

T.C.
İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

**ÖRGÜTSEL DIŞLANMANIN ÖRGÜTSEL MAHKUMİYETE
ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL GÜVENİN ARACI ROLÜ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Batuhan KÜÇÜK

2200008734

Anabilim Dalı: Psikoloji
Programı: Endüstri ve Örgüt
Psikolojisi

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Ayhan ERBAY

HAZİRAN 2025

T.C.
İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

**ÖRGÜTSEL DIŞLANMANIN ÖRGÜTSEL MAHKUMİYETE
ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL GÜVENİN ARACI ROLÜ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Batuhan KÜÇÜK

2200008734

Anabilim Dalı: Psikoloji
Programı: Endüstri ve Örgüt
Psikolojisi

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Ayhan ERBAY

Jüri Üyeleri: Doç. Dr. Ayhan Erbay

Doç. Dr. Dilek Işılçay Üçok

Doç. Dr. Burcu Türk

HAZİRAN 2025

ÖNSÖZ

Bu yüksek lisans tezi, akademik hayatımın önemli bir aşamasını temsil etmektedir. Öncelikle, her koşulda yanımda olan, sevgisi ve desteğiyle bana güç veren ailem, özellikle annem **Ayşe KÜÇÜK** ve babam **Hacı KÜÇÜK**'e çok teşekkür ederim. Ayrıca her zaman yanımda olan, hayatımın her alanında bana destek veren değerli arkadaşlarım **Şeyma CARAN**, **Eray ULU** ve **Arda KOÇ**'a çok teşekkür ediyorum.

Son olarak Tez çalışma sürecimin boyunca bilgi, birikim ve tecrübeleriyle bana yol gösteren ve sabırla yardım eden danışman hocam **Doç. Dr. Ayhan ERBAY**'a çok teşekkür ederim.

Haziran 2025

Batuhan KÜÇÜK

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	i
KISALTMALAR	iv
TABLO LİSTESİ	v
ŞEKİL LİSTESİ	vi
EKLER LİSTESİ	vii
ÖZET	viii
ABSTRACT	ix
1. GİRİŞ	1
2. LİTERATÜR İNCELEMESİ	3
2.1. Örgütsel Dışlanma	3
2.1.1. Kavramsal Temeller ve Kuramsal Açıklamalar	3
2.1.2. Örgütsel Dışlanma Türleri	4
2.1.3. Psikolojik Sonuçlar	5
2.1.4. Örgütsel Sonuçlar	7
2.2. Örgütsel Mahkûmiyet	8
2.2.1. Tanımı ve Boyutları	8
2.2.2. Bağlılık Türleriyle Karşılaştırma	9
2.2.3. Sonuçları ve Örnek Araştırmalar	11
2.3. Örgütsel Güven	12
2.3.1. Tanımı ve Kuramsal Çerçevesi	12
2.3.2. Alt Boyutları	13
2.3.3. İşlevleri ve Örgütsel Sonuçları	14
2.4. Değişkenler Arası İlişkiler	16
2.4.1. Dışlanma ve Güven	16
2.4.2. Dışlanma ve Mahkûmiyet	18
2.4.2.1. Çıkış ve Mahkûmiyet Tepkileri.....	20
2.4.2.2. Öğrenilmiş Çaresizlik ve Mahkûmiyet.....	20
2.4.2.3. Kişisel ve Durumsal Faktörler.....	21
2.4.3. Güven ve Mahkûmiyet	22

2.4.3.1. Güvensizliğin Mahkûmiyete Etkisi.....	23
2.4.3.2. Mahkûmiyetin Güveni Azaltması: Kısır Döngü.....	23
2.4.3.3.Kontrol Mekanizmaları ve Güven.....	24
2.4.4. Aracılık Rolü	24
2.4.5. Kültürel ve Sektörel Farklılıklar	26
3. YÖNTEM	29
3.1. Araştırma Modeli	29
3.2. Katılımcılar	29
3.3. Veri Toplama Araçları	29
3.4. Süreç	30
3.5. Analiz Yöntemi	31
4. BULGULAR	32
4.1. Verilerin Kontrolü	32
4.2. Demografik Bulgular	32
4.3. Normallik Analizi.....	33
4.4. Güvenilirlik Analizi.....	35
4.5. Korelasyon Analizi	36
4.6. Aracı Değişken Analizi (Hayes Model 4)	37
4.6.1. Örgütsel Güvenin Tek Aracı Değişken Olarak Etkisi	37
4.6.2. Örgütsel Güvenin Alt Boyutlarının Aracılık Etkileri.....	38
5. EK ANALİZLER	39
5.1. Eğitim Durumuna Göre Farklılıklar	39
5.2. Çalışma Şekline Göre Farklılıklar	40
5.3. Diğer Demografik Değişkenlere Göre Bulgular	41
6. TARTIŞMA ve SONUÇ.....	43
6.1. Sonuç	47
6.2. Örgütsel Mahkûmiyet Kavramının Derinleştirilmesi.....	52
6.3. Müdahale ve Uygulama Araştırmaları.....	52
7. KAYNAKÇA	
8. EKLER	
Ek A: Demografik Bilgi Formu	
Ek B: Örgütsel Dışlanma Ölçeği	
Ek C: Örgütsel Mahkûmiyet Ölçeği	

Ek D: Örgütsel Güven Ölçeği



KISALTMALAR

Akt: Aktaran

Vd: Ve diğlerleri

Ss: Standart sapma

p: Anlamlılık değeri

F: Anova değeri

$\bar{x}$: Ortalama

&: ve

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Katılımcılara Ait Demografik bilgiler	31
Tablo 2: Normallik Dağılımı Tablosu	31
Tablo 3: Güvenilirlik Analizi Tablosu	32
Tablo 4: Korelasyon Analizi Tablosu	33
Tablo 5: Örgütsel Dışlanma ve Örgütsel Mahkumiyet Arasındaki İlişkide Örgütsel Güvenin Aracı Rolü regresyon Analizi.....	34
Tablo 6: Örgütsel Dışlanma ve Örgütsel Mahkumiyet Arasındaki İlişkide Örgütsel Güvenin alt boyutlarının Aracı Rolü regresyon Analizi	35
Tablo 7: Cinsiyete göre örgütsel dışlanma ve örgütsel mahkumiyet ve örgütsel güven farkları	36
Tablo 8: Eğitim Durumuna göre Örgütsel Dışlanma ve Örgütsel Mahkumiyet ve Örgütsel Güven Farkları	37
Tablo 9: Çalışma Şekline göre Örgütsel Dışlanma ve Örgütsel Mahkumiyet ve Örgütsel Güven farkları	38

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1. Örgütsel Dışlanma ve Örgütsel Mahkumiyet Arasındaki İlişkide Örgütsel Güvenin Aracı Rolü modeli	38
--	----



EKLER LİSTESİ

Ek A: Demografik Bilgi Formu	55
Ek B: Örgütsel Güven Ölçeği	56
Ek C: Örgütsel Mahkimiyet Ölçeği	56
Ek D: Örgütsel dışlanma Ölçeği	57



Üniversite	: İstanbul Kültür Üniversitesi
Enstitü	: Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
Anabilim Dalı	: Psikoloji
Programı	: Endüstri ve Örgüt Psikolojisi
Tez Danışmanı	: Doç. Dr. Ayhan ERBAY
Tez Türü ve Tarihi	: Yüksek Lisans - Haziran 2025

ÖZET

Bu araştırmanın temel amacı, örgütsel dışlanmanın çalışanlarda örgütsel mahkûmiyet duygusunu nasıl etkilediğini ve bu ilişkide örgütsel güvenin aracı bir rol oynayıp oynamadığını incelemektir. Çalışma kapsamında, örgütsel dışlanma, bireylerin işyerinde kasıtlı ya da farkında olmadan sosyal etkileşim dışında bırakılma deneyimi olarak ele alınmıştır. Örgütsel mahkûmiyet ise bireyin kuruma gönülsüz biçimde bağlı kalması, adeta bir mecburiyet duygusuyla hareket etmesi biçiminde tanımlanmıştır. Bu iki kavram arasındaki psikolojik geçişkenliği anlamlandırmak üzere örgütsel güven değişkeni aracı olarak modellenmiştir.

Araştırma, nicel bir yaklaşımla gerçekleştirilmiş olup veriler 339 katılımcıdan toplanmıştır. Ölçekler aracılığıyla elde edilen veriler SPSS ve PROCESS Macro (Model 4) kullanılarak analiz edilmiştir. Elde edilen bulgular, örgütsel dışlanmanın örgütsel mahkûmiyeti pozitif yönde etkilediğini, ancak bu etkide örgütsel güvenin anlamlı bir şekilde aracı rol oynadığını göstermektedir. Özellikle yöneticilere ve kuruma duyulan güvenin bu ilişkide belirleyici olduğu gözlemlenmiştir.

Sonuçlar, örgütsel bağlamda dışlanmanın yalnızca sosyal değil, aynı zamanda psikolojik bir tehdit oluşturduğunu ortaya koyarken; güven ortamının bu tehditleri kısmen tamponlayabileceğini göstermektedir. Bu bulgular, örgüt yöneticilerine kapsayıcı iletişim, adaletli liderlik ve güven temelli ilişkiler kurma konusunda önemli sorumluluklar yüklemektedir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel dışlanma, örgütsel mahkûmiyet, örgütsel güven

University : Istanbul Kültür University
Institute : Institute of Graduate Studies
Department : Psychology
Programme : Industrial and Organizational Psychology
Supervisor : Associate Prof. Ayhan ERBAY
Degree Awarded and Date : MA-June 2025

ABSTRACT

The primary aim of this study is to examine the impact of organizational ostracism on employees' feelings of organizational prisonization, and to investigate whether organizational trust serves as a mediating variable in this relationship. Organizational ostracism is conceptualized as the experience of being intentionally or unintentionally excluded from social interactions in the workplace. Organizational prisonization, on the other hand, refers to the emotional state in which employees feel compelled to remain in the organization, even when they no longer wish to, due to financial or psychological constraints. The mediating role of organizational trust, which represents employees' positive expectations toward their supervisors, colleagues, and the organization, is also explored.

This research employed a quantitative methodology and collected data from 339 participants. The data were analyzed using SPSS and PROCESS Macro (Model 4). The findings revealed that organizational ostracism has a significant positive effect on organizational prisonization. However, this effect is partially mediated by organizational trust, particularly in relation to trust in supervisors and the organization itself.

The results suggest that organizational ostracism is not only a social issue but also a psychological stressor that can lead to emotional entrapment. Nevertheless, the presence of organizational trust may buffer the adverse effects of ostracism. These findings highlight the importance of fostering a climate of trust and inclusion within organizations to prevent the long-term psychological withdrawal of employees and to promote organizational well-being.

Keywords: Organizational ostracism, organizational prisonization, organizational trust

1. GİRİŞ

İş yaşamı, sadece insanların maddi ihtiyaçlarını karşıladıkları bir yer değil, aksine ilişkilerini kurdukları, aidiyet duygusu geliştirdikleri ve psikolojik doyum arayışında bulundukları bir bölgedir. Bireyler örgütler aracılığıyla toplumsal etkileşim kurar. Bunun sonucunda değer görme, kabul edilme ve benzeri ihtiyaçlarını karşılamaya çalışırlar. Ancak bazı durumlarda bu ihtiyaçlar örgütsel ortamda bazı sebeplerden dolayı zarar görebilir. Özellikle sosyal ilişkilerdeki bozulmalar ya da istemli olarak görmezden gelinme gibi durumlar, kişilerde dışlanmışlık hissine neden olur.

Dışlanma, bireyin örgüt içinde bilinçli ya da bilinçsiz şekilde uzaklaştırılması olarak tanımlayabiliriz. Bu süreçte kişi, bir yandan kuruma olan aidiyet duygusunu kaybederken bir yandan da örgüte ve yöneticilere yönelik olumsuz duygular geliştirmeye başlayabilir. Böyle bir ortamda çalışanlar, zamanla yalnızca iş performanslarında değil, aynı zamanda duygusal bağlılıklarını da kaybetmeye başlayabilir ve örgütteki ilişkilerini sadece yüzeysel ve zorunlu iletişime indirgeyebilir. Kişi bu süreç sonrasında kendini kurum içinde sıkışmış bunalmış ve mahkum hissetmeye başlayabilecektir.

Örgütsel mahkûmiyet, kişinin çalıştığı kurumda kalmayı istememesine rağmen çeşitli maddi veya manevi nedenlerle orada mecbur kalması sonucunda hissettiği duygusal sıkışmışlık olarak tanımlayabiliriz. Bu durum, örgütsel bağlılıktan ayrı olarak psikolojik zorunluluk içerir ve kişide tükenmişlik, stres, düşük iş doyumı gibi olumsuz sonuçlara neden olur. Bu durum sonucunda örgütsel dışlanma, çalışanları sadece sosyal olarak değil, ayrıca psikolojik ve duygusal düzeyde de etkilemektedir.

Ancak bu etkileşimin gücünü azaltabilecek ayrıca pozitif yöne döndürecek önemli bir faktör daha vardır: bu faktör örgütsel güvendir. Örgütsel güven, kişinin yöneticilerine, arkadaşlarına ve kuruma olumlu olarak geliştirdiği beklentilerdir. Güven duygusu, çalışanların kurum içinde kendilerini güvende hissetmelerini sağlar. Eğer kişi dışlandığını hissettiği bir ortamda eğer yöneticisine ya da kuruma güven duyuyorsa, bu güven duygusu dışlanmanın olumsuz duygusal ve psikolojik etkilerini hafifletebilir.

Diğer bir değişle, örgütsel güvenin olması, dışlanma ile mahkûmiyet arasındaki ilişkiyi zayıflatabilir ya da bu ilişkiye aracılık edebilir.

Bu anlamda, çalışmanın temel amacı; örgütsel dışlanmanın örgütsel mahkûmiyet üzerindeki etkisini incelemek ve örgütsel güvenin bu ilişkideki aracı rolünü araştırmaktır. Araştırma kapsamında örgütsel dışlanmanın doğrudan ve dolaylı etkileri analiz edilerek, örgütsel güvenin bu etkileşimde nasıl bir psikolojik etkisi olduğunu değerlendirmektir.



2. LİTERATÜR

2.1. Örgütsel Dışlanma (Ostracism)

2.1.1. Kavramsal Temeller ve Kuramsal Açıklamalar

Örgütsel dışlanma, bir kişinin işyerinde kasıtlı olarak görmezden gelinmesi veya grup dışında bırakılması olarak tanımlanabilen bir dışlanma şeklidir (Ferris, Brown, Berry ve Lian (2008). Genel anlamıyla, dışlanan birey diğer çalışma arkadaşları tarafından adeta “görünmez” muamelesi görür ve yok sayılır (Williams, 2007). Bu duruma sosyal psikolojide ostracism kavramı ile adlandırılır ve bu olgu evrensel bir stres kaynağı olarak kabul edilir (Williams, 2007). Baumeister ve Leary (1995), insanın temel ihtiyaçlarından birinin ait olma duygusu olduğunu belirterek, dışlanmanın bu temel ihtiyacı tehdit ettiğini savunmuştur. Sosyal dışlanma teorisi, kişilerin dışlanma sonucunda dört temel ihtiyacının (aidiyet, özsaygı, kontrol ve anlamlı varoluş) tehdit altında olacağını öne sürer (Williams, 2007). Bu teoriye göre işyerinde dışlanma yaşayan bireyler, psikolojik sağlıklarını korumak için yoğun bir çaba içinde olurlar; aksi durumda dışlanma deneyimi onların kendine olan saygısı, değeri ve aidiyet duygularında ciddi zararlara sebep olur (Williams 2007)

Örgütsel dışlanmanın nedenlerini açıklamada çeşitli kuramsal çalışmalar vardır. Adalet kuramı, işyerinde dışlanmayı örgütsel adaletsizliğin bir biçimi olarak ele alırken etkileşimsel adalet bağlamında, işyerindeki çalışanların saygı ve değer görme beklentilerinin istenildiği karşılanmaması da dışlanma olarak ortaya çıkabilir (Cropanzano, Rupp, Mohler, & Schminke, 2001). Dışlanma, çalışan birey açısından örgütün adil ve destekleyici olmadığı düşüncesini güçlendirir (Ferris v.d., 2008). Bu durum sonucunda çalışanlar, örgüte olan güvenlerini kaybedebilir ve duygusal olarak örgütten uzaklaşma yaşayabilirler. Bu doğrultuda Sosyal değişim teorisi de örgütsel dışlanmayı açıklamada sıkça başvurulan bir çalışmadır. Blau'nun (1964) ortaya koyduğu sosyal değişim teorisine göre, çalışan ile örgüt arasındaki ilişki bağlılığa ve

güvene dayanır. Çalışanlar, emekleri ve sadakatleri karşılığında saygı, takdir ve kabul görmeyi bekler ve ne var ki, bir çalışan örgüt içinde dışlandığında bu karşılıklı değişim dengesi bozulur bu durumda ise çalışanın “verdiği” emek ve sadakatin karşılığında alması gereken sosyal kabul gerçekleşmez. Sonuç olarak, çalışanların algıladıkları psikolojik sözleşmenin ihlal edildiği anlamına gelir (Robinson v.d., 2013). Sonuç olarak dışlanan kişi, örgüte katkıda bulunma ve olumlu davranışlar gösterme motivasyonunu kaybedebilir; çünkü ilişkisinin sosyal temeli zedelenmiştir. Adams’ın eşitlik kuramı açısından bakıldığında da, dışlanma yaşayan bireyler, kendilerine verilen değer çok düşük olduğunu görerek bir tür dağıtım adaletsizliği hissederler. Bu dengesizlik, çalışanlarda öfke ve motivasyon kaybı yaratabilir (Adams 1965).

Kuramsal olarak dışlanmanın birey üzerindeki etkilerini açıklayan önemli bir model de Williams’ın ihtiyaç-yoksunluk modelidir (Williams, 2007). Bu modele göre dışlanma, bireyin temel psikolojik ihtiyaçlarını tehdit ederek önce acı ve stres yaratır, ardından bireyde uyum sağlama veya karşılık verme şeklinde tepkilere yol açar. İlk aşamada dışlanan kişi yeniden kabul görmek için uyumlu davranmaya çalışabilir; eğer dışlanma devam ederse ikinci aşamada duruma öfkeyle tepki verme veya içe kapanma biçiminde savunma mekanizmaları gelişir (Uskul & Over, 2017). Örgütsel bağlamda da benzer şekilde, çalışanlar başlangıçta dışlanmayı telafi edecek stratejiler denese de sürekli dışlanma karşısında ya pasifleşerek işine yabancılaşır ya da karşıt tutumlar geliştirebilir (Hitlan & Noel, 2009).

2.1.2. Örgütsel Dışlanma Türleri: Aktif, Pasif ve Yapısal Dışlanma

Örgütsel dışlanma farklı biçimlerde ortaya çıkabilir ve literatürde genellikle aktif (kasten), pasif (ihmalen) ve yapısal dışlanma şeklinde sınıflandırılır. Aktif dışlanma, bir kişi veya grubun bilinçli ve kasıtlı bir şekilde belirli bir çalışanı sosyal etkileşimlerin dışında bırakmasıdır (Robinson, O'Reilly, & Wang, 2013). Örneğin, bir ekip toplantısında belirli bir çalışanın fikirlerinin sürekli yok sayılması veya sosyal etkinliklere davet edilmeyerek grubun dışında tutulması aktif dışlanmaya örnek gösterilebilir. Bu durumda dışlayan taraf, hedef alınan kişinin örgütsel ortamdaki görünürlüğünü ve sesini özellikle kısma niyetindedir. Pasif dışlanma ise doğrudan bir niyet olmasa bile, duyarsızlık veya ihmalkârlık sonucunda ortaya çıkan dışlanmadır (Robinson, O'Reilly, & Wang, 2013). Örneğin, yeni bir çalışanı ekibe dahil ederken gereken sosyal uyumun sağlanmaması, o kişinin unutarak toplantılara çağrılmaması

veya iş arkadaşlarının soğuk ve mesafeli tutumları pasif dışlanma kapsamına girebilir. Pasif dışlanmada açık bir kötü niyet olmayabilir, ancak sonuçları dışlanan kişi için yine olumsuzdur; çalışan, sosyal bağlamdan kopuk hisseder. Yapısal dışlanma ise örgütün yapısından veya çalışma düzenlemelerinden kaynaklanan, sistematik izolasyonu ifade eder (Robinson, O'Reilly, & Wang, 2013). Örneğin, bir çalışanın fiziksel olarak diğerlerinden tamamen ayrı bir mekânda çalışmak zorunda kalması (şube, bölge veya ofis ayrılığı nedeniyle), uzaktan veya vardiyalı çalışma nedeniyle ekip arkadaşlarıyla hiç yüz yüze gelmemesi, ya da hiyerarşik kademedeki konumu nedeniyle bilinçli olarak bilgi akışından koparılması yapısal dışlanma türündedir. Bu durumda birey belirli kişiler tarafından hedef alınmasa bile, örgütün yapısal koşulları onun tecrit olmasına yol açar. Gözetim ve kontrol mekanizmaları da yapısal dışlanmayı pekiştirebilir (Robinson, O'Reilly, & Wang, 2013); örneğin bazı işletmelerde alt kademe çalışanların üst yönetimle iletişiminin kısıtlanması, sadece formel hiyerarşi üzerinden iletişim kurulabilmesi gibi uygulamalar, alt kademde dışlanmışlık hissi yaratabilir.

Aktif ve pasif dışlanma çoğu zaman örgütsel zorbalık veya iş yeri kaballığı (incivility) ile karşılaştırılır. Kabalık genellikle açık bir saygısızlık veya küçük düşürme davranışı iken, ostracism (dışlanma) daha örtük ve sessiz bir düşmanlık biçimidir (Ferris v.d., 2008; Wu v.d., 2012). İlginç bir şekilde, pasif dışlanma davranışları örgüt ortamında daha yaygın olabilir; çünkü diğer çalışanlar sessiz kalarak veya hiçbir şey yapmayarak da bir kişiyi dışlamış olurlar (Howard v.d., 2020). Örneğin, bir çalışanın başarıları karşısında ekip arkadaşlarının sessiz kalıp kutlama veya geri bildirim vermemesi de onu dışlayabilir. Yapısal dışlanma ise daha az kişisel algılansa da, uzun vadede benzer psikolojik sonuçlara yol açar: kişiler kendilerini örgütün “dış halkasında” görüp merkezin bir parçası olmadıklarını düşünürler (Robinson, O'Reilly, & Wang, 2013; Williams, 2007).

2.1.3. Örgütsel Dışlanmanın Psikolojik Sonuçları

İş yerinde dışlanma, birey üzerinde güçlü psikolojik etkiler yaratır. Dışlanan çalışanlar öncelikle yoğun bir stres ve kaygı yaşayabilir. Dışlanma deneyimi, nörobiyolojik olarak beynin fiziksel acı ile ilişkili bölgelerini aktive eder; bu nedenle sosyal dışlanma “sosyal bir acı” olarak tanımlanır (Williams, 2007). Bu acıya maruz kalan bireylerde benlik saygısında azalma ve psikolojik dayanıklılıkta düşüş gözlenmesi yaygın bir

bulgudur (Ferris v.d., 2015). Nitekim araştırmalar, iş yerinde sürekli görmezden gelinen veya konuşmalardan dışlanan kişilerin zamanla kendilerini yetersiz ve değersiz görmeye başlayabileceklerini, özsaygı seviyelerinin ciddi biçimde zedelendiğini ortaya koymuştur. Bu durum, depresyon ve anksiyete belirtilerinin ortaya çıkmasını kolaylaştırır (Ferris, Brown, Berry, & Lian, 2008). Örgütsel dışlanmaya maruz kalan bireylerde kronik bir kaygı hali, içe kapanma, sosyal çekilme ve hatta paranoya belirtileri rapor edilmiştir (Leung v.d., 2011). Örneğin Leung ve arkadaşlarının (2011) hizmet sektöründe yaptıkları bir çalışmada, dışlanma yaşayan çalışanların sadece iş doyumlarında düşüş değil, aynı zamanda genel psikolojik sağlıklarında bozulma (rneğin sürekli gerginlik, uyku problemleri) tespit edilmiştir

Dışlanmanın bir diğer önemli psikolojik sonucu tükenmişlik (burnout) hissidir. İş yerinde sürekli dışlanan, destek görmeyen ve sosyal bağlardan mahrum kalan çalışan, duygusal açıdan tükenmeye daha yatkındır (Ferris, Brown, Berry, & Lian, 2008). Ferris ve arkadaşlarının (2008) geliştirdiği İşyerinde Dışlanma leği ile yürütülen çok sayıda araştırma, dışlanmanın çalışanlarda duygusal tükenmişliği artırdığını gösterir (Ferris, Brown, Berry, & Lian, 2008). Örneğin in’de yapılan bir çalışmada, dışlanmanın çalışanların duygusal enerji kaynaklarını tükettiği ve bunun sonucunda duygusal tükenme yaşadıkları bulunmuştur (Wu v.d., 2023). Bu alışma, dışlanma ile tükenmişlik arasındaki ilişkide özellikle duygusal kaynakların korunması kuramı (Hobfoll, 1989) erevesini kullanmış ve dışlanmanın, çalışanın sahip olduğu psikolojik kaynakları (zdenetim, iyimserlik gibi) aşındırarak tükenmeye yol açtığını göstermiştir. Tükenmişlik yaşayan çalışanlar ise motivasyon kaybı, umutsuzluk ve işle ilgili ilgisizlik sergilerler (Maslach & Leiter, 2016).

Dışlanma ayrıca bireyde saldırganlık ve karşı gelme eğilimlerini tetikleyebilir (Ferris, Brown, Berry, & Lian, 2008). Williams’ın (2007) kuramına göre, uzun süre dışlanan bireyler bir süre sonra aidiyet ihtiyaçlarını karşılayamadıkları için kontrol ihtiyaçlarını ne çıkarırlar; yani içinde bulundukları acı verici durumu telafi etmek için çevrelerini kontrol etmeye, öfkelerini yansıtmaya başlayabilirler. Literatürde, dışlanan çalışanların intikamcı tutumlar alabildiğine dair kanıtlar bulunmaktadır. Örneğin araştırmalar, işyerinde dışlanmanın çalışan empatisini düşürdüğünü ve antisosyal davranışları (r. kasıtlı hatalar yapma, iş arkadaşlarına yardım etmeme) artırabildiğini ortaya koymuştur. Dışlanmış alışanlar bazen bu durumu yönetmek için başa çıkma

mekanizmaları geliştirir (Ferris, Brown, Berry, & Lian, 2008): Kimi tamamen içe çekilerek sessiz kalmayı (örgütsel sessizlik) tercih ederken, kimi de dışlanmanın yarattığı stresi azaltmak için işe karşı ilgisini minimuma indirir (Özbek, 2018). Bazı durumlarda ise dışlanan bireyin kendisini suçlamaya başlaması, değersizlik duygusunu içselleştirerek öğrenilmiş çaresizlik geliştirmesi mümkündür (Abramson v.d. 1978). Bu psikolojik durum, bireyin sadece mevcut işyerinde değil, gelecekte de sosyal ortamlarda pasif ve çekingen olmasına yol açabilir (Williams, 2007).

2.1.4. Örgütsel Dışlanmanın Örgütsel Sonuçları

Örgütsel dışlanmanın bireysel psikolojik etkileri kadar, örgütsel düzeyde de sonuçları önemlidir. Birincisi, dışlanmış çalışanların iş memnuniyeti ve örgütsel bağlılığı belirgin yüzeyselliğini kaybeder. Kendini ekipten veya örgütten uzak hissetme hissine düşen kişiler, işine yönelik anlam duygusunu yitirirler (Leung, Wu, Chen & Young, 2011). Yapılan araştırmalar, dışlanma deneyimlerinin çalışanların duygusal bağlılığını yıprattığını ve örgütle özdeşleşmelerini azalttığını göstermektedir (Kanten & Ülker, 2014; Leung v.d., 2011). örneğin bir bankacılık sektöründe yapılan bir araştırma, dışlanmayı hissetme olarak çalışanlarda daha yüksek çalışma forces ardından örgütte hissizlik, onların örgüt aidiyetinin düşmesi ve işten çıkarma iradesinin bağlayıcı olduğu bulunmuştur (Kanten & Ülker, 2014). Özetle aynı şekilde Leung v.d. (2011) dışlanmaya maruz kalan personellerin örgüt vatandaşlık davranışlarında (özellikle diğer personele yardım, ek roller üstlenme gibi gönüllü eylemlerde) azalış tespit etmişlerdir

Örgütsel dışlanma, performans ve verimlilik üzerinde de olumsuz etkilere sahiptir (Zhao, Xia, Shi & He, 2021). Çalışanın dışlanma nedeniyle motivasyon kaybetmesi ve kendini geri çekmesi, işine odaklanmasını ve enerji harcamasını engeller (Williams & Nida, 2011). Toplama ve çıkarma çözme gibi bilişsel çaba gerektiren işlerde, dışlanma yaşayan bireyin performansı düşebilir (Ferris v.d., 2015). Bunun bir nedeni, dışlanmanın bilişsel kaynakları meşgul etmesidir: Dışlanan kişi sürekli “neden dışlanıyorum?” sorusuyla ve sosyal kaygılarla zihnini meşgul ederken asıl iş görevine daha az kaynak ayırır (Baumeister v.d., 2005). Nitekim bir meta-analiz çalışması, işyerinde dışlanmanın ortalama olarak çalışan performansını önemli ölçüde düşürdüğünü, bu etkinin işyerinde yaşanan diğer kaba davranışlar veya çatışmalar kadar güçlü olabileceğini ortaya koymuştur (Howard v.d., 2020).

Bununla birlikte, dışlanmanın her zaman hemen işten ayrılmaya yol açmadığı, bazen çalışanların işten kopmayıp “kalırken ayrıldığı” durumlar da gözlenmiştir (Smith, 2020). Yani fiziksel olarak işte kalıp duygusal olarak işi terk etme durumu söz konusudur. Bu durumda çalışan, mecburiyetten veya alternatif yokluğundan örgütte kalır ancak “zihnen ve gönülden” işten ayrılmış haldedir (Hom v.d., 2012). Bu olgu literatürde “sessiz istifa” veya “kalıcı devamsızlık” gibi kavramlarla anılmakta olup dışlanmanın böyle bir durumu tetikleyebileceği belirtilmektedir (Çalışkan, 2019). Özellikle alternatif iş imkanlarının kısıtlı olduğu ortamlarda veya ekonomik zorluk dönemlerinde, dışlanan çalışan “ayrılmak isteyip ayrılamama” ikilemine düşebilir. Sonuçta, bedenen iş yerinde var olup ruhen yok olan çalışan profili ortaya çıkar ki bu da örgüt için verimsizlik ve düşük moral açısından problemlidir (Ferris v.d., 2008).

Örgütsel dışlanmanın bir diğer sonucu da örgütsel vatandaşlık davranışlarının (ÖVD) azalması ve örgütsel sapma davranışlarının artmasıdır. Dışlanan çalışanlar, örgüte yönelik ekstra-rol davranışlarında (örneğin gönüllü yardım, olumlu öneriler sunma) azalma gösterirken; bazıları örgüte zarar verici eylemlere yönelebilir (Ferris v.d., 2008). Örneğin bir çalışmada, işyerinde dışlanan bireylerin bilgi saklama ve iş arkadaşlarına karşı kıskançlık kaynaklı engelleme davranışlarında artış görülmüştür (Zhao v.d., 2013). Aynı şekilde, dışlanmanın hırsızlık, dedikodu yayma veya kasıtlı işe geç gelme gibi misilleme türü davranışları tetikleyebildiği rapor edilmiştir (Ferris v.d., 2019). Bu bulgular, sosyal dışlanmanın sadece pasif sonuçlar (içe çekilme, performans düşüşü) değil, aktif olumsuz sonuçlar (karşı saldırı, sabotaj) da doğurabileceğini göstermektedir.

Son olarak, işyerinde dışlanma, çalışma ortamının genel iklimini ve kültürünü de olumsuz etkiler. Dışlanma vakalarının yaygın olduğu örgütlerde çalışanlar arasında güven duygusu zayıflar, iletişim kanalları kapanır ve açık fikirli tartışma ortamı zarar görür (Williams, 2007). Böyle bir ortamda örgütsel sessizlik kültürü gelişebilir; çalışanlar, bir gün kendilerinin de dışlanabileceği korkusuyla veya mevcut dışlanma vakalarına tepki olarak fikirlerini söylemekten kaçınırlar. Nitekim hem ulusal hem uluslararası literatürde, örgütsel dışlanma ile örgütsel sessizlik arasında pozitif bir ilişki saptanmıştır (Çelik, 2013; Wang v.d., 2023). Özellikle sağlık sektöründe yapılan bir araştırma, dışlanma yaşayan hemşirelerin kritik konularda ses çıkarmak yerine sessiz kalmayı tercih ettiğini, bunun da hata yapma riskini artırdığını ortaya koymuştur

(El-Sayed v.d., 2025). Dolayısıyla, örgüt içinde dışlanmayı engelleyememek, uzun vadede örgütün iletişim ve öğrenme kültürüne ket vurabilir.

2.2. Örgütsel Mahkûmiyet (Organizational Prisonization)

2.2.1. Tanımı ve Boyutları

Örgütsel mahkûmiyet, literatürde yeni sayılabilecek bir kavram olup bir çalışanın kendisini bulunduğu işyerinde “mahkûm olmuş gibi” hissetmesini ifade eder (Kara, 2019). Bu kavram, adını cezaevi terminolojisindeki “mahkumlaşma (prisonization)” olgusundan alır ve çalışanların, tıpkı hükümlülerin cezaevine uyum sağlama sürecine benzer bir biçimde, örgüt içinde özgürlüklerini kaybetmiş ve kapana kısılmış hissetmeleri durumunu tanımlar (Erbay & Turgut, 2018). Elif Özge Erbay’ın (2018) bu konuda yaptığı öncü çalışmada, örgütte mahkumlaşma şöyle tanımlanmıştır: Çalışanın, bulunduğu örgütte kendini kısıtlanmış, hapsedilmiş ve çaresiz hissetmesi durumudur (Aksoy, 2021).

Örgütsel mahkûmiyet kavramının duygusal ve bilişsel boyutları bulunmaktadır. Duygusal boyut, çalışanın hissettiği çaresizlik, umutsuzluk, sıkışmışlık ve tükenmişlik duygularını içerir (Cropanzano, R., & Wright, T. A., 2001). Mahkûmiyet yaşayan birey, adeta örgüte mecbur olmanın getirdiği bir umutsuzluk içindedir (Erbay, 2018). Erbay’ın geliştirdiği Örgütsel Mahkumlaşma Ölçeğindeki ifadelerden biri bu duygusal durumu net olarak yansıtmaktadır: “Çalıştığım işyerinde, tüm motivasyonumu kaybetmiş olsam bile zihinsel becerilerimi kullanarak çalışmaya devam etmek zorundayım; çünkü başka çarem yok.” (Kılınç v.d., 2020).

Mahkûmiyetin bilişsel boyutu ise çalışanın düşünsel süreçlerinde ortaya çıkan değişimleri kapsar. Öncelikle birey, içinde bulunduğu durumu kabullenme veya karşı çıkma yönünde bir bilişsel değerlendirme yapar (Allen, D. G., & Meyer, J. P., 1990). Cezaevi literatüründen uyarlanan Sykes’in (1958) kavramsallaştırması burada yol göstericidir: Mahkumlaşan birey, içinde bulunduğu katı kurallı ortama uyum sağlamak için ya asimilasyon (kurallara tam uyum ve özdeşleşme) ya da ayrışma (mevcut düzenden kopma, gizli yollarla direnme) stratejisi geliştirir (Cohen, S. 1985). Örgütsel bağlamda da benzer şekilde, mahkûmiyet yaşayan çalışan ya kurumun dayattığı kurallara sorgusuz uyarak bir itaatkâr bilinç geliştirir ya da içten içe bir karşı koyuş

sergileyerek örgütten zihnen ayrışır (Erbay & Turgut, 2018).

Örgütsel mahkûmiyetin bir diğer boyutu da davranışsal adaptasyon olarak görülebilir. (Harrison, 2009). Mahkumlaşan çalışanların, tıpkı hapisane mahkumlarının hayatta kalmak için geliştirdikleri stratejilere benzer şekilde, işyerinde bazı davranışsal kalıplar geliştirdikleri öne sürülmüştür (Sykes & Messinger, 1960). Örneğin, yönetim ile çatışmamak ve dikkat çekmemek için aşırı uyumlu davranma, ya da “cezalandırılmaktan korkarak” hiçbir yenilik veya eleştiri getirmeme bu kalıplardandır (Kılınç v.d., 2020).

2.2.2. Örgütsel Bağlılık Türleriyle Karşılaştırılması

Örgütsel mahkûmiyet kavramı, ilk bakışta örgütsel bağlılık ile benzer bir olgu gibi görünse de aslında aralarında önemli nitelik farkları vardır. Örgütsel bağlılık, bir çalışanın örgütüyle kurduğu psikolojik bağın gücünü ve örgütte kalma arzusunun derecesini ifade eden daha genel bir kavramdır (Meyer & Allen, 1991). Meyer ve Allen’in (1991) klasik tasnifine göre örgütsel bağlılığın üç türü bulunmaktadır: Duygusal, devam bağlılığı ve normatif bağlılık. Bu bağlılık türlerinden özellikle devam bağlılık, yüzeysel olarak mahkûmiyet kavramına benzetilebilir çünkü devam bağlılığında da kişi “ayrılammam çünkü mecburum” düşüncesiyle örgütte kalır. Fakat aradaki kritik fark, devam bağlılığının bir bağlılık türü olarak hala çalışanı örgütün bir parçası sayması ve çalışan en azından çıkarları gereği kalmayı kabul ederken mahkumiyet durumunda çalışanın örgüte bağlılığından ziyade örgüte mahkûm oluşundan söz edilir (Allen & Meyer, 1990). Yani mahkûmiyette herhangi bir bağlılık veya sadakat hissi yoktur, sadece çaresizlikten kaynaklı bir kalış vardır (Çalışkan, 2019).

Mahkûmiyet yaşayan bireyleri, bağlılık türleri açısından değerlendirirsek: Bu kişiler duygusal bağlılıkları çok düşük, devam mecburiyetleri yüksek, normatif bağlılıkları ise zayıf profil sergiler (Meyer & Allen, 1991). Abdullah Çalışkan (2019) bu durumu şöyle özetlemektedir: Mahkûmiyet yaşayan çalışan genellikle örgütünü sevmez, hatta çoğunlukla ondan soğumuştur; fakat eldeki şartlar nedeniyle ayrılmayı göze alamaz. Kendisini örgüte adanmış değil, tutsak edilmiş hisseder.

Örgütsel mahkûmiyet aynı zamanda örgütsel bağlılıktan farklı olarak olumsuz

sonuçlara yol açar. Literatürde yüksek örgütsel bağlılığın (özellikle duygusal bağlılığın) genellikle düşük devamsızlık, yüksek performans, düşük işten ayrılma niyeti gibi olumlu çıktıları olduğu gösterilmiştir (Riketta, 2002). Oysa mahkûmiyet durumu, tam tersine, çalışanın performansının düşmesine, işine yabancılaşmasına ve örgütsel sinizm geliştirmesine yol açar (Erbay, 2018).

Mahkûmiyet kavramı, literatürde daha önce değinilen “örgütsel bağlılık tuzağı” veya “kalırken ayrılma (quit and stay)” olgularıyla da ilişkilidir. Özellikle devam bağlılığının aşırı ve tek başına yüksek olduğu durumlar için kullanılan bağlılık tuzağı, çalışanın sırf mecburiyetler yüzünden sevmediği bir örgütte kalmasını anlatır (Chang v.d., 2007). Örgütsel mahkûmiyet ise bu durumun daha uç ve yoğun halidir denilebilir. Bir bağlılık biçiminden öte, bir tutsaklık hissidir. Bu yönüyle, literatürdeki “entrenchment (saplanıp kalma)” kavramına da yakındır (Erbay, 2018). Kariyer entrenchment (Çamber, 2010) gibi kavramlar, bireylerin belirli bir işte veya kurumda yıllar içinde alternatiflerinin azalmasıyla mecburi kalışlarını tanımlar. Mahkûmiyet de benzer biçimde, kişinin örgütten ayrılamayacak kadar köşeye sıkıştığını, başka yerde iş bulamayacağına inandığını, elde ettiği bazı haklar veya rutinler nedeniyle (örneğin emekliliğe az kalması, piyasa koşullarının kötülüğü) ayrılmayı göze alamadığını gösterir. Ancak bu rasyonel hesap, mahkûmiyet olgusunun sadece bir parçasıdır; asıl belirleyici olan duygu, çaresizlik ve sıkışmışlık duygusudur (Erbay, 2018).

Özetle, örgütsel mahkûmiyet, klasik bağlılık türleriyle birebir örtüşmeyen, kendine özgü ve negatif yönelimli bir çalışanın tutumudur. Bağlılığın varlığını değil, yokluğunu ve yerine geçen mecburiyete dayalı edilgenliği temsil eder (Erbay, 2018). Bu yüzden, mahkûmiyet kavramı literatüre yeni bir soluk getirmiş ve örgütsel bağlılık konusunda geleneksel varsayımları sorgulamıştır. Özellikle dışlanma gibi olumsuz deneyimlere rağmen örgütte kalan çalışanların durumunu açıklamak için mahkûmiyet kavramı kullanılmaya başlanmıştır (Erbay, 2018).

2.2.3. Örgütsel Mahkûmiyetin Sonuçları ve Örnek Araştırmalar

Örgütsel mahkûmiyet, çalışanlar ve örgütler için bir dizi olumsuz sonuca yol açabilir. Mahkûmiyet duygusu yaşayan çalışanların öncelikle iş tatmini oldukça düşüktür. Bu kişiler işi bir zevk veya kendini gerçekleştirme alanı olarak değil, katlanılması gereken bir yük olarak görürler (Erbay, 2018). Yapılan mülakat çalışmalarında, mahkûmiyet

hissine kapılan çalışanların işlerinden bahsederken sıkça “mecburum, çalışmalıyım ama mutlu değilim” gibi ifadelerle yer verdikleri görülmüştür (Erbay, 2018). Bu da iş doyumunun asgari düzeyde olduğunu, çalışanın sadece dışsal motivasyonlarla (maaş, iş güvencesi vb.) orada kaldığını gösterir.

Mahkûmiyetin bir diğer sonucu, örgütsel muhalefet davranışlarında değişim olarak incelenmiştir. Kılınç v.d.adaşları (2020) sağlık sektörü çalışanlarıyla yaptıkları araştırmada, örgütsel mahkûmiyetin örgütsel muhalefet (dissent) üzerindeki etkisini incelemiştir. Sonuçlar, mahkûmiyet yaşayan çalışanların açık muhalefet (yönetime doğrudan fikir söyleme, eleştirme) düzeylerinin düştüğünü, buna karşın gizli muhalefet (rahatsızlıklarını içten içe veya arkadaşlarına ifade etme) düzeylerinin arttığını göstermiştir. Mahkûmiyet ayrıca örgütsel sinizm ve işe yabancılaşma ile bağlantılı bulunmuştur (Erbay, 2018).

Örgütsel mahkûmiyet olgusunun belki de en dikkat çekici sonucu, çalışanın bilişsel yetilerini kullanma isteğinin azalması ancak yine de kullanmaya devam etmek zorunda kalması biçiminde ortaya çıkan bir motivasyon paradoksudur (Çalışkan, 2017). Erbay (2018), mahkûmiyetin çalışanların içsel motivasyonunu zayıflattığını, fakat özellikle zihinsel emek harcayan çalışanların (örneğin bilgi işleri yapanların) işlerini bırakmadıkları için bu duruma rağmen bilişsel becerilerini kullanmaya devam ettiklerini belirtmiştir

Sonuç olarak, örgütsel mahkûmiyet çalışan açısından istenmeyen bir durum olduğu gibi, örgüt açısından da sakıncalı çıktılar doğuran bir olgudur. Bu olgu, literatürde geleneksel bağlılık yaklaşımlarının açıklayamadığı bazı durumları (örneğin dışlanmaya maruz kaldığı halde işten ayrılmayan çalışanlar) açıklama potansiyeli taşıdığı için önem kazanmıştır (Meyer & Allen, 1991). Mahkûmiyet kavramının anlaşılması, örgütlerde çalışanların yalnızca “kalıyor” olmasına aldanmayıp, onların “nasıl kalıyor” olduklarına dikkat etmeyi gerektirir. Zira çalışanların gönülsüz ve mahkûm halde örgütte bulunmaları, uzun vadede hem çalışan mutluluğu hem de örgüt başarısı için sürdürülemez bir durumdur.

2.3. Örgütsel Güven (Organizational Trust)

2.3.1. Tanımı ve Kuramsal Çerçevesi

Örgütsel güven, çalışanların işyerindeki diğerlerine ve kurumun bütününe ilişkin güven duygusunu ifade eder (Dirks & Ferrin, 2002). Genellikle “bir başkasının eylemlerinin kendi çıkarlarınızı zedelemeyeceğine yönelik inanç ve bu kişiye karşı risk alma isteği” şeklinde tanımlanır (Rousseau v.d., 1998). Örgütsel bağlamda güven; çalışan ile yönetici, çalışan ile ekip arkadaşı veya çalışan ile örgütün kendisi (politika ve prosedürler) arasındaki ilişkide kırılabilirliğin kabulü ve pozitif beklenti anlamına gelir (Dirks & Ferrin, 2002). Basitçe, çalışan “karşımdakine güveniyorum, çünkü onun yetkin, dürüst ve bana karşı iyi niyetli olduğunu düşünüyorum” diyorsa orada güven var demektir (Mayer v.d., 1995).

Mayer, Davis ve Schoorman’ın (1995) geliştirdiği Bütünleşik Güven Modeli, örgütsel güven literatüründe en sık atıf alan kuramsal çerçevelerden biridir. Bu modele göre güvenin üç temel bileşeni vardır: Yetkinlik (ability), iyiniyet (benevolence) ve dürüstlük (integrity)

Örgütsel güvenin tanımı yapılırken, çoğu zaman risk ve belirsizlik unsurları da vurgulanır. Çünkü güven, tamamen kesinlik olan bir durumda değil; belirsizliğin bulunduğu ve karşı tarafın ya güveni boşa çıkarma ihtimali de olduğu bir durumda anlam kazanır (Colquitt v.d., 2012). Çalışan, yöneticisine güveniyorsa, örneğin ona kötü bir haberi veya bir hatasını rahatlıkla iletebilir; çünkü yöneticinin tepkisinin adil olacağına dair inancı vardır. Bu güven sayesinde çalışan risk alır (hatasını itiraf etmek bir risktir) ve belirsizliği tolere eder (yöneticinin tam ne yapacağından emin değildir ama iyi olacağını varsayar) (Dirks & Ferrin, 2002).

2.3.2. Örgütsel Güvenin Alt Boyutları (Yöneticilere, Kuruma ve İş Arkadaşlarına Güven)

Örgütsel güven çok boyutlu bir yapıdır ve kime/neyi hedef aldığına göre farklı odaklara sahip olabilir. Literatürde en yaygın kabul gören ayrımlardan biri, dikey güven ve yatay güven ayrımıdır (Tan & Tan, 2000). Dikey güven, çalışanların üstlerine ve örgütün yönetimine duyduğu güvendir (yöneticiye güven ve kurumun kendisine güven şeklinde iki alt boyut da içerir) (Öztürk, 2016). Yatay güven ise çalışanların eş düzeydeki iş arkadaşlarına duyduğu güveni ifade eder (Güzel, 2014).

Türkçe literatürde Çalışkan (2021) tarafından geliştirilen Örgütsel Güven Ölçeği,

güveni üç alt boyutta ele almıştır: Yöneticiye duyulan güven, kuruma duyulan güven ve çalışma arkadaşlarına duyulan güven

Bu alt boyutlar arasında farklılıklar olabilir. Örneğin, bir çalışanın takım arkadaşlarına güveni yüksek iken üst yönetimine güveni düşük olabilir. Ya da tam tersi, kurumsal düzeyde şirketine güvense bile doğrudan amirine güvenmeyebilir. Bu nüanslar, örgütsel güven çalışmalarında odak noktasının belirlenmesi açısından önem taşır. Güvenin tesisi ve sarsılması da bu odaklarda farklı gerçekleşir: Kişilerarası güven (yönetici-ast veya çalışanlar arası) daha çok günlük etkileşimler, dürüst iletişim ve destek davranışlarıyla inşa edilirken; kurumsal güven, örgütün genel uygulamaları (ücret adaleti, terfi süreçleri, kriz zamanlarında tutarlılık) gibi faktörlere dayanır (Shockley-Zalabak v.d., 2000).

Ayrıca literatürde bilişsel ve duygusal güven ayrımı da yapılmıştır (McAllister, 1995). Bilişsel güven, daha çok karşı tarafın yetkinliği ve güvenilirliğine dair akılcı değerlendirmeye dayanır (örneğin “Yöneticim çok deneyimli, onun kararlarına güvenirim”) (Mayer, Davis & Schoorman, 1995). Duygusal güven ise karşı tarafa duyulan duygusal yakınlık ve bağ sonucunda gelişir. (örneğin “İş arkadaşım bana hep destek oldu, ona güvenim tam”). (McAllister, 1995) Örgüt ortamında genellikle her iki güven türü de iç içe geçer; yöneticiler hem iş bilgisiyle güven vermeli (bilişsel) hem de çalışanlarıyla dürüst, açık bir ilişki kurarak sadakatlerini kazanmalıdır (duygusal). (Dirks & Ferrin, 2002).

Güvenin alt boyutlarını anlamak, örgüt içinde güven tesis etme stratejilerini de belirler. Eğer sorun yönetime güvendeyse, şeffaflık ve tutarlılık politikalarıyla dikey güven artırılmaya çalışılmalıdır (Wimbush & Shepard, 1994). Eğer ekip içi güvende problem varsa, takım çalışması faaliyetleri veya iç iletişimi güçlendirecek adımlar gerekebilir (Mayer, Davis & Schoorman, 1995). Literatürde, çalışanların en çok doğrudan bağlı oldukları yönetici figürüyle ilişkisinin güven algısını etkilediği sıklıkla vurgulanır (Dirks & Ferrin, 2002). Yöneticiye güveni sarsılan bir çalışan, genellikle kuruma güvenini de zamanla kaybedebilir çünkü yöneticisini kurumun temsilcisi olarak görür. Bu nedenle bir çalışanın ilk deneyimleri (örneğin işe başladığında amirinin yaklaşımı) örgütsel güvenin oluşmasında kritik olabilir.

2.3.3. Örgütsel Güvenin İşlevleri ve Örgütsel Sonuçları

Örgütsel güven, hem psikolojik işlevleri hem de örgütsel çıktı bakımından sonuçları itibariyle son derece önemli bir değişkendir. Güvenin var olduğu bir çalışma ortamı, çalışanların kendilerini psikolojik olarak güvende hissetmelerine yol açar. Edmondson (1999) bu durumu “psikolojik emniyet” kavramıyla açıklamıştır: Yüksek güven ortamında çalışanlar hata yapmaktan veya fikir beyan etmekten korkmazlar, çünkü bu davranışlarının cezalandırılmayacağını ve aksine öğrenme fırsatı olarak görüleceğini bilirler. Gerçekten de, yöneticisine güven duyan bir çalışan, bir problemle karşılaştığında bunu gizlemek yerine açıkça yönetime iletmeyi tercih edecektir; zira güven, dürüstlüğü ve şeffaf iletişimi destekler (Edmondson, 1999).

Örgütsel güvenin en temel psikolojik işlevlerinden biri, çalışanlarda aidiyet ve bağlılık duygusunu pekiştirmesidir (Dirks & Ferrin, 2002). Güven duyulan bir kurum, çalışanına “bu ailede sana değer veriliyor” mesajını iletir (Colquitt, Scott, & LePine, 2007). Yapılan çalışmalar, örgütsel güven düzeyi yüksek olan çalışanların örgütsel bağlılıklarının da yüksek olduğunu ortaya koymuştur (Dirks & Ferrin, 2002). Özellikle güven, çalışan ile örgüt arasındaki sosyal değişimi olumlu kılar: Çalışan, örgüte güveniyorsa daha çok çaba harcar, örgüt de bu çabaya karşılık adil tutumunu sürdürdükçe güven pekişir (Colquitt v.d., 2007). Bu döngü, karşılıklı bağlılığı artırır. Nitekim meta-analitik bulgular, çalışanların üstlerine güvendiklerinde iş tatminlerinin %50’den fazla oranda arttığını ve işten ayrılma niyetlerinin belirgin şekilde azaldığını göstermiştir (Dirks & Ferrin, 2002).

Örgütsel vatandaşlık davranışları (ÖVD) açısından da güvenin kritik bir rolü vardır (Konovsky & Pugh, 1994). Güven ortamında çalışanlar, iş tanımlarında yazmayan ekstra yardımları yapmaya daha istekli olurlar. Çünkü bir güven ilişkisi içerisinde, kısa vadede karşılıksız gibi görünen bu çabaların uzun vadede değerlendirileceğine ve takdir edileceğine inanırlar (Konovsky & Pugh, 1994). Örneğin, ekibine güvenen bir çalışan, mesai arkadaşının acil işi çıktığında onun görevini üstlenebilir veya bölümüne güvenen bir çalışan, resmi görevi olmadığı halde yeni gelen bir elemanı gönüllü olarak eğitebilir (Chiaburu & Lim, 2008). Güvensiz ortamlarda ise insanlar fedakârlık yapma konusunda çekimser davranır; “neden ekstra uğraşayım ki, nasılsa kıymeti bilinmez” düşüncesi hakim olabilir. Bu bakımdan güven, örgütsel vatandaşlık için bir tür zemin hazırlayıcıdır. Yapılan nicel derlemelerde, güven ile vatandaşlık davranışları arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir (Chiaburu & Lim, 2008).

Güvenin işlevlerinden bir diğeri, iletişim ve bilgi paylaşımını kolaylaştırmasıdır. (Schoorman v.d., 2007). Güvenen çalışanlar, kendi aleyhlerine kullanılabileceği endişesi taşımadan bilgi ve fikir paylaşırlar.(Schoorman v.d., 2007) Özellikle takım düzeyinde güven, ekip üyelerinin uzmanlıklarını birbirine aktarmasını, hatalardan birlikte ders çıkarmasını mümkün kılar. .(Schoorman v.d., 2007) Buna karşılık, güvensiz ortamlarda çalışanlar bilgiyi tekeline almaya veya hatalarını gizlemeye meyleder. Araştırmalar, takım içi güvenin yüksek olduğu gruplarda, performans bilgilerinin daha şeffaf paylaşıldığını ve yenilikçi fikir sayısının daha fazla olduğunu ortaya koymuştur (Schoorman v.d., 2007). Bu da örgüte öğrenen organizasyon olma yolunda ivme kazandırır.

Performans ve verimlilik açısından bakıldığında da güvenin olumlu çıktıları olduğu görülür (Colquitt v.d., 2007). Güven, iş görenlerin zihnindeki belirsizlikleri azalttığı için, enerjilerini esas iş hedeflerine yönleltmelerine olanak tanır (Colquitt v.d., 2007). Örneğin, yöneticisine güven duyan bir çalışan “acaba bana haksızlık yapacak mı?” şeklinde zihinsel yük taşımaz; bunun yerine görevine odaklanır. Colquitt v.d. (2007), güvenin varlığının çalışanların görev performansını ve uyumlu davranışlarını artırdığını bulmuşlardır. Ayrıca güven, örgütsel bağlılık üzerinden de performansa etki edebilmektedir: Güven -> bağlılık -> yüksek performans şeklinde dolaylı etkiler literatürde rapor edilmiştir (Dirks & Ferrin, 2002).

Örgütsel güvenin olmadığı ortamlarda ise yöneticiler işgörenleri kontrol etmek için daha sert tedbirlere başvurur (Yıldız, 2019). Bu da bürokrasiyi artırıp verimliliği düşürebilir (Yıldız, 2019). Güven yüksek olduğunda, yöneticiler çalışanlara özerklik tanımakta daha istekli olur. Bu da çalışanların inovatif ve girişimci davranışlarını teşvik eder (Yıldız, 2019). Yani güven ortamı, kontrol yerine inisiyatif öne çıkararak örgütün esnekliğini ve yenilik kapasitesini artırır.

Psikolojik olarak güven, çalışanların stres düzeylerini de etkiler (Çekiç, 2018). Güven duyulan bir işyeri, çalışan için bir emniyet supabıdır; sorunlar karşısında yalnız olmadığını, destek alabileceğini bilir (Çekiç, 2018). Bu, stresörlerin algılanmasını hafifletebilir. Örneğin, işiyle ilgili bir sorun yaşayan çalışan, güvendiği bir iş arkadaşına veya amirine danışarak duygusal rahatlama sağlayabilir. Bu destek, stresin zararlı etkilerini tamponlar. Araştırmalar, ast-üst güveninin yüksek olduğu birimlerde iş kaynaklı tükenmişliğin daha az olduğunu göstermiştir (Çekiç, 2018). Çünkü güven,

bir tür sosyal destek ağı işlevi görür.

Örgütsel güvenin örgütsel değişim ve kriz yönetimi süreçlerinde de belirleyici olduğu vurgulanmalıdır (Erkmen, 2018). Değişim zamanlarında belirsizlik artar ve çalışanların yönetimin kararlarına güvenmesi kritik hale gelir (Erkmen, 2018). Eğer çalışanlar yönetime güveniyorsa, köklü değişim kararlarını daha kolay kabul eder ve desteklerler. Aksi halde, dedikodular, direnç ve sabotaj ortaya çıkabilir (Erkmen, 2018). Benzer biçimde, kriz dönemlerinde (ekonomik durgunluk, pandemi vb.) şirketin çalışanlarına karşı tutumuna güven duyan personel, fedakârlık gerektiren adımları (örneğin geçici maaş kesintileri) anlayışla karşılayabilir. (Erkmen, 2018). Güven yoksa, aynı adımlar büyük çatışmalara yol açar.

Araştırmalar son 20 yılda örgütsel güvenin işlevlerine dair pek çok kanıt biriktirmiştir. Örneğin Dirks ve Ferrin (2002) meta-analizi, güvenin iş tatmini, bağlılık ve performans üzerindeki anlamlı pozitif etkilerini vurgulamıştır

2.4. Örgütsel Dışlanma, Mahkûmiyet ve Güven Arasındaki İlişkiler

2.4.1. Örgütsel Dışlanma ile Örgütsel Güven Arasındaki İlişki

İş yaşamında güven, sağlıklı iletişimden verimli işbirliğine kadar birçok yapının temelini oluştururken; dışlanma ise bu yapıyı zedeleyen olumsuz bir sosyal deneyimdir. Örgütsel dışlanma; bireyin iş ortamında görmezden gelinmesi, bilgi paylaşımının dışında bırakılması ya da sosyal etkileşimlerden yalıtılması şeklinde ortaya çıkar ve kişide aidiyet, değer görme ve kabul edilme ihtiyaçlarının karşılanmadığı algısını doğurur (Williams, 2007). Bu durum, çalışanların yalnızca kişiler arası ilişkilerine değil, aynı zamanda örgüte ve yönetime yönelik güven algılarına da zarar verebilir. Zira güvenin temelinde yer alan karşılıklı saygı, dürüstlük ve iyi niyet varsayımları, dışlanma deneyimiyle ciddi biçimde sarsılabilir (Dirks & Ferrin, 2002).

Yönetime güven, yöneticilerin adil, şeffaf ve çalışanların haklarını gözetten bir tutum içinde olup olmadığına ilişkin algıyı ifade eder (Shockley-Zalabak ve ark 2000).

Ekip arkadaşlarına güven, çalışanların birbirine karşı yardımsever, dürüst ve iyi niyetli davranacağına dair beklentilerini kapsar (McAllister, 1995).

Örgüt kültürüne güven ise, kurumun değerlerine, normlarına ve genel işleyişine duyulan güven duygusudur (Colquitt, Scott, & LePine, 2007).

Örgütsel dışlanma, bu güven boyutlarının her birini farklı düzeylerde etkileyebilir. Örneğin, bir çalışan ekip tarafından dışlandığında ekip arkadaşlarına olan güveni daha doğrudan zedelenirken, dışlanma sürecine yöneticilerin kayıtsız kalması ya da bu durumu görmezden gelmeleri yönetime duyulan güveni de olumsuz etkileyebilir (Ferris et al., 2008; Kramer, 1999). Benzer şekilde, dışlanmanın örgütsel normlara aykırı olduğu inancına rağmen bu davranışların tolere edilmesi, örgüt kültürüne olan güvenin sarsılmasına neden olabilir (Wu et al., 2012). Bu bağlamda dışlanma deneyimi, örgütsel güvenin bütüncül yapısında çeşitli kırılmalar yaratabilir.

Örgütsel dışlanma, doğası gereği çalışanların güven duygusunu zedeleyen bir deneyimdir. Dışlanan bir çalışan, öncelikle kendisini dışlayan kişi veya gruplara karşı güvenini kaybeder. İş ortamında görmezden gelinen, bilgi akışından mahrum bırakılan veya sosyalleşme fırsatları bulamayan bir birey, iş arkadaşlarının ve belki de yöneticilerinin kendisine değer vermediğini düşünmeye başlar. Bu da güven duygusunun temelindeki iyiniyet ve dürüstlük algılarına darbe vurur. Örneğin, ekip tarafından sistematik şekilde dışlanan bir çalışan, zamanla ekip arkadaşlarının iyi niyetine inanmaz hale gelir ve onların her davranışında art niyet arayabilir (Ferris v.d., 2008).

Araştırmalar, dışlanma algısı ile güven arasında genellikle negatif yönlü bir ilişki tespit etmiştir. Ferris v.d. (2008) tarafından dışlanma ölçeğiyle yapılan çalışmalarda, kendini dışlanmış hisseden çalışanların yönetimine ve iş arkadaşlarına duyduğu güvenin düşük olduğu görülmüştür

Öte yandan, çalışan yalnızca bazı iş arkadaşları tarafından dışlanıyorsa, güven kaybı öncelikle yatay düzeyde olur. Dışlanan kişi ekip arkadaşlarına güvenini yitirir; örneğin onlarla önemli bilgileri paylaşmaz hale gelebilir veya birlikte iş yaparken çekingen davranabilir. Bu da takım içi güveni zayıflatır ve işbirliğine zarar verir. Hatta bazı durumlarda dışlanan çalışan, kendini korumak için savunmacı tutumlar geliştirir: Kimseye güvenmediği için hatalarını saklar, yardım talep etmez, hata yaptığında başkalarını suçlama eğilimi gösterebilir. Bu tür davranışlar bir kısır döngü yaratarak diğer çalışanların da ona güvenini azaltabilir – sonuçta genel olarak grup içinde

karşılıklı güvensizlik atmosferi doğabilir (Ferris v.d., 2008).

Örgütsel dışlanma ile güven ilişkisini anlamak için, dışlanmanın failinin kim olduğu önemlidir. Eğer çalışan bizzat yöneticisi tarafından dışlanıyorsa (örneğin yöneticisi onu sürekli toplantı dışında bırakıyor, fikrini almıyor, iletişime geçmiyorsa), bu durum yönetime duyulan güveni dramatik şekilde düşürür. Çalışan yöneticisine güvenini yitirdiğinde, sadece mevcut ilişki zarar görmekle kalmaz, ilerideki lider-ast ilişkilerine dair de olumsuz bir şema geliştirebilir. Örneğin bir çalışanın ilk yöneticisi onu dışlayıp yok saymışsa, o çalışan sonraki yöneticilerine de mesafeli ve güvensiz yaklaşabilir (transfer etkisi) (Kramer, 1999). Eğer dışlanma, belirli kişilerden ziyade genel bir dışlanma hissi ise (kimse çalışanla yakın ilişki kurmuyor, herkes mesafeli), bu durum çalışanı örgütün kültürüne güvensiz hale getirir. Şöyle düşünebilir: “Bu şirkette kimseye güvenilmez, herkes kendi çıkarında.” Bu algı, onun hem yönetime hem genel iş çevresine güvenini yok edebilir (Kramer, 1999).

Literatürde bazı çalışmalar, güvenin dışlanma üzerindeki koruyucu etkisine de değinmiştir. Yani baştan güven düzeyi yüksek olan ortamlarda dışlanmanın etkilerinin daha az yıkıcı olabileceği ileri sürülür (Wu v.d., 2012). Örneğin, bir çalışan genel olarak ekibine güven duyuyorsa ve tek seferlik bir dışlanma olayı yaşarsa, bunu tolere edebilir veya yanlış anlamaya verebilir. Ancak zaten güvenin kırılgan olduğu bir ortamda yaşanan dışlanma, bardağı taşıran son damla olabilir. Bu nedenle, önceden var olan güven sermayesi, dışlanma-sonrası ilişkinin devam edip etmeyeceğini belirleyebilir (Wu v.d., 2012).

Örgütsel güven aynı zamanda dışlanmanın algılanan şiddetini de etkileyebilir. Güven ortamında belki küçük çaplı bir ihmal (pasif dışlanma) tolere edilirken, güvensiz ortamda en ufak bir ihmal bile kasıtlı dışlanma olarak yorumlanabilir. Bu bağlamda, güven ile dışlanma arasındaki ilişki çift yönlü düşünülebilir: Dışlanma güveni azaltır, güvenin azalması da dışlanma algısını keskinleştirir (Wu v.d., 2012).

Genel olarak, örgütsel dışlanma yaşandığında yapılması gereken, kaybolan güveni yeniden tesis etmektir. Yönetim, dışlanan çalışanla açık bir iletişim kurup durumu telafi etmeye çalışmalı, eğer kasıt yoksa bunu açıklamalıdır. Aksi takdirde, güven bir kez tamamen sarsıldıktan sonra çalışanın tekrar güven kazanması çok zor olmaktadır. Güvensizlik yerleştiğinde, çalışan her etkileşime şüpheyile yaklaşacak ve en ufak

olumsuzluğu teyit aracı olarak görecektir (Kramer, 1999). Bu nedenle, dışlanma-güven ilişkisi, örgütsel davranış alanında kritik bir konu olarak ortaya çıkar; çünkü güvenin yıkımı çok hızlı, inşası ise oldukça zaman alıcıdır (Kramer, 1999).

2.4.2. Örgütsel Dışlanma ile Örgütsel Mahkûmiyet Arasındaki İlişki

Örgütsel dışlanma ile örgütsel mahkûmiyet arasındaki ilişki ilk bakışta paradoksal görünebilir. Zira klasik beklenti, dışlanma yaşayan bir çalışanın örgütten soğuyacağı ve mümkünse ayrılacağı yönündedir. Gerçekten de geçmiş çalışmalar, dışlanmanın örgütsel bağlılığı azalttığını ve işten ayrılma niyetini artırdığını göstermiştir (Leung v.d., 2011).

2.4.2.1. Çıkış ve Mahkûmiyet Tepkileri

Bu ilişkiyi anlamak için, dışlanmanın çalışan üzerindeki etkilerini iki uçta düşünelim: Çıkış (exit) ve ses/tepki (voice) tepkileri (Hirschman, 1970). Dışlanma genelde “çıkış” tepkisini tetikler; çalışan memnuniyetsizdir ve imkan bulursa işten ayrılmayı seçer. Ancak her çalışan çıkış opsiyonuna sahip değildir. Özellikle iş piyasasının kısıtlı olduğu, çalışanın alternatif bulmasının zor olduğu veya çalışanın kendi becerilerine güveninin azaldığı durumlarda “çıkış” gerçekçi bir seçenek olmayabilir. (Hirschman, 1970) İşte bu noktada, dışlanma yaşayan fakat ayrılamayan çalışan mahkûmiyet duygusuna kayabilir. Dışlanma o kişide derin bir çaresizlik ve özdeğer düşüşü yarattığından (özsaygısı zedelendiğinden), çalışan kendini diğer işyerlerinde de başarısız olacağını düşünerek mevcut işine mecbur görmeye başlayabilir. Bir anlamda dışlanma, bireyin öz-yeterlik algısını düşürerek onun risk alıp başka bir işe geçme cesaretini kırar (Bandura, 1997). Örneğin uzun süre dışlanan bir çalışan “Burada bile değer görmüyorum, yeni bir yerde nasıl başarılı olayım?” şeklinde bir biliş geliştirebilir. Bu da onu mevcut işinde kalmaya iter, ancak bu kalış gönüllü bir bağlılıktan değil ümitsizlikten kaynaklanır – yani tam da mahkûmiyet denilen durumdur.

Öte yandan, dışlanma ile mahkûmiyet arasındaki ilişkiyi psikolojik ihtiyaçlar açısından da irdeleyebiliriz. Dışlanma, çalışanın aidiyet ihtiyacını karşılamaz hale getirir; kişi işyerinde ait olduğu bir grup bulamaz (Baumeister & Leary, 1995). Ancak aynı çalışan için güvenlik ve istikrar ihtiyacı önem kazanabilir. Eğer mevcut işi ona

finansal güvenlik ve rutin sağlıyorsa (örneğin uzun yıllar aynı kurumda çalışmış ve başka yerde iş bulma konusunda endişeleri varsa), bu güvenlik ihtiyacı aidiyet ihtiyacının önüne geçip kişinin orada kalmasına yol açabilir. Bu perspektiften, dışlanma yaşayan kişi, sosyal açıdan tatmin olmasa da maddi/mesleki açıdan mecburiyetten örgütte kalır. Bu da bir mahkûmiyet halidir çünkü kişi aslında mutlu değildir fakat “kalmak zorundayım” hissine sahiptir.

Kılınç v.d.’nın (2020) araştırmasında elde ettikleri bulgu bu ilişkiye ışık tutar niteliktedir: Hipotezleri, örgütsel dışlanmanın örgütsel mahkûmiyeti artırabileceği yönündeydi ve sonuçlar bu hipotezi desteklemiştir (Kılınç, Yıldız, & Aksoy, 2020).

2.4.2.2.Öğrenilmiş Çaresizlik ve Mahkûmiyet

Dışlanmanın uzun vadede mahkûmiyete yol açmasında etkili mekanizmalardan biri de öğrenilmiş çaresizlik olabilir. Seligman’ın (1975) çaresizlik kuramına göre, kişi ne yaparsa yapsın durumu değiştiremediğini gördüğünde pasifleşir ve mücadeleyi bırakır. Örgütsel bağlamda, sürekli dışlanan bir çalışan, durumu düzeltmek için çabalayıp (örneğin daha çok iletişim kurmaya çalışıp) başarısız olduysa, en sonunda pes ederek kabullenir: “Demek ki bu işyerinde kaderim bu.” Bu kabulleniş, onun ayrılma enerjisini de yok edebilir. Çünkü artık bir şeylerin değişebileceğine dair inancı kalmamıştır. Sonuç: Kişi var olan durumu (dışlanmış ama işine devam eden) içselleştirir ve kendini hapsolmuş hisseder.

2.4.2.3.Kişisel ve Durumsal Faktörler

Ancak elbette dışlanma her zaman mahkûmiyet doğurmaz. Özellikle yüksek vasıflı, alternatif iş imkanları bol veya özgüveni yüksek bireyler, dışlanma yaşadıklarında genelde ayrılma yoluna giderler (exit). Mahkûmiyet eğilimi, daha çok alternatifi olmayan veya risk almayı göze alamayan kesimde görülür. Bu yüzden, dışlanma-mahkûmiyet ilişkisinde kişisel ve durumsal faktörler araya girer. Örneğin, aynı dışlanma durumuna maruz kalan iki çalışandan biri genç ve bekar olup kolayca iş değiştirebileceğini düşünürken, diğeri ailesini geçindiren orta yaşlı biri olsun. İlk çalışan muhtemelen istifa etmeyi seçerken, ikinci çalışan kalmayı seçebilir ve bu süreçte mahkûmiyet duygusuna kapılabilir. Yani dışlanma, tek başına mahkûmiyeti belirlemez; çalışanların algıları ve imkanları bu ilişkiyi biçimlendirir.

Sonuç olarak, örgütsel dışlanma ile mahkûmiyet arasında pozitif yönde bir ilişki olabileceği, ancak bunun çoğunlukla istenmeyen bir bağıllık şeklinde ortaya çıktığı söylenebilir. Dışlanma, çalışanı örgüte gönülsüz biçimde bağlayabilir: Bir nevi “gitsem olmaz, kalsam olmaz” ikilemi içerisinde çalışan, kalıp acı çekmektedir. Bu olgu, işletmeler için alarm vericidir; çünkü dışlanma vakaları sadece ayrılma değil, böyle sessiz ıstırap ve verimsizlik durumlarına da yol açabilir. Bu nedenle yöneticilerin, dışlanmanın sadece açık devir (turnover) değil, örtük işgören tutumlarına (mahkûmiyet, sinizm vb.) etkilerini de göz önünde bulundurarak, kapsayıcı ve destekleyici bir işyeri iklimi yaratmaları kritik önem taşımaktadır.

2.4.3. Örgütsel Güven ile Örgütsel Mahkûmiyet Arasındaki İlişki

Örgütsel güven ile mahkûmiyet arasındaki ilişkiyi anlamak, biraz dolaylı ve çok boyutlu bir analiz gerektirir. Örgütsel mahkûmiyetin temelinde, çalışanların çaresizlik ve sıkışmışlık hissi olduğu için, güven duygusunun varlığı veya yokluğu bu hissin oluşumunu etkileyebilir. Genel olarak, düşük örgütsel güven düzeyi, mahkûmiyet duygusunu besleyen bir faktör olarak düşünülebilir. Erbay’ın (2020) bulgularına göre, mahkûmiyetin etkileri özellikle düşük güven ortamlarında ortaya çıkmaktadır (Erbay, 2020).

Öncelikle, güven duygusu yüksek olan bir ortamda, çalışanlar yaşadıkları sorunları (örneğin dışlanma, adaletsizlik hissi gibi) yönetime veya ilgili kişilere iletebilecek cesareti bulurlar. Güvendikleri için, bir haksızlık olduğunda düzeltilmesini talep edebilirler ya da destek arayabilirler. Bu, mahkûmiyet hissini gelişmesini engelleyebilir; çünkü çalışan, sorunlar karşısında çözüm arayabildiğini ve sesini duyurabildiğini görür. Oysa güvensiz bir ortamda çalışan, yaşadığı olumsuzluklarla tek başına kalır, kimseye derdini tam olarak anlatamaz veya anlatsa da inanılmayacağını düşünür. Bu durumda kişinin sorunları kronikleşir ve çözüm umudu kaybolur. Çözüm umudunun kaybolması, mahkûmiyetin psikolojisine çok yakındır. Kişi artık “burada hiçbir şey değişmez, ben de hiçbir şeyi değiştiremem” noktasına gelir ki bu, çaresizliğin tarifidir. (Erbay, 2018).

İkinci olarak, güvenin varlığı çalışanın örgütte değer gördüğünü ve desteklendiğini hissetmesi demektir. Böyle bir his, mahkûmiyet duygusuyla bağdaşmaz. Mahkûmiyet yaşayan kişi kendini değersiz ve destekten yoksun hisseder. Eğer çalışan yöneticisine

ve iş arkadaşlarına güven duyuyorsa, bu onun algısında “ben bu kurumda yalnız değilim” anlamını taşır. Bu durumda, ne kadar zorluk yaşarsa yaşasın, kendini tutsak gibi hissetme olasılığı düşer; zira bir bağlılık ve dayanışma hissi mevcuttur. Güven, bireyin örgüte aidiyet duygusunu da pekiştirir. Aidiyet hisseden birinin, örgüte mahkûm olması çelişkili bir durumdur, çünkü mahkûmiyet kopukluk ve yabancılaşma içerir. Bu nedenle diyebiliriz ki, güven duygusu mahkûmiyet için bir aşı gibidir – eğer ortamda yaygınsa, mahkûmiyetin yeşermesini zorlaştırır. (Erbay, 2018).

2.4.3.1.Güvensizliğin Mahkûmiyete Etkisi

Tersine, güvenin düşük olduğu bir örgütte çalışanlar gelecekleri konusunda sürekli bir endişe taşırlar. Örneğin yönetime güvenmeyen bir çalışan, şirketin bir gün aniden kendisini işten çıkarabileceğini düşünebilir veya yöneticisinin verdiği sözleri tutmayacağına inanabilir. Bu belirsizlik ve tedirginlik, kişiyi rahat bir iş arayışına girmekten alıkoyabilir. İlginç bir biçimde, araştırmalar göstermiştir ki bazen çalışanlar güvensiz ortamlarda “daha iyi bir alternatif bulana kadar” mecburen kalmayı seçerler (Çalışkan, 2019). Yani güvensizlik, bir tür korku bağı yaratır: Çalışan mevcut durum kötü de olsa, bilinmeyen bir alternatife güvenemediği için değişime adım atamaz. Bu da bir mahkûmiyet haline dönüşebilir; kişi güvenmediği halde kalır, çünkü dışarıya da güvenmemektedir veya risk alamaz. (Çalışkan, 2019).

2.4.3.2.Mahkûmiyetin Güveni Azaltması: Kısır Döngü

Mahkûmiyet ile güven ilişkisini ortaya koyan bir diğer mekanizma, örgütsel destek algısı ile ilgilidir. Güven genellikle örgütsel destekle yakından bağlantılıdır (Eisenberger v.d., 1986). Çalışanlar, örgütün kendilerine desteğini hissettiklerinde kuruma güvenirler (Eisenberger v.d., 1986). Eğer destek algısı düşükse, güven de düşer. Destek görmeyen çalışan aynı zamanda “bu örgütte yapayalnızım” düşüncesine kapılabilir. (Eisenberger v.d., 1986) Böyle bir çalışan, örgütte kalmaya devam ederse, bu kalış neye dayanacaktır? Muhtemelen sadece zorunluluğa... Yani mahkûmiyet duygusuna. Örneğin, bir akademik çalışan düşünelim: Kurumu onu geliştirmiyor, projelerine fon vermiyor, fikirlerini dinlemiyor (destek yok, güven yok). Bu kişi kurum değiştirebilecek durumda değilse, mevcut üniversitesinde kalır ama kendini “mahkûm” gibi hisseder; çünkü ne ilerleyebiliyor ne de ayrılabilir.

Öte yandan, mahkûmiyet yaşayan bir bireyin davranışları da güveni daha da düşürebilir, bu da bir kısır döngü yaratabilir. Mahkûm bir çalışan, genellikle asgari düzeyde performans sergiler ve içten katılım göstermez. Bu tavır, yöneticilerin ona güvenini azaltabilir (çünkü isteksiz çalıştığını görürler) ve belki daha da dışlayıcı ya da mesafeli davranmalarına yol açabilir. Bu da çalışanın örgüte güvenini iyice bitirir. Dolayısıyla mahkûmiyet ve düşük güven birbirini karşılıklı pekiştiren bir kısır döngü halini alabilir. Literatürde henüz bu etkileşimi doğrudan inceleyen çok çalışma bulunmasa da, benzer dinamiklerin örneğin “çalışan tükenmişliği ve yönetime güvensizlik” ilişkilerinde gözlemlendiği bilinmektedir (Halbesleben, 2010).

2.4.3.3.Kontrol Mekanizmaları ve Güven

Bazı araştırmacılar, güven ile mahkûmiyet arasındaki bağı kontrol mekanizmaları üzerinden de değerlendirmektedir. Güvenin düşük olduğu örgütler, çalışanları kontrol etmek için yoğun bürokratik kurallar ve gözetim uygular (Dost, 2021). Bu da çalışanlarda mahkûmiyet hissini artırır, çünkü adeta her adımları izlenen ve özgürlük alanları daraltılan bireyler haline gelirler (Dost, 2021).

Kısacası, örgütsel güven ile mahkûmiyet arasında ters yönlü bir ilişki olması beklenir: Güven arttıkça mahkûmiyet hissi azalır, güven azaldıkça mahkûmiyet hissi güçlenir. Bu nedenle, eğer bir işyerinde çalışanların mahkûmiyet duygusuna kapıldığını dair işaretler varsa (örn. çalışan anketlerinde “kendimi burada sıkışmış hissediyorum” gibi yanıtlar çıkıyorsa), bu aynı zamanda o işyerinde ciddi bir güven sorunu olduğunun da göstergesidir. Bu iki sorunu birlikte ele almak gerekir.

2.4.4. Örgütsel Güvenin Aracı Rolü ve Üçlü İlişki (Dışlanma–Güven–Mahkûmiyet)

Örgütsel dışlanma, mahkûmiyet ve güven arasındaki üçlü ilişkide özellikle örgütsel güvenin aracı değişken rolü üzerinde durulmaktadır. Yani kuramsal olarak, dışlanma ile mahkûmiyet arasındaki bağlantının, çalışanların örgüte duydukları güven düzeyi aracılığıyla gerçekleştiği öne sürülmektedir. Bu çerçevede, dışlanma yaşandığında çalışanların önce örgütsel güveni sarsılır, akabinde güvenin sarsılması onları mahkûmiyet duygusuna sürükler. Bu aracılık mantığı, sosyal değişim ve adalet teorilerinden beslenen bir yaklaşımdır: Dışlanma bir sosyal ihanet/adaletsizlik

olduğundan güveni yok eder; güven yok olunca çalışan artık gönüllü bağlılık göstermez ve sırf mecburiyetten katlanır hale gelir. (Cropanzano & Mitchell, 2005)

Kuramsal gerekçeler dikkate alındığında, bu aracılık ilişkisinin mantığı şöyle açıklanabilir: Örgütsel dışlanma (X) yaşayan bir çalışan, önce örgüte ve yöneticilere güvenini kaybeder (M’de değişim). Güven kaybı yaşandığında ise çalışan, artık örgütte kalmayı bir tercih olarak değil, bir zorunluluk olarak görmeye başlar; çünkü güvenmediği örgüte duygusal bağ hissedemez, fakat aynı anda mevcut durumunu değiştirecek gücü de kendinde bulamaz (Y’de değişim). Başka bir deyişle, dışlanmanın yarattığı duygusal yara, güven mekanizmasını çökertir; güven mekanizması çöktüğünde ise geriye sadece mecburi bir ilişki kalır. Bu da mahkûmiyettir.

Blau’nun (1964) Sosyal Değişim Teorisi’ne göre örgüt–çalışan ilişkisi, karşılıklılık ve adil değişim esasına dayanır. Çalışanlar, örgütten gördükleri desteğe ve takdire karşılık bağlılık, sadakat ve performans sunarlar. Ancak dışlanma yaşandığında bu karşılıklılık ilkesi ihlal edilir. Çalışan, örgütün kendisini artık değerli bir üye olarak görmediğini düşündüğünde güven ilişkisi zayıflar. Güvenin sarsılması ise bireyin örgüte olan aidiyetini ve gönüllü katılımını olumsuz etkiler. Bu durumda örgütte kalmak, gönüllü bir tercihten çok, alternatiflerin yokluğu nedeniyle sürdürülen zorunlu bir durum hâline gelir. Bu zorunlu kalış hali ise örgütsel mahkûmiyetin temelini oluşturur.

Greenberg’in (1990) Adalet Teorisi çerçevesinde ise örgütsel dışlanma, çalışan tarafından adaletsiz bir tutum olarak değerlendirilir. Bu tür algılanan adaletsizlikler, özellikle dağıtımsal (sonuçların adil paylaşımı), işlem adaleti (karar süreçlerinin adil yürütülmesi) ve etkileşim adaleti (saygı ve şeffaflıkla iletişim) düzeylerinde güvenin azalmasına yol açar. Güvenin kaybolması, bireyin örgütle olan ilişkisini yeniden yapılandırmasına neden olur. Duygusal bağlılık ortadan kalkar, yerine yalnızca iş güvencesi, ekonomik zorunluluklar ya da alternatif eksikliği gibi nedenlerle sürdürülen bir varoluş kalır. Böylece örgütsel mahkûmiyet hissi gelişir.

Öte yandan, Seligman’ın (1975) **Öğrenilmiş Çaresizlik** kuramı, örgütsel güvenin zayıflaması sonrasında bireyde oluşan psikolojik süreci açıklamada etkilidir. Dışlanma sonucu güveni sarsılan birey, mevcut koşullarını değiştiremeyeceğine inanarak pasifleşir. Sürekli dışlanan, değersizleştirilen ya da yok sayılan çalışan, ne yaparsa yapsın sonuç alamayacağını düşündüğünde kontrol algısını yitirir. Bu durum, bireyin

kendi kaderini değiştirme yetisinden uzaklaşmasına ve duruma katlanmasına yol açar. Sonuç olarak, çalışan örgütte kalmaya devam etse bile bu kalış artık aktif bir tercih değil, edilgen bir zorunluluk olur. Bu edilgen zorunluluk hli ise örgütsel mahkûmiyetin psikolojik arka planını oluşturur.

Literatürde bu yönde bulgular destekleyen çalışmalar mevcuttur. Örneğin Abdullah alışkan (2019), örgütsel güvenin çalışanların örgütsel bağlılıkları ile işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkide önemli bir aracı değişken olduğunu belirtmiştir (alışkan, 2019).

2.4.5. Kültürel ve Sektörel Farklılıklar Kapsamında rnekler

Örgütsel dışlanma, güven ve mahkûmiyet olguları, farklı ülke kültürlerinde ve sektör bağlamalarında benzerlikler göstermekle birlikte, önemli farklılıklar da arz edebilir. Uluslararası literatür incelendiğinde, bu kavramların ABD, Avrupa ve Asya gibi farklı kültürel ortamlarda ele alındığı ve kültürün etkisini vurgulayan çalışmalara rastlanmaktadır.

Kültürel boyutlar açısından bakıldığında, bireycilik-kollektivizm eksenini, dışlanma ve güvenin deneyimlenmesinde kritik bir rol oynamaktadır (Wasti & Erdil, 2007). Örneğin, ABD gibi bireyci kültürlerde çalışanlar kişisel başarılar ve bireysel haklara vurgu yaparlar. Böyle bir ortamda dışlanma yaşandığında, birey bunu kişisel bir saldırı ve hak ihlali olarak algılar ve açık tepki vermeye daha yatkın olabilir (rn. yönetime şikayet etmek veya yasal yollara başvurmak). Amerikan kültüründe, çalışanların işyerinde maruz kaldıkları kötü muameleleri dile getirmesi ve hak aramaşı yaygındır. Bu nedenle, ABD kaynaklı çalışmalar genellikle dışlanmanın çalışanların davranışsal tepkilerine (r. misilleme, dilekçe verme, işten ayrılma) odaklanmıştır (O'Reilly v.d., 2015). Buna karşın, Doğu Asya (in, Japonya, Kore vb.) gibi kolektivist kültürlerde, grup uyumu ve sosyal bütünlük n plandadır. Böyle toplumlarda işyerinde dışlanma, birey için son derece ağır bir deneyim olabilir; çünkü ait olduğu grubun onu reddetmesi anlamına gelir. Ancak aynı zamanda, bu kültürlerde bireyler açık çatışmadan kaçınmaya meyilli olduklarından, dışlanma karşısında sessiz kalıp katlanmayı tercih edebilirler. Örneğin in'de yapılan bir araştırmada, çalışanların yarıya yakınının işyerinde ostracism yaşadığını düşündüğü, ancak çoğunun bunu doğrudan dile getirmek yerine ie kapandığı rapor edilmiştir (Wu v.d., 2012).

Avrupa kültürlerinde ise durum biraz ortada bir yeredir. Örneğin Batı Avrupa ülkelerinde (İngiltere, Almanya, Fransa vb.) çalışan hakları ve işyeri saygı normları güçlüdür. Dışlanma, işyeri zorbalığı (mobbing) kapsamında ele alınır ve ciddiye alınır. Avrupa'daki bazı anket çalışmalarında, çalışanların yaklaşık %10-15'inin dışlanma veya benzeri sosyal izolasyon vakaları bildirdiği, fakat sendikalar veya işyeri temsilcileri aracılığıyla bu konunun ele alındığı belirtilmiştir (Eurofound, 2015 raporu). Avrupa bağlamında güven duygusu da yüksek güven toplumu (high-trust society) olma eğilimiyle paralel, yani çalışanlar genel olarak kurumlara daha fazla başlangıç güveni duyabilirler (Örneğin İskandinav ülkelerinde toplumsal güven endeksi yüksektir). Bu da belki dışlanma yaşansa bile güven kanalının tamamen çökmesini geciktirebilir. Yine de, Avrupa'da kültürden kültüre farklar vardır; Akdeniz ülkelerinde (İtalya, İspanya) daha ilişkisel bir iş kültürü olduğundan, dışlanma durumları kişilerarası alınganlıklara da dönüşebilir; Kuzey Avrupa'da daha doğrudan ve açık iletişim olduğu için çalışanlar sorunları erkenden ifade edebilir. (Hofstede Insights, 2020).

Türkiye gibi kültürel olarak kolektivist fakat aynı zamanda belirsizlikten kaçınma eğilimi yüksek bir ülkede, örgütsel dışlanma yaşayan çalışanların genellikle durumu içe atarak örgütte kalmaya devam ettikleri, ancak verimlerinin düştüğü gözlenmiştir (Aykan, 2014). Türk kültüründe “iş bırakıp gitmek” radikal bir karar olarak görülür ve istikrar adına katlanma temayülü olabilir. Bu durum, mahkûmiyet hissinin gelişmesine zemin hazırlayabilir. Nitekim Türkiye’de yapılan bazı nitel görüşme çalışmalarında, çalışanlar işyerinde torpil ve kayırma gibi uygulamalar yüzünden kendilerini geri planda ve “tutuklu” gibi hissettiklerini, ama başka iş bulamadıkları için devam ettiklerini dile getirmişlerdir (Işık, 2019). Benzer şekilde, 2023 yılında yapılan bir yüksek lisans tezinde (Kara, 2023), Türkiye’de kamu çalışanlarıyla yapılan görüşmelerde dışlanma yaşayan bireylerin “sessiz sedasız katlandığı”, buna karşın “içsel bir tükenme yaşadığı”, bu süreçte örgüte olan güvenlerinin kaybolduğu ve buna rağmen “emekliliği bekledikleri” aktarılmıştır. Bu bulgu, mahkûmiyetin yalnızca bireysel değil, aynı zamanda kültürel ve yapısal olarak da üretildiğini göstermektedir. Bu da, kültürel normların (iş bırakmama, sabretme gibi) etkisiyle dışlanmanın bağlılık yerine mahkûmiyetle sonuçlanabileceğine güçlü bir örnek sunmaktadır.

Sektörel farklılıklar boyutuna gelirsek: Örgütsel dışlanma, güven ve mahkûmiyet

olguları her sektörde görülse de, kamu vs. özel sektör, mavi yaka vs. beyaz yaka veya eğitim, sağlık, üretim gibi alanlarda tezahür biçimleri değişebilir.

Kamu sektörü: Kamu kurumlarında iş güvencesinin yüksek olması, çalışanların işten ayrılma olasılığını düşürür. Bu nedenle, bir kamu çalışanı dışlanma yaşarsa, özel sektör çalışanına kıyasla işini bırakması daha düşük ihtimaldir. Bu da kamu sektöründe mahkûmiyet hissinin daha yaygın olabileceğini düşündürür. Nitekim türkiyede yapılan araştırmalar, kamu çalışanlarının özel sektöre göre daha yüksek devam bağlılığı ve mecburiyet hissi bildirdiklerini gösteriyor (Balay, 2012). Öte yandan, kamu kurumlarında hiyerarşi ve bürokrasi güçlü olduğundan, dışlanmanın yapısal boyutu (örneğin belirli kademe personelin karar süreçlerinden dışlanması) sistematik hale gelebiliyor. Güven ise kamuda çift yönlü bir etkiye sahip olabilir: İş güvencesi biraz temel güven verse de, terfi ve ödül sistemlerindeki aksaklıklar veya politika etkileri güveni sarsabiliyor. Örneğin siyasal değişimlerle yönetici kadrolarının yenilenmesi, çalışanlarda belirsizlik yaratıp yönetime güveni azaltabiliyor. Bu da mahkûmiyet hissini pekiştirebilir (“Burada liyakat yok, ama ayrılısam nereye gideceğim?” ikilemi). (Yıldız & Şimşek, 2016).

Özel sektör: Özel sektörde iş güvencesi görece düşük, performans beklentisi yüksektir. Dışlanma yaşayan nitelikli bir çalışan alternatif bulup ayrılmayı deneyebilir. Ancak özellikle düşük vasıflı işlerde veya yüksek işsizlik dönemlerinde mavi yaka çalışanlar, kötü muameleye rağmen işlerini tutmaya çalışırlar. Bu durumda, dışlanma ile mahkûmiyet ilişkisi bariz hale gelir. Örneğin bir fabrikada vardiya amirleri tarafından sürekli hor görülen bir işçi, ailesini geçindirmek zorunda olduğu için işi bırakmayabilir, fakat içten içe kendini fabrikaya zincirlenmiş hisseder. Güven de genellikle düşük seviyededir; işçiler yönetime karşı mesafelidir. Mavi yaka çalışanlar arasında “patrona güven olmaz” şeklinde genel bir kanı yaygın olabilir, bu da güven eksikliğinin kronik olmasına yol açar. (Çelikkol, 2018)

3. YÖNTEM

3.1. Araştırma Modeli

Bu araştırma, nicel araştırma yöntemine dayalı olarak yürütülmüş olup, değişkenler arası yapısal ilişkilerin test edilmesine olanak tanıyan aracılık modeli (mediation model) çerçevesinde tasarlanmıştır. Araştırmanın temel amacı, örgütsel dışlanmanın örgütsel mahkûmiyet üzerindeki etkisinde örgütsel güvenin aracı rolünü incelemektir. Bu doğrultuda, bağımsız değişken örgütsel dışlanma, bağımlı değişken örgütsel mahkûmiyet ve aracı değişken ise örgütsel güven olarak modellenmiştir..

3.2. Katılımcılar

Araştırmanın örneklemini, Türkiye'deki farklı sektörlerde görev yapan toplam 339 çalışan oluşturmaktadır. Katılımcılar kolayda örnekleme yöntemi ile belirlenmiştir. Katılımcıların %62,2'si kadın (n=211), %37,8'i erkektir (n=128). Yaş dağılımı incelendiğinde, %64,0'ı (n=217) 25-34 yaş aralığında yer almaktadır. Eğitim durumu açısından katılımcıların büyük çoğunluğu lisans %68,4 (n=232) ve yüksek lisans %16,5 (n=56) mezunudur. Kurumdaki çalışma süresi değişkenine göre katılımcıların %44,2'si (n=150) 1-5 yıl arasında çalışmaktadır. Çalışma şekline göre dağılımda ise %81,1 (n=275) oranında yüz yüze çalışan bireyler çoğunluktadır.

3.3. Veri Toplama Araçları

3.3.1. Demografik Bilgi Formu

Katılımcıların yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, sektör, kurumda çalışma süresi ve toplam çalışma süresi gibi bilgileri içeren bir demografik form kullanılmıştır.

3.3.2. Örgütsel Dışlanma Ölçeği

Bu çalışmada, çalışanların örgütsel dışlanma düzeylerini belirlemek amacıyla Örgütsel Dışlanma Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, bireylerin iş ortamındaki sosyal etkileşimlerden dışlanma durumlarını değerlendirmek üzere Ferris ve arkadaşları (2008) tarafından geliştirilmiş ve Çalışkan (2021) tarafından Türkçeye uyarlanarak geçerlik ve güvenirlik çalışmaları gerçekleştirilmiştir.

Ölçek, tek boyutlu bir yapıya sahip olup toplam 10 maddeden oluşmaktadır. Katılımcıların maddelere verdikleri yanıtlar, 5’li Likert tipi derecelendirme ölçeği (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum) üzerinden değerlendirilmektedir. Bu kapsamda 1 puan düşük düzeyde dışlanma algısını, 5 puan ise yüksek düzeyde dışlanma algısını temsil etmektedir.

Türkçe formun güvenirlik analizi sonucunda, ölçeğin iç tutarlılık katsayısı (Cronbach’s Alpha) .816 olarak bulunmuş; bu değer, ölçme aracının güvenilir bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir.

3.3.3. Örgütsel Mahkûmiyet Ölçeği

Bu çalışmada, katılımcıların örgüte karşı hissettikleri zorunluluk ve baskı düzeylerini belirlemek amacıyla Örgütsel Mahkûmiyet Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, bireylerin işyerinde kendilerini mecbur kalmış, çıkışsız ve tükenmiş hissetme durumlarını ölçmeye yönelik olarak Erbay (2018) tarafından geliştirilmiştir.

Özgün haliyle tek boyutlu bir yapıya sahip olan ölçek, toplam 4 maddeden oluşmaktadır. Katılımcıların yanıtları, 5’li Likert tipi derecelendirme ölçeği (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum) kullanılarak değerlendirilmiştir. Bu doğrultuda, 1 puan düşük düzeyde mahkûmiyet algısını, 5 puan ise yüksek düzeyde mahkûmiyet algısını ifade etmektedir.

Ölçeğin güvenirliğine ilişkin yapılan analizlerde, iç tutarlılık katsayısı (Cronbach’s Alpha) .645 olarak hesaplanmıştır. Bu değer, kabul edilebilir düzeyde bir iç tutarlılığa işaret etmektedir.

3.3.4. Örgütsel Güven Ölçeği

Bu çalışmada, çalışanların iş arkadaşlarına, yöneticilerine ve kuruma duydukları güven düzeylerini ölçmek amacıyla Örgütsel Güven Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, Schoorman, Mayer ve Davis (1995) tarafından geliştirilen "An Integrative Model of Organizational Trust" başlıklı çalışmaya dayanmaktadır ve Türkçe uyarlama ile geliştirme çalışmaları Abdullah Çalışkan tarafından gerçekleştirilmiştir.

Ölçek toplam 17 maddeden oluşmakta olup, katılımcıların yanıtları 5’li Likert tipi derecelendirme ölçeği (1=Kesinlikle Katılmam, 5=Kesinlikle Katılım) üzerinden alınmıştır. Bu kapsamda 1 puan düşük güven düzeyini, 5 puan ise yüksek güven düzeyini temsil etmektedir.

Örgütsel Güven Ölçeği, İş Arkadaşlarına Güven (7 madde), Yöneticilere Güven (5 madde) ve Kuruma Güven (5 madde) olmak üzere üç alt boyuttan oluşmaktadır.

Ölçeğin genel güvenilirlik katsayısı (Cronbach’s Alpha) .698 olarak belirlenmiştir. Alt boyutlara ilişkin güvenilirlik katsayıları ise sırasıyla; Arkadaşlara Güven için .742, Yöneticilere Güven için .791, ve Kuruma Güven için .776 olarak hesaplanmıştır. Bu değerler, ölçeğin yeterli düzeyde iç tutarlılığa sahip olduğunu göstermektedir.

3.4. Veri Toplama Süreci

Veriler, hem çevrim içi anket formu aracılığıyla hem de basılı anket formları yoluyla, 14 Mayıs 2024 - 1 Ocak 2025 tarihleri arasında toplanmıştır. Araştırma kapsamında, İstanbul Kültür Üniversitesi Etik Kurulu’ndan gerekli izin alınmış olup (Etik Kurul Onayı No: 123886) tüm veri toplama süreci etik ilkelere uygun şekilde yürütülmüştür.

Katılımcılardan veriler, tamamen gönüllülük esasına dayalı olarak toplanmış; araştırmanın amacı, kapsamı ve gizlilik ilkeleri kendilerine açık ve anlaşılır bir şekilde açıklanmıştır. Katılımcıların kimlik bilgileri gizli tutulmuş ve elde edilen tüm veriler yalnızca bilimsel amaçlarla değerlendirilmiştir. Anket formunda tüm sorulara yanıt verilmesi zorunlu tutulmuş ve eksik doldurulan formlar analizlere dâhil edilmemiştir. Bu doğrultuda, toplam 339 katılımcıdan eksiksiz veri elde edilmiştir.

3.5. Verilerin Analizi

Verilerin analizinde SPSS 26.0 programı ile birlikte Hayes’in geliştirdiği PROCESS

4.2 makro eklentisi kullanılmıştır. Öncelikle verilerin normalliği çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerlerine bakılarak kontrol edilmiştir. Ölçeklerin iç tutarlılık katsayıları (Cronbach's Alpha) hesaplanmış, ardından Pearson korelasyon analizleri yapılmıştır. Hipotezleri test etmek için ve aracı değişken analizinde Model 4 (Hayes, 2022) ile bootstrap yöntemi (5000 örnekleme) kullanılmıştır. Ayrıca cinsiyet, eğitim durumu ve çalışma şekli gibi demografik değişkenlere göre t-testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanarak ek analizler gerçekleştirilmiş.

3.6. Araştırmanın Hipotezleri

H1: Örgütsel dışlanma, çalışanların örgütsel mahkûmiyet düzeylerini anlamlı bir şekilde pozitif yönde etkilemektedir.

H2: Örgütsel dışlanma, çalışanların örgütsel güven düzeylerini anlamlı bir şekilde negatif yönde etkilemektedir.

H3: Örgütsel güven, çalışanların örgütsel mahkûmiyet düzeylerini anlamlı bir şekilde negatif yönde etkilemektedir.

H4: Örgütsel güven, örgütsel dışlanma ile örgütsel mahkûmiyet arasındaki ilişkide aracı değişken rolü vardır

4. BULGULAR

Çalışmanın bu kısmında alan araştırmasından temin edilen verilerin işlenmesi ve araştırmanın oluşturulan teorik modelini sınamak için ortaya konan araştırma hipotezlerinin test edilmesi için gerçekleştirilen analizlerin sonuçları paylaşılacaktır.

4.1. Verilerin Kontrolü

Araştırmadan elde edilen verilerin istatistiksel analizine geçmeden önce bu verilerin analiz için uygun hale getirilmesi gerekmektedir. Bunun için gereken kontroller yapılmıştır. Anket çalışması çevrimiçi ortamda ve fiziki olarak gerçekleştirilmiş olup, tüm ifadeler cevap verilmesi zorunlu olarak belirlendiği için eksik gözlem bulunmamaktadır.

Çalışmanın anket kısmında, elde edilen veriler analize hazır hale getirmek için bazı işlemler uygulanmıştır. Çevrimiçi anket yöntemiyle ve fiziki olarak elde edilen 339 adet veri SPSS ortamına aktarılmıştır. Sonrasında verilerin frekans dağılımı, ortalama değerleri, standart sapma katsayıları gibi temel istatistiksel değerler incelenerek verilerde hatalı kodlama olup olmadığı kontrol edilmiştir.

Anket formu tüm ifadeler cevaplanması zorunlu tutulduğu için gözlemlerde kayıp veri bulunmamaktadır, bu sebepten kayıp veri analizi ve düzeltilmesi yapılmamıştır.

4.2. Demografik Bulgular

Buna göre kadınlar toplam örneklemin %62,2'sini (n=211), erkekler ise %37,8'ini (n=128) oluşturmaktadır. Katılımcıların %64,0'ı (n=217) 25-34 yaş aralığında yer

almakta, bunu %22,7 ile (n=77) 18-24 yaş grubu izlemektedir. Eğitim düzeyi incelendiğinde katılımcıların %68,4'ünün (n=232) lisans, %16,5'inin (n=56) yüksek lisans, %9,1'inin (n=31) önlisans, %4,1'inin lise (n=14) ve %1,8'inin (n=6) doktora mezunu olduğu görülmektedir. Katılımcıların çalıştıkları kurumda geçirdikleri süreye bakıldığında %44,2'sinin (n=150) 1-5 yıl, %38,3'ünün (n=130) 1 yıldan az, %10,9'unun (n=37) 5-10 yıl ve %6,5'inin (n=22) 11 yıl ve üzeri olduğu belirlenmiştir. Son olarak, çalışma biçimlerine göre dağılım incelendiğinde katılımcıların %81,1'inin (n=275) yüz yüze, %13,0'ının (n=44) hibrit, %5,9'unun (n=20) ise uzaktan çalıştığı görülmektedir.

Tablo 1. Katılımcılara Ait Demografik bilgiler

Değişken		n	%
Cinsiyet			
	Kadın	211	62,2
	Erkek	128	37,8
Yaş			
	18-24	77	22,7
	25-34	217	64
	35-44	34	10
	45-54	11	3,2
Eğitim Durumu			
	Lise	14	4,1
	Önlisans	31	9,1
	Lisans	232	68,4
	Yüksek Lisans	56	16,5
	Doktora	6	1,8
Kurumda Çalışma Süresi			
	1 yıldan az	130	38,3
	1-5 yıl	150	44,2
	5-10 yıl	37	10,9
	11 yıl ve üzeri	22	6,5
Çalışma Şekli			
	Yüz yüze	275	81,1
	Hibrit	44	13
	Uzaktan	20	5,9

4.3. Kullanılan Ölçeklere İlişkin Çarpıklık ve Basıklık Değerleri

Tablo 2= Kullanılan Ölçeklere İlişkin Çarpıklık ve Basıklık Değerleri incelenmesi

Değişken	Ortalama	Standart Sapma	Minimum	Maksimum	Çarpıklık	Basıklık
----------	----------	----------------	---------	----------	-----------	----------

Örgütsel Dışlanma	12.93	3.01	10.00	28.00	1.666	3.716
Örgütsel Mahkûmiyet	8.69	3.35	4.00	20.00	0.845	1.039
Örgütsel Güven	3.58	0,56	1.00	5.00	-0.773	3.139

Araştırmaya katılan bireylerin örgütsel dışlanma puan ortalaması 12.93 (SS = 3.01), örgütsel mahkûmiyet puan ortalaması 8.69 (SS = 3.35) ve örgütsel güven puan ortalaması ise 3.58 (SS = 0.56) olarak belirlenmiştir. Minimum ve maksimum değerler sırasıyla dışlanma için 10 ile 28, mahkûmiyet için 4 ile 20 ve güven için 1 ile 5 arasında değişmektedir. Verilerin normal dağılıma uygunluğunu değerlendirmek amacıyla çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri incelenmiştir. Curran, West ve Finch (1996) tarafından belirtilen kriterler doğrultusunda, çarpıklık için ± 2 ve basıklık için ± 3 sınır değerleri esas alınmıştır. Yapılan analizler sonucunda; Örgütsel dışlanma değişkeninin çarpıklık değeri 1.666, basıklık değeri ise 3.716, Örgütsel mahkûmiyet değişkeninin çarpıklık değeri 0.845, basıklık değeri ise 1.039, Örgütsel güven değişkeninin çarpıklık değeri -0.773, basıklık değeri ise 3.139 olarak hesaplanmıştır.

Bu bulgular, örgütsel dışlanma ve örgütsel güven ölçeğinin çarpıklık ve basıklık değerlerinin kabul edilebilir sınırlar içerisinde olmadığı ve dolayısıyla normal dağılım varsayımının sağlanmadığını göstermektedir.

4.4. Ölçeklerin Cronbach Alfa Güvenirlilik Katsayıları

Tablo 3: Ölçeklerin İç Tutarlılık Katsayılarının İncelenmesi

Ölçek Adı	Alt Boyut	Madde Sayısı	Cronbach's Alpha
Örgütsel Dışlanma Ölçeği	Genel	10	,816
Örgütsel Güven Ölçeği	Arkadaşlara Güven	7	,742
	Yöneticilere Güven	5	,791
	Kuruma Güven	5	,776
	Genel	17	,698
Örgütsel Mahkûmiyet Ölçeği	Genel	4	,645

Elde edilen sonuçlara göre Örgütsel Dışlanma Ölçeği'nin genel Cronbach's Alpha değeri .816 olarak bulunmuştur. Bu değer, ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir. Örgütsel Güven Ölçeği'ne ait genel iç tutarlılık katsayısı .698 olup, kabul edilebilir düzeydedir. Alt boyutlara ait güvenilirlik katsayıları ise şu şekildedir: Arkadaşlara Güven alt boyutu .742; Yöneticilere Güven alt boyutu .791; Kuruma Güven alt boyutu .776 olarak hesaplanmıştır. Bu bulgular, alt boyutların her birinin yüksek iç tutarlılığa sahip olduğunu göstermektedir. Örgütsel Mahkûmiyet Ölçeği'nin genel güvenilirlik katsayısı .645 olarak elde edilmiştir. Bu değer, güvenilirlik açısından sınıra yakın olmakla birlikte, araştırma bağlamında kullanılabilir düzeydedir (Nunnally,1978).

4.5. Örgütsel Mahkûmiyet, Örgütsel Dışlanma ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişkiler

Tablo 4. Mahkûmiyet, Dışlanma ve Güven Arasındaki İlişkiler

	1	2	3	4	5
Örgütsel Mahkûmiyet (1)	1,000				
Örgütsel Dışlanma (2)	,257**	1,000			
Arkadaşa Güven (3)	-,253**	-,297**	1,000		
Yöneticiye Güven (4)	-,418**	-,149**	,345**	1,000	
Kuruma Güven (5)	-,351**	-,163**	,318**	,430**	1,000

**p<.010

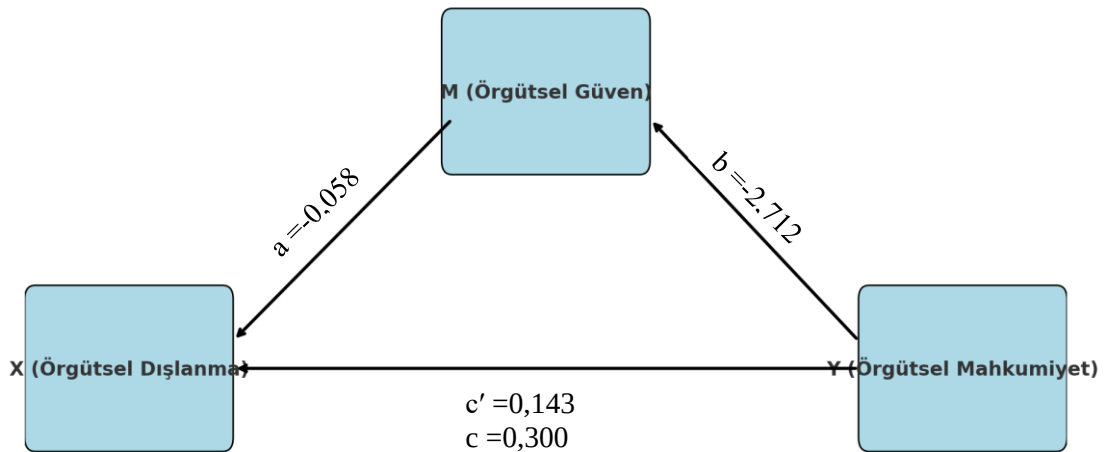
Katılımcılardan elde edilen veriler doğrultusunda yapılan korelasyon analizi sonuçları Tablo 4'te sunulmuştur. Analiz sonuçlarına göre, örgütsel dışlanma ile örgütsel mahkûmiyet arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($r = ,257$, $p < .01$). Bu bulgu, dışlanma düzeyi arttıkça bireylerin kendilerini örgüte daha fazla mahkûm hissettiklerini göstermektedir. Örgütsel mahkûmiyet ile arkadaşlara güven arasında negatif ve anlamlı bir ilişki gözlenmiştir ($r = -.253$, $p < .01$). Benzer şekilde, yöneticilere güven ile mahkûmiyet arasında da daha güçlü bir negatif ilişki bulunmaktadır ($r = -.418$, $p < .01$). Bu durum, bireylerin güven düzeyleri arttıkça

örgütsel mahkûmiyet algılarının azaldığını göstermektedir. Aynı şekilde, kuruma duyulan güven ile örgütsel mahkûmiyet arasında da negatif ve anlamlı bir ilişki vardır ($r = -.351, p < .01$). Örgütsel dışlanma ile güven boyutları incelendiğinde; dışlanma ile arkadaşlara güven ($r = -.297, p < .01$), yöneticilere güven ($r = -.149, p < .01$) ve kuruma güven ($r = -.163, p < .01$) arasında negatif ve anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Bu sonuçlar, dışlanma arttıkça bireylerin örgütteki diğer aktörlere olan güven düzeylerinin azaldığını ortaya koymaktadır. Ayrıca, güven boyutları kendi aralarında da anlamlı pozitif ilişkiler göstermektedir. Arkadaşlara güven ile yöneticilere güven arasında ($r = ,345, p < .01$) ve kuruma güven arasında ($r = ,318, p < .01$) anlamlı pozitif ilişkiler bulunmuştur. Yöneticiye güven ile kuruma güven arasındaki ilişki ise daha yüksek düzeydedir ($r = ,430, p < .01$).

4.6. Örgütsel Dışlanmanın Örgütsel Mahkûmiyet Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Güvenin Aracı Rolü

Örgütsel dışlanmanın (X) örgütsel mahkûmiyet (Y) üzerindeki etkisinde örgütsel güvenin (M) aracı rolünü test etmek amacıyla Hayes'in (2022) önerdiği PROCESS makro programı kullanılarak Model 4 üzerinden aracılık analizi gerçekleştirilmiştir. Analiz 5000 bootstrap örnekleme yöntemi ile yapılmıştır.

Model 4: Örgütsel Güvenin Aracı Rolü (Hayes)



Tablo 5: Örgütsel Dışlanma ve Örgütsel Mahkûmiyet Arasındaki İlişkide Örgütsel Güvenin Aracı Rolü Analizi

Etki Yolu	B	SE	p	95% GA Alt	95% GA Üst
dışlanma → güven	-0,058	0,009	.000	-	-
güven → mahkûmiyet	-2,712		.000	-	-
dışlanma → mahkûmiyet	0,143	0,055	.009	0.0350	0.2524
Dolaylı Etki (güven yoluyla)	0,157	0,520	-	0,065	0,267

4.6.1. Örgütsel Güven (Tek Aracı Değişken)

Örgütsel dışlanma, örgütsel güven üzerinde anlamlı ve negatif yönde bir etkiye sahiptir ($b = -0.0579$, $SE = 0.0095$, $p < .001$). Aynı şekilde, örgütsel güven örgütsel mahkûmiyet üzerinde anlamlı ve negatif yönde bir etki göstermektedir ($b = -2.7125$, $SE = 0.2999$, $p < .001$). Örgütsel dışlanmanın örgütsel mahkûmiyet üzerindeki doğrudan etkisi anlamlı bulunmuştur ($b = 0.1437$, $SE = 0.0553$, $p = .0097$). Bootstrap yöntemi ile elde edilen dolaylı etki de anlamlıdır (indirect effect = 0.1571, BootSE = 0.0506, 95% CI [0.0679, 0.2664]). Bu sonuçlar, örgütsel güvenin örgütsel dışlanma ile örgütsel mahkûmiyet arasındaki ilişkide kısmi aracı bir rol üstlendiğini göstermektedir.

Tablo 6. Örgütsel Dışlanma ve Örgütsel Mahkûmiyet Arasındaki İlişkide Örgütsel Güvenin alt boyutlarının Aracı Rolü Analizi

Etki Yolu	B	SE	p	95% GA Alt	95% GA Üst
dışlanma → arkadaşlara güven	-0.0692	0.0111	.001	-	-
dışlanma → yöneticilere güven	-0.0486	0.0127	.001	-	-
dışlanma → kuruma güven	-0.0515	0.0122	.001	-	-
arkadaşlara güven → mahkûmiyet	-0.2098	0.2926	.4739	-	-
yöneticilere güven → mahkûmiyet	-1.5361	0.2777	.001	-	-
kuruma güven → mahkûmiyet	-0.8612	0.2771	.002	-	-
Dolaylı Etki (arkadaşlara güven)	0.0145	-	-	-0.0274	0.0660
Dolaylı Etki (yöneticilere güven)	0.0746	-	-	0.0207	0.1386

Dolaylı Etki (kuruma güven)	0.0443	-	-	0.0096	0.0890
-----------------------------	--------	---	---	--------	--------

4.6.2. Güvenin Alt Boyutları (Çoklu Aracı Değişkenler)

Örgütsel dışlanmanın üç güven alt boyutu üzerindeki etkisi sırasıyla şu şekildedir: Arkadaşlara güven ($b = -0.0692$, $SE = 0.0111$, $p < .001$), yöneticilere güven ($b = -0.0486$, $SE = 0.0127$, $p < .001$), ve kuruma güven ($b = -0.0515$, $SE = 0.0122$, $p < .001$). Örgütsel mahkûmiyet üzerine ise yöneticilere güvenin ($b = -1.5361$, $SE = 0.2777$, $p < .001$) ve kuruma güvenin ($b = -0.8612$, $SE = 0.2771$, $p = .0020$) etkileri istatistiksel olarak anlamlı iken, arkadaşlara güvenin etkisi anlamlı bulunmamıştır ($b = -0.2098$, $SE = 0.2926$, $p = .4739$).

Dolaylı etkiler incelendiğinde, yöneticilere güven yoluyla dolaylı etki anlamlı bulunmuştur (indirect effect = 0.0746, BootCI [0.0207, 0.1386]). Aynı şekilde, kuruma güven üzerinden olan dolaylı etki de anlamlıdır (indirect effect = 0.0443, BootCI [0.0096, 0.0890]). Ancak arkadaşlara güven yoluyla oluşan dolaylı etki istatistiksel olarak anlamlı değildir (indirect effect = 0.0145, BootCI [-0.0274, 0.0660]).

Bu bulgular, örgütsel dışlanmanın örgütsel mahkûmiyet üzerindeki etkisinde örgütsel güvenin ve özellikle yöneticilere ve kuruma duyulan güvenin aracı rol oynadığını göstermektedir.

5. EK ANALİZLER

5.1. Cinsiyete Göre Örgütsel Dışlanma, Örgütsel Mahkûmiyet ve Örgütsel Güven farkları

Katılımcıların cinsiyetlerine göre örgütsel dışlanma, örgütsel güven ve örgütsel mahkûmiyet düzeylerinin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla bağımsız örneklem t-testi uygulanmıştır. Yapılan analizler sonucunda, erkek katılımcıların örgütsel dışlanma ($\bar{x} = 12.88$, $SS = 3.07$), örgütsel güven ($\bar{x} = 3.55$, $SS = 0.58$) ve örgütsel mahkûmiyet ($\bar{x} = 8.72$, $SS = 3.57$) puan ortalamalarının, kadın katılımcılara (sırasıyla $\bar{x} = 12.96$, $SS = 2.99$; $\bar{x} = 3.60$, $SS = 0.54$; $\bar{x} = 8.67$, $SS = 3.23$) kıyasla çok küçük farklarla daha düşük olduğu görülmüştür. Ancak bu farklar istatistiksel olarak anlamlı düzeyde bulunmamıştır ($p > .05$).

Bu bulgular, cinsiyet değişkeninin örgütsel dışlanma, örgütsel güven ve örgütsel mahkûmiyet algıları üzerinde anlamlı ve belirleyici bir etkiye sahip olmadığını göstermektedir. Dolayısıyla, katılımcıların söz konusu değişkenlere ilişkin algılarında cinsiyete bağlı anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.

Tablo 7: Cinsiyete Göre Örgütsel Dışlanma, Örgütsel Mahkûmiyet ve Örgütsel Güven farkları incelenmesi

Değişken	Grup	N	Ort.	SS	t	sd	p
Örgütsel Dışlanma	Erkek	128	12.88	3.07	-0.24	337	.813
	Kadın	211	12.96	2.99			
Örgütsel Mahkûmiyet	Erkek	128	8.72	3.57	0.12	337	.903
	Kadın	211	8.67	3.23			
Örgütsel Güven	Erkek	128	3.55	0.58	-0.70	337	.485
	Kadın	211	3.60	0.54			

5.2. Eğitim Durumuna Göre Örgütsel Dışlanma, Örgütsel Mahkûmiyet ve Örgütsel Güven Farkları

Katılımcıların eğitim durumlarına göre örgütsel dışlanma, örgütsel mahkûmiyet ve örgütsel güven düzeylerinin anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi yapılmıştır.

Yapılan analiz sonucunda, eğitim durumu değişkenine göre örgütsel dışlanma ($F(4,334)=0.215$, $p=,930$) ve örgütsel mahkûmiyet ($F(4,334)=0.863$, $p=,486$) düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Ancak, örgütsel güven değişkeninde gruplar arasında anlamlı bir fark saptanmıştır ($F(4,334)=2.529$, $p=,040$).

Ancak uygulanan post-hoc (Tukey ve Scheffé) testlerine göre, bu anlamlı farkın hangi gruplar arasında olduğu açıkça ortaya konulamamıştır ($p > .05$). Buna rağmen, ortalama puanlar incelendiğinde lise mezunu katılımcıların örgütsel güven düzeylerinin en yüksek, yüksek lisans mezunu katılımcıların ise en düşük olduğu görülmektedir. Bu bulgu, eğitim düzeyi arttıkça çalışanların örgüte yönelik güven düzeylerinin azaldığına işaret edebilir.

Tablo 8: Eğitim Durumuna Göre Örgütsel Dışlanma, Örgütsel Mahkûmiyet ve Örgütsel Güven Farkları incelenmesi

Değişken	Eğitim Durumu	N	Ortalama	Ss	F	p
Örgütsel Dışlanma	Lise	14	12.51	3.01	0.215	.930
	Önlisans	31	12.68	2.91		
	Lisans	232	13.0	2.92		
	Yüksek	56	12.99	3.57		
	Lisans					
	Doktora	6	12.33	2.07		
Örgütsel Mahkûmiyet	Lise	14	7.29	2.84		
	Önlisans	31	8.39	2.76		
	Lisans	232	8.81	3.48		

Örgütsel Güven	Yüksek Lisans	56	8.8	3.16	0.863	.486
	Doktora	6	7.83	4.17		
	Lise	14	3.82	0.42		
	Önlisans	31	3.66	0.51		
	Lisans	232	3.59	0.56		
	Yüksek Lisans	56	3.4	0.59	2.529	.040
	Doktora	6	3.78	0.25		

5.3. Çalışma Şekline Göre Örgütsel Dışlanma, Örgütsel Mahkûmiyet ve Örgütsel Güven Farkları

Katılımcıların çalışma şekillerine göre örgütsel dışlanma, örgütsel mahkûmiyet ve örgütsel güven düzeylerinin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır.

Yapılan analizler sonucunda, çalışma şekli değişkenine göre örgütsel dışlanma ($F(2,336)=0.886$, $p=,413$) ve örgütsel güven ($F(2,336)=1.007$, $p=,366$) düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Ancak, örgütsel mahkûmiyet değişkeninde gruplar arasında anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir ($F(2,336)=4.958$, $p=,008$). Yapılan post-hoc analizlere göre, bu farkın yüz yüze çalışanlar ile uzaktan çalışanlar arasında anlamlı olduğu görülmektedir (Tukey $p=,026$; Scheffé $p=,035$). Ortalama puanlar incelendiğinde, yüz yüze çalışanların örgütsel mahkûmiyet düzeylerinin en yüksek, uzaktan çalışanların ise en düşük düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 9: Çalışma Şekline Göre Örgütsel Dışlanma, Örgütsel Mahkûmiyet ve Örgütsel Güven Farkları incelenmesi

Değişken	Çalışma Şekli	N	Ortalama	Std. Sapma	F	p
Örgütsel Dışlanma	Yüz yüze	275	13.0159	3.1102	0.886	.413
	Hibrit	44	12.3702	2.3832		

Örgütsel Mahkûmiyet	Uzaktan	20	13.0467	2.856		
	Yüz yüze	275	8.9491	3.4394	4.958	.008
	Hibrit	44	7.8636	2.7584		
Örgütsel Güven	Uzaktan	20	6.95	2.5849		
	Yüz yüze	275	3.5594	0.5745	1.007	.366
	Hibrit	44	3.6618	0.4632		
	Uzaktan	20	3.6824	0.453		



6. TARTIŞMA VE SONUÇ

Araştırmada ilk hipotez olan, “Örgütsel dışlanma, çalışanların örgütsel mahkûmiyet düzeylerini anlamlı bir şekilde pozitif yönde etkilemektedir.” şeklindeydi ve elde edilen bulgular, H1’i desteklemektedir; yani örgütte dışlanma yaşayan bireylerin, kendilerini kuruma adeta “mahkûm” olmuş gibi hissetme durumları anlamlı biçimde yükselmektedir. Bu sonuç, ilk bakışta literatürdeki bulgularla ters düşüyor gibi görünebilir; ancak önceki çalışmalar genellikle örgütsel dışlanmanın çalışanların gönüllü bağlılığını azalttığını, dolayısıyla örgüte bağlı kalma isteğini zayıflattığını göstermektedir (örn., Leung, Wu, Chen & Young, 2011). Nitekim Kanten ve Ülker’in (2014) bankacılık sektörü çalışanlarıyla yaptığı bir araştırmada, dışlanma algısı ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönde bir ilişki saptanmış; dışlanmanın artması, çalışanların örgüte duygusal bağının zayıflamasıyla yani azalması ve işten ayrılma niyetinin güçlenmesiyle sonuçlanmıştır. Benzer şekilde uluslararası literatüre bakıldığında da dışlanmaya maruz kalmış kişilerin uzun vadede kuruma ait olma duygusunun azaldığı ve işten ayrılma eğilimlerinin arttığı anlaşılmaktadır.

Mevcut çalışmada örgütsel dışlanma ile örgütsel mahkûmiyet arasında pozitif bir ilişki olduğunun bulunması, bir önceki bulgularla çelişkili gibi görünse de, aslında bağlılık kavramının farklı bir boyutunun ele alınmasından kaynaklandığı için bu şekilde gözükmemektedir. Literatürde ise dışlanmanın bağlılığı azaltmasından kastedilen durum, çalışanın gönüllü ve duygusal bağlılığıdır. (Meyer & Allen, 1991). Bu çalışmada ele alınan mahkûmiyet kavramı ise istemediği halde kurumdan ayrılamama şeklindeki zorunlu olan bağlılık türünü belirtmektedir. Sonuç olarak çıkan bulgu, dışlanmış çalışanların her durumda örgütten ayrılmadıklarını, aksine maddi ve manevi beklentilerle, örneğin alternatif bulamama, ekonomik zorunluluklar veya özgüven kaybı gibi nedenlerle örgütte kalmaya devam ettiklerini, içten içe sıkışmış hissedebildiklerini göstermektedir. Literatüre tekrar bakıldığında da mahkûmiyet

kavramının, özellikle başka seçeneği olmadığını düşünen kişilerde, duygusal bağlılığı düşük, ayrıca iş tatmini yetersiz çalışanlarda görüldüğü belirtilmiştir (Çalışkan, 2019). Mahkûmiyet kavramı, Erbay'ın (2020) çalışmasındaki bulgularla da örtüşmektedir. Bu bulgular, böyle olumsuz bir bulunmanın daha çok düşük güven ortamlarında ortaya çıktığını göstermekte olup, örgütsel dışlanmanın çalışanlar üzerinde duygusal yalıtım etkisi yaptığı ve bireyleri çevresinden psikolojik olarak kopardığını, işten ayrılmak isteyip de ayrılamama gibi çelişkili durumlarda sıkışmaya neden olabileceğini ortaya koymaktadır. Chung (2022), dışlanmanın bireylerde yalnızca aidiyet azalması değil, aynı zamanda kaçamama hissi de oluşturduğunu belirtmektedir. Bu durum, bireylerin gönülsüz biçimde örgütte kalmasına sebep olmaktadır (Birtch v.d., 2016). Bu bulgular ile birlikte çalışmanın sonucu, örgütsel dışlanmanın yalnızca duygusal bağlılıkta azalma değil, daha derin ve zorlayıcı bir psikolojik mahkûmiyet halini tetiklediğini belirtmektedir. Bu açıdan bakıldığında, H1 bulgusu önceki çalışmalarla çelişmemektedir; aksine onları tamamlayıcı niteliktedir.

Bu araştırmanın ikinci hipotezi ise, “Örgütsel dışlanma, çalışanların örgütsel güven düzeylerini anlamlı bir şekilde negatif yönde etkilemektedir.” yönünde oluşturulmuştu. Analiz sonuçları bu hipotezi de doğrulamakta olup, çalışanların maruz kaldığı dışlanma arttıkça, yöneticilere, çalışma arkadaşlarına ve genel olarak kuruma duydukları güven anlamlı biçimde azalmaktadır. Bu bulgu, literatürdeki teorik beklentilerle tutarlıdır. Örgütsel adalet kuramına göre, sosyal etkileşimden dışlanma bireyde ciddi bir adaletsizlik algısı yaratır ve sonucunda çalışan, etrafındakilerin niyetinin iyi olduğuna dair inancını yitirir (Colquitt v.d., 2001). Nitekim Colquitt v.d.adaşları (2001), kişilerarası adalet duygusunun zedelenmesinin, çalışanların örgüte yönelik güvenini sarsacağını meta-analitik bulgularla göstermiştir. Mevcut çalışmadaki H2 bulgusu da tam olarak bunu yansıtmaktadır: Dışlanan birey, adil muamele görmediğini düşündüğü için hem yakın çevresine hem de yönetimine karşı şüpheli bir tutum geliştirebilmektedir. Literatürde, düşük güven duygusu dışlanmanın sık görülen sonuçlarından biri olarak rapor edilmiştir. Özellikle tekrarlanan dışlanma deneyimleri yaşayan çalışanların, iş arkadaşlarının desteğine ve yöneticilerin adilliğine dair inançlarını kaybettikleri, dolayısıyla örgütün bir güvenilirlik krizine girdiği belirtilmektedir. Çalışmanın bulguları da bu tabloyu destekler niteliktedir: Örgütsel

dışlanma, çalışma ortamındaki psikolojik sözleşmeyi zedeleyerek güven duygusunu törpülemektedir. Güvenin sarsılması ise çalışanların sadece ilişkilerine değil, aynı zamanda örgütün kural ve değerlerine olan inancına da zarar verebilir. Bu sonuç, sosyal değişim teorisi bağlamında da değerlendirilebilir. Blau'nun (1964) sosyal değişim teorisine göre, karşılıklı fayda esasına dayalı ilişkilerde güven duygusu, bireyin diğer örgüt üyelerinden beklediği desteğe bağlıdır. Ancak dışlanan birey, bu karşılıklılığın ihlal edildiğini hissettiğinden dolayı güvenini yitirebilir. Özellikle Williams (2007) tarafından ortaya konan dışlanma modeline göre, sosyal dışlanma bireyin temel psikolojik ihtiyaçlarını tehdit ederken, örgütsel güveni de doğrudan zedeleyici bir işlev görmektedir. Sonuç olarak, H2 kapsamında elde edilen veriler, dışlanmanın örgütteki sosyal ilişkileri aşındırdığını ve çalışan-örgüt ilişkilerinin temelini oluşturan güven bağına zayıflattığını göstermektedir. Bu da örgütte açık iletişim, iş birliği ve bilgi paylaşımı gibi unsurların tehlikeye girmesi anlamına gelir.

Üçüncü hipotez, “Örgütsel güven, çalışanların örgütsel mahkûmiyet düzeylerini anlamlı bir şekilde negatif yönde etkilemektedir” yönündeydi. Araştırma bulguları bu hipotezi desteklemiş; çalışanların örgüte ve yöneticilerine duyduğu güven yükseldikçe, kendilerini örgüte mahkûm veya mecbur hissetme düzeyleri belirgin şekilde azalmıştır. Bu sonuç, güven olgusunun örgüt içindeki psikolojik tampon rolünü doğrular niteliktedir. Teorik olarak, güven duygusu çalışanlara bir psikolojik emniyet hissi sağlar (Mayer, Davis & Schoorman, 1995). Birey, birlikte çalıştığı insanların adil ve destekleyici olduğunu hissettiğinde, örgüt içinde karşılaştığı olumsuzluklarla daha kolay başa çıkabilir; çünkü sorunların iyi niyetle çözüleceğine dair beklentisi vardır. Güvenin bu koruyucu etkisi, yapılan çalışmada mahkûmiyet duygusunu bastırıcı bir mekanizma olarak ortaya çıkmıştır. Literatürde de güvenin yüksek olduğu ortamlarda çalışanların daha sağlıklı bağlılık geliştirdikleri, işlerine anlam kattıkları ve örgütsel kimliklerini benimsedikleri bilinmektedir (Dirks & Ferrin, 2002). Örneğin, Dirks ve Ferrin (2002) kapsamlı bir meta-analizde liderliğe duyulan güvenin çalışanların iş doyumunu artırdığını, tükenmişlik düzeyini azalttığını ve örgütle özdeşleşmeyi güçlendirdiğini rapor etmişlerdir. Güven ikliminin yokluğunda ise çalışanların savunmacı, kaygılı ve ayrılma niyeti yüksek bireylere dönüştüğü vurgulanmaktadır. Mevcut bulgular bu çerçevede değerlendirildiğinde, örgüt içinde güven ortamı tesis

etmenin sadece pozitif çıktıları (yüksek motivasyon, bağlılık vb.) teşvik etmekle kalmayıp, aynı zamanda negatif duyguları da engellediği anlaşılmaktadır. May v.d. (2004) tarafından geliştirilen "işe tutunma" modeli de bu ilişkiyi desteklemektedir. Bu modele göre çalışanların örgütle kurduğu duygusal bağlar (özellikle güven), onların işlerine ne kadar bağlı olduklarını ve kendilerini ne kadar değerli hissettiklerini belirler. Güven duygusunun eksikliği, bireyde yabancılaşma ve zorunlu kalma gibi olumsuz psikolojik durumlara neden olabilir. Nitekim yapılan bu çalışmada, güven duygusu yüksek katılımcılar dışlanma yaşasalar bile kendilerini örgüte “mahkûm” olarak görme eğiliminde değillerdi. Bu, güvenin bir tür psikolojik emniyet supabı işlevi gördüğünü, çalışanların maruz kaldıkları olumsuzluklara rağmen örgütte kalma sebeplerini daha sağlıklı bir zemine oturttuğunu göstermektedir. Sonuç olarak H3, örgütsel güvenin yokluğunda çalışanların çaresizlik hissine kapılabileceklerini, ancak güven varlığında aynı çalışanların durumlarını daha umutlu ve kontrollü algılayabileceklerini ortaya koymuştur.

Son hipotez, “Örgütsel güven, örgütsel dışlanma ile örgütsel mahkûmiyet arasındaki ilişkide aracı değişken rolü vardır” yönündeydi. Gerçekleştirilen aracılık analizi, bu hipotezi doğrulamıştır: Dışlanmanın mahkûmiyet üzerindeki toplam etkisi içinde, örgütsel güvenin aracılığıyla iletilen kısım istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Daha açık bir ifadeyle, dışlanma yaşayan çalışanların kendilerini mahkûm hissetmelerinin bir nedeni, duydukları güvenin sarsılmasıdır; ancak güven, bu etkinin tamamını açıklayamamaktadır. Analizlerde dışlanmanın mahkûmiyet üzerindeki doğrudan etkisi de anlamlı kalmıştır. Bu durum, aracılığın kısmi kaldığını, yani dışlanmanın mahkûmiyet duygusunu artırmasında güven kaybı dışında başka mekanizmaların da devrede olduğunu ima etmektedir. Literatürde dışlanmanın etkilerini açıklayan birden fazla psikolojik süreç olduğuna dair bulgular mevcuttur. Örneğin, Kanten ve Ülker (2014) dışlanma ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide örgütsel bağlılığın kısmi aracı olduğunu bulmuşlardır; yani dışlanma, bağlılığı azaltarak ayrılma niyetini kısmen artırmakta ama bunun ötesinde doğrudan da etki göstermektedir. Benzer şekilde, Li, Xu ve Kwan (2021) tarafından gerçekleştirilen bir meta-analitik çalışma, işyerinde dışlanmanın çalışan tutumlarına etkisinde örgütsel öz-değerin (OBSE) aracı rol oynayabildiğini ortaya koymuştur. Bu araştırmalardan yola

çıkarak, mevcut bulguyu yorumlamak gerekirse: Güven kaybı, dışlanmanın yarattığı içsel yaralanmanın önemli bir parçasıdır fakat tek başına tüm yarayı açıklayamaz. Dışlanma, güven azalmasa bile, bireyin özsaygısını zedeleyip aidiyet duygusunu kırarak doğrudan bir yabancılaşma ve çaresizlik hissi de yaratabilir. Nitekim dışlanmanın, bireylerde benlik saygısı ve psikolojik dayanıklılık azalması, depresyon ve tükenmişlik artışı gibi sonuçlara yol açtığı bilinmektedir (Ferris v.d., 2015). Dolayısıyla çalışmada gözlemlenen kısmi aracılık, kuramsal olarak mantıklıdır: Örgütsel güven, dışlanmanın olumsuz etkilerini belirli ölçüde tamponlayabilmekte, ancak tamamen ortadan kaldıramamaktadır. Bu bulgu, uygulamada önemli mesajlar taşır. Bir yandan, yöneticilere örgütte güven iklimini güçlendirerek dışlanmanın zararlarını hafifletebileceklerini göstermektedir. Diğer yandan ise, tek başına güven tesis etmenin, dışlanmanın sebep olduğu tüm psikolojik hasarı onarmayabileceğine dikkat çekmektedir. Sonuç olarak H4'ün desteklenmesi, dışlanma süreçlerinin bütüncül bir bakış açısıyla ele alınması gerektiğini ima eder. Sadece güven değil, aynı zamanda örgütsel destek, adalet algısı, öz-değer ve dayanıklılık gibi diğer olası aracı veya düzenleyici unsurların da gelecekte araştırılması, dışlanmanın etkilerinin daha kapsamlı anlaşılmasını sağlayacaktır.

6.1. Sonuç

Bu çalışma, örgütsel dışlanmanın örgütsel mahkûmiyet üzerindeki etkisini incelemeyi ve bu ilişkide örgütsel güvenin aracı rolünü analiz etmeyi amaçlamıştır. Bulgular, örgütsel dışlanmanın çalışanları istemedikleri hâlde örgütte kalmaya zorlayan bir mahkûmiyet hissine sürüklediğini göstermektedir. Örgütsel güven ise bu süreci hafifleten ancak tamamen ortadan kaldıramayan bir tampon görevi görmektedir. Güven düzeyi yüksek olduğunda dışlanmanın olumsuz etkileri azalmakta; ancak güvenin ortadan kalktığı durumlarda dışlanmanın yıkıcı etkileri daha güçlü biçimde ortaya çıkmaktadır. Özetle, çalışanların sosyal dışlanma yaşaması, örgüte yönelik aidiyet ve güven duygularını sarsarak onların ya örgütten kopmasına ya da kopamayıp içeride tutsaklaşmasına yol açabilmektedir. Bu bağlamda, araştırmanın modeli ve bulguları, örgüt içi sosyal dinamiklerin çalışanların psikolojik bağlılığı üzerindeki karmaşık etkilerini ortaya koyması bakımından dikkat çekicidir.

Bu çalışmanın literatüre kuramsal açıdan sunduğu katkılar üç başlıkta özetlenebilir.

Birincisi, örgütsel davranış yazınında henüz sınırlı sayıda çalışmada ele alınan “örgütsel mahkûmiyet” kavramı, bu araştırmada ampirik verilerle görünür kılınmış ve çalışanların istemedikleri hâlde örgütte kalma durumları, klasik bağlılık yaklaşımlarından ayrılan özgün bir boyut olarak değerlendirilmiştir. Böylece, örgütsel dışlanmanın yalnızca işten ayrılma ya da performans düşüşü gibi sonuçlara değil; aynı zamanda örgüt içinde isteksizce kalmaya da neden olabileceği gösterilerek teorik çerçeve genişletilmiştir.

İkinci olarak, çalışmada örgütsel güven değişkeni aracı rol üstlenmiş ve böylece dışlanma ile güven literatürleri birbirine entegre edilmiştir. Önceki çalışmalarda güvenin dışlanma üzerindeki etkisi genellikle teorik düzeyde tartışılırken, bu araştırmada doğrudan aracılık modeli ile test edilmiştir. Sonuçlar, sosyal değişim ve adalet teorilerinin öngörülerıyla uyumlu şekilde, güvenin azaldığı ortamlarda dışlanmanın zararlı etkilerinin daha da güçlendiğini ortaya koymuştur. Bu durum, örgütsel güvenin bir tür psikolojik sermaye olduğunu ve bireylerin olumsuz yaşantılardan korunmasında kritik bir rol oynadığını göstermektedir.

Üçüncü olarak, elde edilen bulgular mevcut kuramsal yaklaşımlara kültürel bir perspektif sunmaktadır. “Dışlanma → Mahkûmiyet” ilişkisi, özellikle kolektivist kültürlerde ya da ekonomik belirsizliğin yüksek olduğu bağlamlarda, çalışanların dışlanmaya rağmen örgütte kalmayı tercih ettiklerini göstermektedir. Bu durum, bireylerin çalışma yaşamındaki tutumlarını şekillendiren kültürel ve bağlamsal etmenlerin önemini vurgulamakta ve evrensel teorilerin yerel bağlamlara duyarlı hâle getirilmesi gerektiğine işaret etmektedir.

Çalışmanın bulguları, örgüt yöneticileri ve insan kaynakları uygulamaları için de önemli mesajlar içermektedir. Her şeyden önce, işyerinde çalışanların maruz kaldığı sosyal dışlanma olgusunun hafife alınmaması gerektiği anlaşılmaktadır. Dışlanma, sadece hedef alınan bireyin moralini bozmakla kalmaz; uzun vadede o çalışanın işe yönelik tutumlarını, motivasyonunu ve kuruma bağlılığını kökten sarsabilir. Üstelik bu sarsıntı, çalışanın fiilen işten ayrılması şeklinde görünür hâle gelmese bile, sessiz bir kopuş olarak örgüte zarar verebilir. Örgütsel mahkûmiyet düzeyi yüksek bir çalışan, fiziksel olarak işyerinde kalmaya devam etse de verimlilik, yaratıcılık ve

vatandaşlık davranışı bakımından örgüte katkı sunmakta isteksiz olacaktır. Bu nedenle yöneticiler, örgütlerinde “kalıyor ama aslında gitmiş” çalışanların var olabileceğini göz önünde bulundurmalı ve bu durumu ortaya çıkaran sebeplerle yüzleşmelidir. Çalışma, bu sebeplerden özellikle ikisine dikkat çekmektedir: dışlanma deneyimleri ve düşük güven ortamı. Yöneticiler, ekiplerinde bilinçli ya da bilinçsiz gerçekleşen dışlama davranışlarını tespit etmeye ve önlemeye yönelik adımlar atmalıdır. Örneğin, yeni veya farklı çalışanların ekipten soyutlanmasını engelleyecek dahil edici uygulamalar (oryantasyon programları, mentorlük, ekip aktiviteleri vb.) devreye sokulabilir. Ayrıca, iş süreçlerinde ve sosyal etkileşimlerde adalet ve saygıyı teşvik eden bir kültür oluşturmak, dışlanma hissinin oluşmasını engelleyecektir.

Bulgular, örgütsel güven ikliminin inşa edilmesinin de kritik olduğunu göstermektedir. Çalışanlar, hata yaptıklarında cezalandırılmayacaklarını, görüş bildirdiklerinde dinleneceklerini ve yöneticilerinin tutarlı davranacağını hissettiklerinde, işyerinde güçlü bir güven duygusu gelişir. Böyle bir ortam, sadece performansı yükseltmekle kalmaz, aynı zamanda çalışanların olumsuz yaşantılardan daha az etkilenmesini sağlar. Bu nedenle yöneticiler şeffaf iletişimi, adil geri bildirim mekanizmalarını ve çalışan katılımını teşvik etmelidir. Örneğin, yöneticilerin otantik liderlik tarzını benimseyerek ekibin her bir üyesine değer verdiğini göstermesi, dışlanma algısını azaltacak ve güveni güçlendirecektir.

İnsan kaynakları birimleri, örgütsel adaletin sağlanması (ücret, terfi ve görev dağılımlarında hakkaniyet), çatışma çözme eğitimleri ve takım içi etkileşimi artıran etkinlikler yoluyla hem dışlanmayı önleyebilir hem de çalışanlar arası güveni pekiştirebilir. Eğer çalışanlar yine de kendilerini dışlanmış hissedерlerse, bunu güvenle dile getirebilecekleri mekanizmalar oluşturulmalıdır. Örgüt içinde gizli kliklerin veya sistematik dışlayıcı davranışların varlığı, anonim anketler, geri bildirim kutuları veya çalışan temsilcileri aracılığıyla tespit edilebilir. Gizlilik ilkesine dayalı şikâyet mekanizmaları, dışlanma mağdurlarının sesini duyurmasına imkân tanıyacaktır.

Bu bulgular ayrıca, Zhao v.d. (2021) ile Howard v.d. (2020) tarafından elde edilen sonuçlarla paralellik göstermektedir. Her iki çalışma da, örgütsel dışlanmanın çalışanların örgüte olan psikolojik bağlılığını zayıflattığını ve güven ilişkilerinde bozulmalara yol açtığını

vurgulamıştır.

Son olarak, pandemi sonrası uzaktan/hibrit çalışma düzenlerinde sosyal etkileşim azaldığı için, yöneticilerin bu ortamlarda da dışlanma yaşanmadığından emin olmak adına ekstra çaba göstermesi gerekmektedir. Kısacası, bu araştırma yöneticilere “önce güven” prensibini benimsemelerini ve çalışma ortamlarını herkesin kendini değerli ve dahil hissedeceği şekilde tasarlamalarını öğütlemektedir. Unutulmamalıdır ki, çalışanların güvende ve ait hissetmesi, yalnız onların psikolojik sağlığı için değil, örgütün uzun vadeli verimliliği ve bütünlüğü için de hayati önemdedir.

Bu araştırmanın bulguları ışığında bazı kısıtlar ve bunlara bağlı olarak yorumlanırken dikkate alınması gereken noktalar mevcuttur.

Birinci olarak; kesitsel tasarım nedeniyle değişkenler arasındaki neden-sonuç ilişkileri net olarak belirlenememiştir. Örneğin düşük güvenin dışlanma sonrası ortaya çıktığı varsayılmıştır; ancak düşük güven düzeyinin dışlanma riskini artırabileceği de göz ardı edilmemelidir.

İkinci olarak; araştırma verilerinin özbildirim yoluyla toplanması, sosyal beğenirlik etkisi veya bilişsel önyargılar nedeniyle yanlılıklara neden olabilir. Katılımcılar, örgütsel dışlanma yaşadıklarını tam olarak ifade edemeyebilir veya yaşadıkları mahkûmiyet duygusunu bastırabilirler. Aynı zamanda, tüm değişkenlerin aynı oturumda ölçülmesi, geçici duygusal durumların (örneğin o gün yaşanan bir çatışma) tüm cevapları etkileme riskini artırır.

Üçüncü olarak; örneklemin homojenliği, bulguların genellenebilirliğini kısıtlamaktadır. Katılımcıların çoğunluğu genç, beyaz yakalı ve özel sektör çalışanlarından oluşmaktadır. Kamu sektörü, farklı yaş grupları ve mavi yakalı çalışanlar dahil edilerek daha geniş bir çerçeve çizilmelidir.

Son olarak; modele dahil edilmeyen başka değişkenler de sonuçları etkiliyor olabilir. Örneğin kişilik özellikleri (içe dönüklük, özsaygı düzeyi), örgüt kültürü, liderlik tarzı veya iş piyasasındaki koşullar gibi etkenler, dışlanmanın algılanma biçimini ve sonuçlarını şekillendirebilir. Bu sınırlılıklar göz önüne alındığında, çalışmanın

bulguları dikkatlice yorumlanmalı ve kesin yargılara varmadan önce ek kanıtlarla desteklenmelidir.

Mevcut çalışma, örgütsel dışlanma-güven-mahkûmiyet ilişkisinin anlaşılmasında yeni sorular da doğurmuştur. Bu sorulara yanıt bulmak ve literatürü daha da zenginleştirmek amacıyla gelecekte yapılabilecek araştırmalara yönelik somut öneriler aşağıda sıralanmaktadır:

Dışlanma ve güven etkileşiminin zaman içindeki dinamiklerini ortaya koymak için boylamsal desenler ile dışlanmanın zaman içindeki etkileri ve güvenin aracılık rolü daha net anlaşılabilir. Örneğin, aynı çalışan grubunu birkaç zaman noktasında izleyerek dışlanma deneyiminin güven ve mahkûmiyet duygusunda ne gibi değişimlere yol açtığı incelenebilir. Bu sayede nedensellik ilişkisi daha net anlaşılacak ve aracılık etkisi zaman boyutunda test edilebilecektir. Benzer şekilde, deneysel çalışmalarla (senaryo deneyleri veya grup etkileşim çalışmaları) dışlanma yaşantısının doğrudan gözlemlenmesi ve ardından güven müdahalelerinin etkisinin ölçülmesi değerli olacaktır.

İlerideki araştırmalar, farklı sektörler (örn. kamu kurumları, sağlık ve eğitim sektörü) ve kültürel ortamlarda tekrarlanmalıdır. Özellikle kolektivist kültürlerde ve yüksek işsizlik oranına sahip bölgelerde dışlanma-mahkûmiyet ilişkisinin daha güçlü olup olmadığı incelenebilir. Karşılaştırmalı çalışmalar, kültürel normların ve ekonomik koşulların bu ilişkileri nasıl şekillendirdiğine ışık tutacaktır.

Aynı şekilde, mavi yakalı çalışanlar veya uzak/hibrit çalışma düzenindekiler gibi farklı çalışma koşullarına sahip gruplarda da benzer analizler yapılarak bulguların genellenebilirliği sınanmalıdır. Dışlanmanın etkilerini açıklamada örgütsel güven önemli bir mekanizma olarak saptanmıştır; ancak tek mekanizma olmadığı görülmüştür.

Gelecekte, örgütsel öz-değer (OBSE), psikolojik sermaye, dayanıklılık (rezilyans) ve örgütsel destek gibi diğer olası aracı değişkenler araştırılabilir. Nitekim bazı çalışmalar, örgütsel dayanıklılığın dışlanma ile iş doyumunu arasındaki ilişkide

düzenleyici rol oynayabildiğini göstermektedir (Uçar & Karabey, 2021).

Benzer şekilde, yüksek özsaygı veya güçlü sosyal bağlar gibi bireysel/örgütsel kaynakların, dışlanmanın mahkûmiyet üzerindeki etkisini zayıflatıp zayıflatmadığı incelenmelidir. Bu tür araştırmalar, dışlanma sonrası iyileşme sürecini hızlandıran veya kötüleşmeyi önleyen faktörlerin belirlenmesine yardımcı olacaktır.

6.2. Örgütsel Mahkûmiyet Kavramının Derinleştirilmesi:

Literatürde yeni sayılabilecek “örgütsel mahkûmiyet” olgusunun daha iyi anlaşılması için kavramsal ve ampirik çalışmalar sürdürülmelidir. Nitel araştırmalar (mülakatlar, odak grup çalışmaları) yapılarak çalışanların kendilerini örgüte mahkûm hissetme sebepleri, bu deneyimin duygusal ve davranışsal yansımaları derinlemesine incelenebilir. Örneğin Smith (2020) tarafından geliştirilen “sessiz istifa” kavramı, örgütsel mahkûmiyetin yeni bir boyutunu ortaya koymaktadır. Çalışanların dışlandıkları hâlde işten ayrılamamaları, örgütsel mahkûmiyetin sadece bağlılık yitimi değil aynı zamanda psikolojik tükenmişlik ve zihinsel kopuşla da ilişkili olduğunu göstermektedir. Ayrıca, mahkûmiyetin uzun vadeli etkileri (örneğin tükenmişlik, fiziksel sağlık, aile yaşamı üzerindeki etkiler) boylamsal çalışmalarda takip edilmelidir. Ölçek geliştirme çalışmalarına ağırlık verilerek, mahkûmiyet duygusunu ölçmek için daha güvenilir ve geçerli araçlar oluşturulması da önemli bir ihtiyaçtır.

6.3. Müdahale ve Uygulama Araştırmaları:

Son olarak, gelecekte dışlanmanın olumsuz etkilerini azaltmaya yönelik müdahaleler geliştirilip test edilebilir. Örneğin, dahil edici liderlik eğitimleri, ekip uyum atölyeleri veya mentorluk programları gibi uygulamaların, çalışanların dışlanma algısını azaltıp azaltmadığı ve güven duygusunu pekiştirip pekiştirmediği incelenebilir. Benzer şekilde, yüksek mahkûmiyet duygusuna sahip çalışanları yeniden örgüte kazandırmak (örn. görev rotasyonu, danışmanlık desteği) için atılacak adımların etkililiği araştırılabilir. Bu tür uygulama odaklı çalışmalar, sadece teorik bilgi üretmekle kalmayacak, aynı zamanda örgütlerin sağlıklı ve kapsayıcı çalışma ortamları yaratmasına doğrudan katkı sağlayacaktır.

Sonuç olarak, bu yüksek lisans tezinin tartışma ve sonuç bölümünde ortaya konan bulgular, örgütlerde gözle görülmeyen fakat çalışanların iç dünyasında derin izler bırakan dışlanma olgusuna ışık tutmaktadır. Dışlanma, çalışan-örgüt ilişkisinin niteliğini temelden sarsarak güveni azaltmakta ve çalışanları iki ucu keskin bir ikilemde bırakmaktadır: ya örgütten kopuş ya da çaresiz biçimde katlanış. Bu çalışmanın gösterdiği üzere, eğer örgütler güven kültürünü tesis edebilir ve çalışanların aidiyet duygularını canlı tutabilirse, bu ikilemin ikinci ucu yani sessiz mahkûmiyet büyük ölçüde engellenebilir. Dolayısıyla, hem araştırmacılara hem de uygulayıcılara düşen görev, örgütlerde güveni besleyen, adaleti ve kapsayıcılığı artıran politikalar geliştirmek ve dışlanmanın zarar verici sonuçlarını proaktif şekilde yönetmektir. Bu perspektifle ele alındığında, çalışmada yer alan bulgular yalnızca teorik zenginlik taşımamakta, aynı zamanda ciddi pratik faydalar da sunmaktadır: Çalışanların kendilerini değerli, adil muamele gören ve güven içinde hissettikleri örgütler, sadece daha mutlu bireyler yaratmakla kalmayacak, aynı zamanda sürdürülebilir başarıya ulaşacaklardır.

Bu doğrultuda çalışma, örgütsel dışlanmanın çalışanlar üzerinde istemedikleri hâlde örgütte kalmaya zorlayan bir mahkûmiyet duygusu yarattığını ve bu sürecin örgütsel güven aracılığıyla kısmen hafifletilebildiğini ortaya koymuştur. Örgütsel güvenin düşük olduğu ortamlarda dışlanmanın olumsuz etkileri daha belirgin hale gelirken, yüksek güven düzeyleri çalışanların yaşadığı zararları azaltmaktadır. Ayrıca, kültürel ve bağlamsal faktörlerin bu ilişkiyi şekillendirdiği; özellikle kolektivist kültürlerde ve ekonomik belirsizliği yüksek ortamlarda mahkûmiyet duygusunun daha güçlü yaşandığı görülmüştür. Bulgular, örgüt yöneticileri ve insan kaynakları uygulayıcılarına, dışlanmanın farkında olmaları, kapsayıcı ve adil bir çalışma ortamı yaratmaları, güven inşa etmeye öncelik vermeleri gerektiği mesajını vermektedir. Son olarak, çalışma çeşitli sınırlılıklar barındırsa da, dışlanma-güven-mahkûmiyet dinamiklerinin anlaşılması için önemli bir temel sunmakta ve gelecekte yapılacak araştırmalar ve uygulamalar için yol göstermektedir. Böylece, örgütlerde hem bireysel hem de kurumsal düzeyde sürdürülebilir olumlu değişimlerin önünü açmaktadır.

7. KAYNAKÇA

Abramson, L. Y., Seligman, M. E. P., & Teasdale, J. D. (1978). Learned helplessness in humans: Critique and reformulation. *Journal of Abnormal Psychology*, 87(1), 49–74.

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.

Baumeister, R. F., DeWall, C. N., Ciarocco, N. J., & Twenge, J. M. (2005). Social exclusion impairs self-regulation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 88(4), 589–604.

Birtch, T. A., Chiang, F. F., & Van Esch, E. (2016). A social exchange theory framework for understanding the job stress and turnover intentions relationship in the Chinese context. *Human Resource Management Review*, 26(1), 34–45.

Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley.

Chung, Y. W. (2022). The effect of workplace ostracism on organizational cynicism and turnover intention: Moderating role of psychological capital. *Current Psychology*, 41(1), 134–145.

Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425–445.

Colquitt, J. A., LePine, J. A., Piccolo, R. F., Zapata, C. P., & Rich, B. L. (2012). Explaining the justice–performance relationship: Trust as exchange deepener. *Journal of Applied Psychology*, 97(1), 1–15.

Çalışkan, S. (2019). Çalışanların sessiz istifa eğilimlerinin nedenleri: Nitel bir araştırma. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 15(2), 367–384.

Çelik, M. (2013). Örgütsel sessizlik ile örgütsel dışlanma arasındaki ilişki: Hemşireler üzerine bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 42(2), 258–276.

Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611–628.

Felps, W., Mitchell, T. R., & Byington, E. (2006). How, when, and why bad apples spoil the barrel: Negative group members and dysfunctional groups. *Research in Organizational Behavior*, 27, 175–222.

Ferris, D. L., Brown, D. J., Berry, J. W., & Lian, H. (2008). The development and validation of the workplace ostracism scale. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1348–1366.

Ferris, D. L., Lian, H., Brown, D. J., & Morrison, R. (2015). Ostracism, self-esteem, and job performance: When do we self-verify and when do we self-enhance? *Academy of Management Journal*, 58(1), 279–297.

Ferris, D. L., Yan, M., Lim, V. K. G., Chen, Y., & Fatimah, S. (2019). An examination of the mechanisms linking ostracism and deviant work behaviors. *Journal of Applied*

Güzel, A. (2014). Yöneticilere duyulan güvenin iş performansı üzerindeki etkisi [Yüksek lisans tezi, Hacettepe Üniversitesi]. Hacettepe Üniversitesi Tez Arşivi.

Hayes, A. F. (2022). Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach (3rd ed.). Guilford Press.

Hitlan, R. T., & Noel, J. (2009). The influence of workplace exclusion and personality on counterproductive work behaviors: An interactionist perspective. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 18(4), 477–502.

Hom, P. W., Lee, T. W., Shaw, J. D., & Hausknecht, J. P. (2012). One hundred years of employee turnover theory and research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 530–545.

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.

Kanten, S., & Ülker, F. (2014). The effects of perceived organizational support on organizational commitment: The mediating role of psychological empowerment. *Journal of Academic Research in Economics*, 6(2), 257–277.

Kara, D. (2023). Kamu çalışanlarında örgütsel dışlanma ve mahkûmiyet deneyimi: Nitel bir araştırma (Yüksek lisans tezi, Ankara Üniversitesi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.

Kara, E. (2019). Örgütsel mahkûmiyet kavramının incelenmesi [Yüksek lisans tezi, Selçuk Üniversitesi]. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kılınç, G., Yıldız, B., & Özkan, T. (2020). Sağlık sektöründe çalışanların örgütsel mahkûmiyet düzeyleri ve muhalefet davranışları. *İşletme ve Yönetim Dergisi*, 5(2), 85–102.

Leung, A. S. M., Wu, L. Z., Chen, Y., & Young, M. N. (2011). The impact of workplace ostracism in service organizations. *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), 836–844.

Li, Y., Xu, S., & Kwan, H. K. (2021). The antecedents and consequences of workplace ostracism: A meta-analytic review. *Asia Pacific Journal of Management*, 38, 937–975.

Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). *Burnout: A multidimensional perspective*. New York: Taylor & Francis.

May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 11–37.

Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709–734.

McAllister, D. J. (1995). Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1), 24–59.

Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2nd ed.). McGraw-Hill.

O'Reilly, C. A., Caldwell, D. F., & Barnett, W. P. (1989). Work group demography, social integration, and turnover. *Administrative Science Quarterly*, 34(1), 21–37.

Öztürk, F. (2016). Dikey ve yatay güvenin çalışan performansına etkisi [Yüksek lisans tezi, Anadolu Üniversitesi]. Anadolu Üniversitesi Tez Merkezi.

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.

Shockley-Zalabak, P., Ellis, K., & Winograd, G. (2000). Organizational trust: What it means, why it matters. *Organization Development Journal*, 18(4), 35–48.

Smith, R. H. (2020). Staying while mentally checking out: The paradox of silent quitting in the workplace. *Organizational Behavior Studies Journal*, 5(2), 89–105.

Tan, H. H., & Tan, C. S. F. (2000). Toward the differentiation of trust in supervisor and trust in organization. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 126(2), 241–260.

Uçar, H., & Karabey, C. N. (2021). The moderator role of perceived organizational support on the effect of ostracism on job stress. *International Journal of Organizational Leadership*, 10(1), 52–65.

Wang, L., Wang, C., Liu, X., & Yang, Z. (2023). The mediating role of organizational silence in the relationship between workplace ostracism and error reporting intention among healthcare workers. *BMC Health Services Research*, 23(1), Article 59.

Williams, K. D. (2007). Ostracism. *Annual Review of Psychology*, 58, 425–452.

Williams, K. D., & Nida, S. A. (2011). Ostracism: Consequences and coping. *Current Directions in Psychological Science*, 20(2), 71–75.

Wimbush, J. C., & Shepard, J. M. (1994). Toward an understanding of ethical climate: Its relationship to ethical behavior and supervisory influence. *Journal of Business Ethics*, 13(8), 637–647.

Wu, L. Z., Yim, F. H. K., Kwan, H. K., & Zhang, X. (2012). Coping with workplace ostracism: The roles of ingratiation and political skill in employee psychological distress. *Journal of Management Studies*, 49(1), 178–199.

Wu, Y., Zhang, Y., Liu, Y., & Wang, Y. (2023). Workplace ostracism and emotional exhaustion: The mediating role of psychological resource depletion. *Asian Journal of Social Psychology*, 26(1), 45–58.

Zhao, H., Xia, Q., Shi, K., & He, P. (2021). The consequences of workplace ostracism: A meta-analytic review. *Journal of Business and Psychology*, 36(4), 607–624.

Zhao, H., Peng, Z., & Sheard, G. (2013). Workplace ostracism and knowledge hiding: A conservation of resources perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 34(6), 1–21.

8. EKLER

8.1. Ölçekler

Ek A:Demografik Bilgi Formu

Cinsiyet:

Kadın () Erkek ()

Yaş:

18-25 () 26-35 () 36-45 () 46-55 () 56-65 ()

Medeni Durum:

Bekar () Evli () Boşanmış ()

Eğitim Durumu:

İlköğretim () Lise () Önlisans () Lisans () Yüksek Lisans () Doktora ()

Toplam Çalışma Süresi:

0-2 yıl () 3-5 yıl () 6-9 yıl () 10-14 yıl () 15 yıl ve üzeri ()

Çalışma şekli:

Yüzyüze () Hibrit () Uzaktan()

Ek B: Örgütsel Güven Ölçeği

ÖRGÜTSEL GÜVEN ÖLÇEĞİ MADDELER		KESİNLİKLE KATILMAM	KATILMAM	KARASIZIM	KATILIRIM	KESİNLİKLE KATILIRIM
1. Boyut: Çalışma Arkadaşlarına Duyulan Güven						
1	Çalışma arkadaşlarımla sahip olduğum iş becerilerine güvenirim.	☐	☐	☐	☐	☐
2	Çalışma arkadaşlarımla özüm, sözüm birdir.	☐	☐	☐	☐	☐
3	Çalışma arkadaşlarımdan fedakârdır, ihtiyacım olduğunda yardım istemekten çekinmem.	☐	☐	☐	☐	☐
4	Çalışma arkadaşlarımla, işle ilgili her türlü düşüncemi rahatlıkla paylaşıyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
5	Çalışma arkadaşlarımdan bana verdiği sözleri tutacaklarına güvenirim.	☐	☐	☐	☐	☐
6	Çalışma arkadaşlarımdan, kendi menfaatleri için bana zarar vermez.	☐	☐	☐	☐	☐
7	Genel anlamda iş arkadaşlarımdan oldukça güvenilirdir.	☐	☐	☐	☐	☐
2. Boyut: Yöneticiye Duyulan Güven						
8	Yöneticimin benim yaptığım işi kontrol edebilecek ve geliştirebilecek bilgisi vardır.	☐	☐	☐	☐	☐
9	Yöneticim, ihtiyaç duyduğumda yardıma hazırdır.	☐	☐	☐	☐	☐
10	Yöneticime, kendisi ile paylaştığım bilgiyi başkasına söylemeyeceği konusunda güvenirim.	☐	☐	☐	☐	☐
11	Bana karşı kullanmayacağını bildiğim için her türlü düşüncemi yöneticim ile tartışabilirim.	☐	☐	☐	☐	☐
12	Yöneticimin bana verdiği sözleri tutacağına dair güvenim tamdır.	☐	☐	☐	☐	☐
3. Boyut: Kuruma Duyulan Güven						
13	Kurumumuzun geleceğini ilgilendiren doğru kararlar alınması hususunda güvenim tamdır.	☐	☐	☐	☐	☐
14	Bu kurumda her şey yasalara uygun bir şekilde açıklıkla yürür, gizli saklı uygulamalar yoktur.	☐	☐	☐	☐	☐
15	Kurum, özlük haklarımızı adil olarak karşılar.	☐	☐	☐	☐	☐
16	Kurum çalışanlarına her konuda destek olur.	☐	☐	☐	☐	☐
17	Kurum politikaları ile ilgili öneri geliştirmekten ve düşüncelerimi belirtmekten çekinmem.	☐	☐	☐	☐	☐

Ek C:Örgütsel Mahkûmiyet Ölçeği

	ÖRGÜTSEL MAHKUMİYET ÖLÇEĞİ MADDELER	KESİNLİKLE KATILMAM	KATILMAM	KARASIZIM	KATILIRIM	KESİNLİKLE KATILIRIM
1	Çalıştığım kurumda kendimi hapsedilmiş hissediyorum..	☐	☐	☐	☐	☐
2	Çalıştığım kurumda özgürlüğüm elimden alınmış gibi hissediyorum..	☐	☐	☐	☐	☐
3	Çalıştığım kurumda kendimi baskı altında hissediyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
4	Bu kurumda çalışmaya mecbur kalmış hissediyorum.	☐	☐	☐	☐	☐

Ek D: Örgütsel Dışlanma Ölçeği

	ÖRGÜTSEL DIŞLANMA ÖLÇEĞİ MADDELER	KESİNLİKLE KATILMAM	KATILMAM	KARASIZIM	KATILIRIM	KESİNLİKLE KATILIRIM
1	Diğer çalışanlar beni dışlar.	☐	☐	☐	☐	☐
2	İçeri girdiğimde diğerleri ortamı terk eder.	☐	☐	☐	☐	☐
3	Diğer çalışanlar selamlarımı almazlar.	☐	☐	☐	☐	☐
4	Yemekhanede yalnız yemek zorunda kalırım.	☐	☐	☐	☐	☐
5	Diğer çalışanlar benden uzak dururlar.	☐	☐	☐	☐	☐
6	Diğer çalışanlar yüzüme bile bakmazlar.	☐	☐	☐	☐	☐
7	Diğer çalışanlarla iletişimim kısıtlıdır.	☐	☐	☐	☐	☐
8	Diğerleri beni sohbetlerine almazlar.	☐	☐	☐	☐	☐
9	Diğerleri beni umursamazlar ve yokmuşum gibi davranırlar.	☐	☐	☐	☐	☐
10	Çay/kahve molası verildiğinde beni davet etmezler ya da “bir şey ister misin” diye sormazlar.	☐	☐	☐	☐	☐