

THE MEDIATING ROLE OF EMOTIONAL BURNOUT IN THE EFFECT OF WORKPLACE OSTRACISM ON EMPLOYEE SILENCE

İŞYERİNDE DIŞLANMANIN İŞGÖREN SESSİZLİĞİNE ETKİSİNDE DUYGUSAL TÜKENMİŞLİĞİN ARACI ROLÜ¹

Mehmet Selman KOBANOĞLU²

Ömer Faruk İŞCAN³

Öz

Örgütler sosyal yapılardır ve barındırdıkları sosyal bileşenler sayesinde rakipleri tarafından taklit edilmesi güç rekabet avantajı oluşturabilmektedirler. Günümüz örgütleri işe alım sürecinde daha deneyimli, daha iyi eğitime sahip ve örgüte katma değer katabilecek işgörenlerin seçilmesi ve eğitilmesi yoluna gitmektedirler. Konusunda uzman olan söz konusu işgörenlerin örgüt içi süreçlerden dışlanması, görmezden gelinmesi ve işe dair fikir ve önerilerinin dikkate alınmaması, gelecekte onların daha sessiz kalmalarını ve örgüt yararına bile olsa fikirlerini paylaşmaktan çekinmelerini beraberinde getirecektir. Çalışma, örgütlerde sıklıkla karşılaşılan dışlanma davranışlarının değişim ve gelişime katkıda bulunabilecek çoğulcu bir örgüt yapısının oluşabilmesine engel teşkil eden işgören sessizliği üzerindeki etkisinin ortaya konulmasını ve bu etkide işgörenlerin duygusal tükenmişliklerinin aracı rolü oynayıp oynamadığının belirlenmesini amaçlamaktadır. Araştırmanın örneklemini İç Anadolu Bölgesinde faaliyet gösteren imalat işletmelerinde görev yapan beyaz yakalıları oluşturmaktadır. Bu kapsamda, katılımcılardan kolayda örnekleme yöntemi ile elde edilen 431 anket SPSS, AMOS ve Process Macro paket programları aracılığıyla analiz edilmiştir. Araştırmada kullanılan verilerin güvenilir ve geçerli olduklarını ortaya koyabilmek amacıyla Cronbach's Alpha katsayıları, çarpıklık ve basıklık değerleri ile ölçeklere ilişkin Doğrulamalı Faktör Analizi gerçekleştirilmiştir. Çalışmada aracılık etkisinin belirlenebilmesi amacıyla Hayes (2013) tarafından geliştirilen Process (Model 4) yönteminden faydalanılmıştır. Sonuç olarak, örgütsel dışlanma, duygusal tükenmişlik ve işgören sessizliği arasında anlamlı ilişkilerin olduğu görülmüştür. Araştırmanın modeli doğrultusunda, duygusal tükenmişliğin algılanan örgütsel dışlanma ile işgören sessizliği arasındaki ilişkide anlamlı bir kısmi aracı rolü bulunduğu istatistiksel olarak kanıtlanmıştır. Çalışmaya konu olan değişkenlerin modelleme bakımından literatürde benzeri olmaması nedeniyle özgün bir içeriğe sahip olduğu ve alana katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

Anahtar Kelimeler: İşyerinde dışlanma, İşgören sessizliği, Duygusal tükenmişlik

JEL Sınıflandırılması: D23, M10, J20

¹ Bu çalışma 07-09 Eylül 2023 tarihleri arasında Nişantaşı Üniversitesi tarafından İstanbul'da düzenlenen 22. Uluslararası İşletmecilik Kongresi'nde sunulan tam metin bildiriden türetilmiştir.

² **Sorumlu Yazar:** Doç.Dr., Samsun Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi, Denizcilik İşletmeleri Yönetimi Bölümü, mehmet.kobanoglu@samsun.edu.tr, ORCID: 0000-0003-0891-6016.

³ Prof.Dr., Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, oiscan@atauni.edu.tr, ORCID: 0000-0001-7490-4991.

Abstract

Organizations are social structures and through their social components, they can create a competitive advantage that is difficult to imitate by their competitors. Today's organizations are choosing, recruiting and training employees who are more experienced, better educated, and capable of adding value to organization. Exclusion and ignoring these employees who are expert in their field, will lead them silent and more hesitated to share their ideas, even if it is for the benefit of the organization. The aim of the study is to reveal the effect of perceived ostracism often encountered in organizations on employee silence, which prevents the formation of a pluralistic organizational structure that can contribute to change and development, and to determine whether employees' emotional burnout plays a mediating role in this effect. The sample of the research is consist of white collar employees working in manufacturing enterprises operating in the Central Anatolia Region. In this context, 431 samples obtained from the participants by simple sampling method were analyzed through SPSS, AMOS and Process Macro programs. In order to reveal that the data used in the research are reliable and valid, Cronbach's Alpha coefficients, skewness and kurtosis values, and Confirmatory Factor Analysis related to the scales were performed. In the study, the Process (Model 4) method developed by Hayes (2013) was used to determine the mediation effect. As a result, it was found that there are significant relationships between organizational ostracism, emotional burnout and employee silence. According to the research model, it has been statistically proven that emotional burnout has a significant partial mediation role in the relationship between perceived organizational ostracism and employee silence. Due to the absence of similar variables in the literature in terms of modeling, the study is considered to have original content and contribute to the field.

Keywords: Workplace ostracism, Employee silence, Emotional burnout

JEL Classification: D23, M10, J20

1. Giriş

Örgütler mal ve hizmet üretmek amacıyla bir araya gelen formal ve informal gruplardan oluşan sosyal ve ekonomik sistemlerdir. Bu sistemlerin sağlıklı çalışabilmesi ve rakiplerine karşı üstünlük sağlayabilmesi, iç ve dış dinamikleri etkili bir şekilde yönetebilmesine bağlıdır. Bu noktada, sistemlerin sosyal yönünü oluşturan çalışanlar, örgütlerin en önemli değerler olarak bilinmektedir. (Eğimli, 2009: 35).

Her geçen gün değişimin hızla arttığı iş ortamında başarıya ulaşmada çalışanların sahip oldukları farklı yetkinlikler sayesinde örgütlerde değer yarattıkları ve gün geçtikçe daha önemli hale geldikleri görülmektedir. İşyeri yöneticileri, çalışanların sadece ekonomik beklentileri için çalışmadığını, aynı zamanda bu beklentilerinin dışında farklı beklenti ve ihtiyaçlarını da içeren sosyal yönlerini de göz önünde bulundurmalıdırlar (Akıncı, 2002: 2).

Günümüz örgütleri belirli kriterler gözetilerek istihdam edilen, eğitim, deneyim ve yetenek bakımından üstün, kendi alanlarında uzmanlaşmış bireylerden meydana gelmektedir. Bu denli yoğun çaba gösterilerek örgüt bünyesine dahil edilen nitelikli işgörenlerin iş ve örgüt hakkında

yapıcı fikirlerini beyan etmekten kaçınması ya da bu konuda teşvik edilmemesi, örgütlerin gelişime dönük çabalarına engel oluşturmaktadır.

Bu çalışma, örgütlerde sıklıkla karşılaşılan dışlanma davranışlarının değişim ve gelişime katkıda bulunabilecek çoğulcu bir örgüt yapısının oluşabilmesine engel teşkil eden (Morrison ve Milliken, 2000) işgören sessizliği üzerindeki etkisinin ortaya konulmasını ve bu etkide işgörenlerin duygusal tükenmişliklerinin aracı rolü oynayıp oynamadığının belirlenmesini, dolayısıyla değişkenleri konu alan literatürün genişletilmesini amaçlamaktadır. Çalışmaya konu olan değişkenlerin modelleme bakımından literatürde benzeri olmaması nedeniyle özgün bir içeriğe sahip olduğu ve alana katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

2. Literatür Taraması

2.1. Örgütsel Dışlanma

Örgütsel dışlanma, bireyin örgütte diğer çalışanlarla pozitif ilişkiler kurmasını ve sürdürmesini olanaksız kılacak derecede görmezden gelinmesi, ihmal edilmesi (Hitlan, Clifton ve DeSoto, 2006: 217); örgüt içinde sessiz muameleye hedef olması (Sommer, Williams, Ciarocco ve Baumeister, 2001: 225); arzusu dışında kendisine yönelik sosyal temasın reddedilmesi sonucu yalnız bırakılması (Blackhart, Nelson ve Knowles, 2009: 270); süreçlere davet, dahil ve kabul edilmemesi ve kendisinden kaçınılması (Robinson ve Schabram, 2017: 223); örgüte ait ayrıcalıklardan uzaklaştırılması (Williams vd., 2000: 21); örgüt içinde yer alan döngünün dışında tutulması (Jones ve Kelly, 2010: 1187); çalışma arkadaşı desteğinden yoksun bırakılması (Hitlan vd., 2006: 56); yok sayılması ya da görmezden gelinmesi algısı olarak tanımlanmaktadır.

Ferris vd. (2008), dışlanmanın altında yatan nedenlerin ne olduğuna bakmaksızın benlik saygısı, ait olma, kontrol ve anlamlı bir varoluş gibi dört temel insani ihtiyacı tehdit etmesi nedeniyle acı verici ve nefret uyandırıcı bir deneyim olduğunu belirtmektedir. Case ve Williams (2004), dışlanmanın kısa vadede öfkeye neden olabileceği gibi, uzun vadede yabancılaşmaya, çaresizliğe, depresyona ve değersizlik duygularına yol açabileceğini ifade etmektedirler. Nitekim Düşükcan (2019: 108) da örgütsel dışlanmanın hem bireysel hem de örgütsel düzeyde olumsuz sonuçlara neden olacağını, dışlanmaya hedef olan bir çalışanın incinmiş duygulardan,

psikolojik ve fiziksel iyiliğin azalmasından ve karşı karşıya kaldığı olumsuz davranışlardan zarar görebileceğini vurgulamaktadır.

Dışlanma, fizyolojik sağlığı olumsuz yönde etkileyebilmesinin yanı sıra duygusal tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti de dahil olmak üzere çeşitli istenmeyen sonuçlara yol açabilmekte (De Clercq, Ul Haq ve Azeem, 2019: 185; Çınar, Karcıoğlu ve Aslan, 2014: 429) dışlanan bireyin yüksek iş performansı için gerekli rolleri yerine getirme potansiyelinin önüne geçebilmekte (Karabey, 2014: 5) olmasına rağmen fiziksel ya da sözlü çatışma formlarının aksine hemen göze çarpmayan ve tespit edilmesi daha güç bir cezalandırma türü olmasının yanı sıra, dışlayana hedef üzerinde kontrolü elde tutma avantajını da sağlaması nedeniyle yaygın olarak kullanılmaktadır (Zadro, Godwin ve Gonsalkorale, 2014: 353).

Örgütsel dışlanma, dışlanan birey açısından olumsuz bir durum olarak değerlendirilmesine rağmen; grup için riskli davranışlarda bulunan, işbirlikçi olmayan, gruba uyum sağlamakta sorun yaşayan bireylere karşı (Bayram, 2020: 429), yaygın olarak (Sommer vd., 2001: 225) kullanılmaktadır. Dışlanma kavramına yönelik araştırmaların 1990'ların ortalarından bu yana özellikle hedefler üzerindeki etkilerine yoğunlaşması, kaynaklar üzerindeki etkilerinin araştırılması yönünde kısıtlı bir literatürü beraberinde getirmektedir. Halbuki dışlanmanın hedefe verdiği zararların yanında, kimi kaynakların da gösterdikleri dışlama davranışları nedeniyle sıkıntı, pişmanlık ve suçluluk duydukları bilinmektedir (Kobanoğlu ve Uygungil Erdoğan, 2022: 137).

Van Beest ve Williams'ın (2006) insanların dışlanmadıkları zaman cezalandırıldığı ve dışlandıklarında ödüllendirildiği bir durumda; dışlanmaya yönelik tepkilerin azalması, ortadan kalkması, hatta tersine çevrilmesinin söz konusu olabileceği tezi üzerine konumlandıkları çalışmaları sonuçları açısından dikkat çekicidir. Araştırma, finansal kazanç ile ödüllendirilse dahi dışlanmanın acı verici olduğunu ortaya koymaktadır.

Literatür ışığında ele alındığında örgütsel dışlanmanın, örgüt üyelerinin dışlanmışlık algılarına bağlı olarak kendilerini iş süreçlerinden uzaklaştırmalarına, örgüt içinde sosyalleşmelerinin önünde engel teşkil etmesine ve daha içe kapanık bir hale gelmelerine neden olabilmektedir.

Bu bağlamda örgütsel dışlanma, örgütlerin çalışanlarından daha etkin bir biçimde fayda sağlayabilmeleri açısından önemli bir kavram olarak göze çarpmaktadır.

2.2.İşgören Sessizliği

İşgörenler doğal olarak yapmakta oldukları işi ve örgütün işleyişini iyileştirmenin yapıcı yolları için ifade edebildikleri ya da ifade etmekten kaçındıkları fikir, bilgi ve görüşlere sahiptirler (Dyne, Ang ve Botero, 2003: 1359; Morrison ve Milliken 2000: 707).

İşgören sessizliği, çalışanlar arasında örgütlerde yer alan sorunlar ve/veya olgular hakkında konuşmanın faydasız ve/veya tehlikeli olduğu konusunda paylaşılan algı (Amah ve Okafor, 2008: 1) nedeniyle kolektif bir biçimde (Morrison ve Milliken, 2000: 707) sessiz kalmanın tercih edilmesi (Tangirala ve Ramanujam, 2008: 37) biçiminde tanımlanmaktadır.

Morrison ve Milliken'e (2000: 707) göre örgütsel sessizlik, örgütün değişim ve gelişiminin önünde potansiyel bir engel oluşturmanın yanında, çalışanlar arasındaki farklılıklar ile bireysel olarak bakış açılarını ve fikirlerini ifade edebilmelerine olanak tanıyan çoğulcu bir örgüt yapısının oluşmasına engel olmaktadır. Yazarlar, değerleri, inançları, öncelikleri ve deneyimleri açısından farklılaşan örgüt üyelerinin kritik konularda görüşlerini açıkça ifade edemeyeceklerini hissetmeleri nedeniyle kendilerini geri çekmeleri sonucu, kuruluşun işleyişine pozitif yönde katkıda bulunabilme potansiyeline sahip farklı düşüncelerden yararlanabilmesinin önüne geçmekte olduğunu vurgulamaktadırlar.

Örgüt üyelerinin kurumsal yapıya, işleyişe ya da örgüt içi adaletsizliğe dair kaygılarını dile getirememeleri durumu, bir taraftan örgütün kayıplar yaşamasına neden olabilmekte iken diğer taraftan bireysel olarak işgörenlerin moral ve motivasyonlarını yitirmelerine ve psikolojik sorunların ortaya çıkmasına zemin oluşturabilmektedir (Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003: 1454; Dyne vd., 2003: 1364).

Örgütlerde işgören sessizliği; pasif olarak bir teslimiyetin sonucu olarak boyun eğme ve kabullenme olarak gerçekleşen *uyusal sessizlik* (acquiescence silence); işini, konumunu, pozisyonunu korumaya yönelik korkuya dayalı *savunmacı sessizlik* (defensive silence) ve örgüt ve üyelerinin faydası düşünülerek kimi konuların ifade edilmesinin örgüte zarar vereceği endişesine dayalı *koruyucu sessizlik* (proactive silence) olmak üzere üç farklı türde ortaya

çıkılmaktadır (Öztürk, 2019: 368; Göktaş Kulualp ve Çakmak, 2016: 125; Afşar, 2013: 38; Brinsfield, 2012: 673; Yıldız ve Ehtiyar, 2008: 53; Van Dyne vd., 2003: 1366-1368; Pinder ve Harlos, 2001).

2.3. Duygusal Tükenmişlik

Tükenmişlik, spesifik olarak işgören ve iş arasındaki uygunsuzluk ya da uyumsuzluktan kaynaklanan kronik gerginliği içeren (Maslach, 2003: 189) ve sıklıkla gözlemlenen bir duygusal tükenme ve sinizm sendromu (Maslach ve Jackson, 1981: 99) olarak tanımlanmakta, devamsızlık, işten ayrılma, iş doyumsuzluğu, iş performansı kalitesinde azalma gibi örgütsel hedeflere ulaşmada (Gaines ve Jermier, 1983: 568) engeller oluşturmasının yanı sıra işgörenlerin kronik yorgunluk hissi taşımasına, düşük benlik saygısı ve özgüven eksikliğine ve depresyona yol açabilmesi nedeniyle çeşitli psikolojik sorunların kaynağı olabileceği, baş ve kas ağrıları yanında hipertansiyon benzeri semptomlara yol açabilecek fizyolojik sorunlara da neden oluşturabileceği (Van Droogenbroeck, Spruyt ve Vanroelen, 2014: 99) bilinmektedir.

Tükenmişliğin bu çalışmada incelenen boyutu olan *duygusal tükenme*, işle ilgili gerginliğin en aşırı türlerinden biridir ve işgörenlerde genel bir ilgi, güven ve şevk (gayret, heves) kaybının yanı sıra endişe oluşumuna neden olduğu bilinmekte (Gaines ve Jermier, 1983: 568), düşük enerji ve kronik yorgunluk ile karakterize edilmektedir (Skaalvik ve Skaalvik, 2011: 1030). Ayrıca tükenmişliğin, işgörenin çalışma arkadaşları ve müşterilerle olan bağlantısını asgariye indirgemesini ve kişilerarası uzaklaşmayı ifade eden *duyarsızlaşma boyutu* (Cropanzano, Rupp ve Byrne, 2003: 160) ile işgörenlerin ilerleme eksikliği, zemin kaybı, kendini olumsuz değerlendirme eğilimi gibi duyguları barındıran ve benliğin olumsuz değerlendirilmesini ifade eden *kişisel başarının azalması boyutu* (Cordes ve Dougherty, 1993: 624) olmak üzere iki boyutu daha bulunmaktadır. Duygusal tükenmişlik, diğer iki boyuta nispeten en çok bildirilen ve en kapsamlı şekilde analiz edilen boyut olarak karşımıza çıkmakta, kimi yazarlar (Shirom 1989) sendromun diğer iki yönünün rastlantısal veya gereksiz olduğunu tartışmaya açmaktadırlar (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001: 403). Orijinal üç parçalı modelin formüle edilmesinin ardından duygusal tükenme, tükenmişlik sürecini anlamak için merkezi bir değişken olarak ortaya çıkmıştır (Baba, Jamal ve Tourigny, 1998; Zohar, 1997; Cordes ve Dougherty, 1993; Gaines ve Jerimer, 1983;). Bunun nedenleri hem ampirik hem de

kavramsaldır. Aynı zamanda yorgunluk, aşınma, sinirlilik, hayal kırıklığı ve bitkinlik duygularını da içermesi nedeniyle işgörenler duygusal kaynaklarının tükenmesi sonucu örgüte psikolojik düzeyde artık verebilecekleri bir şey kalmadığını hissetmektedirler (Maslach ve Jackson, 1981).

Tükenmişlik kavramının önemi, devamsızlık, işten ayrılma, iş doyumsuzluğu ve iş performansının kalitesinde azalma gibi örgütsel sonuçlarla olan ilişkilerinde öne sürülmektedir. Alkol ve uyuşturucu kullanımı, fiziksel ve zihinsel bozukluklar ve aile ve sosyal ilişkilerin parçalanması gibi kişisel sonuçların (Maslach ve Jackson, 1981) yanı sıra çeşitli psikolojik (kronik yorgunluk, düşük benlik saygısı, özgüven eksikliği, depresyon vb.) ve fizyolojik (baş ağrıları, kas ağrıları, hipertansiyon vb.) semptomları içermekte, profesyonel hedeflere ulaşılmasını engellemekte (Maslach, 2003), sorunlarla başa çıkma kaynaklarını tüketmekte, dolayısıyla kendi kendini beslemesi nedeniyle rehabilite edilmesi zor bir hale bürünmektedir (Park vd., 2013).

2.4. Kavramsal Çerçeve ve Değişkenler Arası İlişkiler

Kavramsal çerçeve içinde değerlendirildiğinde örgütsel dışlanmanın, işgörenlerin amaca ulaşmada ihtiyaç duyduğu kaynakları elde tutmaya, korumaya ve geliştirmeye çalıştığı ve söz konusu kaynakların kaybedilmesi tehdidine olumsuz duygusal karşılıklar verdiğini ileri süren *kaynakların korunması teorisi* (Hobfoll, 1989: 520) ile ilişkili olduğu görülmektedir. Yapılan araştırmalar örgütsel dışlanmanın örgüt çalışanları üzerinde kaynakların korunması teorisi çerçevesinde olumsuz duygusal karşılıklara ve davranışlara neden olabileceğini ortaya koymaktadır (Chaman, Bhatti ve Hussain, 2021; Preena ve Janadari, 2021; Younis, Idrees ve Rahman, 2021; Sarwar vd., 2020; Cizrelioğulları, Altun ve Barut, 2019; De Clercq vd., 2019; Ülbeği, İplik ve Yalçın, 2019; Xia vd., 2019; Zheng vd., 2016; Sommer ve Yoon, 2013; Leung vd., 2011; Wu, Wei ve Hui, 2011).

Özkan (2021: 583) işyerinde dışlanma ile kişilik özellikleri üzerine yaptığı derleme çalışmasında, örgütsel dışlanmanın örgütte yer alan çeşitli olumsuz tutum ve davranışlardan etkilendiğini ve çeşitli olumsuz tutum ve davranışların ortaya çıkmasına neden olduğunu ileri sürmektedir. Bunun yanında, birçok araştırmacının örgütsel dışlanmayı her seferinde olumsuz

davranışsal tepkilerle ilişkilendirmeleri (Dean vd., 1998: 345), kavramın çalışmada yer alan diğer değişkenlerle ilişki içinde olduklarını düşündürmektedir. Sahoo vd. (2015) işyerinde dışlanmanın bir tür olumsuz iş algısı olduğunu belirtmekte ve dışlanma tehdidi altında bulunan işgörenlerin göstermiş olduğu en büyük tepkilerden birinin sinizm olduğunu ifade etmektedirler.

Alanyazın incelemesi sonucu yapılan değerlendirmeler ışığında işyerinde dışlanma, işgören sessizliği arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olabileceği ve duygusal tükenmişliğin bu ilişkide aracılık rolünün bulunabileceği öngörülmüş, çalışma bu ekseninde oluşturulmuştur. Bu doğrultuda aşağıda yer alan hipotezler ortaya konulmuş ve test edilmiştir.

H₁: Algılanan işyerinde dışlanma ile işgören sessizliği arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H₂: Duygusal tükenmişlik, işyerinde dışlanma ile işgören sessizliği arasındaki ilişkide aracı bir rol oynamaktadır.

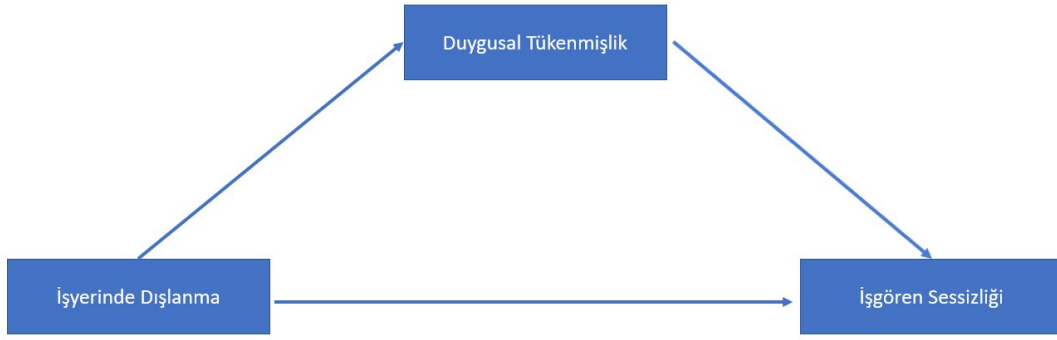
Oluşturulan hipotezler doğrultusunda yürütülen çalışmanın uygulama kısmı aşağıda yer almaktadır.

3. Araştırma

3.1. Yöntem ve Model

Araştırma genellenebilir mevcut durumu ortaya koyabilmesi amacıyla kesitsel olarak gerçekleştirilmiştir. Kesitsel tasarımların aynı anda birden fazla değişkeni ölçebilmesi bu açıdan avantaj oluşturmaktadır. Ayrıca kesitsel araştırmalarda verilerin elde edilme sürecinde araştırmacıların değişkenlere ilişkin herhangi bir koşul dayatmaması ve verilerin daha önceden durumu deneyimlemiş katılımcılardan elde edilmesi de çalışmanın avantajlı yönlerinden birini oluşturmaktadır (Sedgwick, 2014).

Çalışmanın amacı, işyerinde dışlanmanın işgören sessizliğine etkisinde duygusal tükenmişliğin aracı rolü oynayıp oynamadığını ortaya koyabilmektir. Araştırmanın hipotezleri doğrultusunda oluşturulan araştırma modeli Şekil 1’de verilmektedir.



Şekil 1. Araştırmanın Kavramsal Modeli

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın örneklemini İç Anadolu Bölgesinde faaliyet gösteren imalat işletmelerinde görev yapan beyaz yakalılar oluşturmaktadır. Bu kapsamda, katılımcılara kolayda örnekleme yöntemi ile 450 adet anket uygulanmış, alınan yanıtların incelenmesi sonucu veri eksikliği tespit edilen 19 anket değerlendirilmeye alınmamış, kalan 431’i çalışmaya dahil edilmiştir. Demografik özellikleri itibariyle katılımcıların dağılımları incelendiğinde çoğunluğunun erkek (n=313, %72,6) ve evli (n=307, %71,2) olduğu gözlemlenmiştir. Yaş aralığı açısından bakıldığında ise, katılımcıların çoğunluğunun 26-40 (n=284, %65,9) yaşları arasında yer aldığı görülmektedir. Katılımcıların %91’i (Ön Lisans n=72, %16,7; Lisans 257, %59,7; Lisans üstü n=63, %14,6) yükseköğrenim diplomasına sahiptir.

3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırma kapsamında dördü demografik değişkenlere ilişkin olmak üzere toplamda 28 ifadeden oluşan anket formundan faydalanılmıştır.

İşyerinde dışlanma algısının ölçülebilmesi amacıyla Ferris, Brown, Berry ve Lian (2008) tarafından geliştirilen on maddelik ölçek kullanılmıştır. Ölçekte “diğerleri işyerinde sizi görmezden geldi” ve “siz girdiğinizde diğerleri bölgeyi terk etti” gibi örneklendirilebilecek on ifade bulunmaktadır. Çalışkan ve Pekkan (2020) söz konusu ölçeğin Türkçeye uyarlama çalışmasında iki örneklem grubu kullanmış ve Cronbach’s Alpha katsayısını birinci örneklem grubu için ,942; ikinci örneklem grubu için ,937 olarak bulmuşlardır. Ölçeğin orijinalinde 7’li Likert derecelendirmesi kullanılmış olmasına rağmen bu çalışmada 5’li Likert

derecelendirmesi kullanılmış olup, katılımcıların “hiçbir zaman” ile “her zaman” arasında kendilerine uygun olan yanıtı vermeleri istenmiştir.

İşgören sessizliğinin ölçümlenebilmesi için Van Dyne, Ang ve Botero (2003) tarafından geliştirilen ve Tangirala ve Ramanujam (2008) tarafından uyarlanan ve beş ifade içeren ölçekten istifade edilmiştir. Ölçek “önlenmesine yardımcı olabilecek bilgilere sahip olduğunuzda sessiz kaldınız” ve “işin kalitesini artırmaya yönelik fikirleriniz olmasına rağmen sesinizi çıkarmadınız” biçiminde örneklendirilebilecek beş ifadeden oluşmaktadır. Soru formu orijinalinde yer aldığı gibi “asla” ile “çok sık” arasında 5’li Likert derecelendirmesi ile değerlendirilmeye alınmıştır.

Duygusal tükenmişliğin ölçülmesinde sıklıkla kullanılan Maslach ve Jackson (1981) tarafından üç boyutlu ve 22 ifadeli olarak geliştirilen tükenmişlik ölçeğinin duygusal tükenme boyutuna ilişkin dokuz maddesi kullanılmıştır. Boyut için kullanılan ölçekte “iş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum” ve “her sabah bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum” gibi ifadeler bulunmaktadır. Ölçeğin birden fazla araştırmacı tarafından Türkçeye uyarlaması yapılmıştır. Ölçeği ilk olarak Türkçeye uyarlayan Ergin (1992)’in çalışmasında duygusal tükenmişlik boyutuna ilişkin Cronbach’s Alpha katsayısı ,83 olarak bulgulanmıştır. Orijinal ölçek 7’li Likert olarak derecelendirilmesine karşın bu çalışmada 5’li derecelendirme kullanılmış olup katılımcılardan “hiçbir zaman” ile “her zaman” arasında yanıt vermeleri istenmiştir.

Araştırmada ölçümlenen değişkenlerin hassasiyeti açısından ve yanıtlayıcıların samimiyetinin sağlanabilmesi amacıyla, ölçeklerin uygulanması sırasında katılımcılara verecekleri yanıtların sadece araştırmacılar tarafından görülebileceği ve hiçbir surette bireysel yanıtlarının açıklanmayacağı güvencesi verilmiştir.

3.4. Verilerin Analizi

Katılımcılardan elde edilen verilerin analiz sürecinde SPSS, AMOS ve Process Macro paket programlarından faydalanılmıştır. Araştırmada kullanılan verilerin güvenilir ve geçerli olduklarını ortaya koyabilmek amacıyla Cronbach's Alpha katsayıları, çarpıklık ve basıklık değerleri ile ölçeklere ilişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) gerçekleştirilmiştir. Çalışmada bir bağımsız değişken (işyerinde dışlanma), bir aracı değişken (duygusal tükenme) ve bir bağımlı değişkenin (işgören sessizliği) yer alması nedeniyle araştırma hipotezlerinin test edilmesi aşamasında Hayes (2013) tarafından geliştirilen ve bağımsız bir değişkenin bağımlı bir değişken üzerindeki etkisinde bir aracının dolaylı etkilerinin belirlenmesi amacıyla kullanılan bir yöntem olan Model 4 kullanılmıştır (Guo vd., 2021). Ayrıca araştırmada 5000 Bootstrap (önyükleme) kullanılmıştır.

4. Bulgular

4.1. Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliğinin tespit edilmesi amacıyla yapılan analiz sonucunda değişkenlerin Cronbach's Alpha değerleri işyerinde dışlanma ölçeği için ,845, işgören sessizliği için ,767 ve duygusal tükenme için ,839 olarak bulunmuştur. Bulgular ölçeklerin güvenilirlik düzeylerinin yüksek olduğunu ortaya koymaktadır. Tablo 1 değişkenlere ilişkin uyum indekslerini göstermektedir.

Tablo 1. Ölçeklere İlişkin DFA Sonuçları

İndeksler	Mükemmel Uyum Değerleri	Kabul Edilebilir Uyum Değerleri	İşyerinde Dışlanma	Duygusal Tükenme	İşgören Sessizliği
CFI	$,970 \leq CFI \leq 1,000$	$,950 \leq CFI \leq ,970$,986	,982	,984
HOELTER	≥ 200	$75 \leq HOELTER \leq 200$	449	527	454
IFI	$,950 \leq IFI \leq 1,000$	$,900 \leq IFI \leq ,950$,986	,983	,984
NFI	$,950 \leq NFI \leq 1,000$	$,900 \leq NFI \leq ,950$,967	,950	,976
PCLOSE		$\geq 0,05$,780	,850	,216
RFI	$,900 < RFI \leq 1,000$	$,850 < RFI \leq ,900$,943	,915	,952
RMSEA	$,000 \leq RMSEA \leq ,050$	$,050 \leq RMSEA \leq ,080$,048	,035	,066
TLI	$,95 \leq TLI \leq 1,000$	$,900 \leq TLI \leq ,950$,976	,969	,968
χ^2/df	$,000 \leq \chi^2/df \leq 2$	$2 \leq \chi^2/df \leq 3$	1,683	1,514	2,859

Kaynak: Bayram vd., 2020, s. 151.

Tablo 1’de yer alan değerlere bakıldığında araştırmada kullanılan ölçeklerin mükemmel uyum gösterdiği, geçerlik ve güvenilirlik koşullarını yerine getirdiği görülmektedir (Bayram vd., 2020).

4.2. Değişkenler Arasındaki Korelasyon Analizi

İşyerinde dışlanma, işgören sessizliği ve duygusal tükenme arasındaki ilişkilerin düzeyini belirlemek amacıyla korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir.

Tablo 2. Korelasyon Analizi Sonuçları

	X	SS	1	2	3
İşyerinde Dışlanma	2,4561	,75106	-		
Duygusal Tükenme	2,7680	,67058	,507	-	
İşgören Sessizliği	2,6471	,88209	,523	,429	-

**p<0,01

Tablo 2’de yer alan değerlere göre işyerinde dışlanma ile duygusal tükenme ve işgören sessizliği arasında orta düzeyde ve pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin varlığından söz edebilmek mümkündür. Diğer taraftan duygusal tükenme ile işgören sessizliği arasında zayıf düzeyde ve pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin varlığı görülmektedir.

4.3. Duygusal Tükenmişliğin Aracılık Rolünün Test Edilmesi

Tükenmişlik sendromunun alt boyutlarından biri olan duygusal tükenmişliğin, işyerinde dışlanma ile işgören sessizliği arasındaki ilişkiye aracılık edeceğine ilişkin varsayımımızı ifade eden H₂ hipotezinin testi amacıyla SPSS paket programı Process Makro eklentisi, Model 4 (Hayes, 2013) kullanılmıştır. Aracılık analizleri, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini hangi yolla uyguladığının belirlenmesine katkıda bulunan bir analiz türü olarak kullanılmaktadır (Preacher, Rucker ve Hayes, 2007). Analize ilişkin sonuçlar aşağıda yer alan Tablo 3’de verilmektedir.

Tablo 3. Regresyon Analizi Sonuçları

İlişki	Toplam Etki	Doğrudan Etki	Dolaylı Etki	Güven Aralığı		t	Sonuç
				LLCI	ULCI		
Dışlanma → Tükenme → Sessizlik	,6147 p=,0000	,4837 p=,0000	,1310	,0652	,2026	8,8380	Kısmi Aracılık

Yapılan analizler sonucu örgütsel dışlanmanın çalışmanın aracı değişkeni duygusal tükenmişlik üzerindeki etkisi ($\beta = ,4531$; $p = ,0000$) ile duygusal tükenmişliğin bağımlı değişken işgören sessizliği üzerindeki etkisinin ($\beta = ,2892$; $p = ,0000$) anlamlı olduğu görülmektedir. Bunun yanında, bağımsız değişken olan örgütsel dışlanmanın bağımlı değişken üzerindeki doğrudan

etkisinin de ($\beta = ,4837$; $p = ,0000$) anlamlı olduğu gözlemlenmiş ve dolayısıyla istatistiksel olarak anlamlı bir etkinin varlığı tespit edilmiştir.

Duygusal tükenmişliğin model üzerindeki aracılık rolünün belirlenmesine yönelik yapılan bootstrap analizi sonuçlarına göre, modelde istatistiksel olarak dolaylı aracılık etkisinin ($\beta = ,1310$) olduğu görülmektedir. Tablo 4’de yer alan veriler, %95 güven aralığındaki değerlerin alt ve üst sınırları arasında (LLCI-ULCI) sıfır rakamının yer almaması, duygusal tükenmişliğin algılanan örgütsel dışlanma ile işgören sessizliği arasındaki ilişkide anlamlı bir kısmi aracı rolü bulunduğunu göstermektedir.

5. Sonuç

İşyerinde dışlanmanın işgören sessizliğine etkisinde duygusal tükenmişliğin aracı rolünü konu edinen bu çalışmanın sonuçları işyerinde dışlandığını algılayan işgörenlerin görüşlerini ifade etmekten kaçınma yolunu tercih edeceklerini göstermektedir. Yine çalışma, dışlanma algısının duygusal tükenmişlik ile pozitif ve anlamlı bir ilişki içinde olduğunu göstermekte, yürütülen analizlere ilişkin sonuçlar araştırmanın modelini doğrulamaktadır.

Örgütlerinde dışlanmaya maruz kalan işgörenlerin, daha fazla göz ardı edilmemek, örgüt içi döngülerden, süreçlerden ve ilişkilerden daha fazla uzaklaşmamak için sessiz kalmayı benimseyip, daha fazla dışlanmaya muhatap olmamak için çaba sarf ettiği görülmektedir. Duygusal tükenmişliğin de sessizlik üzerinde dışlanmaya oranla daha düşük bir düzeyde etki sahibi olduğu araştırma sonuçlarından görülmektedir. Bir diğer bulgu ise, işyerinde dışlanmanın işgören sessizliği üzerindeki etkisinin bir bölümünü duygusal tükenmişlik yoluyla aktarmakta olduğudur.

Günümüz örgütlerinin taklit edilmesi en güç rekabet bileşeni olan işgörenlerin örgütte kendilerini daha rahat ifade edebilmeleri, süreçlere ve işleyişe dair fikir ileri sürebilmeleri örgütlerin değişimi ve gelişimi açısından önem taşımaktadır. Bu nedenle, örgüt çalışanlarından beklenen işe yönelik katkıların sağlanabilmesi, çalışanların iş ortamında kendilerini daha rahat hissetmelerine ve uzman oldukları alanlarda işin geliştirilmesine yönelik fikirlerini daha rahat ifade edebilmelerine bağlıdır. Özellikle duygusal tükenmişlik hissiyatının da bu yöndeki etkileri göz önüne alındığında yöneticilerin, örgütlerinde istihdam edilen işgörenlerin kendilerini daha

rahat bir çalışma ortamı içinde hissetmelerini sağlamaya, uzmanlık alanları kapsamında daha etkin tutumlar içinde bulunmalarına fırsat tanımaya ve alınan kararlarda daha etkin rol almalarına olanak tanımaya yönelik önlemler almalarına, demokratik bir çalışma ortamı oluşturmaya çaba göstermelerine ihtiyaç bulunmaktadır.

Çalışmanın kesitsel olarak yürütülmesi, nedensel çıkarımlar yapılabilmesini ve süreç içinde değişim gösterebilecek sonuçların ortaya konulabilmesini kısıtlamaktadır. Değişkenler üzerinde boylamsal olarak yürütülecek çalışmaların yapılması, değişkenler arasındaki ilişkilerin zaman içinde ne yönde değişim gösterdiğini ortaya koyabilmesi açısından faydalı olabilecektir. Ayrıca çalışmanın belirli bir bölge ve sektör üzerinde yapılması sonuçların genellenebilme yeteneğine kısıt oluşturmaktadır. Gelecekte yapılacak araştırmalarda söz konusu kısıtların önüne geçilebilmesi hedeflenebilir.

Yazar Katkısı

KATKI ORANI	AÇIKLAMA	KATKIDA BULUNANLAR
Fikir veya Kavram	Araştırma fikrini veya hipotezini oluşturmak	Yazar 1 & Yazar 2
Literatür Taraması	Çalışma için gerekli literatürü taramak	Yazar 1 & Yazar 2
Araştırma Tasarımı	Çalışmanın yöntemini, ölçeğini ve desenini tasarlamak	Yazar 1 & Yazar 2
Veri Toplama ve İşleme	Verileri toplamak, düzenlemek ve raporlamak	Yazar 1 & Yazar 2
Tartışma ve Yorum	Bulguların değerlendirilmesinde ve sonuçlandırılmasında sorumluluk almak	Yazar 1 & Yazar 2

Çıkar Çatışması

Çalışmaya katkıda bulunan yazarlar arasında çıkar çatışması yoktur.

Finansal Destek

Bu çalışma için herhangi bir kurumdan destek alınmamıştır.

Özgeçmiş

Mehmet Selman KOBANOĞLU (Assoc.Prof.), Samsun Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi, Denizcilik İşletmeleri Yönetimi bölümünde Doç.Dr. olarak görev yapmaktadır. Atatürk Üniversitesinde Yönetim ve Organizasyon Doktorasını tamamlamıştır. İşletme, yönetim ve organizasyon, örgütsel davranış, insan kaynakları gibi konularda araştırmalar yapmaktadır.

Ömer Faruk İŞCAN (Prof.Dr.), Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesinde Yönetim ve Organizasyon Profesörüdür. Atatürk Üniversitesinde Yönetim ve Organizasyon Doktorasını tamamlamıştır. İşletme, yönetim ve organizasyon, örgütsel davranış, insan kaynakları gibi konularda araştırmalar yapmaktadır. Çalışmaları Journal of Information Technology, Global Journal of Economics and Business, International Journal of Social Humanities Sciences gibi dergilerde yayınları yer almaktadır.

Kaynakça

Afşar, L. (2013). *Örgütsel sessizlik ve örgütsel güven ilişkisi: Konuya ilişkin bir araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Akıncı, Z. (2002). Turizm sektöründe işgören iş tatminini etkileyen faktörler: Beş yıldızlı konaklama işletmelerinde bir Uygulama. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(4), 1-25.

Amah, O.E., & Okafor, C.A. (2008). Relationships among silence climate, employee silence behaviour and work attitudes: The role of self-esteem and locus of control. *Asian Journal of Scientific Research*, 1(1), 1-11. <https://doi.org/10.3923/ajsr.2008.1.11>

Baba, V.V., Jamal, M., & Tourigny, L. (1998). Work and mental health: A decade in Canadian research. *Canadian Psychology/Psychologie Canadienne*, 39(1-2), 94-107. <https://doi.org/10.1037/h0086798>

Bayram, A. (2020). Örgütsel yalnızlık ve dışlanma. G. Akduman (Ed.). *21. Yüzyılda Örgütsel Davranışta 21 Güncel Yaklaşım* içinde (ss. 419-443). Ankara: Gazi Kitabevi.

Bayram, A., Büyüksivaslıoğlu, N.M., Şeker, M., Vyacheslav, T., & Botakarayev, B. (2020). The mediating role of stress on the relationship between organizational culture and dysfunctional attitudes: A field study. *Ilkogretim Online*, 19(1), 147-156. <https://doi.org/10.17051/ilkonline.2020.647265>

Blackhart, G.C., Nelson, B.C., & Knowles, M.L. (2009). Rejection elicits emotional reactions but neither causes immediate distress nor lowers self-esteem: A meta analytic review of 192 studies on social exclusion. *Personality and Social Psychology Review*, 13(4), 269-309. <https://doi.org/10.1177/1088868309346065>

Brinsfield, C.T. (2012). Employee silence motives: Investigation of dimensionality and development of measures. *Journal of Organizational Behavior*, 34(5), 671-697. <https://doi.org/10.1002/job.1829>

Case, T.I., & Williams, K.D. (2004). Ostracism: A metaphor for death. J. Greenberg, S. L. Koole ve T. Pyszczynski (Eds.). *Handbook of Experimental Existential Psychology* içinde (ss. 342-357). New York: The Guilford Press.

Chaman, S., Irum B., & Asrar H. (2022). Dealing with workplace ostracism: The role of psychological capital and political skill in employee job outcomes. *International Journal of Business and Management Sciences*, 2(4), 75-87.

Cizrelioğullari, M.N., Altun, O., & Barut, P. (2019). The effect of emotional exhaustion on workplace ostracism and job insecurity in North Cyprus hotel industry. *Business and Economics Research Journal*, 10(5), 1167-1178. <https://doi.org/10.20409/berj.2019.228>

Cordes, C.L., & Dougherty, T.W. (1993). A review and an integration of research on job burnout. *The Academy of Management Review*, 18(4), 621. <https://doi.org/10.2307/258593>

Cropanzano, R., Rupp, D.E., & Byrne, Z.S. (2003). The relationship of emotional exhaustion to work attitudes, job performance, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 88(1), 160–169. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.1.160>

Çalışkan, A., & Pekkan, N.Ü. (2020), Örgütsel Dışlanma: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(1), 51-60. <https://doi.org/10.29131/uiibd.736413>

Çınar, O., Karcıoğlu, F., & Aslan, İ. (2014). The relationships among organizational cynicism, job insecurity and turnover intention: A survey study in Erzurum/Turkey. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150.

Dean, J.W., Brandes, P., & Dharwadkar, R. (1998). Organizational cynicism. *The Academy of Management Review*, 23(2), 341. <https://doi.org/10.2307/259378>

De Clercq, D., Ul Haq, I., & Azeem, U.M. (2019). Workplace ostracism and job performance: Roles of self-efficacy and job level. *Personel Review*, 48(1), 184-203. <https://doi.org/10.1108/PR-02-2017-0039>

De Clercq, D., Ul Haq, I., Azeem, M.U., & Ahmad, H.N. (2019). The relationship between workplace incivility and helping behavior: Roles of job dissatisfaction and political skill. *The Journal of Psychology*, 153(5), 507–527. <https://doi.org/10.1080/00223980.2019.1567453>

Dyne, L.V., Ang, S., & Botero, I.C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359–1392. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00384>

Düşükcan, M. (2019). Örgütsel dışlanma. E. Kaygın ve G. Kosa (Eds.). *Örgütsel Davranış* içinde (ss. 97-115). Konya: Eğitim Yayınevi.

Eğinli, A. T. (2009). Çalışanlarda iş doyumunu: Kamu ve özel sektör çalışanlarının iş doyumuna yönelik bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(3), 35-52.

Ergin, C (1992). Doktor ve hemşirelerde tükenmişlik ve Maslach tükenmişlik ölçeğinin uyarlanması. R. Bayraktar ve İ. Dağ (ed) *VII. Ulusal Psikoloji Kongresi ve Türk Psikologlar Derneği Yayını* içinde (ss. 143-154).

Ferris D.L., Brown D.J, Berry J.W., & Lian H. (2008). The development and validation of the workplace ostracism scale. *Journal of Applied Psychology* 93(6), 1348–1366. <https://doi.org/10.1037/a0012743>

Gaines, J., & Jermier, J.M. (1983). Emotional exhaustion in a high stress organization. *Academy of Management Journal*, 26(4), 567–586. <https://doi.org/10.5465/255907>

Göktaş Kulualp, H., & Çakmak, A.F. (2016). Örgütsel sessizlik türlerini etkileyen faktörlerin yapısal eşitlik modeli ile belirlenmesi. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 12(1), 123-146.

Guo, B., Qiang, B., Zhou, J., Yang, X., Qiu, X., Qiao, Z., Yang, Y., & Cao, D. (2021). The relationship between achievement motivation and job performance among Chinese physicians: A conditional process analysis. *BioMed Research International*, 2021: 6646980. <https://doi.org/10.1155/2021/6646980>

Hayes, A.F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. London & New York: Guilford Press.

Hitlan, R.T., Clifton, R.J., & DeSoto, M.C. (2006). Perceived exclusion in the workplace: The moderating effects of gender on work-related attitudes and psychological health. *North American Journal of Psychology*, 8(2), 217-235.

Hitlan, R.T., Kelly, K.M., Schepman, S., Schneider, K.T., & Za'rate, M.A. (2006). Language exclusion and consequences of perceived ostracism in the workplace. *Group Dynamics: Research and Practice*, 10(1), 56-70. <https://doi.org/10.1037/1089-2699.10.1.56>

Hobfoll, S.E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513-524. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>

Jones, E.E., & Kelly, J.R. (2010). "Why am I out of the loop" Attributions influence responses to information exclusion. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 36(9), 1186-1201. <https://doi.org/10.1177/0146167210380406>

Karabey, C.N. (2014). *İşyerinde Dışlanma*. Ankara: İmaj Yayınevi.

Kobanoğlu, M.S., & Uygungil Erdoğan, S. (2022). Örgütsel dışlanma. Erdoğan Kaygın, Onur Kavak ve Ethem Topçuoğlu (Eds.). *Örgütsel davranışta ölçek araştırmaları içinde* (ss.135-152). Konya: Eğitim Yayınevi.

Leung, A., Wu, L., Chen, Y., & Young, M. (2011). The impact of workplace ostracism in service organizations. *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), 836–844. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.01.004>

Maslach, C. (2003). Job burnout: New directions in research and intervention. *Current Directions in Psychological Science*, 12(5), 189–192. <https://doi.org/10.1111/1467-8721.01258>

Maslach, C., & Jackson, S.E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational Behavior*, 2(2), 99-113. <https://doi.org/10.1002/job.4030020205>

Maslach, C., Schaufeli, W.B., & Leiter, M.P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397–422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>

Milliken, F.J., Morrison, E.W., & Hewlin, P.F. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why? *Journal of Management Studies*, 40(6), 1453–1476. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00387>

Morrison, E.W., & Milliken, F.J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *The Academy of Management Review*, 25(4), 706. <https://doi.org/10.2307/259200>

Özkan, A. (2021). İş yeri dışlaması ve kişilik özellikleri: Bir derleme çalışması. *Abant Sosyal Bilimler Dergisi*, 21(3), 573-588, <https://doi.org/10.11616/asbi.1005335>.

Öztürk, İ. (2019). Örgütsel Sessizlik ve Boyutları Üzerine Nitel Bir Araştırma. *Uluslararası Ekonomi ve Yenilik Dergisi*, 5(2), 365-379.

Park, H.I., Jacob, A.C., Wagner, S.H., & Baiden, M. (2013). Job control and burnout: A meta-analytic test of the conservation of resources model. *Applied Psychology*, 63(4), 607–642. <https://doi.org/10.1111/apps.12008>

Pinder, C.C., & Harlos, K.P. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol. 20 içinde (ss. 331-369). Bingley: Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(01\)20007-3](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(01)20007-3)

Preacher, K.J., Rucker, D.D., & Hayes, A.F. (2007). Addressing moderated mediation hypothesis: Theory, methods, and prescriptions. *Multivariate Behavioral Research*, 42(1), 185-227. <https://doi.org/10.1080/00273170701341316>

Preena, G.R., & Janadari, N. (2021). Perceived workplace ostracism and deviant workplace behavior: The moderating effect of psychological capital. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 15(3), 476-496.

Robinson, S.L., & Schabram, K. (2017). Invisible at work: Workplace ostracism as aggression. N.A. Bowling ve M.S. Hershcovis (Eds.). *Research and theory on workplace aggression* içinde (ss. 221-244). Cambridge: Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781316160930.010>

Sahoo, B.C., Sia, S.K., Mishra, L.K., & Wilson, M.J.A. (2023). Workplace ostracism and organizational change cynicism: moderating role of emotional intelligence. *Journal of Asia Business Studies*, 17(3), 524-538. <https://doi.org/10.1108/JABS-12-2021-0499>

Sarwar, A., Abdullah, M.I., Hafeez, H., & Chughtai, M.A. (2020). How does workplace ostracism lead to service sabotage behavior in nurses: A conservation of resources perspective. *Frontiers in Psychology*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00850>

Sedgwick, P. (2014). Cross sectional studies: Advantages and disadvantages. *BMJ*, 348, g2276. <https://doi.org/10.1136/bmj.g2276>

Skaalvik, E.M., & Skaalvik, S. (2011). Teacher job satisfaction and motivation to leave the teaching profession: Relations with school context, feeling of belonging, and emotional exhaustion. *Teaching and Teacher Education*, 27(6), 1029–1038. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2011.04.001>

Sommer, K.L., Williams, K.D., Ciarocco, N.J., & Baumeister, R.F. (2001). When silence speaks louder than words: Explorations into the intrapsychic and interpersonal consequences of social ostracism. *Basic and Applied Social Psychology*, 23(4), 225-243. https://doi.org/10.1207/S15324834BASP2304_1

Sommer, K.L., & Yoon, J. (2013). When silence is golden. *Journal of Social and Personal Relationships*, 30(7), 901–919. <https://doi.org/10.1177/0265407512473006>

Tangirala, S., & Ramanujam, R. (2008). Employee silence on critical work issues: the cross level effects of procedural justice climate. *Personnel Psychology*, 61(1), 37–68. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.00105.x>

Ülbeği, İ.D., İplik, E., & Yalçın, A. (2019). Sosyal baltalama ve çalışan performansı ilişkisinde iş stresi ve duygusal tükenmişliğin rolü. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (41), 1-15.

Van Beest I., & Williams KD. (2006). When inclusion costs and ostracism pays, ostracism still hurts. *Journal of Personality and Social Psychology*, 91(5), 918-928. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.91.5.918>

Van Dyne, L., Ang, S., & Botero, I.C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional construct. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00384>

Van Droogenbroeck, F., Spruyt, B., & Vanroelen, C. (2014). Burnout among senior teachers: Investigating the role of workload and interpersonal relationships at work. *Teaching and Teacher Education*, 43, 99–109. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2014.07.005>

Williams, K.D., Bernieri, F.J., Faulkner, S.L., Gada-Jain, N., & Grahe, J.E. (2000). The Scarlet letter study: Five days of social ostracism. *Journal of Personal and Interpersonal Loss*, 5(1), 19-63. <https://doi.org/10.1080/10811440008407846>

Wu, L., Wei, L., & Hui, C. (2011). Dispositional antecedents and consequences of workplace ostracism: An empirical examination. *Frontiers of Business Research in China*, 5(1), 23–44. <https://doi.org/10.1007/s11782-011-0119-2>

Xia, A., Wang, B., Song, B., Zhang, W., & Qian, J. (2019). How and when workplace ostracism influences task performance: Through the lens of conservation of resource theory. *Human Resource Management Journal*. 29(3), 1-18. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12226>

Yanardağ, M., & Ehtiyar, R. (2008). Organizational silence: A survey on employees working in a chain hotel. *Tourism and Hospitality Management*, 14 (1), 51-68.

Younis, N., Idrees, S., & Rahman, S. (2021). Impact of workplace ostracism on turnover intention with mediation of organizational cynicism. *International Journal of Business & Finance Implications* 2(1), 1-13.

Zadro, L., Godwin, A., & Gonsalkorale, K. (2014). "It is better to give than to receive": The role of motivation and self-control in determining the consequences of ostracism for targets and sources. J. P. Forgas ve E. Harmon-Jones (Eds.). *Motivation and its regulation: The control within* içinde (ss. 351-366). New York: Psychology Press.

Zheng, X.M, Yang, J., Ngo, H., Liu, X., & Jiao. W. (2016). Workplace ostracism and its negative outcomes: Psychological capital as a moderator. *Journal of Personnel Psychology*, 15(4), 143-151. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000147>

Zohar, D. (1997). Predicting burnout with a hassle-based measure of role demands. *Journal of Organizational Behavior*, 18(2), 101–115. [https://doi.org/10.1002/\(sici\)1099-1379\(199703\)18:2<101::aid-job788>3.0.co;2-y](https://doi.org/10.1002/(sici)1099-1379(199703)18:2<101::aid-job788>3.0.co;2-y)