



## Employee Behaviors Which Destroy Organizational Climate

Bilgen KIRAL<sup>1</sup> Yasemin KARAMAN KEPENEKÇİ<sup>2</sup>

### Abstract

Organizational climate expresses the perceptions of the employees about the relations among them and the conditions in the organization. Some behaviors exhibited by employees in organizations deteriorate the organizational climate and both the organization and the employees suffer from this. In such cases, organizational effectiveness and efficiency decrease in the first place. In addition, happiness, peace, and solidarity within the organization decrease, and conflicts between employees increase. Employees sometimes experience burnout, are pushed into silence, their sense of organizational belonging weakens, and as a result, they show intention or behavior to leave the organization. Managing the organizational climate and improving the problematic behaviors that disrupt the climate are primarily the responsibility of the administrators. Administrators create safe and healthy working conditions for employees in the organization, respect their rights and focus on their needs; on the other hand, it is important for the organizational climate to ensure that the employees observe respect and professional professionalism in their relations among themselves. In short, administrators should strive to create an open and friendly climate in organizations. The aim of this study is to reveal and examine the employee behaviors that destroy/disrupt the organizational climate. The study is a literature review. In this study, the behaviors of the employees that destroy the organizational climate are “aggression/violence, gossiping, lying, sycophancy, interfering with private life, getting others to do their work, loafing, complaining, selfishness, jealousy, and ostracism” explained.

**Keywords:** Organization, organization climate, employee, employee behaviors, administrator

1 Bilgen Kırıl, Doç. Dr., Aydın Adnan Menderes Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Aydın, bilgenkiral@gmail.com, ORCID No: <https://orcid.org/0000-0001-5352-8552>

2 Yasemin Karaman Kepenekci, Prof. Dr., Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Ankara, karaman.kepenekci@gmail.com, ORCID No: <https://orcid.org/0000-0002-8455-5593>

Atıf için: Kırıl, B., & Karaman-Kepenekci, Y. (2021). Örgüt iklimini bozan işgören davranışları. *Siirt Eğitim Dergisi*, 1(2), 17-29.



## Örgüt İklimini Bozan İşgören Davranışları

Bilgen KIRAL Yasemin KARAMAN KEPENEKÇİ

### Özet

Örgüt iklimi işgörenlerin aralarındaki ilişkilere ve örgütteki koşullara ilişkin algılarını ifade etmektedir. Örgütlerde işgörenlerin sergilediği bazı davranışlar örgüt iklimini bozmakta ve bundan hem örgüt hem de işgörenler zarar görmektedir. Böyle durumlarda en başta örgütsel etkililik ve verimlilik düşmektedir. Ayrıca örgüt içi mutluluk, huzur, dayanışma azalmakta, işgörenler arasındaki çatışmalar artmaktadır. Bazen de işgörenler tükenmişlik yaşamakta, sessizliğe itilmekte, örgütsel aidiyet duyguları zayıflamakta ve sonuç olarak da örgütten ayrılma niyeti veya davranışı göstermektedir. Örgüt iklimini yönetmek ve iklimi bozan sorunlu davranışları iyileştirmek en başta yöneticilerin sorumluluğudur. Yöneticilerin örgütte işgörenler için güvenli ve sağlıklı çalışma koşulları oluşturmaları, onların haklarına saygı göstermeleri ve ihtiyaçlarına odaklanmaları; diğer yandan da işgörenlerin kendi aralarındaki ilişkilerinde saygıyı ve mesleki profesyonelliği gözetmelerini sağlamaları örgüt iklimi açısından önem taşımaktadır. Kısacası yöneticiler örgütlerde açık ve samimi iklimin oluşturulması için çabalamalıdır. Örgüt iklimini bozan işgören davranışlarını ortaya koyarak irdelenen bu çalışmanın amacını oluşturmuştur. Çalışma derleme niteliğindedir. Çalışmada örgüt iklimini bozan işgören davranışları “saldırganlık yapma/şiddet uygulama, dedikodu yapma, yalan söyleme, dalkavukluk yapma, özel yaşama müdahale etme, işlerini başkalarına yaptırma, kaytarma, şikâyet etme, bencillik yapma, kıskanma ve dışla(n)ma” şeklinde açıklanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Örgüt, örgüt iklimi, işgören, işgören davranışları, yönetici

## Giriş

Örgütler önceden belirlenmiş olan ortak amaçları gerçekleştirmek üzere insanların bir araya gelmesiyle kurulmaktadır. Örgütlerde işgörenler arasında iletişimin, etkileşimin, işbölümünün ve işbirliğinin olması kaçınılmazdır; çünkü işgörenler birbirleriyle bağ kurdukları takdirde işlerini daha başarılı yapmaktadır. Nitekim 20. yüzyılın başlarında Hawtorne, Harwood ve Lewin gibi birçok araştırmacının yürüttüğü araştırmalar da insan ilişkileri yaklaşımı kapsamında bu bilgiyi desteklemiştir (Lunenburg ve Ornstein, 2012). Örgütlerde işgörenler arası ilişkilerin veya ilişki ağlarının iş yaşamını etkilemesinin saptanmasıyla “örgüt iklimi” kavramı doğmuştur (Hoy, Miskel ve Tartel, 2013). Örgüt iklimi en genel anlamıyla, belirli bir örgüte ait sosyal ve psikolojik ortam olarak tanımlanmaktadır (Konaklı, 2019). Örgüt içerisinde bu iklim her zaman olumlu olamamakta, kimi zaman işgören davranışlarından kaynaklanan ilişki sorunları olabilmektedir. Yöneticilerin örgüt iklimini bozan işgören davranışlarını en iyi şekilde yönetmesi çalışanları olumlu etkilemekte, dolayısıyla da örgütsel performansı artırmaktadır (Kıral ve Deliveli, 2019). İşte bu nedenle örgüt iklimi üzerine çalışmaların yapılmasında yarar vardır. Derleme niteliği taşıyan ve alan yazın taramasına bağlı olarak yapılan bu çalışmada örgüt iklimini bozan işgören davranışlarını ortaya koyarak irdelemek amaçlanmıştır. Bunun için öncelikle örgüt iklimi kavramı tartışılmış, daha sonra örgüt iklimi sınıflamaları ele alınmış, en son olarak da örgüt iklimini bozan işgören davranışlarından örnekler verilmiştir.

### Örgüt İklimi Kavramı

Örgüt havası ve örgüt atmosferi gibi kavramlarla eş anlamlı olarak kullanılan “örgüt iklimi” örgütte var olan ilişkilerin (etkileşim ve iletişim) ve koşulların işgörenler tarafından algılanışını ifade etmektedir. Kısacası işgörenlerin örgütle ilgili paylaştıkları algıların toplamı örgütsel iklimi karşılık gelmektedir (Hoy, Tarter ve Bliss, 1990). Örgüt iklimi kimi zaman örgütün kişiliği olarak da ifade edilmektedir. İnsanlar için kullanılan kişilik kavramı, örgütler için iklim olarak ifade edilmektedir. Aslında örgüt iklimi çalışanların algılarından oluştuğu için psikolojik bir durum olarak da betimlenmiştir (Hoy, Tarter ve Kottkamp, 1991). Buradan hareketle işgörenlerin örgüt ortamının koşullarına ve örgüt içindeki ilişkilere ilişkin algılarının onların davranışlarını etkilemesiyle örgüt ikliminin oluştuğu söylenebilir.

Örgüt iklimi kavramının Tagiuri'nin çalışmaları ile başladığı düşünülmektedir. Tagiuri'ye (1968) göre örgüt iklimi ekoloji, çevre, sosyal ilişkiler ve kültürden oluşmaktadır. “Ekoloji” örgütün fiziksel özelliklerini; “çevre” işgörenin içinde bulunduğu ortamı, iletişim halinde olduğu kişileri ve grupları; “sosyal ilişkiler” örgütteki işgörenlerin birbirleriyle ve gruplarla olan ilişkilerini; “kültür” ise örgütteki inanç ve değerleri ifade etmektedir.

İşgörenlerin işe yönelik tutumları çalışma ortamını oluşturan çok çeşitli koşullardan ve sosyal ilişkilerden etkilenmektedir. İklim aslında “Bu örgütte çalışmak nasıl bir duygu?” sorusuna verilen cevap ile tanımlanabilir (Mullins, 2010). Örgütsel iklimi bir işgörenin nasıl algıladığını tespit etmek için onların işyerindeki çalışma ortamına ve bu ortamdaki diğer işgörenler ile ilişkilerine ilişkin görüşlerine bakmak gerekir (Griffin ve Moorhead, 2014). Örgüt iklimi, işgörenleri etkileyen ve motive eden tüm etmenlerden etkilenmektedir (Al-Shammari, 1992). Forehand ve Gilmer'a (1964) göre örgüt ikliminin üç özelliği vardır. Birincisi örgüt iklimi her örgütte farklı özellikler göstermektedir. İkincisi, örgüt iklimi nispeten kalıcı özellikler göstermektedir. Son olarak da örgüt iklimi örgüt üyelerinin davranışlarını etkilemekte ve bu davranışlardan etkilenmektedir. Nitekim Riggle'ye göre (2007) iklim işgörenlerin tutumlarını, motivasyonlarını ve iş performanslarını doğrudan etkiler. Örgüt iklimi her örgüte kendisine ait, diğer örgütlerden farklı bir kişilik kazandırmaktadır (Dönmez ve Korkmaz, 2011). Örgüt iklimini açıklamak için çeşitli araştırmacılar çeşitli boyutlar ileri sürmüşlerdir. Örneğin Litwin ve Stringer (1968) örgütsel yapı, sorumluluk, ödüllendirme, risk, samimiyet, destek, standartlar, çatışma ve örgütsel kimlik olarak dokuz boyut; Koys ve DeCotiis (1991) özerklik, işbirliği, güven, baskı, destek, fark edilme, adalet ve yenilikçilik olarak sekiz boyut, Schnieder, Brief ve Guzzo (1996) kişiler arası ilişkilerin doğası, işin hiyerarşik yapısı ve işin doğası, destek ve ödüllerin odağı olarak dört boyut ve Stringer (2001) da örgütsel yapı, standartlar, sorumluluk, fark edilme, destek, bağlılık olarak altı boyut olarak tanımlamışlardır. Bu boyutlandırmaların hepsinin örgütteki çalışma koşulları ile işgörenler arası

ilişkilere odaklandığı görülmektedir. Aytaç (2003) örgüt iklimini işgörenlerin ve yöneticilerin ortaklaşa oluşturduğu bir sonuç olarak nitelendirmiştir. Robbins ve Judge (2013) örgütün bir takım olarak görülebileceğini, örgüt iklimin takım ruhu olarak tanımlanabileceğini ve örgütsel kültürün bir yönü olarak ele alınabileceğini belirtmişlerdir. Dönmez ve Korkmaz (2011) da örgüt kültürünün örgüt iklimini içerdiğini ileri sürmektedir. Balcı (2013) ise örgüt iklimini, bireylerin örgüte ait ortak algılamaları olarak ifade ederken; örgüt kültürünü, örgütte çalışan bireylerin varsayımları, inançları ve değerleri ile birlikte örgüte kimlik kazandırmaları olarak tanımlamaktadır. Schein'e (2010) göre örgüt kültürü işgörenler tarafından benimsenen, örgüte yeni katılan işgörelere aktarılarak yaşatılmaya çalışılan örgüte ilişkin her şeydir. Kültürün içerisinde her örgütün kendine özgü inançları, değerleri, mitleri, hikâyeleri, ritüelleri ve örgüt üyelerince konuşulan ortak dili bulunmaktadır. Örgüt kültürü daha çok antropoloji ve sosyolojiyle ilgiliyken; örgüt iklimi psikoloji ve sosyal psikolojiyle ilgilidir (Denison, 1996). Örgüte hâkim olan iklim, örgüt kültürüne kıyasla, daha hissedilebilir ve gözlenebilir nitelikler taşımaktadır. Yabancı biri herhangi bir örgüte geldiğinde, örgütte ilişkileri gözlemleyerek örgütün iklimi hakkında belirli bir yargıya sahip olabilir (Özdemir, 2006).

### Örgüt İklimi Sınıflamaları

Her örgütün kendisine özgü bir iklimi bulunmaktadır. En çok bilinen örgüt iklimi sınıflamalarından ilki "açık iklim ve kapalı iklim"dir. Aşağıda kısaca bu iklim sınıflaması açıklanmıştır (Lunenburg ve Ornstein, 2012).

**Açık İklim.** Yöneticiler ve işgörenler arasında saygıya dayanan olumlu ilişkilerin olduğu, yöneticilerin destekleyici bir tutum sergilediği örgütlerde görülmektedir. Açık iklimde işgörenler arasındaki ilişkiler sıcak ve samimidir. Çatışmaların çok az yaşandığı, işgörenlerin moral ve motivasyon düzeylerinin yüksek olduğu bir örgütsel iklim türüdür (Lunenburg ve Ornstein, 2012).

**Kapalı İklim.** Kapalı iklim yöneticilerin davranışlarına göre şekillenen iklimdir. Yöneticilerin genellikle otokratik yönetimi benimsediği, emredici tutuma sahip olduğu örgütlerde sık görülmektedir. İşgörenlerin moral ve motivasyonları düşük, ilişkileri samimiyetten uzak, çatışmaları çoktur. Örgütte olumsuz ilişkiler vardır. Bu sebeple yöneticiler ve işgörenler arasındaki ilişkiler mesafeli ve zayıftır (Lunenburg ve Ornstein, 2012).

Diğer bir iklim sınıflaması ise "samimi iklim, özerk iklim, babacan iklim ve kontrollü iklim," şeklindedir (Raza, 2010). Aşağıda kısaca bu iklim türleri açıklanmıştır.

**Samimi İklim.** Toplumsal yaşamın her alanında olduğu gibi örgütlerde de işgörenler arasında samimi davranışların sergilenmesi istenir Samimi davranışların örgüt iklimi üzerinde olumlu etkileri bulunduğu inanılır (Karaman-Kepeneci ve Nayır, 2021) ve yöneticilerden örgütte samimi ilişkilerin hakim olduğu bir iklim oluşturmaları beklenir. Samimi iklime sahip olan örgütlerde yöneticiler örgütü adeta bir aile gibi görür. İşgörenlerin denetimi ve kontrolü nispeten az yapılıdır. Diğer bir deyişle, işgörenler serbest ve rahat bırakılır ve işlerini yerine getirmek için çalıştıklarına inanılır. Örgütü aile gibi görmeleri sebebiyle yöneticiler işgörelere görevleriyle ilgili sık sık hatırlatmalar yapmaz, görevin yapılacağını varsayar. Samimi iklimin olduğu örgütlerde işgörenlerin sosyal ihtiyaçları karşılanmaya çalışılır (Raza, 2010).

**Özerk İklim.** İşgörenler ile yöneticiler arasında belirli bir uzaklık vardır. Yöneticiler bir takım kuralları koymakta, işgörenlerden bu kurallara uymalarını ve örgütü amaçlarına ulaştırmalarını istemektedir. Bu iklime sahip olan örgütlerde işgörenler arasında sık sık rekabet gözlenir (Raza, 2010).

**Babacan İklim.** Yöneticiler işgörelere anne/babanın çocuğuna gösterdiği davranışları gösterir. Bu iklim türünde anne/baba ile çocuk ilişkisine benzer ilişki olduğu için, işgörenlerin çalışmalarından ve performanslarından üst düzeyde verim alınamamakta, yönetici işgörenleri sürekli uyarmaktadır (Raza, 2010).

**Kontrollü İklim.** Bu iklim tipinde amaç işgörenlerin görev ve sorumluluklarını yerine getirmelerini sağlamaktır. Dolayısıyla örgüt içerisinde esnekliğe kontrollü olarak izin verilir ve işgörenler arası ilişkiler pek önemsenmez. Yöneticiler işgörenleri sürekli çalışmalarını ve görevlerini

yerine getirmeleri konusunda uyarır. Bu nedenle yöneticiler genellikle iş odaklı, emredici ve kontrolçüdür (Raza, 2010).

### **Örgüt İklimini Bozan İşgören Davranışları Örnekleri**

Örgütlerde işgörenlerin davranışları, kişisel özelliklerinin yanı sıra çalıştıkları çevrenin etkileşiminin bir sonucudur. Örgüt içerisinde çalışan işgörenlerin “saldırganlık yapma/şiddet uygulama”, “dedikodu yapma”, “yalan söyleme”, “dalkavukluk yapma”, “özel yaşama müdahale etme”, “kaytarma”, “şikâyet etme”, “bencillik yapma”, “kıskanma” ve “dışla(n)ma” gibi davranışları örgüt iklimini bozmaktadır. Örgüt iklimini bozan bu davranışlar aşağıda açıklanmıştır.

**Saldırganlık Yapma/Şiddet Uygulama.** Saldırganlık genellikle öfke ve düşmanlık duygusuyla özellikle karşısındakine zarar verme, onu durdurma veya korku salma biçiminde yapılır (Avcı, 2006). Şiddet ise genellikle fiziksel güç kullanma ve taciz etme gibi yollarla karşı tarafı bilinçli incitmek üzere uygulanır (Çubukçu ve Dönmez, 2012). Saldırganlık veya şiddet bazen küfretme, hakaret etme ve argo kelimeler kullanma veya tehdit etme biçiminde sözel olarak sergilenebilir. Küfür kötü, kaba ve saldırgan içeriğe sahip olduğu için olumsuz anlamlar taşır (Rinaldi, 2016). Hem fiziksel hem de sözel saldırganlık karşısındakinin kişilik haklarına karşı yapılan şiddet olarak kabul edilmektedir (Demircan, 1994).

Montagu (2001) küfürü “sosyal küfür” ve “rahatsız edici küfür” olarak sınıflandırmaktadır. Sosyal küfür, sıradan konuşmalarda kullanılır (Liden ve Mitchell, 1988). Bu örgüt içinde mizah, arkadaşça hakaretler ve esprili bir kaba şaka olarak algılanır ve sosyal küfür kullanımı ile canlı ve gürültülü bir iletişim şekli oluşabilir (Cooper, 2005). Rahatsız edici küfür ise “rahatlama mekanizması” olarak kullanılır ve saldırganlık olarak nitelendirilir. Sosyal yaşamda karşılaşılan küfürler stresle ilişkilidir (Montagu, 2001). Stres az olduğunda, sosyal küfür söz konusu olabilir. Stres düzeyi yükseldikçe rahatsız edici küfür artmaktadır (Baruch ve Jenkins, 2007).

Saldırganlığın veya şiddetin hangi türü olursa olsun uygulanması veya buna teşebbüs edilmesi örgüt barışını bozmaktadır. Sözel şiddet olarak nitelendirilen küfür, hakaret, tehdit ve argo kelimeler içeren söylemler örgüt açısından sorunlu sonuçlar doğurabilir (Glendinning, 2001). Mağdur fiziksel olmasa da psikolojik olarak zarar görebilir; üzülür, sinirlenir ve kızar. Tekrarlanan bu tarz sözler işgörende depresyona, strese, moralin düşmesine, iş yeri devamsızlığına, üretkenliğin azalmasına yol açabilir ve örgütün imajına zarar verebilir (Swallow, 2004). Fiziksel veya sözel şiddetin uygulanması örgüt içerisinde işgörenler arası kin, intikam gibi duyguların beslenmesine ve örgütsel iklimin bozulmasına yol açar.

**Dedikodu Yapma.** İşyeri dedikodusu, “bir örgütte, o ortamda bulunmayan başka bir işgören hakkında resmi olmayan ve değerlendirme içeren konuşmalar yapma” olarak tanımlanır (Kurland ve Pelled, 2000). Diğer bir deyişle, bazı işgörenlerin yanlarında bulunmayan diğer işgörenler hakkında kendi aralarında yaptıkları sohbetlerdir (Foster, 2004). Dedikodu işgörenlerin örgütsel yaşamı ile ilgili (iş performansı gibi) olabileceği gibi özel yaşamıyla ilgili (medeni durumundaki değişiklikler gibi) de olabilir (Kuo, Chang, Quinton, Lu ve Lee, 2015).

Dedikodu olumlu ve olumsuz olarak ikiye ayrılmaktadır. Olumlu dedikodu, ortamda olmayan işgöreni övmeyi, ona destek sağlamayı veya yokluğunda onu savunmayı içerir. Olumsuz dedikodu ise bunun tam tersi olarak işgörenin olumsuz yanlarına odaklanır (DiFonzo ve Bordia, 2007) ve gizli yapılır (Dunbar, 2004). Olumsuz işyeri dedikodusu, bir işgören hakkında diğer meslektaşları tarafından yapılan olumsuz yorumları içerir (Foster, 2004). Bir işgörenin arkasından ve genellikle kötü niyetli olarak yapılan konuşmalardır (Grosser, Lopez-Kidwell, Labianca ve Ellwardt, 2012). Olumsuz dedikodu örgütsel yaşamda maalesef sıkça gözlenir (Kniffin ve Wilson, 2010) ve genellikle hedef alınan işgörenin eksikliklerini veya mahremiyetini ortaya koymak şeklinde yapılır (Duffy, Ganster ve Pagon, 2002). Dolayısıyla olumsuz işyeri dedikodusu işgörelere zarar verir (Ellwardt, Labianca ve Wittek, 2012; McAndrew, Bell ve Garcia, 2007). Bazı çalışmalar olumsuz dedikodularının işgörenlerin iş doyumunu ve verimliliğini düşürdüğünü, dolayısıyla işten ayrılma, izin isteme vb. durumları artırdığını kanıtlamıştır (Greengard, 2001; Michelson ve Mouly, 2000). Olumsuz dedikodu ile işgörenler arasındaki ilişkiye şüphe ve gerginlik girer, işbirliği bozulur, karşılıklı güven zayıflar (Ellwardt,

Labianca ve Wittek, 2012). Dolayısıyla olumsuz dedikodunun örgütsel iklimi üzerinde de zararlı etkileri olabilir (Duffy, Ganster ve Pagon, 2002) .

**Yalan Söyleme.** Yalan, kasıtlı bir şekilde başkalarını aldatmayı amaçlayan, doğru olmayan söylemlerdir (Sims, 2000). Yalan beyanda bulunmak örgütlerde de gözlenebilen bir durumdur. Örneğin işgörenler sağlıklı oldukları halde hastalık izni talep edebilir, deneyimlerini ve niteliklerini abartabilir, hatalarını gizleyebilir veya aldatici konuşmalar yapabilir (Buehl, Melchers, Macan ve Kuhnel, 2019). Yalamı yakalanan işgörene güven azalmakta (Henle, Dineen ve Duffy, 2019) bu durum da örgütsel iklimi bozmaktadır.

**Dalkavukluk Yapma.** Yaranmaya çalışma şeklinde de ifade edilebilecek olan dalkavukluk, göze girmek, terfi almak, ayrıcalık kazanmak vb. çıkarlar veya faydalar için yöneticileri veya diğer işgörenleri bilinçli olarak etkilemeye, şımartmaya ve yüceltmeye çalışma şeklindeki bir davranış olarak tanımlanır. Bu davranışı yapan dalkavuk olarak adlandırılır (Kıral, 2017). Dalkavukluk yapan işgörenler, diğer işgörenleri ve yöneticileri genellikle kasıtlı olarak över (Ekong ve Essien, 2012). Dalkavukluk örgütün iklimini olumsuz etkileyerek, örgütün amaçlarına ulaşmasını engelleyebilir (Konay, 2019).

**Özel Yaşama Müdahale Etme.** Özel yaşam, kişilere hukukun tanıdığı bir hak olup, kişilerin herkesle (güvendiği kişiler dışında) paylaşmadığı veya herkesten gizlediği yaşam alanıdır. İşgörenler özel yaşamlarını genellikle sadece yakın arkadaşları ve yakın akrabaları ile paylaşmayı tercih eder (Kıral ve Kepenekci, 2017). Özel yaşamın gizliliği ise herkese tanınan, kişilerin özel ve aile yaşamına dokunulmamasını ve saygı gösterilmesini sağlayan en temel haktır (Aras, 2010). Örgüt içerisinde işgörenlerin özel hayatına karışılması, saygı gösterilmemesi veya müdahale edilmesi (Korkmaz, 2014) iş etiği ihlaline sebep olmakta ve örgüt iklimini bozmaktadır (Preble ve Reichel, 1988).

**Kaytarma.** İş yapmaktan kaçınma ya da işlerini başkalarına yaptırma alan yazında kaytarma davranışı olarak ifade edilmektedir. Kerr ve Bruun'a (1983) göre sosyal kaytarma davranışı gösteren işgörenler, genellikle diğer işgörenlerin o işi yapmaları beklentisiyle, işlerini bilinçli ve kasıtlı olarak yapmama yönünde davranış gösterir. Diğer bir deyişle, kaytarma örgütte bazı işgörenlerin üstlerine düşen işi yapmak için çaba sarf etmemeleri, işi yapmaktan geri durmaları/hiç yapmamaları veya işi bile bile kötü ya da yavaş yapmalarıdır. Kısacası işgörenler ellerinden geleni ya hiç yapmazlar ya zamanında yapmazlar ya da beklenilenden daha kötü (niteliksiz) yaparlar. Diğer işgörenlerden kendi sorumlulukları kapsamında olan işi yapmalarını beklemek, sorumluluk almaktan kaçmak gibi davranışlar iş hayatında görülen sosyal kaytarma davranışlarına örnektir (George, 1992; Liden, Wayne, Jaworski ve Bennett, 2004).

Sosyal kaytarmanın en sık görülen iki şekli bedavacılık ve uyanıklıktır. Bedavacılık başarı için çaba harcamanın gereksiz olduğu inancı ile işgörenin daha az çaba sarf etmesidir. Böyle davranan işgörenler diğer işgörenlerin kendi eksiklerini tamamlayacağı varsayımıyla üstlerine düşen sorumluluğu yerine getirmekten kaçınmakta; dolayısıyla diğer işgörenlerin bu duruma karşı sürekli uyanık olmalarına yol açmaktadır (Williams ve Karau 1991). İşyerinde kaytarma davranışında bulunan işgörenlerin olması diğer işgörenlerin canını sıkacağı ve iş yükünü artıracığı için işyeri ikliminin olumsuz etkilenmesine neden olur.

**Şikâyet Etme.** Şikâyet, hoşnutsuzluk belirten söz veya yazı olarak açıklanırken; şikâyet ile eş anlamlı olarak kullanılan yakınma ise sızlanma veya sızlanarak anlatma olarak tanımlanır (Türk Dil Kurumu, 2021). Şikâyet veya yakınma işgörenin olumsuz duygularının dışı vurumudur. Şikâyetin veya yakınmanın kaynağı işgörenin iş doyumsuzluğu olabileceği gibi örgütsel adaletin veya örgütsel desteğin sağlanmasındaki sıkıntılar da olabilmektedir. Her ne nedenle olursa olsun şikâyetlerin ve yakınmaların artması örgüt ikliminin bozulmakta olduğunun göstergesidir.

**Bencilik Yapma.** Bencilik, işgörenin bireysel çıkarlarını/faydalarını/ihtiyaçlarını merkezde görmesi, kendi çıkarları/faydaları/ihtiyaçları için çevresindeki işgörenlerin çıkarlarını/faydalarını/ihtiyaçlarını göz ardı etmesidir (Yanık ve Kıral, 2021). Örgütsel bencilik ise işgörenin kendi çıkarlarını/faydasını/ihtiyaçlarını önde tutması, örgütün

çıklarlarını/faydasını/ihtiyaçlarını ikinci plana atmasıdır (Çalışıcı Çelik, 2020). İşgörenin sadece veya öncelikle kendini düşünmesi, diğer işgörenleri ve örgütün amaçlarını önemsememesi örgüt iklimini bozmaktadır.

**Kıskanma.** İşyeri kıskançlığı, işgörenin işi ile ilgili yaptığı kıyaslamalar sonucu kendini daha başarısız veya yetersiz görmesi ve böylece diğer işgörene karşı olumsuz duygu ve düşünceler geliştirmesi ile ortaya çıkar (Vecchio, 1995). Kıskanan işgören, kıskandığı işgörenin örgüt için daha değerli ve önemli olduğunu düşünür (Vecchio, 2005) ve kıskandığı işgöreni kendine rakip olarak algılar (Vecchio, 2000). Kıskançlık işgörenler arasında çatışmalara ve dolayısıyla örgütsel iklimin bozulmasına neden olur.

**Dışla(n)ma.** Dışlama bir kimse, bir durum, bir düşünceyi yok saymak, ilgilenmemektir (Türk Dil Kurumu, 2021). Örgütsel dışlama ise işgörenin başka bir işgören veya grup tarafından genellikle grup dışında tutulması (Zadro, Boland ve Richardson, 2006), göz ardı edilmesi (Williams ve Geber, 2005), yok sayılması veya soyutlanmasıdır (Williams, 2007). İşgörenden örgüt içindeki bilgilerin saklanması veya işgörenin sosyal faaliyetlerden haberdar olmaması, sohbetlere dahil edilmemesi, umursanmaması, diğer işgörenlerin kendisiyle göz iletişimini sağlamaması veya azaltması örgüt içindeki dışlama olayına ilişkin bazı örneklerdir (Wu, Wei ve Hui, 2011). Örgüt içerisinde işgörenin yok sayılması veya yokmuş gibi davranılması işgörenler arası ilişkileri bozmaktadır (Hitlan, Zarate, Kelly ve DeSoto, 2015; Williams ve Nida, 2011). Örgütlerde belli amaçlar doğrultusunda işgörenlerin bir araya gelerek iş görmeleri esastır. Ortak amaçları gerçekleştirmek için bir araya gelinerek çalışılan örgütlerde dışlama davranışının olması örgütsel etkililik ve verimliliği engelleyebilir (Hitlan, Kelly, Schepman, Schneider ve Zarate, 2006). Dışlama işgörenin örgütsel aidiyet duygusuna zarar verdiği için (Robinson O'Reilly ve Wang, 2013) işgören kendisini örgütün bir parçası olarak hissedemez (Wu, Wei ve Hui, 2011) ve bu durum da örgüt iklimini bozar.

### Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Örgütlerde işgörenler arası ilişkiler sonucu oluşan durum (Bursalıoğlu, 1987) olarak ifade edilen örgütsel iklim, hem bireysel hem de örgütsel düzeyde önemlidir. Örgüt iklimi kapalı ise genel olarak örgütsel etkililik ve verimlilik düşmekte; örgüt içi mutluluk, huzur, dayanışma azalmakta, çatışmalar artmakta, işgörenler sessizliğe itilmekte, tükenmişlik yaşamakta, örgütsel aidiyet duygusu zayıflamakta veya örgütten ayrılma niyeti göstermekte; açık ise örgütsel etkililik ve verimlilik artmakta, işgörenler daha üretken ve verimli olmakta; performansları, motivasyonları, moralleri, iş doyumları ve örgütsel bağlılıkları artmaktadır (Çalışıcı Çelik, 2020; Hoy, Miskel, ve Tartel, 2013; Zhao ve Xia, 2017). Örgüt iklimi bazen örgüt kültürü ile karıştırılmaktadır. Örgüt iklimi yukarıda da belirtildiği gibi daha çok işgörenler arası ilişkiler ağı ile oluşurken; örgütteki inanç ve değerlerden oluşan örgüt kültürü ise Smircich'e (1983) göre işgörenleri bir arada tutmakta ve onları birbirlerine bağlamaktadır.

İklim özellikle işgörenler arası ilişkilerin yoğun yaşandığı örgütlerin informal boyutu açısından önemlidir. Beyhan (2019) tarafından yürütülen bir çalışmada işgörenlerin kendilerini bir yere ait hissetmek, arkadaş edinmek, dayanışma göstermek ve duygularını ifade etmek için informal gruplara katıldığı vurgulanarak; yöneticilerin örgütlerde sosyal iletişim kanalları oluşturarak ve sosyal etkinlikler düzenleyerek işgörenlerin kaynaşmasını sağlamalarının ve böylece samimi bir örgüt iklimi oluşturmaya çalışmalarının önemi vurgulanmıştır.

Örgütlerde işgörenlerin sergilediği “saldırganlık yapma/şiddet uygulama”, “dedikodu yapma”, “yalan söyleme”, “dalkavukluk yapma çalışma”, “özel yaşama müdahale etme”, “kaytarma” şikâyet etme”, “bencillik yapma”, “kıskanma” ve “dışla(n)ma” gibi bazı davranışlar örgüt iklimini bozmakta ve bundan hem örgüt hem de işgörenler zarar görmektedir. Örgüt iklimi bazen işgörenlerden kaynaklanan kıskançlık ve bencillik gibi bireysel özellikler nedeniyle bozulabilmektedir. Özellikle kıskançlık duygusu işgörenlerin rekabetçi davranışlarının tetiklenmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Rekabet, diğerlerine karşı üstünlük sağlamak üzere yapılan tüm yarışmalara karşılık gelir. Aslında rekabet işgörenlerin performanslarını artırmaya odaklı bir yaklaşımdır; ancak bu yaklaşım işgörenlerin kendilerini sık sık diğer işgörenler ile karşılaştırmalarına (Goodman ve Haisley, 2007) yol açmakta ve

kazanma arzularını (Johnson, 2012) tetikleemektedir. Rekabet sonucunda başarılı olan işgörenler örgüt içerisinde para, terfi, ikramiye, ödül, armağan, plaket, övgü, prestij vb. kazanılabilmektedir (Özdemir ve Muradova, 2008). Rekabet duygusu bazen işgörenlerde yalan söyleme ve dedikodu yapma gibi zararlı davranışlara yol açmaktadır (Poortvliet, 2013). Hatta işgörenlerin diğer işgörene şiddet uygulama ve saldırganlık yapma gibi düşmanca davranışlar sergilemelerine kadar gidebilmektedir (Swab ve Johnson, 2019). Thomas (1992) çeşitli nedenlerle örgütlerde işgörenler arasında çatışmalar yaşanabildiğini, uyumlu bir çalışma ortamı sağlanamadığında ise bu çatışmaların arttığını ifade etmektedir. Hangi nedenle olursa olsun örgütlerde işgörenler arasında yaşanan ve barışçıl yollarla çözülemeyen çatışmalar örgüt ikliminin bozulmasına yol açabilmektedir.

Akkaya (2019) tarafından yürütülen bir araştırmada kamu ilkokullarında görevli öğretmenlerin sergiledikleri üretkenlik karşıtı iş davranışları kapsamında başkalarına zarar verme davranışları da incelenmiş ve bu tür davranışların okullarda çok yaygın olmadığı saptanmıştır. Bununla birlikte, öğretmenlerin dedikodu yapma, yok sayma gibi yüz yüze etkileşimi gerektirmeyen pasif davranışları daha fazla sergiledikleri görülmüştür. Alay etme gibi somut ve birebir etkileşimi gerektiren davranışlarla ise çok karşılaşmadığı dikkati çekmiştir.

Örgüt iklimi bazen yöneticilerin yanlış veya hatalı davranışları sonucunda da bozulabilmektedir. Oysa ki örgüt iklimini yönetmek ve iklimi bozan sorunlu davranışları iyileştirmek en başta yöneticilerin sorumluluğudur. Bunun için yöneticilerin öncelikle örgüt ikliminin açık ve samimi olması için çaba göstermeleri gerekir. Eğer yöneticiler kararlarında, tutum ve davranışlarında ön yargılı ve taraflı davranırlarsa (Karasu, 2009), işgörenleri çeşitli şekillerde (din, dil, inanç, politik görüş, etnik köken ve cinsiyete dayalı olarak) sınıflarlarsa ve ayrımcılık yaparlarsa örgüt iklimi bozulur. Nitekim işgörenler örgüt içerisinde kendilerini genellikle diğer çalışma arkadaşları ile kıyaslamakta ve kendilerine yöneticileri tarafından tarafsız davranılmadığını (Greenberg, 1990) düşündüklerinde ise örgüt iklimini bozacak davranışlar sergileyebilmektedir (Aydın ve Karaman-Kepeneci, 2008). Diğer bir deyişle, işgörenlerin, örgütte yetki, hak, terfi, ödül ya da görev ve sorumluluk dağıtımında taraflı davranıldığına ilişkin algıları (İçerli, 2010) örgütsel adalet algısının yıpranmasına (İşcan, 2005) ve güven duygusunun sarsılmasına (Ateş, 2008) neden olmaktadır. Örgütsel adaletsizlik ve güvensizlik algısı da işgörenler arası kin ve düşmanlık duygularının ortaya çıkmasına yol açabilmekte, örgüt iklimini olumsuz etkilemektedir.

İşgörenlerin örgütüne karşı hissettiği olumsuz duygular ve tutumlar en genel şekliyle örgütsel sinizm olarak adlandırılmaktadır. İşgörenler, çalıştıkları örgüte güvenmiyorsa ve örgütte alınan kararlara şüphe ile yaklaşıyorsa sinik tutum sergileyebilmektedirler (Kıral, 2015). Örgütsel sinizm pek çok olumsuz durumu içerisinde barındırmaktadır. Örneğin örgütsel adalet duygusunun yitirilmesi, örgüte güvensizliği de beraberinde getirmektedir. Bu da işgörenlerin performansının düşmesine, işgörenler arası sorunların yaşanmasına ve örgütsel verimliliğin azalması sebep olabilmektedir (Andersson ve Bateman, 1997). Örgüt içerisindeki sinizm yaşayan işgörenler örgütsel iklimin bozulmasına sebep olabilmektedir. Yöneticiler örgütlerde öncelikle açık ve samimi bir iklimin oluşturulmasına yönelik çaba sarf etmelidir. Dolayısıyla işgörenler için güvenli, huzurlu, mutlu ve sağlıklı çalışma koşulları oluşturmaları, onların hem birer birey hem de birer işgören olarak haklarına saygı göstermeleri ve ihtiyaçlarına odaklanmaları önemlidir. Diğer yandan da işgörenlerin kendi aralarındaki ilişkilerinde saygıyı ve mesleki profesyonelliği zedeleyen, dolayısıyla örgüt iklimini bozan olası davranışlarının farkında olmaları ve bu davranışları önleyecek tedbirler almaları hem işgörenlerin hem de örgütün yararınadır. Ayrıca yöneticilerin işgörenler arasındaki ilişkilerde yaşanan mevcut sorunların nedenlerini iyi araştırarak barışçıl çözümler üretmeleri gerekmektedir. Son olarak, örgüt içinde veya dışında takım çalışmalarını arttırmalarının ve tüm işgörenlerin gönüllü bir şekilde katılabileceği sosyal, kültürel, akademik ve sportif etkinlikler düzenlemelerinin ve böylece örgütün informal boyutunu güçlendirmelerinin örgüt iklimini iyileştirmek adına yararlı olacağı ileri sürülebilir.



### Kaynakça

- Akkaya, B. (2019). *İlkokullardaki öğretmenlerin üretkenlik karşıtı iş davranışlarının örgütsel vatandaşlık ve örgütsel adalet ile ilişkisi* [Yayımlanmamış doktora tezi]. Ankara Üniversitesi.
- Al-Shammari, M. M. (1992). Organizational climate. *Leadership & Organization Development Journal*, 13(6), 30-32.
- Andersson, L. M., & Bateman, T. S. (1997). Cynicism in the workplace: Some causes and effects. *The Journal of Organizational Behavior*, 18, 449-470.
- Aras, Ü. Y. (2010). *İnsan hakları temelinde özel hayat hakkının ulusal ve uluslararası alanda uygulamaları* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Bahcesehir Üniversitesi.
- Ateş, A. (2008). *Otel işletmelerinde yöneticilerin iş etiğine yaklaşımları ve İzmir ilindeki dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Avcı, R. (2006). *Şiddet davranışı gösteren ve göstermeyen ergenlerin ailelerinin aile işlevleri öfke ve öfke ifade tarzları açısından incelenmesi* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Çukurova Üniversitesi.
- Aydın, İ., & Karaman-Kepenekçi, Y. (2008). Principals' opinions of organisational justice in elementary schools in Turkey. *Journal of Educational Administration*, 46(4), 497-513.
- Aytaç, S. (2003). Çalışma psikolojisi alanında yeni bir yaklaşım: Örgütsel sağlık. *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 5(2).
- Balcı, A. (2013). *Etkili okul ve okul geliştirme: Kuram uygulama ve araştırma*. Pegem Akademi.
- Baruch, Y., & Jenkins, S. (2007). Swearing at work and permissive leadership culture. *Leadership & Organization Development Journal*, 28(6), 492-507.
- Beyhan, A. (2019). *İlkokul yönetici ve öğretmenlerinin informal gruplara ve yöneticilerin informal grupları yönetme tarzlarına ilişkin görüşleri* [Yayımlanmamış doktora tezi]. Ankara Üniversitesi.
- Buehl, A. K., Melchers, K. G., Macan, T., & Kuhnel, J. (2019). Tell me sweet little lies: how does faking in interviews affect interview scores and interview validity? *Journal of Business and Psychology*, 34(1), 107-124.
- Bursalioğlu, Z. (1987). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, No: 154.
- Cogburn, J. D., Battaglio, R. P., & Bradbury, M. D. (2014). Employee job satisfaction and organizational performance: the role of conflict management. *International journal of organization theory and behavior*, 17(4), 500-532.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & 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.
- Cooper, C. D. (2005). Just joking around? Employee humor expression as an ingratiation behavior. *Academy of Management Review*, 30, 765-776.
- Çalışıcı Çelik, N. (2020). *Öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin algılarına göre öğretmenlerin eğitim örgütlerinde bencillik düzeyi* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Adnan Menderes Üniversitesi.
- Çubukçu, Z., & Dönmez, A. (2012). İlköğretim okul yöneticilerinin şiddet türlerine yönelik görüşleri ve şiddetle başa çıkma yöntemleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 18(1), 37-64.
- Demircan, Ö. (1994). İletişim açısından hakaret ve küfür. *Dilbilim Araştırmaları Dergisi*, 5, 264-273.

- Denison, D. R. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management Review*, 21(3), 619-654.
- DiFonzo, N., & Bordia, P. (2007). Rumor, gossip and urban legends. *Diogenes*, 54, 19–35.
- Dönmez, B., & Korkmaz, M. (2011). Örgüt kültürü-örgütsel iklim ve etkileşimleri. *Uluslararası Hakemli Akademik Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(1), 169-186.
- Duffy, M. K., Ganster, D. C., & Pagon, M. (2002). Social undermining in the workplace. *Academic Management Journal*, 45, 331–351.
- Dunbar, R. I. M. (2004). Gossip in evolutionary perspective. *Review of General Psychology*, 8, 100–110.
- Ekong C. N., & Essien E. B. (2012). The economics of gangsterism and sycophancy in Nigerian politics. *Current Research Journal of Social Sciences*, 4, 277-284.
- Ellwardt, L., Labianca, G. J., & Wittek, R. (2012). Who are the objects of positive and negative gossip at work? A social network perspective on workplace gossip. *Soc. Netw.* 34, 193–205.
- Forehand, G. A., & Gilmer, V. H. (1964). Environmental variation in studies of organizational behavior. *Psychological Bulletin*, 62(6), 361–382.
- Foster, E. K. (2004). Research on gossip: taxonomy, methods, and future directions. *Review of General Psychology*, 8, 78–99.
- George, J. M. (1992). Extrinsic and intrinsic origins of perceived social loafing in organizations. *Academy of Management Journal*, 35(1), 191-202.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16, 399-432.
- Glendinning, P. M. (2001). Workplace bullying: curing the cancer of the American workplace. *Public Personnel Management*, 30, 269-87.
- Goodman, P. S., & Haisley, E. (2007). Social comparison processes in an organizational context: New directions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 102(1), 109-125.
- Greengard, S. (2001). Gossip poisons business-HR can stop it. *Workforce*, 80, 24–28.
- Grosser, T. J., Lopez-Kidwell, V., Labianca, G., & Ellwardt, L. (2012). Hearing it through the grapevine: Positive and negative workplace gossip. *Organ. Dyn.* 41, 52–61.
- Hitlan, R. T., Kelly, K. M., Schepman, S., Schneider, K. T., & Zarate, M. A. (2006). Language exclusion and the consequences of perceived ostracism in the workplace. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 10, 56–70.
- Hitlan, R. T., Zarate, M. A., Kelly, K. M., & DeSoto, M. C. (2015). Linguistic ostracism causes prejudice: Support for a serial mediation effect. *The Journal of Social Psychology*, 1-15.
- Henle, C. A., Dineen, B. R., & Duffy, M. K. (2019). Assessing intentional resume deception: Development and nomological network of a resume fraud measure. *Journal of Business and Psychology*, 34(1), 87-106.
- Hoy, W. K., Tarter, C. J., & Kottkamp, R. B. (1991). *Open schools, healthy schools: Measuring organizational climate*. Thousand Oaks, CA: Corwin.
- Hoy, W. K., Tarter, C. J., & Bliss, J. R. (1990). Organizational climate, school health, and effectiveness: A comparative analysis. *Educational Administration Quarterly*, 26(3), 260-279.

- Hoy, W. K., Miskel, C. G., & Tartel, C. J. (2013). *Educational administration: Theory, research, and practice*. NY: McGraw-Hill.
- İşcan, Ö. F. (2005). Siyasal arena metaforu olarak örgütler ve örgütsel siyasetin örgütsel adalet algısına etkisi. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 60(1), 149-171.
- İçerli, L. (2010). Örgütsel adalet: Kuramsal bir yaklaşım. *Journal of Entrepreneurship and Development*, 5(1), 67-92.
- Johnson, C. (2012). Behavioral responses to threatening social comparisons: From dastardly deeds to rising above. *Social and Personality Psychology Compass*, 6(7), 515-524.
- Karaman-Kepenekci, Y., & Nayır, F. (2021) Okullarda Çalışanlar Arası Samimiyete İlişkin Öğretmenlerin ve Okul Yöneticilerinin Görüşleri, *Prof. Dr. Ali Balcı'ya Armağan* (Ed.. İ. Aydın, Yar. Ed. İ. Öztürk, T. Güner-Demir, Ö. Erdemli ve B. Toptaş), A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayını, 95–107
- Karasu, Y. (2009). *İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının etik açıdan çalışanlar tarafından algılanışı ve örgütsel bağlılıkla ilişkisine yönelik bir araştırma* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. İstanbul Üniversitesi.
- Kerr, N. L., & Bruun, S. E. (1983). Dispensability of member effort and group motivation losses: Free-rider effects. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1, 78-94.
- Kıral, E. (2017). *Dalkavukluk ölçeği geliştirme çalışması: Bir karma yöntem araştırması*, I. Uluslararası Eğitim Araştırmaları ve Öğretmen Eğitimi Kongre Kitabı.
- Kıral, B., & Kepenekci, Y. (2017). Opinions of the class teachers towards “privacy” and its violation. *Eurasian Journal of Educational Research*, 71, 21-40.
- Kıral, B. (2015). *Lise yöneticilerinin öğretmenleri güçlendirmesi ve öğretmenlerin kayıtsızlık (sinizm) davranışı ile ilişkisi* [Doktora tezi]. Ankara Üniversitesi.
- Kıral, E., & Deliveli, K. (2019). Yönetim süreçleri. N. Cemaloğlu ve M. Özdemir (Edts). *Eğitim yönetimi*. Pegem akademi.
- Klopota, I., Aleksić, A., & Vinković, N. (2020). Do business ethics and ethical decision making still matter: Perspective of different generational cohorts. *Business Systems Research*, 11(1), 31-43.
- Kniffin, K. M. & Wilson, D. S. (2010). Evolutionary perspectives on workplace gossip: Why and how gossip can serve groups. *Group Organ. Manag.*, 35, 150–176.
- Konaklı, T. (2019). Örgüt kültürü ve iklimi. N. Cemaloğlu ve M. Özdemir (Edts). *Eğitim yönetimi*. Pegem Akademi.
- Korkmaz, A. (2014). İnsan hakları bağlamında özel hayatın gizliliği ve korunması. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 16, 99-103.
- Koys, D. J., & De Cotiis, T. A. (1991). Inductive measures of psychological climate. *Human Relations*, 44(3), 265-285.
- Kurland, N. B., & Pelled, L. H. (2000). Passing the word: Toward a model of gossip and power in the workplace. *Academy of Management Review*, 25, 428–438.
- Kuo, C. C., Chang, K., Quinton, S., Lu, C. Y., & Lee, I. (2015). Gossip in the workplace and the implications for HR management: A study of gossip and its relationship to employee cynicism. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(18), 2288-2307.
- Liden, R. C., & Mitchell, T. R. (1988). Ingratiation behaviors in organizational settings. *Academy of Management Review*, 13, 572-87.

- Liden, R. C., Wayne, S. J., Jaworski, R. A., & Bennett, N. (2004). Social loafing: A field investigation. *Journal of Management*, 30(2), 285-304.
- Litwin, G., & Stringer, R. (1968). *Motivation and organizational climate*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Lunenburg, F. C., & Ornstein, A. C. (2012). *Educational administration: Concepts and Practices*. Belmont, CA: Wadsworth.
- McAndrew, F. T., Bell, E. K., & Garcia, C. M. (2007). Who do we tell and whom do we tell on? Gossip as a strategy for status enhancement. *J. Appl. Soc. Psychol.* 37, 1562–1577.
- Michelson, G., & Mouly, S. (2000). Rumour and gossip in organizations: a conceptual study. *Manag. Decis.* 38, 339–346.
- Montagu, A. (2001). *The anatomy of swearing*. Philadelphia, PA: University of Pennsylvania Press.
- Mullins L. (2010). *Management and organizational behavior*. Pearson.
- Özdemir, F. (2006). *Örgütsel iklimin iş tatmin düzeyine etkisi: Tekstil sektöründe bir araştırma* [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. Çukurova Üniversitesi.
- Özdemir, S., & Muradova, T. (2008). Örgütlerde motivasyon ve verimlilik ilişkisi. *Journal of Qafqaz University*, 24(1), 146-153.
- Poortvliet, P. M. (2013). Harming others' task-related efforts: The distinct competitive effects of ranking information on performance and mastery goal individuals. *Social Psychology*, 44(6), 373-379. <https://doi.org/10.1027/1864-9335/a000161>
- Preble, J. F., & Reichel, A. (1988). Attitudes towards business ethics of future managers in the U.S. and Israel. *Journal of Business Ethics*, 7(1), 941-949.
- Riggle, R. J. (2007). *The impact of organizational climate variables of perceived organizational support, workplace isolation, and ethical climate on sales person psychological and behavioral work outcomes* [Unpublished doctoral dissertation]. ABD: University of South Florida.
- Rinaldi, R. (2016). *The use of swear word with different topics and characters*. <http://digilib.unimed.ac.id/23183/2/9.%20NIM%208136112073%20CHAPTER%20I.pdf>.
- Robbins S. P., & Judge T. A. (2013). *Organisational behaviour*. Pearson.
- Schein, E. H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45(2), 109-119.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. John Wiley & Sons.
- Smircich, L. (1983) Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28, 339-358.
- Raza, S. A. (2010). Impact of organizational climate on performance of college teachers in Punjab. *Journal of College Teaching & Learning*, 7(10), 47-52.
- 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.
- Schnieder, B., Brief, A. & Guzzo, R. (1996). Creating a climate and culture for sustainable organizational change. *Organizational Dynamics*, 24(4), 7-19.
- Sims, R. L. (2000). The relationship between employee attitudes and conflicting expectations for lying behavior. *The Journal of Psychology*, 134(6), 619-633.
- Schneider, B. (1990). *Organizational climate and culture*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Stringer, R. (2001). *Leadership and organizational climate*. Prentice Hall.

- Swab, R. G., & Johnson, P. D. (2019). Steel sharpens steel: A review of multilevel competition and competitiveness in organizations. *Journal of Organizational Behavior, 40*(2), 147-165.
- Swallow, C. (2004). Protecting workers from travel rage. *Logistics & Transport Focus, 6*(9), 49.
- Tagiuri, R. (1968). The concept of organizational climate. R. Tagiuri ve G. H. Litwin (Eds), *Organizational climate. Explorations of a concept*, 9-32. Harvard University.
- Thomas, K. W. (1992). Conflict and conflict management: Reflections and update. *Journal of Organizational Behavior, 13*(3), 265-274.
- Türk Dil Kurumu Sözlüğü. (2021). 11 Ekim 2021 tarihinde <https://sozluk.gov.tr/> adresinden erişildi.
- Williams, K. D., & Karau, S. J. (1991). Social loafing and social compensation: The effects of expectations of co-worker performance. *Journal of Personality and Social Psychology, 61*(4), 570-581.
- Vecchio, R. P. (1995). It's not easy being green: jealousy and envy in the workplace. *Research in Personnel and Human Resources Management, 13*, 201-244.
- Vecchio, R. P. (2000). Negative emotion in the workplace: Employee jealousy and envy. *International Journal of Stress Management, 7*, 161-179.
- Vecchio, R. P. (2005). Explorations in employee envy: Feeling envious and feeling envied. *Cognition and Emotion, 19*(1), 69-81.
- Yanık, A., & Kıral, B. (2021). Okulda bencillik davranışına ilişkin sınıf öğretmenlerinin görüşleri. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi, 10*(2), 49-59.
- Williams, K. D. (2007). Ostracism. *Annual Review of Psychology, 58*, 425-452.
- Williams, K. D. & Geber, J. (2005). Ostracism: The making of the ignored and excluded mind. *Interaction Studies, 6*(3), 359-374.
- Williams, K. D., & Nida, S. A. (2011). Ostracism: Consequences and coping. *Current Directions in Psychological Science, 20*(2), 71-75.
- Wu, L. Z., Wei, L. Q. & Hui, C. (2011). Dispositional antecedents and consequences of workplace ostracism: An empirical examination. *Frontiers of Business Research in China, 5*(1), 23-44.
- Zadro, L., Boland, C., & Richardson, R. (2006). How long does it last? The persistence of the effects of ostracism in the socially anxious. *Journal of Experimental Social Psychology, 42*(5), 692-697.
- Zadro, L., Williams, K. D., & Richardson, R. (2004). How low can you go? Ostracism by a computer is sufficient to lower self-reported levels of belonging, control, self-esteem and meaningful existence. *Journal of Experimental Social Psychology, 40*, 560-567.
- Zhao, H., & Xia, Q. (2017). An examination of the curvilinear relationship between workplace ostracism and knowledge hoarding. *Management Decision, 55*(2), 331-346.