaklı klasik yönetim teorileriyle ilişkilendirilmiştir. Frederick W. Taylor'ın bilimsel yönetim yaklaşımı, performansı çalışanların üretim miktarı ve iş süreçlerindeki hızına indirgemiş, iş performansını nicel çıktılar üzerinden değerlendirmiştir (Taylor, 1911).

Bu dönemde iş performansı, mekanik ve standartlaştırılmış bir bakış açısıyla ele alınmış, bireyler arası ilişkiler ve psikolojik faktörler ihmal edilmiştir. Ancak örgütsel yapıların zamanla karmaşıklaşması, bilgi işçiliğinin artması ve insan faktörünün daha stratejik bir hale gelmesi ile birlikte, iş performansı kavramı geniş bir çerçevede yeniden tanımlanmıştır.

Özellikle 1990'lı yıllardan itibaren iş performansına yönelik çok boyutlu yaklaşımlar ön plana çıkmıştır. Campbell (1990), iş performansını sadece çıktılara odaklanan bir süreç olarak değil, bireylerin iş süreçlerinde sergilediği davranışları temel alan bir model olarak ele almıştır. Campbell'ın performans modeli, iş performansını dokuz alt boyutta incelemekte ve performansı etkileyen kişisel ve çevresel faktörleri dikkate almaktadır. Bu yaklaşım, performansın bireyin fiziksel ve zihinsel çabaları, liderlik becerileri, ekip çalışmasına katkıları ve kişisel disiplin düzeyleri gibi kapsamlı faktörlerden oluştuğunu ortaya koymuştur.

Borman ve Motowidlo (1993) ise iş performansını daha detaylı analiz edebilmek amacıyla performansı iki temel boyutta incelemişlerdir: Görev

performansı ve bağlamsal performans. Görev performansı, çalışanın iş tanımında yer alan asli görevleri ve yükümlülükleri yerine getirme derecesini ifade ederken; bağlamsal performans, çalışanın iş arkadaşlarına yardım etme, gönüllü sorumluluk üstlenme ve örgütün sosyal işleyişine olumlu katkı sağlama gibi iş tanımını dışındaki davranışlarını kapsamaktadır. Bağlamsal performansın örgütsel vatandaşlık davranışları ile doğrudan ilişkili olduğu Organ (1988) tarafından ortaya konmuş ve sonraki literatürde bu kavram, yüksek iş performansının ayrılmaz bir bileşeni olarak kabul edilmiştir.

Gelişen literatür, iş performansını yalnızca olumlu davranışlarla değil, aynı zamanda olumsuz iş davranışları ile de ilişkilendirmeye başlamıştır. Spector ve Fox (2005) tarafından geliştirilen Karşıt Performans (Counterproductive Work Behavior - CWB) kavramı, çalışanın örgüte veya iş arkadaşlarına zarar verebilecek kasıtlı davranışlarını kapsamaktadır. Bu tür davranışlar arasında devamsızlık, iş yavaşlatma, kötü niyetli bilgi saklama ve iş ortamına zarar verme gibi eylemler yer almakta ve performans yönetimi açısından kritik bir değerlendirme boyutu oluşturmaktadır.

İş performansının kuramsal temelleri yalnızca davranışsal yaklaşımlarla sınırlı olmayıp, çeşitli motivasyon teorileri ve sosyal psikoloji kuramlarıyla da desteklenmektedir. Vroom'un (1964) Beklenti Teorisi, bireylerin iş performanslarını, çabalarının beklenen sonuçlara yol açacağına olan inançları, bu sonuçların elde edilme olasılığı ve sonuçların kişisel değerleri üzerindeki etkileriyle ilişkilendirmiştir. Beklenti teorisine göre bir çalışanın yüksek performans sergilemesi için öncelikle performansının ödüllendirileceğine inanması ve bu ödülün kendisi için çekici olması gerekmektedir.

Diğer taraftan Bandura'nın (1997) Öz-yeterlik Teorisi, bireyin kendi yeteneklerine ilişkin güveninin iş performansını doğrudan etkilediğini vurgulamaktadır. Çalışanların karmaşık görevlerle baş edebilme konusundaki öz-yeterlik inançları, performanslarını şekillendiren en güçlü psikolojik faktörlerden biridir. Ayrıca, Adalet Teorileri iş ortamındaki algılanan adalet düzeyinin iş performansı üzerindeki belirleyici rolünü ortaya koymakta, özellikle dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel adaletin çalışanların performans eğilimlerini anlamada kritik bir etken olduğunu göstermektedir (Colquitt, 2001).

Liderlik teorileri de iş performansının kuramsal arka planında önemli bir yere sahiptir. Özellikle dönüşümcü liderlik yaklaşımı, çalışanları örgütsel amaçlara yönlendirme, ilham verme ve destekleyici liderlik uygulamaları yoluyla iş performansını artırma potansiyeline sahiptir (Bass, 1990). Çalışmalar, dönüşümcü liderlerin özellikle bağlamsal performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını teşvik ettiğini ortaya koymaktadır (Avolio ve ark., 2004).

Tüm bu teorik yaklaşımlar değerlendirildiğinde, iş performansı yalnızca görev bazlı çıktılar üzerinden değil, çalışanın motivasyonel, davranışsal, psikolojik ve örgütsel çevresi dikkate alınarak çok boyutlu bir yapı çerçevesinde analiz edilmelidir.

Performans yönetimi sistemlerinin bu bütüncül perspektife uygun olarak geliştirilmesi, örgütlerin sürdürülebilir başarısı için kritik bir ön koşul haline gelmiştir.

2.1.1. iş performansının boyutları

İş performansı, örgütsel psikoloji ve insan kaynakları yönetimi literatüründe uzun yıllardır temel araştırma konusu olmuş, çalışanların görevlerini yerine getirme düzeylerini ve örgüte sağladıkları katkıları kapsamlı bir şekilde değerlendirmek amacıyla teorik olarak sürekli geliştirilmiş bir kavramdır. İlk dönem çalışmalar, iş performansını daha çok iş tanımlarında belirtilen görevlerin ne ölçüde yerine getirildiğine odaklanan tek boyutlu bir yapı olarak ele almıştır (Campbell ve ark., 1993). Ancak özellikle 1990'lı yıllardan itibaren iş performansının yalnızca teknik görevleri yerine getirme kapasitesiyle sınırlandırılmayacağı, çok boyutlu bir olgu olarak incelenmesi gerektiği görüşü güç kazanmıştır (Borman ve Motowidlo, 1997; Rotundo ve Sackett, 2002).

Güncel akademik literatür, iş performansının yalnızca belirli görevlerin başarıyla yerine getirilmesiyle değil, aynı zamanda çalışanların iş ortamına sosyal, psikolojik ve örgütsel düzeyde sağladıkları çeşitli katkılarla birlikte değerlendirilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır (Koopmans ve ark., 2011). Bu yaklaşıma göre iş performansı; görev performansı, bağlamsal performans, uyumsal performans, yaratıcı performans ve karşıt üretken davranışlar gibi birden çok boyutu kapsayan karmaşık bir yapıdır. Bu çok boyutlu yapı, iş performansını daha

gerçekçi, adil ve kapsamlı şekilde değerlendirmeyi mümkün kılmaktadır (Viswesvaran ve Ones, 2000).

İş performansının temel ve en klasik boyutu, görev performansıdır. Görev performansı, iş tanımı içerisinde yer alan ve çalışanların asli sorumluluklarını oluşturan faaliyetleri yerine getirme derecesini ifade etmektedir (Campbell ve ark., 1993). Görev performansı, genellikle üretim miktarı, kalite, verimlilik, zaman yönetimi ve hata oranı gibi nesnel göstergelerle ölçülmektedir. Ancak görev performansı, iş performansının yalnızca görünen kısmını temsil etmekte ve örgüt içinde sürdürülebilir başarıyı sağlamak için yetersiz kalmaktadır (Motowidlo ve ark., 1997).

İş performansının ikinci önemli boyutu, bağlamsal performans olarak tanımlanmaktadır. Bağlamsal performans, çalışanların iş tanımlarının ötesinde örgüte sundukları gönüllü katkıları ve destekleyici davranışları kapsamaktadır (Borman ve Motowidlo, 1993). Bu boyut; örgütsel vatandaşlık davranışları, iş arkadaşlarına yardım etme, örgütsel değerlere bağlılık gösterme ve olumlu bir iş ortamına katkıda bulunma gibi unsurları içermektedir (Organ, 1988; Podsakoff ve ark., 2000). Literatür, bağlamsal performansın yüksek olduğu örgütlerde iş tatmini ve örgütsel bağlılığın arttığını ve çalışanlar arasında daha güçlü bir iş birliği ortamının geliştiğini göstermektedir (Organ ve ark., 2006).

Örgütler, günümüzde hızla değişen pazar koşulları, teknolojik yenilikler ve artan rekabet ortamı nedeniyle değişime açık, esnek ve hızlı adapte olabilen çalışanlara ihtiyaç duymaktadır. Bu gereksinim, iş performansının bir diğer boyutu olan uyumsal performansın önemini artırmıştır. Uyumsal performans, çalışanların beklenmedik durumlar karşısında esnek davranma, yeni koşullara hızla uyum sağlama ve değişen görev gerekliliklerine etkin şekilde yanıt verebilme kapasitelerini ifade etmektedir (Pulakos ve ark., 2000). Özellikle kriz anlarında, örgütsel değişim süreçlerinde ve teknolojik dönüşüm dönemlerinde çalışanların yüksek düzeyde uyumsal performans sergilemeleri, örgütün rekabet gücünü ve dayanıklılığını doğrudan etkilemektedir (Jundt ve ark., 2015).

İş performansının bir diğer boyutu ise yaratıcı performans olarak tanımlanmaktadır. Yaratıcı performans, çalışanların iş süreçlerine yenilikçi çözümler geliştirmesi, örgüte değer katan yeni fikirler üretmesi ve problem

çözmede alışılmış yöntemlerin ötesine geçmesiyle ilişkilidir (Shalley ve ark., 2004). Yaratıcı performans, özellikle bilgi yoğun ve teknoloji tabanlı sektörlerde iş performansının kalitesini ve örgütsel yenilik kapasitesini doğrudan belirleyen bir unsur olarak değerlendirilmektedir (Amabile, 1996; Anderson ve ark., 2014).

İş performansının kapsamlı değerlendirilmesinde dikkate alınması gereken bir diğer önemli unsur ise karşıt üretken davranışlardır. Karşıt üretken davranışlar, çalışanların iş süreçlerini kasıtlı olarak yavaşlatma, iş arkadaşlarına zarar verme, işyeri kurallarını ihlal etme ve örgüt kaynaklarını kötüye kullanma gibi örgüte zarar veren olumsuz davranışları içermektedir (Spector ve ark., 2006; Robinson ve Bennett, 1995). Bu tür davranışların, bireysel ve örgütsel performansı düşürdüğü, iş ortamında çatışmalara yol açtığı ve çalışan devir oranlarını artırdığı literatürde sıklıkla vurgulanmaktadır.

Özetle, iş performansı, çok boyutlu bir yapıya sahip olup görev performansı, bağlamsal performans, uyumsal performans, yaratıcı performans ve karşıt üretken davranışlar gibi birbirini tamamlayan bileşenlerden oluşmaktadır. Modern performans yönetimi yaklaşımları, bu boyutları bütüncül bir şekilde ele alarak çalışanların örgüte sağladıkları katkıları daha kapsamlı ve adil biçimde değerlendirmeyi hedeflemektedir (Aguinis, 2013). Bu nedenle örgütlerin, iş performansını ölçerken yalnızca teknik görev başarısını değil, aynı zamanda iş ortamına yapılan sosyal, psikolojik ve stratejik katkıları da dikkate almaları gerekmektedir. Böyle bir yaklaşım, çalışanların gerçek potansiyellerinin ortaya çıkmasına ve örgütsel başarının sürdürülebilir şekilde sağlanmasına katkı sunacaktır.

2.1.2. İş performansını etkileyen bireysel faktörler

İş performansının bireysel düzeyde şekillenmesinde rol oynayan faktörler, örgütsel davranış ve insan kaynakları yönetimi literatüründe geniş bir biçimde incelenmiştir. Bu faktörler, çalışanların bilgi, beceri ve yetkinliklerinden başlayarak kişilik özellikleri, motivasyonel yapıları, duygusal zekâ düzeyleri, sağlık durumları ve stres yönetimi gibi psikolojik ve fizyolojik unsurları kapsamaktadır (Colquitt ve ark., 2019; Aguinis, 2013). Bireysel farklılıkların iş performansını doğrudan etkilediği kabul edilmekte olup, bu kapsamda yapılan araştırmalar, çalışanların

başarı ve verimlilik düzeylerinin büyük ölçüde kişisel özelliklerine bağlı olduğunu ortaya koymaktadır (Judge ve ark., 2002).

Teknik bilgi ve mesleki beceriler, iş performansının temel belirleyicileri arasında yer almakta ve çalışanların iş tanımındaki görevleri etkili biçimde yerine getirebilmelerini sağlamaktadır (Campbell ve ark., 1993).

Ancak, yalnızca teknik yeterliliklerin yüksek olması, üstün performans için tek başına yeterli görülmemektedir. Bilişsel yetenekler, özellikle karmaşık problem çözme, analitik düşünme ve öğrenme kapasitesi, performans üzerinde güçlü etkiler yaratmaktadır (Schmidt ve Hunter, 1998). Bu bağlamda, yüksek bilişsel yetenekler, çalışanların yeni bilgi ve becerileri daha hızlı benimsemesini ve iş süreçlerine adaptasyonunu kolaylaştırmaktadır (Jundt ve ark., 2015).

Kişilik özellikleri ise bireysel performans üzerinde oldukça etkili olan kalıcı psikolojik yapılar olarak literatürde önem kazanmıştır. Beş Faktör Model (Big Five) çerçevesinde değerlendirilen sorumluluk bilinci, dışadönüklük, uyumluluk, duygusal denge ve açıklık gibi özellikler, iş yerindeki davranış biçimleri ve performans düzeyi üzerinde farklı etkiler göstermektedir (Barrick ve Mount, 1991). Sorumluluk bilinci yüksek bireylerin işlerine karşı gösterdikleri disiplin, özdenetim ve görev odaklılık, görev performansında anlamlı artışlara neden olmaktadır (Barrick ve ark., 2001). Ayrıca, uyumluluk ve duygusal denge gibi özellikler, sosyal iş ortamında etkin iletişim ve çatışma yönetimi açısından önemli olup, bağlamsal performansı desteklemektedir (Mount ve ark., 1998).

Motivasyon, iş performansını belirleyen temel psikolojik süreçlerden biri olarak öne çıkmaktadır. Hem içsel motivasyon hem de dışsal motivasyon kaynakları, çalışanların işlerine olan bağlılıklarını, hedeflerine ulaşma isteklerini ve çaba düzeylerini belirlemektedir (Deci ve Ryan, 1985). Öz-belirlenim Teorisi (Self-Determination Theory) temelinde yapılan araştırmalar, içsel motivasyonun, çalışanların yaratıcılık, uyum sağlama ve sürekli gelişim alanlarında daha yüksek performans göstermeleriyle yakından ilişkili olduğunu ortaya koymuştur (Gagné ve Deci, 2005). Ayrıca, net ve ulaşılabilir hedefler, düzenli geri bildirim mekanizmaları ve işin anlamlılığı, motivasyonel sürecin etkinliğini artıran kritik unsurlar arasında yer almaktadır (Locke ve Latham, 2002).

Duygusal zekâ bireylerin hem kendi duygularını hem de başkalarının duygusal durumlarını tanıma, anlama ve yönetme becerisi olarak tanımlanmakta olup, iş performansına olan etkisi giderek artan bir ilgi alanıdır (Mayer ve ark., 2004). Yüksek duygusal zekaya sahip bireylerin, stresli iş koşullarında daha sağlıklı başa çıkabildikleri, ekip içinde daha etkili iletişim kurabildikleri ve çatışma yönetiminde başarılı oldukları tespit edilmiştir (Côté ve Miners, 2006). Bu nedenle, duygusal zekanın özellikle liderlik, müşteri ilişkileri ve takım çalışması gerektiren görevlerde performans artırıcı bir unsur olduğu kabul edilmektedir (Boyatzis, 2008).

Bireylerin fiziksel ve psikolojik sağlık durumları da iş performansının sürdürülebilirliği açısından kritik öneme sahiptir. Sağlıklı çalışanların iş verimliliği, dayanıklılığı ve iş devamsızlığı oranları, sağlık sorunları olanlara kıyasla daha olumlu sonuçlar göstermektedir (Cooper ve Dewe, 2004). Ayrıca, iş yerindeki stres, kronik yorgunluk ve tükenmişlik gibi faktörler, çalışanların motivasyonunu düşürmekte ve performanslarını olumsuz yönde etkilemektedir (Maslach ve ark., 2001). Bu durum, örgütlerin çalışan sağlığı ve iş-yaşam dengesi politikalarını etkin biçimde uygulamalarının önemini ortaya koymaktadır.

Son olarak, öğrenme yetkinlikleri ve kişisel gelişime açıklık, bireysel performansın önemli belirleyicileri arasında yer almaktadır. Sürekli değişen iş koşullarına uyum sağlama ve yeni beceriler kazanma kapasitesi, çalışanların iş performanslarını artırmada kritik bir rol oynar (Colquitt ve ark., 2019). Bu nedenle, bireysel farklılıkları göz önünde bulunduran kişiselleştirilmiş eğitim ve gelişim programlarının iş performansını olumlu yönde etkilediği birçok araştırmada vurgulanmıştır (Noe, 2017).

Kısaca, iş performansını etkileyen bireysel faktörler, bilgi ve beceri düzeyinden kişilik özelliklerine, motivasyon ve duygusal zekadan sağlık durumuna kadar geniş bir yelpazeyi kapsamaktadır. Bu faktörlerin etkileşimi ve örgüt bağlamında desteklenmesi, çalışanların performans potansiyellerini maksimize ederek örgütsel başarıya doğrudan katkı sağlamaktadır. Dolayısıyla, örgütlerin bireysel farklılıkları dikkate alan, çalışan merkezli yönetim ve gelişim stratejileri geliştirmeleri büyük önem taşımaktadır (Aguinis, 2013).

2.1.3. İş performansını etkileyen çevresel ve sosyal faktörler

İş performansı çok boyutlu bir yapı olup, bireysel ve örgütsel faktörlerin yanı sıra, çevresel ve sosyal unsurlardan da önemli ölçüde etkilenmektedir. Çalışanların iş süreçlerine olan katkıları yalnızca kişisel yetenek ve örgüt içi dinamiklerle sınırlı kalmayıp, sosyal çevreleri, aile yaşantıları, kültürel normlar, fiziksel çalışma koşulları ve toplumsal olaylar gibi daha geniş dışsal faktörlerin de etkisi altındadır (Johns, 2006). Bu bağlamda, çevresel ve sosyal faktörlerin iş performansını doğrudan veya dolaylı şekilde etkilemesi, örgütsel davranış literatüründe kapsamlı biçimde ele alınmıştır.

Fiziksel çalışma koşulları, çalışanların işlerini sağlıklı ve verimli bir şekilde sürdürebilmeleri için temel bir gerekliliktir. Çalışma ortamının ergonomik düzenlemelere uygun olması, aydınlatma, sıcaklık, havalandırma ve ses düzeyi açısından optimum koşulları sağlaması, çalışanların iş performansı üzerinde olumlu etkiler yaratmaktadır (Vischer, 2007). Araştırmalar, olumsuz fiziksel koşullarda çalışan bireylerde dikkat dağınıklığı, fiziksel yorgunluk ve iş kazası oranlarının arttığını göstermektedir. Özellikle sanayi ve üretim sektörlerinde fiziksel iş ortamının doğrudan üretkenliğe ve hata oranlarına etkisi sıkça vurgulanmıştır (Smith ve Sainfort, 1989). Dijitalleşmenin yaygınlaştığı günümüz iş ortamlarında ise çalışanların uzaktan ve hibrit çalışma koşullarında ev ortamlarının iş yapmaya uygunluğu, teknoloji erişimi ve dijital donanım kalitesi de iş performansını etkileyen yeni çevresel parametreler olarak öne çıkmaktadır (Gajendran ve Harrison, 2007).

Çalışanların iş dışındaki sosyal yaşamları ve aile sorumlulukları, iş performansını doğrudan etkileyebilen sosyal faktörler arasında yer almaktadır. Aile-iş çatışması, özellikle çift kariyerli bireylerde ve çocuk sahibi çalışanlarda sık görülen bir problemdir (Greenhaus ve Beutell, 1985). Aileden kaynaklanan taleplerin iş yükü ile çakışması, zaman baskısı, duygusal stres ve işteki odaklanma düzeyini olumsuz etkileyebilmektedir. Bununla birlikte, iş-aile zenginleşmesi kavramı, sosyal çevrenin destekleyici olduğu durumlarda bireylerin iş ve aile rollerinin birbirini karşılıklı olarak olumlu etkileyebileceğini de ortaya koymaktadır (Greenhaus ve Powell, 2006). Dolayısıyla, çalışanların ailelerinden ve sosyal çevrelerinden gördükleri duygusal ve yapısal destek, stres yönetimi ve motivasyon

açısından iş performansıny güçlendiren bir unsur olarak değerlendirilmektedir (Carlson ve ark., 2000).

Çalışma arkadaşları ve iş yeri sosyal çevresi, iş performansıny doğrudan etkileyen bir diğer sosyal faktördür. Çalışanlar arası sosyal destek, iş yerinde psikolojik güvenliği artırmakta, ekip içi iş birliğini güçlendirmekte ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını teşvik etmektedir (Chiaburu ve Harrison, 2008). Çalışma arkadaşlarıyla kurulan sağlıklı sosyal ilişkiler, özellikle zorlu ve stresli iş koşullarında çalışanların tükenmişlik düzeylerini azaltmakta ve iş motivasyonunu artırmaktadır. Buna karşılık, iş yerinde sosyal izolasyon, dışlanma ve çatışmalar, iş tatminini ve performansı olumsuz etkileyen faktörler arasında yer almaktadır (Ferris ve ark., 2008).

Kültürel faktörler, çalışanların iş anlayışlarını ve motivasyonlarını derinden etkileyen bir diğer sosyal değişkendir. Hofstede (1980) tarafından ortaya konan kültürel boyutlar kuramı çerçevesinde, bireyci toplumlarda çalışanlar kişisel başarıya ve bağımsızlığa daha fazla önem verirken, kolektivist toplumlarda grup başarısı ve ekip uyumu daha ön plandadır. Kültürel değerler, iş yerindeki performans kriterlerinin nasıl algılandığını, lider-çalışan ilişkilerinin yapısını ve iş arkadaşlarıyla etkileşim biçimlerini şekillendirmektedir (Erdogan ve ark., 2006). Bu nedenle, kültürel farklılıkların performans yönetim sistemleriyle uyumlu bir şekilde ele alınması gerekmektedir.

Makro evresel faktörler arasında yer alan ekonomik ve toplumsal değişkenler de iş performansıny etkileyebilmektedir. Ekonomik krizler, iş güvencesi kaygıları, yüksek enflasyon ve işsizlik oranları gibi unsurlar, çalışanların psikolojik güvenlik algılarını zayıflatmakta ve performanslarını dolaylı şekilde düşürmektedir (Sverke ve ark., 2002). Ayrıca, toplumsal adalet ve eşitlik algısı da iş performansıny etkileyen kritik bir sosyal değişkendir. Çalışanlar arasında adaletsiz cretlendirme, ayrımcılık veya fırsat eşitsizliklerinin olduğu algısı, örgüte olan bağlılığı ve çalışma motivasyonunu olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Cropanzano ve ark., 2001).

Çalışanların sahip olduğu sosyal ağlar ve iş dışındaki destek sistemleri, iş performansıny psikolojik ve davranışsal olarak destekleyen önemli bir sosyal faktördür. Sosyal destek, stresin olumsuz etkilerini azaltan ve çalışanların iş yerinde daha dirençli olmasını sağlayan güçlü bir tampon mekanizma olarak işlev

görmektedir (Cohen ve Wills, 1985). Aile, arkadaş ve toplumdan sağlanan duygusal ve yapısal destek, çalışanların motivasyon, iş tatmini ve işte kalma isteklerini güçlendirmektedir. Ayrıca, iş yerindeki sosyal destek ve arkadaşlık ilişkilerinin güçlü olduğu durumlarda, bilgi paylaşımı ve karşılıklı yardım davranışları da artmakta, bu durum ekip ve örgüt performansına olumlu yansımaktadır (Chiaburu ve Harrison, 2008).

Çevresel ve sosyal faktörler arasında yer alan teknolojik gelişmeler, iş performansı üzerinde günümüzde giderek artan bir etkiye sahiptir. Teknolojik araçların iş süreçlerine entegrasyonu, iş verimliliğini artırma potansiyeline sahipken, aşırı teknoloji kullanımı ve dijital tükenmişlik de çalışanların performansını olumsuz etkileyebilmektedir (Taraftar ve ark., 2007). Çalışanların teknoloji kullanımına yönelik yeterli eğitim almaları ve iş yükü ile teknoloji arasında dengeli bir yapı kurulması, bu çevresel faktörün iş performansı üzerindeki olumlu etkisini artırmaktadır.

Sonuç olarak, iş performansını etkileyen çevresel ve sosyal faktörler oldukça geniş bir yelpazeye sahiptir ve bu faktörler çoğu zaman çalışanların kontrolü dışındaki dışsal değişkenlerden oluşmaktadır. Çalışma ortamının fiziksel yapısından sosyal ilişkiler ağına, aile yaşamından kültürel ve toplumsal dinamiklere kadar uzanan bu faktörler, çalışanların iş yapma biçimlerini, motivasyonlarını ve uzun vadeli performans düzeylerini doğrudan ya da dolaylı olarak belirlemektedir. Örgütlerin çalışan performansını artırmaya yönelik stratejiler geliştirirken bu çevresel ve sosyal değişkenleri de bütüncül bir yaklaşımla değerlendirmeleri, performans yönetimi açısından kritik bir gerekliliktir.

2.1.4. İş performansının örgütsel sonuçlara etkisi

İş performansı, örgütlerin sürdürülebilir başarısı ve rekabet avantajı elde etmeleri açısından merkezi bir öneme sahiptir. Çalışanların görevlerini etkin, verimli ve kaliteden ödün vermeden yerine getirmeleri, örgütün hem kısa hem de uzun vadeli hedeflerine ulaşabilmesinin temel koşuludur (Borman ve Motowidlo, 1993). İş performansının örgütsel sonuçlara olan etkisi çok boyutlu olup; üretkenlik, yenilikçilik, çalışan bağlılığı, müşteri memnuniyeti, finansal performans ve örgütsel kültür gibi alanlarda somut biçimde gözlemlenebilir.

Öncelikle, yüksek iş performansının örgütsel verimlilik ve üretkenlik üzerindeki etkisi büyüktür. Performansı yüksek çalışanlar, işlerini zamanında, hatasız ve kaynakları etkin kullanarak tamamlarlar. Bu da örgütün operasyonel maliyetlerini düşürürken, çıktı kalitesini artırır (Pritchard ve ark., 1988). Ayrıca, verimli çalışanlar iş akışını hızlandırarak organizasyonun piyasa taleplerine daha hızlı yanıt vermesini sağlarlar. Özellikle rekabetin yoğun olduğu sektörlerde, yüksek performans doğrudan örgütün pazar payını ve kârlılığını artırır.

Yenilikçilik açısından, iş performansı yüksek bireyler, problem çözme becerileri, yaratıcı düşünme yetenekleri ve risk alma istekleriyle örgütlerin değişim ve gelişim süreçlerine katkı sağlarlar (Griffin ve ark., 2007). Bu çalışanlar sadece mevcut iş süreçlerini verimli yürütmekle kalmaz, aynı zamanda yeni fikirler üreterek süreç iyileştirme ve ürün geliştirme faaliyetlerini desteklerler. Böylece örgütler, dinamik pazar koşullarına uyum sağlama ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde etme konusunda önemli kazanımlar sağlarlar.

Çalışan bağlılığı ve motivasyonu ile iş performansı arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Yüksek performans gösteren bireyler, genellikle örgütlerine karşı daha yüksek aidiyet duyarlar ve bu bağlılık, çalışanların örgütte kalma sürelerini uzatır (Meyer ve Allen, 1997). Bu durum, iş gücü devrini azaltarak örgütsel istikrarı sağlar ve eğitim, işe alım gibi maliyetlerin düşürülmesine yardımcı olur. Ayrıca, bağlı ve motive çalışanlar, iş yerinde pozitif bir atmosfer oluşturur, bu da genel iş tatmini ve performans düzeyinin artmasına katkıda bulunur.

Müşteri memnuniyeti, örgütsel başarının kritik göstergelerinden biridir ve iş performansının doğrudan etkilediği alanlardan biridir. Özellikle hizmet sektöründe çalışanların iş performansı, müşteri deneyiminin kalitesini belirler (Schneider ve ark., 1998). Performansı yüksek çalışanlar, müşterilerle daha etkili iletişim kurar, ihtiyaçları doğru algılar ve çözüm odaklı davranırlar. Bu da müşteri sadakatini artırarak, tekrarlı satışları ve olumlu ağızdan ağıza pazarlamayı destekler. Sonuç olarak, müşteri memnuniyetinin yükselmesi, örgütün marka değerini ve piyasa konumunu güçlendirir.

Takım performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışları da iş performansının örgütsel sonuçlara etkisini güçlendiren faktörlerdendir. Yüksek bireysel performans, ekip içinde olumlu etkileşimleri ve iş birliğini artırır (Podsakoff ve

ark., 2000). Takım içinde iş birliği bilgi paylaşımı ve destekleyici davranışların artması, hem bireysel hem de grup performansını yükseltir.

Örgütsel vatandaşlık davranışları ise, çalışanların resmi görevlerinin ötesinde gösterdikleri gönüllü katkılar olarak, örgüt kültürünü olumlu yönde etkileyerek genel performansın yükselmesine katkı sağlar.

İş performansının örgütsel değişim süreçlerine etkisi de göz ardı edilemez. Performansı yüksek çalışanlar, değişime adaptasyon konusunda daha esnek ve uyumlu davranırlar (Griffin ve ark., 2007). Bu çalışanlar, değişim süreçlerinde aktif rol alarak yeni stratejilerin uygulanmasını kolaylaştırır ve örgütün çevresel değişikliklere hızlı yanıt vermesine olanak tanır. Örgütsel esneklik ve adaptasyon yeteneği, günümüz dinamik iş ortamında rekabet avantajı için kritik öneme sahiptir.

Finansal performans da iş performansının önemli bir yansımasıdır. Çalışanların yüksek performansı, üretim süreçlerinin optimize edilmesi, maliyetlerin kontrol altına alınması ve müşteri memnuniyetinin artması ile finansal göstergelerde olumlu sonuçlar doğurur (Harter ve ark., 2002). Bu olumlu finansal sonuçlar, örgütün büyüme ve yatırım olanaklarını genişletirken, rekabetçi piyasa koşullarında sürdürülebilirliği de sağlamlaştırır.

Son olarak, iş performansı örgütsel kültür ve iklim üzerinde de belirleyici bir rol oynamaktadır. Performansı yüksek bireylerin varlığı, örgütsel normların ve değerlerin benimsenmesini kolaylaştırır, çalışanlar arasında pozitif bir rekabet ve motivasyon ortamı yaratır. Bu ortam, örgütün genel verimliliğini artırırken, çalışanların kendilerini geliştirmelerine ve katkı sağlamalarına olanak tanır.

2.2. Örgütsel Dışlanma Kavramı

Günümüz çalışma ortamları, yalnızca bireylerin iş görevlerini yerine getirdiği mekanlar olarak değil, aynı zamanda yoğun sosyal etkileşimlerin yaşandığı ve çalışanların temel psikolojik ihtiyaçlarını karşıladığı sosyal sistemler olarak değerlendirilmektedir (Baumeister ve Leary, 1995; Chiaburu ve Harrison, 2008). Çalışanlar, örgütler içerisinde yalnızca iş sonuçları üretmez, aynı zamanda kabul görme, ait olma ve sosyal destek bulma gibi temel psikolojik gereksinimlerini de karşılamaya çalışırlar (Deci ve Ryan, 2000). Bu sosyal gereksinimlerin tatmin edilmesi, bireyin iş yaşamındaki mutluluğunu ve verimliliğini doğrudan etkilemektedir. Ancak bazı durumlarda, çeşitli nedenlerle bireyler örgüt içerisinde

sistematiik olarak sosyal etkileşimlerden dışlanmakta ve bu durum literatürde "örgütsel dışlanma" (organizational ostracism) kavramı ile tanımlanmaktadır (Ferris ve ark., 2008). Örgütsel dışlanma, yalnızca bireylerin çalışma ortamındaki sosyal ilişkilerden yoksun bırakılması değil, aynı zamanda onların iş ortamında görünmez kılınması, katkılarının ve varlıklarının değersizleştirilmesi gibi daha derin psikososyal etkiler yaratabilmektedir.

Örgütsel dışlanma, bireyin çalışma ortamında diğer çalışanlar tarafından görmezden gelinmesi, sosyal gruplara dahil edilmemesi ve bilinçli ya da bilinçsiz yollarla etkileşim dışında bırakılması olarak tanımlanmaktadır (Ferris ve ark., 2008; Robinson ve ark., 2013). Bu süreç, bireyin temel psikolojik ihtiyaçlarını karşılamasını engelleyerek, iş doyumu, örgütsel bağlılık ve performans gibi temel iş çıktıları üzerinde ciddi olumsuz sonuçlar doğurur (Williams, 2007; O'Reilly ve ark., 2014). Yapılan araştırmalar, dışlanmaya maruz kalan çalışanların iş ortamında yalnızlık, değersizlik ve yetersizlik duygularıyla mücadele ettiklerini, bu olumsuz deneyimlerin ise zaman içerisinde depresyon, işten ayrılma niyeti ve tükenmişlik gibi psikolojik sorunlara yol açtığını göstermektedir (Leung ve ark., 2011; Hitlan ve ark., 2006; Wu ve ark., 2012). Ayrıca örgütsel dışlanmanın yarattığı duygusal hasar, bireyin mesleki motivasyonunu ve iş yerinde sergilediği olumlu davranışları ciddi ölçüde zayıflatabilmektedir.

Örgütsel dışlanma yalnızca fiziksel bir uzaklaşma değil, aynı zamanda bireyin bilişsel ve duygusal süreçlerinden de koparılması anlamına gelmektedir (Ferris ve ark., 2008; Howard ve ark., 2020). Bilişsel dışlanma, çalışanın bilgi paylaşım süreçlerinden dışlanması, karar alma mekanizmalarına dahil edilmemesi ve işlevsel katkılarının sınırlandırılması gibi durumları kapsamaktadır. Bu durum, bireyin örgüt içinde değer görmediğini hissetmesine ve uzun vadede işten soğumasına neden olmaktadır. Duygusal dışlanma ise çalışanların sosyal destek görmeme, empati eksikliği ve duygusal yoksunluk gibi olumsuz deneyimlerle karşı karşıya kalmasını ifade eder (Robinson ve ark., 2013). Bu tür dışlanma, bireyin iş arkadaşlarıyla güven ilişkisini zedelemekte ve iş ortamındaki genel psikolojik sağlığını olumsuz etkilemektedir. Fiziksel dışlanma ise bireyin toplantılara çağırılmaması, grup aktivitelerine dahil edilmemesi ve sosyal organizasyonlardan sistematiik olarak uzak tutulması gibi gözlemlenebilir davranışlarla ortaya

çıkılmaktadır (Balliet ve Ferris, 2013). Bu tür dışlanma, bireyin yalnızca sosyal olarak değil, işlevsel olarak da izole edilmesine yol açmaktadır.

Literatürde örgütsel dışlanma, pasif ve aktif olmak üzere iki temel biçimde ele alınmaktadır (Robinson ve ark., 2013). Pasif dışlanma, bireyin bilinçsiz bir şekilde ihmal edilmesi, selamlaşmaların atlanması, göz temasının kasıtlı olmaksızın kurulmadığı durumlar gibi daha dolaylı ve genellikle fark edilmeyen davranışları kapsamaktadır. Buna karşılık, aktif dışlanma, bireyin kasıtlı olarak sosyal etkileşimlerden uzak tutulması, bilgi akışından bilerek dışlanması ve sosyal etkinliklerden sistematik olarak geri bırakılması gibi daha açık ve doğrudan dışlama biçimlerini ifade etmektedir (Ferris ve ark., 2008; Hitlan ve ark., 2006).

Her iki dışlanma türü de çalışanların iş performansında düşüşe, örgütsel bağlılıklarının zayıflamasına ve psikolojik iyi oluşlarının bozulmasına neden olmaktadır (Wu ve ark., 2012; Howard ve ark., 2020). Özellikle uzun vadede devam eden dışlanma, bireylerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını terk etmelerine ve örgütsel zarar verici davranışlara yönelmelerine sebep olabilmektedir.

Bireyin örgütsel dışlanmaya doğrudan maruz kalması kadar, dışlanma algısının da benzer etkiler yaratabileceği vurgulanmaktadır. Algılanan örgütsel dışlanma, bireyin fiilen dışlanıp dışlanmadığından bağımsız olarak iş yerinde kendisini dışlanmış hissetmesi durumunu ifade eder (Howard ve ark., 2020; Williams, 2007). Algılanan dışlanma, çalışanın iş arkadaşlarıyla olan ilişkilerinde güvensizlik ve mesafe hissetmesine yol açmakta, bu durum ise bireyin iş yerindeki psikolojik sözleşmesini zedeleyerek örgütsel bağlılığını ve iş tatminini ciddi şekilde azaltmaktadır (Jones ve ark., 2009). Çalışanlar, dışlandıklarını düşündüklerinde sosyal izolasyon hissi yaşamaya başlamakta ve bu durum zamanla tükenmişlik, düşük özsaygı ve işten ayrılma eğilimi gibi olumsuz sonuçlar doğurmaktadır.

Örgütsel dışlanma yalnızca bireysel psikolojik sonuçlar üretmekle sınırlı değildir. Aynı zamanda örgütsel verimlilik, takım içi iş birliği ve çalışma ortamında güven kültürü gibi temel örgütsel dinamikler üzerinde de yıkıcı etkiler yaratmaktadır (Balliet ve Ferris, 2013). Dışlama davranışlarının yaygın olduğu örgütlerde çalışanlar arasında güven duygusu zayıflamakta, grup dinamikleri bozulmakta ve örgütsel çatışmaların sıklığı artmaktadır (Jones ve ark., 2009; Ferris ve ark., 2008). Bu tür olumsuz çalışma ortamları, çalışanların örgüte olan

aidiyetlerini kaybetmelerine ve işten ayrılma oranlarının yükselmesine yol açmaktadır. Özellikle uzun süreli dışlanma deneyimlerinin, çalışanlarda sabotaj, iş yavaşlatma ve örgüte zarar verme gibi olumsuz davranışlara zemin hazırladığı belirtilmektedir (Hitlan ve ark., 2006). Bu durum, örgütler için yalnızca insan kaynağı kaybı değil, aynı zamanda kurumsal itibar ve operasyonel başarı açısından da önemli bir tehdit oluşturmaktadır.

Bu çalışma, örgütsel dışlanma olgusunu hem kuramsal hem de ampirik açıdan derinlemesine inceleyerek, bu olgunun çalışanlar üzerindeki psikolojik, duygusal ve davranışsal etkilerini kapsamlı bir şekilde ortaya koymayı amaçlamaktadır. Ayrıca örgütsel dışlanmayı önlemeye ve daha kapsayıcı, adil ve sağlıklı bir çalışma ortamı inşa etmeye yönelik yönetsel stratejiler ve uygulamalar da tartışılacak ve konuya ilişkin bütüncül bir değerlendirme sunulacaktır.

2.2.1. Bilişsel dışlanma (cognitive ostracism)

Bilişsel dışlanma, örgüt içinde çalışanların fikirlerinin, katkılarının ve bilgi edinme haklarının bilinçli ya da bilinçsiz şekilde sınırlandırılması sürecini ifade etmektedir. Bu dışlanma biçimi, bireyin örgütsel bilgi paylaşım ağına erişememesi, karar alma süreçlerinde sistematik olarak dışlanması ve kendisini zihinsel olarak süreçlerin dışında hissetmesiyle karakterize edilir (Robinson ve ark., 2013; Ferris ve ark., 2008). Bilişsel dışlanmanın temelinde, çalışanın işlevsel kapasitesinin ve bilgi birikiminin örgüt tarafından yeterince önemsenmemesi veya çeşitli güç dengeleri nedeniyle kasıtlı olarak yok sayılması yer almaktadır. Literatürde bu durumun, örgüt içindeki statü ve güç dinamikleriyle doğrudan ilişkili olduğu ve özellikle örgütlerde baskın grupların, belirli bireyleri veya grupları sistematik biçimde bilgi paylaşımından dışlayabildiği vurgulanmaktadır (Balliet ve Ferris, 2013; O'Reilly ve ark., 2014). Çalışanların örgütsel bilgi akışına katılamaması, yalnızca sosyal bir izolasyon değil, aynı zamanda bireyin işlevsel ve bilişsel potansiyelini ortaya koymasına da engel teşkil eder. Bu durum, bireyin kendisini örgütün aktif bir üyesi olarak görememesine ve zamanla mesleki yabancılaşma geliştirmesine neden olmaktadır (Baumeister ve Leary, 1995; Deci ve Ryan, 2000).

Bilişsel dışlanma, bireylerin örgütsel öğrenme süreçlerinden de sistematik biçimde uzaklaştırılmasına yol açar. Bilginin paylaşılmadığı, katkıların göz ardı edildiği ve karar süreçlerinin sınırlı bir grup içerisinde gerçekleştirildiği örgütlerde,

dışlanan çalışanlar zaman içerisinde örgüte yönelik güven duygularını kaybetmekte ve kendilerini örgütün bir parçası olarak görmemeye başlamaktadır (Jones ve ark., 2009; Leung ve ark., 2011). Bu durum, sosyal alışveriş teorisi çerçevesinde değerlendirildiğinde, bireyin örgütten beklediği karşılıklılık ilkesinin ihlal edilmesi anlamına gelir ve bunun sonucunda çalışanlar örgüte karşı gönüllü katkılarını azaltmakta, işlerini yalnızca zorunlu asgari düzeyde yerine getirmeye yönelmektedir (Ferris ve ark., 2008). Bu tür bir psikolojik kopuş, literatürde sıklıkla düşük iş performansı, örgütsel vatandaşlık davranışlarında azalma ve işten ayrılma niyetinde artış ile ilişkilendirilmiştir (Wu ve ark., 2012; Howard ve ark., 2020).

Özellikle bilişsel dışlanmanın uzun vadeli etkileri, çalışanların psikolojik iyi oluşları üzerinde ciddi tehditler oluşturur. Çalışanların karar süreçlerine katılmadıkları, fikirlerinin dikkate alınmadığı ve bilgiye erişimlerinin sınırlandığı bir ortamda, yalnızlık, değersizlik ve yetersizlik duyguları gelişmekte; bu durum zamanla tükenmişlik, depresyon ve iş tatminsizliği gibi psikolojik sonuçlara yol açmaktadır (Williams, 2007; Hitlan ve ark., 2006). Yapılan araştırmalar, bilişsel dışlanmaya maruz kalan çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin ciddi oranda düştüğünü ve bu çalışanların işten ayrılma niyetinin anlamlı bir şekilde yükseldiğini ortaya koymaktadır (Leung ve ark., 2011; Wu ve ark., 2012). Ayrıca bilişsel dışlanmanın, bireylerin mesleki benlik saygılarını zedelediği, iş yerinde öğrenme ve gelişim fırsatlarını kaçırmalarına neden olduğu ve bunun uzun vadede kariyer memnuniyetini olumsuz etkilediği belirtilmektedir (Howard ve ark., 2020).

Bilişsel dışlanmanın örgütsel etkileri yalnızca bireysel bazda kalmamakta, aynı zamanda örgütlerin bütünsel işleyişini de olumsuz etkilemektedir. Çalışanların bilgi paylaşımından uzak tutulduğu ortamlar, örgütsel öğrenmenin ve yenilikçiliğin önündeki en büyük engellerden biri olarak görülmektedir (O'Reilly ve ark., 2014). Bilgi temelli örgütlerde, bilişsel dışlanma sürecinin sistematik biçimde devam etmesi, örgütlerin rekabet gücünü zayıflatmakta ve değişim süreçlerine adapte olma kapasitesini sınırlamaktadır (Robinson ve ark., 2013). Ayrıca bilişsel dışlanmanın örgüt içindeki güven kültürünü zedelediği ve çalışanlar arasında iş birliği yapma eğilimini azalttığı da belirtilmektedir (Balliet ve Ferris, 2013). Bu durum, yalnızca iş süreçlerinin verimsizleşmesine değil, aynı zamanda örgütsel çatışmaların artmasına da neden olmaktadır.

Bilişsel dışlanmanın önlenmesi için örgütlerde şeffaf iletişim, açık bilgi paylaşımı ve katılımcı yönetim anlayışının benimsenmesi kritik öneme sahiptir. Literatürde, çalışanların örgütsel kararlara eşit şekilde katılmalarının ve bilgiye adil bir şekilde erişmelerinin, örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerinde olumlu etkiler yarattığına işaret edilmektedir (Chiaburu ve Harrison, 2008; Deci ve Ryan, 2000). Ayrıca liderlerin kapsayıcı liderlik anlayışını benimsemeleri ve çalışanların fikirlerini dikkate alan bir örgüt kültürü geliştirmeleri, bilişsel dışlanmayı azaltmada etkili bir strateji olarak önerilmektedir (Howard ve ark., 2020). Bilgiye ulaşma fırsatının eşit olduğu ve tüm çalışanların karar süreçlerine dahil edildiği bir çalışma ortamı, yalnızca bireysel psikolojik sağlığı değil, aynı zamanda örgütsel verimliliği ve sürdürülebilir başarıyı da desteklemektedir. Bu bağlamda, bilişsel dışlanma hem çalışanlar hem de örgütler için dikkatle ele alınması gereken önemli bir yönetimsel ve psikolojik risk faktörüdür.

2.2.2. Duygusal dışlanma (emotional ostracism)

Duygusal dışlanma, örgütsel dışlanma literatüründe çalışanların psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarının derinlemesine ihlal edildiği, en yıkıcı dışlanma türlerinden biri olarak kabul edilmektedir. Bu tür dışlanma, bireyin iş yerinde sosyal destekten yoksun bırakılması, empatik ilişkiler kurmasına fırsat verilmemesi ve iş arkadaşları tarafından duygusal düzeyde sistematik bir şekilde görmezden gelinmesi gibi durumlarla kendini göstermektedir (Robinson ve ark., 2013; Williams, 2007). Duygusal dışlanma, bireyin yalnızca fiziksel ya da bilişsel düzeyde değil, doğrudan psikolojik varlığına yönelik bir tehdit oluşturarak, bireyin temel ihtiyaçlarından biri olan sosyal kabulü derinden zedelemektedir (Baumeister ve Leary, 1995; Deci ve Ryan, 2000). Bu durum, çalışanların örgütteki aidiyet duygusunu yitirmelerine, sosyal bağlarının zayıflamasına ve psikolojik olarak yalnızlık hissetmelerine neden olmaktadır. Özellikle duygusal dışlanmaya maruz kalan bireyler, uzun vadede mesleki ve kişisel kimliklerini sorgulama eğiliminde olmakta ve bu süreç, ciddi psikolojik maliyetler doğurmaktadır (Ferris ve ark., 2008).

Yapılan araştırmalar, duygusal dışlanmanın nöropsikolojik düzeyde fiziksel acıya benzer beyin bölgelerini aktive ettiğini ortaya koymuştur (Eisenberger ve ark., 2003). Bu durum, sosyal dışlanmanın biyolojik olarak tehdit algısıyla eşdeğer bir tepki oluşturduğunu ve bireyde stres hormonlarının yükselmesine yol açtığını göstermektedir. Dolayısıyla, duygusal dışlanmanın etkileri yalnızca algısal düzeyde

kalmamakta, aynı zamanda fiziksel sağlığı da olumsuz etkileyebilmektedir. Nitekim, sosyal destekten mahrum kalan çalışanların stresle baş etme kapasitelerinin zayıfladığı, problem çözme yetkinliklerinin azaldığı ve örgütsel bağlılıklarının ciddi oranda düştüğü çeşitli çalışmalarla ortaya konmuştur (Hitlan ve ark., 2006; Wu ve ark., 2012). Çalışanlar, duygusal dışlanmaya maruz kaldıklarında, günlük sosyal etkileşimler sırasında dahi kendilerini görünmez hissetmekte, bu durum ise uzun vadede örgütsel yabancılaşmaya ve iş doyumunun dramatik şekilde azalmasına yol açmaktadır (Howard ve ark., 2020; Leung ve ark., 2011).

Duygusal dışlanma aynı zamanda örgüt içinde empati ve sosyal destek eksikliğini kalıcı hale getiren bir sürece dönüşebilir. Özellikle sosyal normların dışlayıcı olduğu ya da örgüt içindeki baskın grupların belirli çalışanları sistematik biçimde yok saydığı yapılarda, duygusal dışlanma bilinçli bir kontrol mekanizması haline gelebilmektedir (Ferris ve ark., 2008; O'Reilly ve ark., 2014). Çalışanlar, iş arkadaşları tarafından selamlaşmalarda, toplantılarda ve sosyal etkinliklerde yok sayıldıklarında bu durum yalnızca sosyal bir sorun olarak kalmaz, aynı zamanda bireylerin kendilerini örgütsel sistemin dışına itilmiş hissetmelerine neden olur (Balliet ve Ferris, 2013; Jones ve ark., 2009). Bu tür bir dışlanma, çalışanların örgütlerine olan güvenini zedelemekte, sosyal izolasyonu derinleştirmekte ve karşılıklı iş birliği motivasyonunu ciddi şekilde azaltmaktadır. Özellikle sosyal desteğin sınırlı olduğu iş ortamlarında, çalışanlar iş yerinde yaşadıkları sorunlarla baş başa kalmakta ve stresörlere karşı yalnızca bireysel kaynaklarıyla mücadele etmek zorunda kalmaktadırlar (Williams, 2007).

Duygusal dışlanmanın uzun süreli etkileri, çalışanlar üzerinde ciddi psikolojik yıpranmalara ve örgütsel bağlılıkta keskin bir düşüşe yol açmaktadır. Literatürde, dışlanmış bireylerin, zamanla iş ortamında sosyal risk almaktan kaçındıkları, örgütsel vatandaşlık davranışlarını azalttıkları ve örgüte yönelik gönüllü katkılarını minimum seviyeye çektikleri belirtilmektedir (Wu ve ark., 2012; Howard ve ark., 2020). Ayrıca duygusal dışlanmaya uzun süre maruz kalan çalışanlar, örgüte karşı olumsuz tutum geliştirme eğiliminde olmakta ve bu durum işten ayrılma niyetini ciddi şekilde artırmaktadır (Leung ve ark., 2011).

Özellikle sosyal izolasyonun devam ettiği durumlarda, çalışanların mesleki kimliklerinde çatlaklar oluşmakta ve bireyler kendi değerlerini sorgulayan

psikolojik bir döngü içerisine girmektedirler (Deci ve Ryan, 2000). Duygusal dışlanmanın bu tür yıkıcı etkileri, yalnızca bireylerin psikolojik sağlığını değil, aynı zamanda örgütün bütünsel verimliliğini de ciddi biçimde tehdit etmektedir.

Örgütlerin bu tür bir dışlanmayı önleyebilmesi için kapsayıcı ve empatik bir çalışma kültürü inşa etmesi kritik bir zorunluluktur. Çeşitli araştırmalar, örgütlerde açık iletişim kanallarının varlığının, ekip dayanışmasının güçlendirilmesinin ve çalışanlar arasında sosyal desteğin artırılmasının duygusal dışlanmayı önlemede etkili olduğunu göstermektedir (Chiaburu ve Harrison, 2008; Howard ve ark., 2020). Özellikle kapsayıcı liderlik tarzlarının benimsenmesi, çalışanların kendilerini değerli ve kabul edilmiş hissetmelerini sağlayarak dışlanma davranışlarının azalmasına katkı sağlamaktadır (O'Reilly ve ark., 2014). Çalışanların örgüt içerisinde duygusal destek bulabildikleri, fikirlerinin ve varlıklarının önemsendiği bir iş ortamında hem bireysel performans hem de örgütsel bağlılık üst seviyelere çıkmaktadır. Bu nedenle, duygusal dışlanmanın çalışanlar ve örgüt üzerindeki yıkıcı etkilerinin önlenmesi için, örgütlerin sosyal kapsayıcılığı artıracak sistematik stratejiler geliştirmesi ve özellikle sosyal destek odaklı uygulamaları yaygınlaştırması gerekmektedir. Duygusal dışlanma yalnızca bireysel bir sorun değil, örgütsel bütünlüğü ve sürdürülebilir başarıyı tehdit eden yapısal bir problemdir. Bu nedenle, örgütlerde sosyal ilişkilerin ve duygusal etkileşimlerin güçlendirilmesi, sağlıklı bir örgütsel iklimin inşasında temel bir gereklilik olarak görülmelidir.

2.2.3. Fiziksel dışlanma (physical ostracism)

Fiziksel dışlanma, örgütsel dışlanma literatüründe en somut biçimde gözlemlenebilen dışlanma türlerinden biri olarak değerlendirilmektedir. Bu dışlanma biçimi, çalışanların sosyal, mesleki ve organizasyonel faaliyetlere fiziksel olarak dahil edilmemesi ya da kasıtlı olarak bu alanlardan uzak tutulması şeklinde ortaya çıkmaktadır (Ferris ve ark., 2008; Robinson ve ark., 2013). Fiziksel dışlanma, çalışanların toplantılara çağırılmaması, ortak çalışma alanlarından uzaklaştırılması, sosyal etkinliklerden sistematik biçimde hariç bırakılması ve iş ortamında diğer çalışanlardan fiziksel olarak izole edilmesi gibi uygulamalarla kendini göstermektedir (Williams, 2007; Balliet ve Ferris, 2013). Literatürde, fiziksel dışlanmanın, bireylerin örgütsel bütünleşme süreçlerinden dışlanmalarına neden olarak psikolojik yabancılaşma, düşük iş doyumu ve örgütsel bağlılıkta

azalma gibi sonuçlar doğurduğu vurgulanmaktadır (Leung ve ark., 2011; Wu ve ark., 2012).

Fiziksel dışlanmanın bireyler üzerindeki etkileri yalnızca sosyal bir problem olarak değil, aynı zamanda bireyin temel psikolojik ihtiyaçlarının ihlali olarak değerlendirilmektedir. Deci ve Ryan (2000) tarafından geliştirilen öz belirleme kuramına göre, bireylerin iş ortamında kendilerini yeterli, ilgili ve özerk hissetmeleri, psikolojik sağlığın temel göstergeleridir. Ancak fiziksel dışlanma, özellikle bireyin sosyal aidiyet ve ilişki kurma ihtiyacını doğrudan tehdit etmekte ve bu durum bireyde psikolojik tükenmişlik, işten ayrılma niyeti ve örgütsel yabancılaşma gibi ciddi sonuçlar doğurmaktadır (Ferris ve ark., 2008; Williams, 2007). Yapılan çalışmalar, fiziksel dışlanmanın, iş arkadaşları tarafından sürekli olarak dışlanma deneyimi yaşayan bireylerde, uzun vadeli stres, düşük özsaygı ve psikolojik çöküntü yarattığını ortaya koymuştur (Hitlan ve ark., 2006; Wu ve ark., 2012). Bireyler, iş yerinde fiziksel olarak marjinalleştirildiklerinde, örgüt içinde görünmez olduklarını hissetmekte ve bu algı, onların örgüte olan güvenlerini zedelemektedir (Jones ve ark., 2009).

Fiziksel dışlanma, örgütlerde genellikle sosyal grupların kendi iç sınırlarını koruma eğilimlerinin bir yansıması olarak ortaya çıkmaktadır. Özellikle homojen yapıların hâkim olduğu örgütlerde, farklı demografik ya da kültürel geçmişe sahip çalışanların fiziksel olarak marjinalleştirildiği gözlenmektedir (Balliet ve Ferris, 2013). Bu durum, örgüt içerisinde örtük bir "biz ve onlar" ayrımının oluşmasına yol açmakta, fiziksel dışlanmayı hem araçsal hem de sembolik bir mekanizma haline getirmektedir (Ferris ve ark., 2008; O'Reilly ve ark., 2014). Çalışanların, grup karar mekanizmalarından, ortak çalışma projelerinden ya da sosyal organizasyonlardan sistematik şekilde uzak tutulmaları, onların örgütsel vatandaşlık davranışlarını azaltmalarına, gönüllü katkılarını geri çekmelerine ve zamanla örgütsel performanslarının düşmesine neden olmaktadır (Wu ve ark., 2012; Howard ve ark., 2020). Ayrıca, fiziksel dışlanmanın süreklilik arz etmesi durumunda, çalışanlarda örgüte yönelik olumsuz duygular birikmekte ve bu da iş sabotajı, iş yavaşlatma ve örgüte zarar verici davranışların artmasına yol açabilmektedir (Leung ve ark., 2011).

Fiziksel dışlanmanın örgütsel sonuçları yalnızca bireysel performans kaybı ile sınırlı kalmamakta; grup dinamiklerinin bozulmasına, bilgi paylaşımının sekteye

uğramasına ve örgütsel verimliliğin azalmasına da neden olmaktadır (Robinson ve ark., 2013; O'Reilly ve ark., 2014). Grup içerisinde fiziksel olarak dışlanan bireyler, genellikle karar süreçlerine katılım fırsatı bulamamakta, bu da yenilikçi fikirlerin ortaya çıkmasını ve organizasyonel öğrenmeyi olumsuz etkilemektedir. Literatürde, fiziksel dışlanmanın bilgiye erişim kanallarını daraltarak örgütsel adaptasyon yeteneğini zayıflattığı ve özellikle takım çalışması gerektiren yapılarda sinerji kaybına yol açtığı vurgulanmaktadır (Chiaburu ve Harrison, 2008; Jones ve ark., 2009). Bu süreçte çalışanların yalnızca sosyal değil, mesleki açıdan da örgütün dışına itilmesi, örgütler için ciddi bir yapısal zafiyet yaratmaktadır.

Fiziksel dışlanmanın önlenmesi için örgütlerin kapsayıcı liderlik ve eşitlik temelli yönetim uygulamalarını benimsemesi gerekmektedir. Kapsayıcı liderlik, farklılıkları destekleyen, tüm çalışanların iş süreçlerine eşit katılımını teşvik eden ve fiziksel ayrımcılığı önleyen bir yaklaşım olarak literatürde sıklıkla önerilmektedir (Howard ve ark., 2020; O'Reilly ve ark., 2014). Ayrıca örgütler, ofis düzenlemeleri, çalışma alanı tasarımları ve toplantı yapıları gibi fiziksel etkileşimi artıracak sistemler geliştirmelidir. Fiziksel izolasyonu önleyecek şekilde planlanmış iş ortamları, çalışanlar arasında daha sağlıklı bir iletişim ağı oluşmasına katkı sağlamaktadır (Chiaburu ve Harrison, 2008). Özellikle uzaktan ve hibrit çalışma sistemlerinin yaygınlaştığı günümüz iş ortamlarında, örgütlerin fiziksel dışlanmayı önleyici politikaları daha da önem kazanmıştır. Eşit iletişim fırsatları sağlamak, çevrim içi toplantılara tüm çalışanların katılımını teşvik etmek ve her çalışanın örgütsel süreçlere dahil edilmesini desteklemek, fiziksel dışlanmayı azaltacak önemli stratejiler arasında yer almaktadır (Howard ve ark., 2020).

Sonuç olarak, fiziksel dışlanma yalnızca mekânsal bir sorun değil, bireylerin örgüt içinde değer görme ve kabul edilme süreçlerinden dışlanmasının somut bir göstergesidir. Örgütler, fiziksel dışlanmayı bir davranış sorunu olarak değil, kapsamlı bir yönetim ve kültür sorunu olarak ele almalı ve çalışanların iş yerinde fiziksel, sosyal ve psikolojik olarak eşit düzeyde kabul edildiği kapsayıcı bir çalışma iklimi inşa etmelidir. Bu sağlanmadığında, fiziksel dışlanmanın yol açtığı bireysel ve örgütsel zararların uzun vadede telafi edilmesi oldukça güç hale gelecektir.

2.2.4. İşlevsel dışlanma (functional ostracism)

İşlevsel dışlanma, örgütsel davranış ve psikoloji alanında giderek daha fazla önem kazanan bir kavram olarak, bireyin örgüt içindeki temel iş süreçlerine ve görevlerine katılımının çeşitli yollarla engellenmesi veya sınırlandırılması durumunu ifade etmektedir (Ferris ve ark., 2008; Robinson ve ark., 2013). Bu dışlanma biçimi, çalışanların yalnızca sosyal ilişkilerden mahrum bırakılması ile sınırlı kalmayıp, aynı zamanda örgüt içindeki rollerini etkin bir şekilde yerine getirmeleri için gerekli olan bilgi, kaynak ve destekten de yoksun bırakılması anlamına gelir. Literatürde işlevsel dışlanma, sosyal dışlanmanın ötesinde, iş süreçlerinin etkinliğini ve bireyin katkı kapasitesini azaltan, dolayısıyla hem bireysel hem de örgütsel performansı olumsuz etkileyen bir olgu olarak tanımlanmaktadır (Williams, 2007; O'Reilly ve ark., 2014). Bu kapsamda, işlevsel dışlanma sadece bireylerin psikolojik sağlıkları üzerinde değil, aynı zamanda örgütsel verimlilik, yenilikçilik ve rekabet gücü üzerinde de derin etkiler yaratmaktadır.

Örgütsel dinamikler ve güç ilişkileri, işlevsel dışlanmanın temel sebepleri arasında yer almaktadır. Jones ve ark. (2009) tarafından yapılan çalışmalar, örgütlerde bilgi akışının kontrolünün önemli bir güç mekanizması olduğunu ve bu kontrolün çalışanların görünürlüklerini ve dolayısıyla işlevsel katkılarını önemli ölçüde sınırlandırdığını göstermektedir. Bu bağlamda, işlevsel dışlanmaya maruz kalan bireyler, kritik karar alma süreçlerinden dışlanmakta, önemli toplantılara çağrılmamakta ve stratejik projelerde yer almaktan sistematik olarak uzak tutulmaktadır (Leung ve ark., 2011). Bu uygulamalar, bireyin örgüt içindeki varlık algısını zedelerken aynı zamanda iş motivasyonunu da düşürmekte, uzun vadede iş doyumunda belirgin azalmalar yaşanmasına neden olmaktadır. Öte yandan, Chiaburu ve Harrison (2008) tarafından yapılan kapsamlı meta-analizler, işlevsel dışlanmanın sadece bireyler üzerinde değil, aynı zamanda örgütsel öğrenme süreçleri, bilgi paylaşımı ve yenilikçilik kapasitesi üzerinde de yıkıcı etkiler yaratabileceğini ortaya koymaktadır. Bilgiye erişimin engellenmesi, yenilikçi fikirlerin ortaya çıkışını engellemekte ve örgütün adaptasyon yeteneğini olumsuz yönde etkilemektedir. Bu durum, özellikle hızla değişen ve rekabetin yoğun olduğu günümüz iş ortamlarında, örgütlerin sürdürülebilirliği açısından ciddi riskler barındırmaktadır.

Bireysel psikolojik düzeyde işlevsel dışlanma, çalışanın mesleki kimliğinin zedelenmesi, iş rolü algısının olumsuz etkilenmesi ve örgütle kurduğu psikolojik sözleşmenin zarar görmesiyle kendini göstermektedir (Ferris ve ark., 2008). Bu dışlanma biçimi, çalışanların kendilerini yeterince değerli hissetmemelerine, özgüvenlerinde azalmaya ve işlerine yönelik bağlılıklarının kopmasına neden olmaktadır. Uzun vadede bu durum, psikolojik tükenmişlik, motivasyon kaybı ve işten ayrılma niyeti gibi önemli psikolojik ve davranışsal sorunlara yol açmaktadır (Howard ve ark., 2020). Wu ve ark. (2012) tarafından yapılan ampirik çalışmalar, işlevsel dışlanmanın çalışanların örgütsel bağlılıklarını anlamlı şekilde azalttığını ve bu durumun iş performansında düşüşe yol açtığını ortaya koymuştur. Ayrıca işlevsel dışlanmaya maruz kalan çalışanların, gönüllü örgütsel katkılarını geri çekme, pasifleşme ve hatta zarar verici davranışlara yönelme eğilimlerinin arttığı da literatürde vurgulanan önemli bir bulgudur (O'Reilly ve ark., 2014). Bu sonuçlar, işlevsel dışlanmanın yalnızca bireysel refah ve motivasyon üzerinde değil, aynı zamanda örgütsel kültür, moral ve genel iş ortamı üzerinde de derin ve olumsuz etkileri olduğunu göstermektedir.

Örgütlerin işlevsel dışlanmayı önleme ve azaltma konusundaki sorumluluğu, kapsayıcı yönetim anlayışlarının benimsenmesiyle doğrudan ilişkilidir.

Chiaburu ve Harrison (2008), örgüt içi iletişim kanallarının açık, şeffaf ve demokratik olmasının, bilgi paylaşımının artırılmasının ve çalışanların karar alma süreçlerine etkin katılımının işlevsel dışlanmanın etkilerini minimize edeceğini ifade etmektedir. Buna ek olarak, Howard ve meslektaşları (2020), kapsayıcı liderlik tarzlarının çalışanların örgüt içinde kendilerini değerli ve yetkin hissetmelerini sağlayarak işlevsel dışlanmanın olumsuz etkilerinin azaltılmasında kritik bir rol oynadığını belirtmektedir. Örgütsel yapıların esnekleştirilmesi ve hiyerarşik engellerin kaldırılması da çalışanların iş süreçlerine daha etkin katılımını teşvik ederek işlevsel dışlanmanın önlenmesine katkıda bulunmaktadır (Jones ve ark., 2009). Bu kapsamda, örgütlerin bilgi akışını demokratikleştirmesi, çalışanların yeteneklerini geliştirebilecekleri destekleyici ve kapsayıcı ortamlar yaratması ve iş süreçlerine eşit erişimi garanti altına alması işlevsel dışlanmanın önlenmesinde hayati önem taşımaktadır.

2.2.5. Pasif dışlanma (passive ostracism)

Pasif dışlanma, örgütsel psikoloji ve davranış literatüründe, çalışanların sosyal etkileşimlerden ve örgüt içi iletişim süreçlerinden dolayı, bilinçsiz veya fark edilmeyen yollarla dışlanması olarak tanımlanmaktadır (Robinson, O'Reilly ve Wang, 2013). Bu dışlanma biçimi, genellikle kasıtlı olmamakla birlikte, sosyal ihmal veya göz ardı edilme şeklinde kendini gösterir ve örgüt içinde çalışanların sosyal ağlardan kopmasına neden olur (Ferris ve ark., 2008). Pasif dışlanmanın ayırt edici özelliği, bireyin doğrudan reddedilmesi ya da açıkça dışlanması yerine, küçük ve çoğu zaman fark edilmeyen davranışların birikimli etkileriyle sosyal izolasyona maruz kalmasıdır. Örneğin, selamlaşmaların görmezden gelinmesi, toplantılarda söz hakkının verilmemesi, göz temasının kurulmaması ya da sosyal ortamlardan kasıtlı olmayan biçimde dışlanma gibi davranışlar bu kapsamda değerlendirilir (Williams, 2007). Literatürde, pasif dışlanma, çalışanların örgüt içindeki sosyal destek ağlarının zayıflaması ve aidiyet duygusunun azalmasıyla yakından ilişkilendirilmekte olup, bireysel psikolojik sağlık üzerinde olumsuz etkiler yaratan önemli bir sosyal stres faktörü olarak görülmektedir (Hitlan ve ark., 2006).

Pasif dışlanmanın bireysel düzeydeki psikolojik etkileri, sosyal izolasyonun ve örgütsel yabancılaşmanın temel bileşenleriyle ilişkilidir. Bu tür dışlanma deneyimleri yaşayan çalışanlar, örgüt içerisinde giderek daha az yer almakta, geri çekilmekte ve sosyal etkileşimlerden uzaklaşmaktadır (Leung ve ark., 2011). Araştırmalar, pasif dışlanmanın iş yerinde yalnızlık, düşük özsaygı, stres ve motivasyon kaybına neden olduğunu göstermektedir (Wu ve ark., 2012). Ayrıca, sosyal destek eksikliği ve duygusal dışlanma gibi süreçlerle etkileşim halinde olan pasif dışlanma, çalışanların iş doyumunu ve psikolojik iyi oluşunu derinden olumsuz yönde etkileyerek, psikolojik tükenmişlik ve depresyon riskini artırmaktadır (Ferris ve ark., 2008; Robinson ve ark., 2013). Bu bağlamda, pasif dışlanmanın örgütsel bağlılık ve çalışanların işyerinde kalma niyetleri üzerinde anlamlı negatif etkileri olduğu ortaya konmuştur (O'Reilly ve ark., 2014).

Uzun vadeli maruziyet ise iş performansında azalma, örgütsel vatandaşlık davranışlarının gerilemesi ve olumsuz iş davranışlarının artması gibi sonuçlar doğurabilmektedir.

Pasif dışlanmanın örgüt üzerindeki etkileri de oldukça yaygındır ve örgütsel işleyişi olumsuz yönde etkiler. Pasif dışlanmanın yaygın olduğu ortamlarda, çalışanlar arasındaki güven duygusu zayıflamakta, iş birliği ve takım çalışması azalmakta ve örgütsel çatışmalar artmaktadır (Balliet ve Ferris, 2013). Bu tür sosyal izolasyon, örgütsel bağlılığın azalması ve işten ayrılma niyetinin yükselmesiyle sonuçlanmakta, dolayısıyla örgütün insan kaynakları açısından önemli kayıplar yaşamasına neden olmaktadır (Jones ve ark., 2009). Ayrıca, pasif dışlanmanın örgütsel vatandaşlık davranışlarının azalması ve zarar verici davranışların artması ile ilişkili olduğu çeşitli ampirik araştırmalarla desteklenmiştir (Hitlan ve ark., 2006; O'Reilly ve ark., 2014). Dolayısıyla, pasif dışlanma sadece bireysel psikolojik sağlık için değil, aynı zamanda örgütsel performans, kültür ve sürdürülebilirlik açısından da kritik bir tehdit oluşturmaktadır.

Pasif dışlanmanın önlenmesi ve etkilerinin azaltılması amacıyla örgütlerde farkındalık yaratma ve eğitim programlarının önemi büyüktür. Ferris ve ark. (2008), örgütlerin sosyal dışlanma konusundaki duyarlılığını artıran, çalışanlar arasındaki sosyal etkileşimleri teşvik eden ve kapsayıcı bir çalışma ortamı yaratan politikalar uygulamasının pasif dışlanmayı azaltmada etkili olduğunu belirtmektedir. Bu kapsamda, liderlerin empati ve sosyal farkındalık becerilerinin geliştirilmesi, çalışanların duygusal ve sosyal ihtiyaçlarının tanınmasını ve karşılanmasını sağlayarak pasif dışlanmanın olumsuz etkilerinin azaltılmasına katkı sunmaktadır (Howard ve ark., 2020). Ayrıca, örgütlerin düzenli olarak sosyal ilişkilerdeki kopuklukları tespit edebilmek için anketler ve geri bildirim mekanizmaları oluşturması ve ortaya çıkan sorunlara yönelik sistematik müdahaleler geliştirmesi gerekmektedir (Robinson ve ark., 2013). Bu yaklaşımlar, çalışanların kendilerini daha güvende hissetmelerini sağlayarak, örgütsel bağlılık ve iş tatmini düzeylerinin artırılmasına olanak tanımaktadır.

2.2.6. Aktif dışlanma (active exclusion)

Aktif dışlanma, örgütsel dışlanma türleri arasında en kasıtlı, doğrudan ve birey üzerinde en yoğun psikososyal etkiler yaratan dışlanma biçimi olarak kabul edilmektedir (Robinson ve ark., 2013). Bu dışlanma türü, çalışanların iş ortamında bilerek ve isteyerek sosyal etkileşimlerden, bilgi akışından ve karar alma süreçlerinden uzaklaştırılmasını ifade eder (Ferris ve ark., 2008). Aktif dışlanmada, çalışan, doğrudan gözlemlenebilir ve somut davranışlarla sosyal sistemin dışına

itilmekte ve kendisine açık bir şekilde bir grup ya da iş birliği fırsatları kapatılmaktadır.

Örneğin, çalışanların bilerek toplantılara çağırılmaması, grup sohbetlerinden kasıtlı olarak çıkarılması, ortak projelerden dışlanması veya önemli bilgiler paylaşılırken bilerek bilgilendirilmemesi gibi davranışlar aktif dışlanmanın temel örnekleri arasında yer almaktadır (Williams, 2007; Robinson ve ark., 2013). Bu tür dışlanma, bireylerin sosyal varlık olarak iş yerinde temel ihtiyaç duyduğu ait olma, kabul edilme ve sosyal destek görme gibi psikolojik gereksinimlerini derinden ihlal etmektedir (Baumeister ve Leary, 1995; Deci ve Ryan, 2000).

Aktif dışlanmanın bireysel düzeydeki etkileri, pasif dışlanmaya göre çok daha güçlü ve yıkıcıdır. Özellikle çalışanların kendilerine karşı kasıtlı bir dışlama uygulandığını algılamaları, onlarda yalnızca sosyal izolasyon değil, aynı zamanda ciddi bir psikolojik saldırıya maruz kaldıkları hissini yaratmaktadır (O'Reilly ve ark., 2014). Bu durum, iş yerinde derin bir güvensizlik ve değersizlik algısına sebep olmakta, bireylerin iş doyumunu ve örgütsel bağlılık düzeylerini dramatik biçimde düşürmektedir (Leung ve ark., 2011). Aktif dışlanma, çalışanlarda yalnızca psikolojik stres ve tükenmişlik değil, aynı zamanda öfke, kırgınlık ve iş yerinden intikam alma eğilimlerini de tetikleyebilmektedir (Ferris ve ark., 2008; Wu ve ark., 2012). Araştırmalar, aktif dışlanmanın uzun vadede çalışanların işten ayrılma niyetlerini artırdığını, örgütsel vatandaşlık davranışlarını azalttığını ve iş yavaşlatma, sabotaj gibi zarar verici davranışlara yol açtığını göstermektedir (Hitlan ve ark., 2006; O'Reilly ve ark., 2014). Bu bağlamda aktif dışlanma, çalışanların yalnızca sosyal refahını değil, aynı zamanda örgütün genel verimliliğini ve performansını da tehdit eden bir örgütsel sorundur.

Aktif dışlanmanın örgütsel düzeydeki etkileri ise en az bireysel etkiler kadar yıkıcıdır. Balliet ve Ferris (2013) aktif dışlanmanın ekip içi iş birliğini zayıflattığını, örgüt içinde bilgi paylaşımını azalttığını ve grup içindeki güven ilişkilerini derinden sarstığını ortaya koymaktadır. Özellikle güvenin zedelendiği ortamlarda çalışanlar gönüllü çaba göstermekte isteksiz hale gelmekte ve yenilikçi iş süreçlerine katkı sunma motivasyonları ciddi ölçüde düşmektedir (Chiaburu ve Harrison, 2008). Bununla birlikte, aktif dışlanmanın yoğun olduğu örgütlerde sosyal çekingenlik, yüksek devamsızlık oranları ve artan iş gücü devir hızları sıklıkla gözlemlenmektedir (Jones ve ark., 2009). Bu tür ortamlarda çalışanlar, uzun vadede

örgüte olan psikolojik bağlarını zayıflatmakta ve yalnızca zorunlu görevlerini yerine getiren, düşük bağlılık sergileyen bir iş yapış biçimi geliştirmektedir (Robinson ve ark., 2013; Wu ve ark., 2012). Dolayısıyla, aktif dışlanmanın bir çalışan üzerinde başlattığı sosyal ve psikolojik zarar, zamanla örgütün genel çalışma iklimine sirayet ederek kurumsal bir risk haline dönüşmektedir.

Aktif dışlanmanın özellikle yönetici ve liderler tarafından görmezden gelinmesi, bu sorunun kökleşmesine ve kurumsallaşmasına zemin hazırlamaktadır. Yönetim desteğinin eksikliği, dışlayıcı davranışların örgüt içinde normalleşmesine yol açmakta ve sosyal dışlanma kültürünün kurumsallaşmasına sebep olmaktadır (Ferris ve ark., 2008; Williams, 2007). Bu noktada, Howard ve ark., (2020) liderlerin sosyal kapsayıcılığı destekleyen uygulamalar geliştirmelerinin ve sosyal izolasyona sıfır tolerans politikası uygulamalarının aktif dışlanmayı önlemede kritik olduğunu vurgulamaktadır. Ayrıca, örgütler, dışlanma dinamiklerini tespit edebilmek için düzenli sosyal ağ analizleri yapmalı, çalışanlar arası sosyal etkileşimleri ölçmeli ve sosyal izolasyonun önüne geçmek için yapısal ve kültürel müdahalelerde bulunmalıdır (Robinson ve ark., 2013). Çalışanlara yönelik empati, çatışma yönetimi ve sosyal etkileşim becerilerini geliştiren eğitim programları da aktif dışlanmayı azaltmada oldukça etkili yöntemler arasında yer almaktadır (Ferris ve ark., 2008; Howard ve ark., 2020).

3. YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Tipi

Araştırma tarama araştırması desenine uygun olduğu için nicel araştırma yöntemlerinden biri olarak tercih edilmiştir. Tarama araştırması, bir konu hakkında bireylerin düşüncelerinin genel bir taramasının yapıp süzgeçten geçirildiği araştırmalara denilmektedir. Tarama araştırmaları belirli bir zaman aralıklarında çalışmanın planına göre yapılabilir. Bu çalışmada beden eğitimi öğretmenlerine uygulanan anketlerle örgütsel dışlanma ile iş performanslarının çeşitli değişkenlere göre incelenmesi ve etkisinin olup olmadığı tespit edilmesi amacıyla anlık bir tarama araştırması yapılmıştır (Büyüköztürk ve ark., 2016).

3.2. Araştırmanın Yapıldığı Yer ve Zaman

Araştırma Erzurum ilinde 2024-2025 eğitim öğretim yılını kapsamaktadır.

3.3. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın kapsamı ortaokul ve lise türü okullarda görev yapan beden eğitimi öğretmenleri oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemi ise Erzurum ilindeki ortaöğretim ve lise türü okullarında çalışan beden eğitimi öğretmenleri oluşturmaktadır. Yapılan bu araştırma türünde örnekleme türlerinden olan amaçsal örnekleme türü tercih edilmiştir. Araştırmaya farklı görev süresine sahip beden eğitimi öğretmenleri katıldığı için maksimum çeşitlilik örnekleme yönteminin kullanılması uygun görülmüştür (Büyüköztürk ve ark., 2016). Farklı görev süresine sahip beden eğitimi öğretmenleri çalışmaya dâhil edilerek geçerlilik ve güvenilirlik düzeylerinin artırılması amaçlanmıştır.

3.4. Veri Toplama Araçları

Kişisel Bilgi Formu: Katılımcıların demografik bilgiler edinmek için; cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu ve görev süresi gibi katılımcıların hakkında araştırmacı tarafından hazırlanan sorular sorulmuştur.

3.4.1. İş performans ölçeği

İş performansı Ölçeği Çalışkan ve Köroğlu (2022) tarafından geliştirilmiştir. İş performansı ölçeği 11 maddeden 2 alt boyuttan (görev performansı; 1,2,3,4,5), (bağlamsal performansı; 6,7,8,9,10,11) oluşmaktadır. Ölçek 5'li likert tipinden (1= Kesinlikle Katılmıyorum- 5= Kesinlikle Katılıyorum)

hazırlanmıştır. Ölçekte ters madde bulunmamaktadır. Ölçeğin orijinalinde cronbach alpha değerleri, görev performansı için $\alpha=89$, bağlamsal performansı için $\alpha=86$ iş performansı toplamı için $\alpha=87$ olarak bulunmuştur. Çalışmamızda elde edilen cronbach alpha değerleri ise görev performansı için $\alpha=86$, bağlamsal performansı için $\alpha=84$ iş performansı toplamı için $\alpha=82$ olarak elde edilmiştir. Yapı geçerliliğinin test edilmesi amacıyla açıklayıcı faktör analizi (AFA) ve doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır.

3.4.2. Örgütsel dışlanma ölçeği

Örgütsel dışlanma ölçeği Ferris ve ark. (2008) tarafından geliştirilmiş olup, Çalışkan ve Pekkan (2020) tarafından Türkçe'ye uyarlanmıştır. Örgütsel dışlanma ölçeği, 10 maddeden tek boyuttan oluşmaktadır. Ölçek 5'li likert tipinden (1= Hiç Katılmıyorum- 5= Tamamen Katılıyorum) hazırlanmıştır. Ölçekte ters madde bulunmamaktadır. Ölçeğin orijinalinde cronbach alpha değeri $\alpha=84$ olarak bulunmuştur. Çalışmamızda elde edilen cronbach alpha değeri ise $\alpha=83$ olarak elde edilmiştir. Yapı geçerliliğinin test edilmesi amacıyla açıklayıcı faktör analizi (AFA) ve doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır.

3.5. Verilerin Toplanması

Araştırma, 2024-2025 eğitim öğretim yılında Erzurum ilini kapsayan ortaokul ve lise türü okullarda gerçekleştirilmiştir. Araştırmada kullanılan ölçek Google Formlar platformundan oluşturulup form linki beden eğitimi öğretmenlerine dijital kanallarla iletilmiştir. Veriler, dijital ortamda iki aylık bir zamanda elde edilmiştir. 155 beden eğitimi öğretmenine ölçek uygulanmıştır. Verilerimizde eksik veri bulunmamaktadır. İstatistiksel analizlerde veri sayısı 155 olmuştur.

3.6. Verilerin Değerlendirilmesi

Çalışmaya katılan beden eğitimi öğretmenlerinden elde edilen veriler SPSS v26.0 yazılımına yüklenmiş olup farklı istatistiksel analizler yapılmıştır. Yapılan çalışmanın basıklık ve çarpıklık değerlerine bakılmıştır. Tabachnick, Fidell ve Ullman (2007)'e göre basıklık ve çarpıklık değerleri -1,5 ile +1,5 arasında normal dağılım arasındadır. Çalışmada bulunan değerler bu sebepten dolayı normal kabul edilmiş dağılıma ve parametrik testler uygulanmıştır. Katılımcıların cinsiyet, medeni durum ve eğitim durumları değişkenlerine göre beden eğitimi öğretmenleri

örgütsel dışlanma ve iş performansı ölçeği alt boyutlarına t-testi uygulanmıştır. Yaş ve görev süresi değişkenlerine ise one-way ANOVA testi uygulanmıştır. Post-Hoc olarak Tukey testi uygulanmıştır. Örgütsel dışlanma ve iş performansı arasındaki ilişkiyi incelemek için ise Pearson Korelasyon analizi uygulanmıştır.

3.7. Araştırmanın Etik İlkeleri

Bu araştırma, Erzurum Teknik Üniversitesi Etik Kurulu'nun 02 sayılı ve 14.03.2024 tarihli ve 03 sayılı toplantı kararı ile etik açıdan uygun bulunmuştur.



4. BULGULAR

Tablo 4.1. Katılımcıların Demografik Değişkenlerine İlişkin Bilgiler

		(n)	(%)
Cinsiyet	Erkek	84	54,2
	Kadın	71	45,8
Medeni Durum	Evli	99	63,9
	Bekar	56	36,1
Yaş	24-27 yaş	34	21,9
	28-31 yaş	42	27,1
	32-35 yaş	36	23,2
	36 yaş ve üzeri	43	27,7
Eğitim Durumu	Lisans	125	80,6
	Lisansüstü	30	19,4
Görev Süresi	1-5 yıl	59	38,1
	6-10 yıl	41	26,5
	11 yıl ve üzeri	55	35,5
Toplam		155	%100

* Sütun yüzdesi alınmıştır.

$\bar{X}$ = Ortalama

SS= Standart sapma

Tablo 4.1. incelendiğinde; araştırmaya katılan beden eğitimi öğretmenlerinin cinsiyet değişkenlerine bakıldığı zaman erkek beden eğitimi öğretmenleri 84 (%54,2) kişi iken kadın beden eğitimi öğretmenleri 71 (%45,8) kişidir. Katılımcıların medeni durum değişkenine bakıldığı zaman evli katılımcılar 99 (%63,9) kişi iken bekar katılımcılar 56 (%36,1) kişidir. Katılımcıların yaş değişkenine bakıldığı zaman en yüksek katılım 36 yaş ve üzeri 43 (%27,7) kişi iken, en düşük katılım ise 24-27 yaş arası 34 (%21,9) kişidir. Katılımcıların eğitim durumu değişkenine bakıldığı zaman eğitim durumu lisans olan kişi 125 (%78,6) iken, eğitim durumu lisansüstü olan kişi ise 30 (%19,4) kişidir. Katılımcıların görev süresi değişkenine bakıldığı zaman en yüksek katılım 1-5 yıl ile 59 (%38,1) kişi iken, en düşük katılım 6-10 yıl ile 41 (%26,5) kişidir.

Tablo 4.2. Katılımcıların Örgütsel Dışlanma ve İş Performansı Ölçeklerinin Alt Boyutları ve Toplam Puanlarının Normallik Dağılım Testi

Ölçek	Alt Boyut	Skewness			Kurtosis	
		N	Statistic	Std. Hata	Statistic	Std. Hata
Örgütsel Dışlanma Ölçeği	Toplam	155	1,319	,195	1,342	,387
	Görev Performansı	155	-,596	,195	-,299	,387
İş Performansı Ölçeği	Bağlamsal Performansı	155	-,383	,195	-,547	,387
	Toplam	155	-,446	,195	-,480	,387

Skewness- Kurtosis

Tablo 4.2. incelendiğinde örgütsel dışlanma toplam puanı ile iş performansı alt boyutları ve toplam puanının normallik dağılım durumlarına bakıldığı zaman verilerin basıklık ve çarpıklık değerleri normal dağılım sergilediği görülmüştür. Tabaschnick ve Fidell (2013)' e göre çarpıklık ve basıklık katsayılarının (-1,5, +1,5) değer aralığında olması verilerin normal dağıldığını işaret eder.

Tablo 4.3. Katılımcıların Örgütsel Dışlanma ve İş Performansı Düzeylerinin Puan Ortalamalarının Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Ölçek	Alt Boyutlar	Cinsiyet	N	$\bar{x}$	Ss	t	p
Örgütsel Dışlanma Ölçeği	Toplam	Kadın	84	1,2667	,48900	-1,412	,403
		Erkek	71	1,3803	,51119		
	Görev Performansı	Kadın	84	4,4690	,55144	,478	,379
		Erkek	71	4,4282	,50404		
İş Performansı Ölçeği	Bağlamsal Performansı	Kadın	84	4,4524	,50736	1,524	,475
		Erkek	71	4,3263	,51980		
	Toplam	Kadın	84	4,4600	,49378	1,106	,646
		Erkek	71	4,3726	,48499		

(p<0.05)

Independed – Sample T Testi

Tablo 4.3. incelendiğinde katılımcıların cinsiyetlerine ilişkin örgütsel dışlanma ve iş performansı düzeylerinin alt boyutları ve toplam puanlarının

karşılaştırılmasında; alt boyutlarının tamamında ve toplam puanlarda istatistiksel açıdan herhangi bir anlamlı farklılığa rastlanılmamıştır ($p<0.05$).

Tablo 4.4. Katılımcıların Örgütsel Dışlanma ve İş Performansı Düzeylerinin Puan Ortalamalarının Medeni Durum Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Ölçek	Alt Boyutlar	Medeni Durum	N	$\bar{x}$	Ss	t	p
Örgütsel Dışlanma Ölçeği	Toplam	Evli	99	1,2717	,45626	-1,560	,053*
		Bekar	56	1,4018	,56616		
İş Performansı Ölçeği	Görev Performansı	Evli	99	4,5131	,46084	1,984	,015*
		Bekar	56	4,3393	,62076		
	Bağlamsal Performansı	Evli	99	4,4428	,47866	1,553	,469
		Bekar	56	4,3095	,56892		
	Toplam	Evli	99	4,4747	,44999	1,886	,211
		Bekar	56	4,3231	,54488		

($p<0.05$)

Independed – Sample T Testi

Tablo 4.4. incelendiğinde katılımcıların medeni durumlarına ilişkin örgütsel dışlanma ve iş performansı düzeylerinin alt boyutları ve toplam puanlarının karşılaştırılmasında; örgütsel dışlanma toplam puanında bekar katılımcılar lehine anlamlı farklılık olduğu görülmüştür. İş performansı alt boyutu olan görev performans boyutunda evli katılımcılar lehine anlamlı farklılık olduğu görülmüştür. Diğer alt boyut da ve toplam puanda ise herhangi bir anlamlı farklılığa rastlanılmamıştır ($p<0.05$).

Tablo 4.5. Katılımcıların Örgütsel Dışlanma ve İş Performansı Düzeylerinin Puan Ortalamalarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Ölçek	Alt Boyutlar	Eğitim Durumu	N	$\bar{x}$	Ss	t	p
Örgütsel Dışlanma Ölçeği	Toplam	Lisans	125	1,2896	,419	-1,483	,012*
		Lisansüstü	30	1,4400	,749		
	Görev Performansı	Lisans	125	4,4544	,503	,195	,082
		Lisansüstü	30	4,4333	,632		
İş Performansı Ölçeği	Bağlamsal Performansı	Lisans	125	4,3773	,512	-,852	,802
		Lisansüstü	30	4,4667	,527		
	Toplam	Lisans	125	4,4124	,481	-,392	,512
		Lisansüstü	30	4,4515	,530		

(p<0.05)

Independed – Sample T Testi

Tablo 4.5. incelendiğinde katılımcıların eğitim durumu değişkenine ilişkin örgütsel dışlanma ve iş performansı düzeylerinin alt boyutları ve toplam puanlarının karşılaştırılmasında; örgütsel dışlanma toplam puanda lisansüstü katılımcılar lehine anlamlı farklılık olduğu görülmüştür. İş performansı alt boyutları ve toplam puan da ise istatistiksel açıdan herhangi bir anlamlı farklılığa rastlanılmamıştır (p<0.05).

Tablo 4.6. Katılımcıların Örgütsel Dışlanma ve İş Performansı Düzeylerinin Puan Ortalamalarının Yaş Durumu Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Ölçek	Alt Boyutlar	Yaş	N	$\bar{x}$	Ss	f	p	Anlamlı Fark
Örgütsel Dışlanma Ölçeği	Toplam	(a) 24-27 yaş	34	1,4206	,58816	1,013	,389	–
		(b) 28-31 yaş	42	1,2262	,28203			
		(c) 32-35 yaş	36	1,2972	,56644			
		(d) 36 yaş ve üzeri	43	1,3465	,53379			
İş Performansı Ölçeği	Görev Performansı	(a) 24-27 yaş	34	4,2588	,57320	2,104	,090	–
		(b) 28-31 yaş	42	4,4286	,54383			
		(c) 32-35 yaş	36	4,5444	,54429			
		(d) 36 yaş ve üzeri	43	4,5442	,43056			
	Bağlamsal Performansı	(a) 24-27 yaş	34	4,1814	,57497	2,438	072	–
		(b) 28-31 yaş	42	4,4484	,48345			
		(c) 32-35 yaş	36	4,4861	,50611			
		(d) 36 yaş ve üzeri	43	4,4341	,47300			
	Toplam	(a) 24-27 yaş	34	4,2166	,53339	2,538	,065	–
		(b) 28-31 yaş	42	4,4394	,46784			
		(c) 32-35 yaş	36	4,5126	,50925			
		(d) 36 yaş ve üzeri	43	4,4841	,42673			

(p<0.05)

One- Way Anova

Tablo 4.6. incelendiğinde katılımcıların yaş değişkenine ilişkin örgütsel dışlanma ve iş performansı düzeylerinin alt boyutları ve toplam puanlarının karşılaştırılmasında; alt boyutlarının tamamında ve toplam puanlarda istatistiksel açıdan herhangi bir anlamlı farklılığa rastlanılmamıştır ($p<0.05$).

Tablo 4.7. Katılımcıların Örgütsel Dışlanma ve İş Performansı Düzeylerinin Puan Ortalamalarının Görev Süresi Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Ölçek	Alt Boyutlar		Görev Süresi	N	$\bar{x}$	Ss	f	p	Anlamlı Fark
Örgütsel Dışlanma Ölçeği	Toplam	(a) 1-5 yıl	59	1,3525	,48897	1,270	,284	-	
		(b) 6-10 yıl	41	1,2122	,41182				
		(c) 11 yıl ve üzeri	55	1,3618	,56683				
İş Performansı Ölçeği	Görev Performansı	(a) 1-5 yıl	59	4,3288	,52096	,3,165	,045*	C > A	
		(b) 6-10 yıl	41	4,4585	,62808				
		(c) 11 yıl ve üzeri	55	4,5745	,42697				
	Bağlamsal Performansı	(a) 1-5 yıl	59	4,2966	,53701	1,820	,166	-	
		(b) 6-10 yıl	41	4,4309	,52437				
		(c) 11 yıl ve üzeri	55	4,4727	,47549				
	Toplam	(a) 1-5 yıl	59	4,3112	,49165	2,679	,072	-	
		(b) 6-10 yıl	41	4,4435	,54515				
		(c) 11 yıl ve üzeri	55	4,5190	,42664				

($p<0.05$)

One- Way Anova

Tablo 4.7 incelendiğinde katılımcıların görev süresi değişkenine ilişkin örgütsel dışlanma ve iş performansı düzeylerinin alt boyutları ve toplam puanlarının karşılaştırılmasında; iş performansı alt boyutu olan görev performans boyutunda 10 yıl ve üzeri görev süresi olan katılımcıların 1-5 yıl görev süresi olan katılımcılara göre anlamdı düzeyde daha fazla puan ortalamasına sahip oldukları görülmüştür.

Diğer alt boyutlarda ve toplam puanlarda ise istatistiksel açıdan herhangi bir anlamlı farklılığa rastlanılmamıştır ($p<0.05$).

Tablo 4.8. Katılımcıların Örgütsel Dışlanma ve İş Performansı Alt Boyutlarının Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Ölçek	Alt Boyutlar	Örgütsel Dışlanma Toplam	Görev Performansı	Bağlamsal Performansı
Örgütsel Dışlanma Ölçeği	Toplam	r	1	
		p		
		N	155	
İş Performansı Ölçeği	Görev Performansı	r	-,317**	1
		p	,001	
		N	155	155
	Bağlamsal Performansı	r	-,327**	,765**
		p	,001	,001
		N	155	155

$p<0.05$)

Korelasyon Tablosu

Tablo 4.8. incelendiğinde örgütsel dışlanma alt boyutu ile iş performansı alt boyutları olan görev performans boyutu ($r = -,317^{**}$) ve bağlamsal performans boyutu ($r = -,327^{**}$), arasında düşük düzeyde ve negatif yönde bir ilişki olduğu görülmüştür.

Görev performansı boyutu ile bağlamsal performans boyutu arasında ise ($r = ,765^{**}$) yüksek düzeyde ve pozitif yönde bir ilişki tespit edilmiştir.

5. TARTIŞMA

Bu araştırmada elde edilen bulgular, işyerinde dışlamanın eğitim örgütlerinde öğretmenler açısından oldukça yaygın ve çok boyutlu bir olgu olduğunu göstermektedir. Katılımcıların ifadelerine göre dışlama, dört temel davranış kalıbı üzerinden gerçekleşmektedir: görmezden gelme, fikirlerin önemsenmemesi, iletişim kurmama ve gruba almama (Uslukaya ve Demirtaş, 2020). Nicel bulgularımız da öğretmenlerin örgütsel dışlanma düzeylerinin düşük ancak göz ardı edilemeyecek düzeyde olduğunu ortaya koymuştur. Bu sonuç, öğretmenlerde dışlanmanın bireyler arası ilişkilerde doğrudan görünür olmasa bile dolaylı ve yıpratıcı bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Bu bulgu, literatürde dışlanmanın genellikle görmezden gelme, izole etme ve sosyal kabul vermeme davranışlarıyla açıklandığı çalışmalarla örtüşmektedir (Williams, 1997; Twenge ve ark., 2002; Prinstein ve Aikins, 2004). Benzer şekilde sağlık çalışanlarıyla yapılan araştırmalarda da (Akbulut ve Kutlu, 2016; Gül, 2017; Filiz ve Bardakçı, 2020) dışlanmanın çoğunlukla görmezden gelme ve iletişimden uzaklaştırma şeklinde ortaya çıktığı, yani farklı meslek gruplarında ortak bir dışlanma biçiminin bulunduğu görülmektedir.

Bulgular, işyerinde dışlamanın öncüllerinin hem bireysel hem de örgütsel düzeyde çeşitlilik gösterdiğini ortaya koymuştur. Özellikle cinsiyet, siyasi farklılıklar ve mezhebi farklılıklar dışlama davranışını tetikleyen en güçlü faktörler olarak öne çıkmıştır. Katılımcılar, kadın öğretmenlerin fikirlerinin önemsenmemesi, gruplaşmalarda cinsiyet temelli ayrışmaların yaşanması ve siyasi/mezhebi farklılıkların iletişim kopukluğuna yol açması gibi örnekler vermiştir. Ancak nicel bulgularımıza göre cinsiyet değişkenine dayalı anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Yani katılımcı görüşlerinde cinsiyet farklılıkları vurgulanmış olsa da ölçümlerimiz bu farklılıkların belirleyici düzeyde olmadığını göstermektedir. Bu bulgu, literatürde cinsiyet değişkeninin çoğu kez anlamlı bir farklılığa yol açmadığına dair çalışmalarla paraleldir (Kumral, 2017; Pelit, 2018; Öz, 2019). Bu durum, cinsiyetin katılımcılar açısından farklı yorumlansa da istatistiksel olarak belirleyici olmadığını göstermektedir. Bu bulgu, daha önceki çalışmalarda da dile getirilmiş, farklılıkların örgütlerde dışlanmayı kolaylaştırdığı tespit edilmiştir (Williams, 2001; Erdemli ve Kurum, 2021; Yakut ve Yakut, 2018). Özellikle Elazığ'ın muhafazakâr ve politik ayrımların belirgin olduğu sosyolojisi,

araştırmanın yapıldığı bağlamda bu öncüllerin daha yoğun şekilde hissedilmesini açıklamaktadır (Uslukaya ve Demirtaş, 2020). Literatürde cinsiyet değişkeninin çoğu kez anlamlı bir farklılığa yol açmadığına dair bulgular da vardır (Kumral, 2017; Pelit, 2018; Öz, 2019). Ancak bazı araştırmalarda erkek çalışanların daha fazla dışlanma algıladığı (Çelik ve Koşar, 2015; Halis ve Demirel, 2016) ya da tam tersine kadınların daha fazla dışlandığı (Keklik ve ark., 2013) görülmüştür. Bu çeşitlilik, dışlanmanın bağlama özgü dinamiklerle şekillendiğini göstermektedir.

Medeni durum değişkenine ilişkin bulgularımızda ise bekar öğretmenlerin evli öğretmenlere kıyasla daha yüksek düzeyde dışlandıkları, buna karşılık evli öğretmenlerin iş performanslarının bekar öğretmenlerden daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu bulgu, dışlanma açısından bekar bireylerin daha kırılgan bir konumda olduklarını, performans açısından ise evli bireylerin daha avantajlı olduğunu ortaya koymaktadır. Literatürde de benzer şekilde ailevi bağların iş performansını desteklediği, buna karşılık yalnız bireylerin sosyal izolasyona daha yatkın olduğu vurgulanmıştır (Williams, 2001; Yakut ve Yakut, 2018). Bu bulgu, daha önceki araştırmalarla birlikte değerlendirildiğinde, ailevi sorumlulukların örgütsel bağlamda performansı olumlu etkileyebileceği, buna karşın bekar olmanın dışlanmaya daha açık bir konum yaratabileceği düşünülebilir. Eğitim durumu açısından bulgularımız, lisansüstü eğitime sahip öğretmenlerin dışlanma düzeylerinin lisans mezunlarına kıyasla daha yüksek olduğunu göstermektedir. Bu sonuç, eğitim seviyesinin yükselmesinin bazı durumlarda sosyal farklılaşmayı artırarak dışlanmaya zemin hazırlayabileceğini göstermektedir. Literatürde de benzer biçimde farklılıkların örgütlerde gruplaşmayı kolaylaştırdığı ifade edilmektedir (Erdemli ve Kurum, 2021). Bu durum, eğitim farklılıklarının örgütlerde sosyal mesafeye yol açabileceği fikrini desteklemektedir. Görev süresi bulgularımız, uzun yıllardır görev yapan öğretmenlerin kısa süreli görev yapanlara kıyasla daha yüksek performans sergilediklerini göstermektedir. Yani deneyim arttıkça görev ve bağlamsal performans düzeyi yükselmektedir. Bu bulgu, literatürde görev süresi ile performans arasında pozitif ilişki bulan çalışmalarla uyumludur (Bowling ve Beehr, 2006; Kim ve Glomb, 2010). Bu sonuç, deneyimle birlikte hem görev hem de bağlamsal performansın güçlendiğine işaret etmektedir. Ayrıca araştırmamızda örgütsel dışlanma ile hem görev performansı hem de bağlamsal performans arasında olumsuz yönde ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Bu bulgu, öğretmenlerde dışlanma arttıkça performansın düştüğünü göstermektedir. Literatürde de benzer şekilde dışlanmanın iş performansını olumsuz etkilediği ortaya konmuştur (Leung ve ark., 2011; Wu ve ark., 2012).

Bunun yanında gruplaşma ve olumsuz yaşantılar da dışlamanın önemli belirleyicilerindendir. Katılımcıların, geçmişte yaşanan olumsuz deneyimlerin ilişkileri bozduğu ve gruplaşmaların farklı bireylerin dışlanmasına yol açtığı yönündeki görüşleri, Bowling ve Beehr (2006), Kim ve Glomb (2010) ile Robinson ve ark. (2013) bulgularıyla örtüşmektedir. Bizim bulgularımız da öğretmenlerin geçmiş deneyimlere dayalı olarak gruplardan dışlandığını ve bu durumun sosyal ilişkileri olumsuz etkilediğini ortaya koymuştur. Nitekim eğitim örgütlerinde yapılan araştırmalarda da (Polat ve Hiçyılmaz, 2017) öğretmenlerin dini, siyasi veya etnik farklılıklar nedeniyle gruplardan dışlandığı bulgulanmıştır.

Pasif öncüller arasında yer alan sorumsuzluk ve uygunsuz davranış kodları da dikkat çekicidir. Görevlerini yerine getirmeyen, düşük performans gösteren veya ortama uygun olmayan davranışlar sergileyen bireylerin dışlanması, katılımcılar tarafından sıkça dile getirilmiştir. Bu bulgu, Scott ve Thau'nun (2013) işyerinde düşük performans gösteren çalışanların dışlanmaya maruz kalabildiğini ortaya koyan çalışmasıyla uyumludur. Bizim bulgularımız da sorumluluklarını yerine getirmeyen öğretmenlerin daha fazla dışlandığını ortaya koymuştur. Buradan hareketle, dışlamanın bazen örgütsel düzeni sağlamak için kullanılan bir baskı aracı olabileceği, yani bir tür sosyal norm işlevi görebileceği söylenebilir (Wesselman ve ark., 2012).

Araştırmanın dikkat çekici bulgularından biri de dışlamanın bireysel ve örgütsel düzeydeki sonuçlarının çok katmanlı olmasıdır. Katılımcılar, dışlamanın bireysel düzeyde üzüntü, öfke, kıskançlık, yalnızlık, depresyon, stres, tükenmişlik ve özgüven kaybına yol açtığını belirtmiştir. Nicel bulgularımız da dışlanmanın öğretmenlerde performans kaybına ve tükenmişliğe yol açtığını göstermektedir. Bu sonuç, öğretmenlerin hem psikolojik hem de mesleki açıdan dışlanmadan doğrudan etkilendiklerini ortaya koymaktadır. Literatürde de benzer şekilde dışlanmanın tükenmişlik, stres ve özgüven kaybı ile ilişkili olduğu vurgulanmaktadır (Wu ve ark., 2012; Hawkley ve ark., 2011). Bu sonuçlar, dışlanmanın psikolojik olarak acı verici bir deneyim olduğunu ileri süren çalışmalarla paralellik göstermektedir (Williams, 1997; Hawkley ve ark., 2011). Wu ve ark. (2012)' de dışlamanın

tükenmişlik, stres ve özgüven kaybı ile ilişkili olduğunu bulmuştur. Öğretmen örneklemelerinde yürütülen araştırmalar da bu bulguları desteklemektedir. Örneğin, dışlanmanın öğretmenlerde tükenmişliğe yol açtığını ortaya koyan çalışmalar (Sulea ve ark., 2012; Abaslı, 2018) mevcut sonuçlarla örtüşmektedir. Benzer şekilde spor alanındaki farklı örneklemelerden gelen bulgular da (Yücekaya ve Ateş, 2024), tükenmişlik üzerinde birikimli etkiler üretme potansiyeline işaret etmektedir.

Örgütsel düzeyde ise dışlama, performans düşüşü, örgütsel huzursuzluk, bağlılığın azalması, devamsızlık ve tayin isteme gibi olumsuz çıktılar üretmektedir. Katılımcıların dışlanmanın işten ayrılma eğilimlerini artırdığına yönelik görüşleri, Renn ve ark. (2013) ve Haq'ın (2014) bulgularıyla örtüşmektedir. Ayrıca dışlamanın örgütsel bağlılığı azalttığı ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını olumsuz etkilediği literatürde sıkça dile getirilmiştir (Leung ve ark., 2011; O'Reilly ve Robinson, 2009). Araştırmamızın bulguları da öğretmenlerde dışlanma arttıkça işten ayrılma niyetinin ve örgütsel huzursuzluğun yükseldiğini göstermektedir. Bu bulgular, eğitim örgütlerinde dışlanmanın yalnızca bireysel psikolojiyi değil, aynı zamanda örgütsel yapıyı da zayıflatan kritik bir unsur olduğunu göstermektedir. Bu da örgütlerde dışlanmanın yalnızca bireysel değil kurumsal bir tehdit olduğunu ortaya koymaktadır. Benzer şekilde sağlık kurumları örnekleminde yapılan çalışmalarda da (Sarwar ve ark., 2020; Söyük ve ark., 2019) dışlanmanın işyeri nezaketsizliği, hizmet kalitesinde düşüş ve işten ayrılma niyetiyle pozitif ilişkili olduğu ortaya konmuştur. Buna paralel biçimde, beden eğitimi öğretmenleriyle yapılan güncel bir çalışmada iş yaşam kalitesi boyutları ile öğretme motivasyonu arasında anlamlı ilişkiler bulunmuş; özellikle çalışma koşulları, iş/kariyer memnuniyeti, işi kontrol edebilme ve genel iyi olma içsel motivasyonu, aile yaşamında stres ve iş/kariyer memnuniyeti ise dışsal motivasyonu anlamlı biçimde yordadığı ifade edilmiştir (Ateş ve ark., 2024).

Bu araştırmada elde edilen bulgular genel olarak literatürle örtüşmekle birlikte önemli bir farklılık da ortaya çıkmıştır. Bazı araştırmacılar dışlanmanın kimi zaman olumlu sonuçlar doğurabileceğini, dışlanan bireylerin performanslarını artırmaya çalışarak üretkenlik yanlısı davranışlar geliştirebileceğini ileri sürmüştür (Balliet ve Ferris, 2013; Gomez ve ark., 2011). Ancak bu çalışmada katılımcıların hiçbiri dışlamanın olumlu bir etkisine vurgu yapmamıştır. Nicel bulgularımız da

dışlanmanın öğretmenler açısından olumlu bir katkı üretmediğini desteklemektedir. Bu durum, dışlanmanın eğitim kurumları gibi sosyal ilişkilerin yoğun, iş birliği gereksiniminin yüksek olduğu örgütlerde daha yıkıcı etkiler doğurabileceğini düşündürmektedir. Nitekim yapılan çalışmalar da (Wu ve ark., 2012; Yoldaş ve ark., 2020) dışlanmanın iş performansı, örgütsel mutluluk ve bağlılık üzerinde çoğunlukla negatif etkiler yarattığını, olumlu çıktılara işaret eden bulguların sınırlı ve bağlamsal olduğunu göstermektedir. Bu sonuç, eğitim örgütlerinde dışlanmanın yapıcı değil yıkıcı bir süreç olduğunu ve bireysel-örgütsel bütünlüğü zedelediğini göstermektedir. Literatürde de dışlanmanın olumlu çıktılarınin oldukça sınırlı ve bağlamsal olduğu vurgulanmıştır (Wu ve ark., 2012; Yoldaş ve ark., 2020).



6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırma, eğitim kurumlarında işyerinde dışlamanın öğretmenler açısından hem önemli bir örgütsel sorun hem de bireysel bir stres kaynağı olduğunu ortaya koymuştur. Bulgular, dışlamanın en sık görmezden gelme, fikirlerin önemsenmemesi, iletişim kurmama ve gruba almama davranışlarıyla yaşandığını göstermiştir. Bu davranışların temelinde ise çoğunlukla cinsiyet farklılıkları, siyasi ve mezhebi ayrışmalar, gruplaşma, geçmiş olumsuz yaşantılar, sorumsuzluk ve uygunsuz davranışlar yer almaktadır.

Sonuçlar, dışlamanın bireysel düzeyde öğretmenlerde üzüntü, stres, depresyon, yalnızlık, tükenmişlik ve özgüven kaybına; örgütsel düzeyde ise performans düşüşü, bağlılığın azalması, huzursuzluk, devamsızlık ve tayin isteme gibi ciddi olumsuz sonuçlara yol açtığını ortaya koymuştur. Dolayısıyla, işyerinde dışlama hem bireysel iyi oluşu hem de örgütsel verimliliği tehdit eden çok boyutlu bir olgu olarak değerlendirilmeli, eğitim örgütlerinde öncelikli olarak ele alınmalıdır.

1. Katılımcı Yönetim Anlayışı: Okullarda yöneticiler, karar alma süreçlerine tüm öğretmenlerin katılımını teşvik etmelidir. Katılımın artırılması, fikirlerin önemsenmemesi yoluyla oluşan dışlama davranışlarının önüne geçebilir.
2. Kapsayıcı Eğitim Programları: Cinsiyet, siyasi ve mezhebi farklılıkların ötekileştirme nedeni olmaması için öğretmenlere ve yöneticilere yönelik farkındalık atölyeleri düzenlenmeli; çeşitliliğin değer olduğu vurgulanmalıdır.
3. Çatışma Yönetimi Mekanizmaları: Geçmiş olumsuz yaşantıların ve kişiler arası çatışmaların dışlamaya dönüşmesini önlemek amacıyla, çatışma çözümü ve arabuluculuk mekanizmaları kurulmalıdır.
4. Mesleki Dayanışma ve Ortak Projeler: Öğretmenlerin ortak projelerde yer alması hem gruplaşma riskini azaltacak hem de sosyal bağları kuvvetlendirerek dışlamanın önüne geçecektir.
5. Psikososyal Destek Birimleri: Dışlanmaya maruz kalan öğretmenlerin stres, depresyon ve tükenmişlik gibi olumsuz etkilerle başa

ıkabilmeleri için okullarda psikolojik danışmanlık ve rehberlik birimlerinin işlevselliğı artırılmalıdır.

6. Şeffaf Görev Dağılımı: Öğretmenler arasında sorumlulukların adil biçimde paylaşılması, görevini yerine getirmeyenlere yönelik önyargıların ve dışlama davranışlarının azalmasına katkı sağlayacaktır.
7. Etik Kuralların Belirlenmesi: Okullarda dışlama, mobbing ve zorbalık gibi davranışların açıkça tanımlandığı ve kabul edilemez olduğunun belirtildiğı etik ilkeler oluşturulmalı; bu ilkelerin uygulanması sıkı biçimde takip edilmelidir.
8. Liderlik Eğitimi: Okul yöneticilerine liderlik ve iletişim becerilerini geliştirmeye yönelik eğitimler verilerek, dışlama davranışlarının önlenmesinde etkin bir rol üstlenmeleri sağlanmalıdır.

KAYNAKLAR

- Abaslı, K. (2018). Örgütsel dışlanma, işe yabancılaşma ve örgütsel sinizm ilişkisine yönelik öğretmen görüşleri [Yayımlanmamış Doktora Tezi]. Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Aguinis, H. (2013). Performance management (3rd ed.). *Pearson Education*.
- Aguinis, H., & Edwards, J. R. (2014). Methodological wishes and advances in the field of organizational behavior: The past and future. *Journal of Organizational Behavior*, 35(1), 1–17. <https://doi.org/10.1002/job.1917>
- Akbulut, Y., & Kutlu, G. (2016). Örgüt ikliminin belirlenmesi: kamu hastanesi örneği. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 19(3).
- Allen, T. D., Herst, D. E. L., Bruck, C. S., & Sutton, M. (2000). Consequences associated with work-to-family conflict: A review and agenda for future research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(2), 278–308. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.5.2.278>
- Amabile, T. M. (1996). Creativity in context. Westview Press.
- Anderson, N., Potočník, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of Management*, 40(5), 1297–1333. <https://doi.org/10.1177/0149206314527128>
- Ateş, F., Uğraş, S., & Mergan, B. (2024). Beden eğitimi öğretmenlerinin iş yaşam kalitesi ile öğretme motivasyonu arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(3), 879-891. <https://doi.org/10.36362/gumus.1452770>
- Ateş, F., Uğraş, S., & Mergan, B. (2024). Beden eğitimi öğretmenlerinin iş yaşam kalitesi ile öğretme motivasyonu arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(3), 879-891. <https://doi.org/10.36362/gumus.1452770>
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (2004). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(4), 441–462. <https://doi.org/10.1348/0963179042596441>

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Balliet, D., & Ferris, D. L. (2013). Ostracism and prosocial behavior: A social dilemma perspective. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 120(2), 298–308. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2012.07.003>
- Bandura, A. (1986). Social foundations of thought and action: A social cognitive theory. Prentice-Hall.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. W. H. Freeman.
- Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). The Big Five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44(1), 1–26. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1991.tb00688.x>
- Barrick, M. R., Mount, M. K., & Judge, T. A. (2001). Personality and performance at the beginning of the new millennium: What do we know and where do we go next? *International Journal of Selection and Assessment*, 9(1–2), 9–30. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00160>
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–31. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). Transformational leadership (2nd ed.). Psychology Press.
- Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117(3), 497–529. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.117.3.497>
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 71–98). Jossey-Bass.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10(2), 99–109. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_3
- Bowling, N. A. & Beehr, T. A. (2006). Workplace harassment from the victim's perspective: A theoretical model and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 91, 998-1012.

- Boyatzis, R. E. (2008). Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*, 27(1), 5–12. <https://doi.org/10.1108/02621710810840730>
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., & Demirel, F. (2016). *Bilimsel araştırma yöntemleri* (2. Basım). Pegem Akademi.
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 1, pp. 687–732). Consulting Psychologists Press.
- Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H., & Sager, C. E. (1993). A theory of performance. In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 35–70). Jossey-Bass.
- Carlson, D. S., Kacmar, K. M., & Williams, L. J. (2000). Construction and initial validation of a multidimensional measure of work–family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 56(2), 249–276. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1999.1713>
- Cascio, W. F., & Boudreau, J. W. (2016). The search for global competence: From international HR to talent management. *Journal of World Business*, 51(1), 103–114. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2015.10.002>
- Chiaburu, D. S., & Harrison, D. A. (2008). Do peers make the place? Conceptual synthesis and meta-analysis of coworker effects on perceptions, attitudes, OCBs, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 93(5), 1082–1103. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.5.1082>
- Cropanzano, R., Rupp, D. E., Mohler, C. J., & Schminke, M. (2001). Three roads to organizational justice. In J. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resources management* (Vol. 20, pp. 1–113). Elsevier Science.
- Cropanzano, R. (2012). *Justice in the Workplace: From theory To Practice*, Volume 2. Psychology Press.
- Çalışkan, A. & Köroğlu, Ö. (2022). Job Performance, Task Performance, Contextual Performance: Development And Validation Of A New Scale. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 8(2), 180-201. <https://doi.org/10.29131/uiibd.1201880>
- Çalışkan, A. ve Pekkan, N. Ü. (2020), Örgütsel Dışlanma: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması, *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(1), 51-60. <https://doi.org/10.29131/uiibd.736413>

- Çelik, C., & Koşar, A. (2015). Örgüt kültürü ve işyerinde dışlanma arasındaki ilişki. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24(2), 47–62.
- Darling-Hammond, L. (2000). Teacher quality and student achievement. *Education Policy Analysis Archives*, 8, 1-1.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Demir, G. T., Namlı, S., Çakır, E., Batu, B., Ateş, F., Yılmaz, E., Güvendi, B., Kocamaz Adaş, S., & Çağın, M. (2025). The role of mental toughness, sport imagery and anxiety in athletic performance: Structural equation modelling analysis. *BMC Psychology*, 13, 869.
- Denisi, A. S., & Murphy, K. R. (2017). Performance appraisal and performance management: 100 years of progress? *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 421–433. <https://doi.org/10.1037/apl0000085>
- Denisi, A. S., & Williams, K. J. (2018). Performance appraisal and performance management: A century of progress and prospects for the future. In D. S. Ones, N. Anderson, C. Viswesvaran, & H. K. Sinangil (Eds.), *The SAGE handbook of industrial, work & organizational psychology: Volume 1: Personnel psychology and employee performance* (2nd ed., pp. 492–510). Sage.
- Eisenberger, N. I., Lieberman, M. D., & Williams, K. D. (2003). Does rejection hurt? An fMRI study of social exclusion. *Science*, 302(5643), 290–292. <https://doi.org/10.1126/science.1089134>
- Erdemli, Ö., & Kurum, G. (2021). Okul yöneticisi ve öğretmenlerin gözünden okulda dışlanma: Nedenleri ve sonuçları. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 36(2), 350-368.
- Erdogan, B., Liden, R. C., & Kraimer, M. L. (2006). Justice and leader–member exchange: The moderating role of organizational culture. *Academy of Management Journal*, 49(2), 395–406. <https://doi.org/10.5465/amj.2006.20786077>
- Ferris, D. L., Brown, D. J., Berry, J. W., & Lian, H. (2008). The development and validation of the Workplace Ostracism Scale. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1348–1366. <https://doi.org/10.1037/a0012743>

- Filiz, M., & Bardakçı, S. (2020). Sağlık çalışanlarının örgütsel iklim algıları ve örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi: Artvin ili örneği. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(73), 436-449.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362. <https://doi.org/10.1002/job.322>
- Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524-1541. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524>
- Garavan, T. N., Carbery, R., & Rock, A. (2012). Mapping talent development: Definition, scope and architecture. *European Journal of Training and Development*, 36(1), 5-24. <https://doi.org/10.1108/03090591211192601>
- Gerhart, B., & Milkovich, G. T. (1992). Employee compensation: Research and practice. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 3, pp. 481-569). Consulting Psychologists Press.
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. Bantam Books.
- Gomez, A., Morales, J. F., Hart, S., Vazquez, A. & Swann, W. B. (2011). Rejected and excluded forevermore, but even more devoted: Irrevocable ostracism intensifies loyalty to the group among identity-fused persons. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 37(12), 1574-1586.
- Grant, A. M., & Parker, S. K. (2009). Redesigning work design theories: The rise of relational and proactive perspectives. *Academy of Management Annals*, 3(1), 317-375. <https://doi.org/10.5465/19416520903047327>
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76-88. <https://doi.org/10.5465/amr.1985.4277352>
- Greenhaus, J. H., & Powell, G. N. (2006). When work and family are allies: A theory of work-family enrichment. *Academy of Management Review*, 31(1), 72-92. <https://doi.org/10.5465/amr.2006.19379625>
- Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts.

Academy of Management Journal, 50(2), 327–347.

<https://doi.org/10.5465/amj.2007.24634438>

- Gül, Ç. I. (2017). *Örgüt ikliminin iş doyumuna etkisi: İzmir ili iki sağlık kuruluşunda bir uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi, İzmir.
- Halis, M., & Demirel, Y. (2016). Sosyal desteğin örgütsel soyutlama (dışlanma) üzerine etkisi. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(1), 318–335.
- Hardman, K. (2008). Physical education in schools: a global perspective. *Kinesiology*, 40(1).
- Haq, I. U. (2014). Workplace ostracism and job outcomes: Moderating effects of psychological capital. In *Human Capital without Borders: Knowledge and Learning for Quality of Life; Proceedings of the Management, Knowledge and Learning International Conference 2014* (pp. 1309-1323). ToKnowPress.
- Hawkley, L. C., Williams, K. D., & Cacioppo, J. T. (2011). Responses to ostracism across childhood. *Social Cognitive and Affective Neuroscience*, 6, 234-243.
- Hitlan, R. T., Kelly, K. M., Schepman, S., Schneider, K. T., & Zarate, M. A. (2006). Language exclusion and the consequences of perceived ostracism in the workplace. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 10(1), 56–70. <https://doi.org/10.1037/1089-2699.10.1.56>
- Hoy, W.K., & Miskel, C.G. (2008), *Educational Administration: Theory, Research, and Practice*, McGraw Hill Higher Education, Boston, MA.
- Howard, M. C., Cogswell, J. E., & Smith, M. B. (2020). The antecedents and outcomes of workplace ostracism: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 105(6), 577–596. <https://doi.org/10.1037/apl0000453>
- Jones, E. E., Carter-Sowell, A. R., Kelly, J. R., & Williams, K. D. (2009). I'm out of the loop: Ostracism through information exclusion. *Group Processes & Intergroup Relations*, 12(2), 157–174. <https://doi.org/10.1177/1368430208101054>
- Keklik, B., Saygın, T., & Oral Kara, N. (2013). Akademik camianın çirkin ördek yavruları öyp'lilerde örgütsel dışlanma (ostracism) kavramının incelenmesi. 1. *Örgütsel Davranış Kongresi*, 15-16.

- Kim, E. & Glomb, T. M. (2010). Get smarty pants: Cognitive ability, personality, and victimization. *Journal of Applied Psychology*, 95, 889-901.
- Kumral, T. (2017). *İşyeri nezaketsizliği ve örgütsel sessizlik ilişkisinde örgütsel dışlanmanın aracı rolü*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Leary, M. R. (2001). Toward a conceptualization of interpersonal rejection. *Interpersonal rejection*, 3-20.
- Leung, A. S. M., Wu, L. Z., Chen, Y. Y., & Young, M. N. (2011). The impact of workplace ostracism in service organizations. *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), 836–844. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.01.004>
- Liu, Y., Lepak, D. P., Takeuchi, R., & Sims, H. P. (2003). Matching leadership styles with employment modes: Strategic human resource management perspective. *Human Resource Management Review*, 13(1), 127–152. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(02\)00101-2](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(02)00101-2)
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705–717. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.57.9.705>
- London, M. (2003). *Job feedback: Giving, seeking, and using feedback for performance improvement* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Luthans, F., & Youssef-Morgan, C. M. (2017). *Psychological capital and beyond*. Oxford University Press.
- Martin, K., Freeman, R. E., & Veiga, J. F. (2020). Ethical implications of artificial intelligence in human resource management. *Human Resource Management Review*, 30(2), 100688. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100688>
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397–422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2004). Emotional intelligence: Theory, findings, and implications. *Psychological Inquiry*, 15(3), 197–215. https://doi.org/10.1207/s15327965pli1503_02
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage.

- Motowidlo, S. J., Borman, W. C., & Schmit, M. J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance*, 10(2), 71–83. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_1
- Mount, M. K., Barrick, M. R., & Stewart, G. L. (1998). Five-factor model of personality and performance in jobs involving interpersonal interactions. *Human Performance*, 11(2–3), 145–165. <https://doi.org/10.1080/08959285.1998.9668083>
- O'Reilly, J. & Robinson, S. L. (2009). *The negative impact of ostracism on thwarted belongingness and workplace contributions*. Best paper proceedings, Academy of Management meeting, Chicago.
- O'Reilly, J., Robinson, S. L., Berdahl, J. L., & Banki, S. (2014). Is negative attention better than no attention? The comparative effects of ostracism and harassment at work. *Organization Science*, 26(3), 774–793. <https://doi.org/10.1287/orsc.2014.0900>
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. Sage.
- Öz, T. (2019). *Eğitim örgütlerinde siber zorbalık ile örgütsel dışlanma arasındaki ilişki*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trakya Üniversitesi, Edirne.
- Pelit, O. (2018). *Örgütsel dışlanmanın işten ayrılma niyetine etkisi: Afyonkarahisar'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyon.
- Polat, S., & Hiçyılmaz, G. (2017). Sınıf öğretmenlerinin maruz kaldıkları ayrımcılık davranışları ve bu davranışların nedenleri. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi*, 5(2), 46-65.
- Prinstein, M. J., & Aikins, J. W. (2004). Cognitive moderators of the longitudinal association between peer rejection and adolescent depressive symptoms. *Journal of Abnormal Child Psychology*, 32(2), 147-158.
- Pritchard, R. D., Jones, S. D., Roth, P. L., Stuebing, K. K., & Ekeberg, S. E. (1988). Effects of group feedback, goal setting, and incentives on organizational

- productivity. *Journal of Applied Psychology*, 73(2), 337–358.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.73.2.337>
- Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A., & Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of Applied Psychology*, 85(4), 612–624.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.4.612>
- Pulakos, E. D., Hanson, R. M., Arad, S., & Moye, N. (2019). Performance management can be fixed: An on-the-job experiential learning approach for complex behavior change. *Industrial and Organizational Psychology*, 12(1), 51–76. <https://doi.org/10.1017/iop.2018.127>
- Renn, R., Allen, D. & Huning, T. (2013). The relationship of social exclusion at work with self-defeating behaviour and turnover. *The Journal of Social Psychology*, 153(2), 229- 249.
- Robbins, S. P., & Judge, T. (2009). *Organizational Behavior*. Pearson South Africa.
- Robinson, S. L., O'Reilly, J., & Wang, W. (2013). Invisible at work: An integrated model of workplace ostracism. *Journal of Management*, 39(1), 203–231.
<https://doi.org/10.1177/0149206312466141>
- Sarwar, A., Abdullah, M. I., Hafeez, H., & Chughtai, M. A. (2020). How does workplace ostracism lead to service sabotage behavior in nurses: a conservation of resources perspective. *Frontiers in Psychology*, 11, 850.
- Scott, K. L., & Thau, S. (2013). Theory and research on social exclusion in work groups. *The Oxford handbook of social exclusion*, 1, 65-74.
- Smith, M. J., & Sainfort, P. C. (1989). A balance theory of job design for stress reduction. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 4(1), 67–79.
[https://doi.org/10.1016/0169-8141\(89\)90011-9](https://doi.org/10.1016/0169-8141(89)90011-9)
- Söyük, S., Kocabey, A., & Gün, İ. (2019). Workplace incivility and workplace ostracism in healthcare workers. *International Journal of Humanities and Social Science Invention (IJHSSI)*, 8(8), 48-54.
- Spector, P. E., & Fox, S. (2005). The stressor-emotion model of counterproductive work behavior. In S. Fox & P. E. Spector (Eds.), *Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets* (pp. 151–174). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/10893-007>
- Spector, P. E., Fox, S., Penney, L. M., Bruursema, K., Goh, A., & Kessler, S. (2006). The dimensionality of counterproductivity: Are all

- counterproductive behaviors created equal? *Journal of Vocational Behavior*, 68(3), 446–460. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.10.005>
- Sulea, C., Filipescu, R., Horga, A., Ortan, C., & Fischmann, G. (2012). Interpersonal mistreatment at work and burnout among teachers. *Cognition, Brain, Behavior: An Interdisciplinary Journal*, 16(4), 553-570.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2007). *Using multivariate statistics* (5th ed.). Pearson Education.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics* (6th ed.). Pearson Education.
- Tarafdar, M., Tu, Q., Ragu-Nathan, B. S., & Ragu-Nathan, T. S. (2007). The impact of technostress on role stress and productivity. *Journal of Management Information Systems*, 24(1), 301–328. <https://doi.org/10.2753/MIS0742-1222240111>
- Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. Harper & Brothers.
- Twenge, J. M., Catanese, K. R., & Baumeister, R. F. (2002). Social exclusion causes self-defeating behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 83, 606-615.
- Uslukaya, A., & Demirtaş, Z. (2020). Öğretmen algılarına göre işyerinde dışlama: Eğitim kurumlarında nitel bir araştırma. *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi: Teori ve Uygulama*, 11(22), 229-256.
- Wesselmann, E. D., Nairne, J. S. & Williams, K. D. (2012). An evolutionary social psychological approach to studying the effects of ostracism. *Journal of Social, Evolutionary, and Cultural Psychology*, 6(3), 309-328.
- Williams, K. D. (2007). Ostracism: The kiss of social death. *Social and Personality Psychology Compass*, 1(1), 236–247. <https://doi.org/10.1111/j.1751-9004.2007.00004.x>
- Wu, L. Z., Yim, F. H., Kwan, H. K., & Zhang, X. (2012). Coping with workplace ostracism: The roles of ingratiation and political skill in employee psychological distress. *Journal of Management Studies*, 49(1), 178–199. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2011.01017.x>
- Yakut, S. & Yakut, İ. (2018). Öğretmenlerde psikolojik iyi oluş ve iş yerinde dışlanma ilişkisi. *Turkish Studies*, 13(18), 1357-1376.

- 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.
- Yücekaya, M. A., & Ateş, F. (2024). Spor bilimleri öğrencilerinin iş bulma kaygıları ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Journal of Global Sport and Education Research*, 7(3), 1-12.
<https://doi.org/10.55142/jogser.1515863>

