

Araştırma Makalesi / Research Article

## ÖRGÜTSEL DIŞLANMA ALGISININ İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ARACILIK ROLÜ

Dr. Öğr. Üyesi Beyza ERER 

Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler MYO, Konya (beyzaerer@selcuk.edu.tr)

### ÖZET

*Çalışmanın temel amacı, örgütsel dışlanma algısının işten ayrılma niyetine etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolünü incelemektir. Araştırmanın örneklemi, Konya il merkezinde özel bankalarda istihdam eden 373 katılımcıdan oluşmaktadır. Elde edilen veriler IBM SPSS 21 ve AMOS 21 programları kullanılarak betimsel istatistikler, korelasyon analizi, doğrulayıcı faktör analizi ve Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) ile değerlendirilmiştir. Yapılan analizler sonucunda, örgütsel dışlanma algısının işten ayrılma niyetine etkisinde örgütsel bağlılığın kısmi aracılık rolü olduğu tespit edilmiştir. Sonuç olarak uyum iyiliği değerleri istenilen sınırlar içinde bulunan ölçme modeline göre çalışmada oluşturulan hipotez kısmen kabul edilmiştir.*

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Dışlanma, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti.

## THE MEDIATOR ROLE OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT IN THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL OSTRACISM PERCEPTION ON THE INTENTION OF JOB QUITTING

### ABSTRACT

*The main purpose of the study is to investigate the mediating role of organizational commitment in the effect of organizational ostracism perception on intention of job quitting. The sample of the study consists of 373 participants employed in private banks in Konya city center. The data were evaluated using descriptive statistics, correlation analysis, confirmatory factor analysis and Structural Equation Model (SEM) using IBM SPSS 21 and AMOS 21 programs. As a result of the analyzes, it has been determined that organizational commitment partial mediating role in the effect of organizational ostracism on intention of job quitting. As a result, the hypothesis was accepted according to the measurement model in which the goodness of fit values were within the desired limits.*

**Keywords:** Organizational Ostracism, Organizational Commitment, Intention of Job Quitting.

## 1. Giriş

Klasik yönetim yaklaşımlarının ardından ortaya çıkan Neo-Klasik yaklaşımlar ile birlikte örgütlerdeki insan kaynağının önemi anlaşılmıştır (Şahin & Bedük, 2019:153). Çünkü örgütlerin sahip olduğu insan kaynağı, kârlılık ve örgütsel çıktılar yönünden en önemli sermaye kaynaklarından birini temsil etmekte, ayrıca örgütlerin amaçlarını gerçekleştirip hedeflerine ulaşmada ve rekabet üstünlüğü sağlamada kritik başarı faktörünü oluşturmaktadır. Dolayısıyla örgütün değer ve amaçlarıyla özdeşleşmiş, işine karşı sorumluluk hisseden, örgütsel bağlılığı yüksek olan ve maddi bir yaptırımdan ziyade duygusal ve psikolojik olarak örgütü için çaba gösteren çalışanlar örgüt yararına yüksek performans sergilemektedir. Aynı zamanda bu çalışanlar örgütün amaçlarını gerçekleştirmesini ve hedeflerine ulaşmasını sağlamakta ve işten ayrılmayı düşünmeksizin uzun yıllar örgütlerine fayda sağlamaktadır (Erdoğan, 2019:1). Ancak son yıllarda rekabetin ve değişimin hız kazanmasıyla birlikte çalışma yaşamındaki sorunların giderek farklılık göstermesi ve artması sonucunda örgüt-çalışan ilişkisini etkileyen birçok problem ortaya çıkmıştır. Bu problemlerden bir tanesi de son zamanlarda oldukça önem kazanan örgütsel dışlanma kavramıdır. Örgütsel dışlanma; bireyin örgüt içinde bir nedene bağlı olarak ya da olmayarak diğer kişiler tarafından önemsenmemesi veya yok sayılmasıdır (Leung, vd., 2011). Bu nedenle örgütsel dışlanma, kişi yönünden acı ve üzücü bir duygu olmakla birlikte kişinin benlik saygısını azaltan ve diğer kişilerle iletişimde kontrol duygusunu ortadan kaldıran bir eylemdir.

Olumsuz bir niteliğe sahip olan örgütsel dışlanma algısı diğer örgütsel davranış biçimlerini de etkisi altına almakta ve hem örgüt hem de çalışanlar açısından olumsuz sonuçlara yol açmaktadır. Çünkü çalışanın yöneticileriyle ilişkilerinin, diğer çalışanlarla iletişiminin ve sosyal ilişkilerinin bozulması, kişinin dikkate alınmaması veya yok sayılması sonucunda çalışanlar işlerine, çalışma arkadaşlarına yöneticilerine ve örgütlerine olan saygılarını ve güvenlerini yitirmekte ve önemli sıkıntılar yaşayarak işten ayrılmaya niyetlenmektedirler (Haq, 2014; Lyu & Zhu, 2019; Ng, 2017). Yani bireyin işinden ve çalışma koşullarından memnun olmadığı durumlarda ortaya çıkan işten ayrılma niyeti, örgütsel dışlanma algısından etkilenen bir davranış olarak karşımıza çıkmakta ve örgütsel davranış alanında en az örgütsel dışlanma kadar önemli olan konular arasında yer almaktadır. Oysaki örgüt için kritik başarı faktörü olan insan kaynağının işten ayrılmaya niyetlenerek bu durumu eyleme dönüştürmesi örgütler için istenilen bir durum olmadığı gibi birçok olumsuz sonuca da neden olmaktadır.

Diğer yandan örgütsel dışlanma algısının etkilediği bir diğer davranış örgütsel bağlılıktır. Kişinin çalıştığı örgüte karşı hissettiği bağın gücünü ifade eden örgütsel bağlılık; çalışanların örgüte daha çok fayda sağlayıp etkin bir performans sergilemesine katkı sağladığı için örgütlerin başarısı açısından önem arz etmektedir. Yüksek örgütsel bağlılık işe devamsızlık, geç kalma ve işten ayrılma niyeti gibi olumsuz örgütsel çıktıları azaltmaktadır. Ancak örgütsel dışlanma gibi çeşitli olumsuz eylemlerin etkisiyle birlikte çalışanların örgüte olan bağlılıkları azalmaktadır. Örgütüne karşı düşük bağlılık hisseden çalışanlar ise kapasitelerini örgütsel amaçlara ulaşmak için kullanmamakta ve işten ayrılmaya niyetlenmektedirler (Labrague vd., 2018; Gökaslan, 2018; Bulut, 2018; Ekhsan, 2019; Rawashdeh & Tamimi, 2019). Bu kapsamda, hangi sektörde olursa olsun işletme yöneticilerinin hem çalışanlar hem de örgütler açısından olumsuz bir durum olarak nitelendirilen örgütsel dışlanma algısının, denetimini yaparak gerekli önlemlerin alınması konusunda çaba göstermelerinin önemi büyüktür.

Buradan hareketle bu çalışmada hizmet sektörünün önemli yapı taşlarından biri olan bankalarda, örgütsel dışlanma algısının işten ayrılma niyetine etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolünü tespit etmek amaçlanmıştır. Ulusal ve uluslararası literatürde, hem örgütsel dışlanma algısı ile işten ayrılma niyetini ele alan çok az sayıda çalışmanın bulunması hem de bu kavramlara örgütsel bağlılığın eklenmesiyle söz konusu bu üç kavramı aynı anda kullanıp aralarındaki ilişkiyi inceleyen bir çalışmanın olmaması bu çalışmanın yapılmasında etkili olmuştur. Bu nedenle çalışmanın literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca araştırma sonucunda banka sektöründe örgütsel dışlanma algısı ile ilgili mevcut durumunun belirlenecek olması ve bankaların başarısına destek olacak önerilerin geliştirilmesi yönünden bu çalışma önem arz etmektedir.

## 2. Literatür

### 2.1. Örgütsel Dışlanma

İnsan doğasını araştıran çoğu bilim dalı, bireyin toplumsal bir varlık olduğunu ve bu özelliğinden dolayı diğer kişiler tarafından kabul edilmeye, bir gruba ait olmaya ve ayrıca ait olduğu grupla arasındaki ilişkileri korumaya ihtiyaç duyduğu konusunda ortak bir kanahtedirler (McDonald & Leary, 2005). Söz konusu ihtiyacın karşılanmadığı durum olarak nitelendirilen dışlanma, insanın başka kişi veya grup tarafından yok sayılması, görmezden gelinmesi ya da gruba dâhil edilmemesidir (Williams, 2007:428). Dışlanmanın örgütsel ortamda gerçekleşmesi ise “örgütsel dışlanma” olarak ifade edilmektedir (Köse vd., 2018:249).

Dışlanma örgüt içerisinde çeşitli şekillerde ortaya çıkmaktadır. İlk olarak, örgütsel dışlanmanın bireyin öznel algısında meydana gelen bir durum olduğu, yani sübjektif olduğudur. Bu durumda kişi dışlandığını zannederken aslında durumun düşündüğü gibi olmamasıdır. İkincisi örgütsel dışlanmanın dolaylı yoldan ya da gizli bir şekilde oluşan bir durum aracılığıyla ortaya çıkmasıdır. Bu tarzda dışlanmaya maruz kalan kişi ile dışlayanlar arasında ihmal etme ya da sessizce kaçınma durumu vardır. Son olarak, örgütsel dışlanmanın kasıtlı mı yoksa kasıt olmadan mı yapıldığı ile ilgilidir (Yıldız & Develi, 2018:143). Diğer bir ifadeyle, bu tarz dışlanmaya maruz kalmanın bireyin bilerek yaptığı bir davranış sonucunda mı yoksa nedensiz bir biçimde mi ortaya çıktığı ile ilgilidir (Yardım, 2019:36). Her ne şekilde ortaya çıkarsa çıksın örgütsel dışlanma çalışanın dört temel ihtiyacını tehdit etmektedir. Bunlar; ait olma, öz benlik saygısı, kontrol ve anlamlı var oluş ihtiyaçlarıdır (Williams, 2007). Buna göre, başkaları tarafından tanınmayan, kabul edilmeyen, eylemleri karşılığında herhangi bir yanıt, tepki ve karşılık alamayan ya da diğer kişilerle ilişki kuramayan yani dışlanmaya maruz kalan çalışanlar zamanla o örgüte karşı aidiyet duygusunu kaybeder. Kendilerinde başkalarına sevmeyen bazı özellikler olduğunu algılamaya başladıklarından dolayı benlik saygıları azalır. Kontrol etme ihtiyacını karşılamak zorlaşır çünkü dışlanma kişilere hem başkalarının davranışlarına karşı hassas olunmaması gerektiğini düşündürür hem de mevcut dışlanmaya karşı bir tedbir alınmayacağını hissettirir (Jamieson vd., 2010:690). Dahası, dışlama çalışanların kendi varlıklarının anlamlarını sorgulamasına ve varlık ihtiyaçlarını tehdit etmesine neden olur (Sommer, vd., 2001:226).

Örgütsel dışlanma çalışanlar için oldukça önemli dört temel ihtiyacı tehdit etmesinin yanı sıra birçok olumsuz psikolojik, fizyolojik ve örgütsel etkiye de yol açmaktadır. Bu kapsamda örgütsel dışlanmanın kaygıya, strese, depresyona, iş ile ilgili gerginliklere, duygusal yönden

tükenmeye, iş konusunda tatminsizliklere, işten ayrılmaya, iş performansının düşmesine, iş yerinde sapkın davranışlara neden olduğu belirtilmektedir (Wu vd., 2012:24). Bununla birlikte dışlanma örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel özdeşleşme ve prososyal davranışlar üzerinde olumsuz etkiler yaratmaktadır (Ferris vd., 2008; Liu & Xia, 2016; Zhao vd., 2013).

## **2.2. Örgütsel Bağlılık**

Çalışanların işlerine karşı geliştirdiği tutum ve davranışlar arasında yer alan örgütsel bağlılık kavramı, ilk defa 1956 yılında Whyte tarafından ele alınmış ve sonrasında birçok araştırmaya konu olarak geliştirilmiştir (Gül, 2002:37). Dolayısıyla konu çeşitli yönleriyle farklı bilim dallarındaki araştırmacılar tarafından incelenmiş ve kavram ile ilgili birçok tanım yapılmıştır. Bu tanımlardan bazıları aşağıdaki gibidir:

- Örgütsel bağlılık, örgütün başarısı için çalışanların enerjilerini harcamaya gönüllü olmalarıdır (Kanter, 1968:499).
- Örgütsel bağlılık, kişinin çalıştığı örgütü olumlu değerlendirmesi ve örgütün hedefleri doğrultusunda çalışmaya istekli olmasıdır (Sheldon, 1971).
- Örgütsel bağlılık, çalışanın bulunduğu örgütte kalma arzusu adına göstermiş olduğu çabayı içeren ve örgütün değer ve hedeflerini benimsemesini kapsayan çok boyutlu bir kavramdır (Mowday vd., 1979; Akt. Morrow, 1983:491).
- Örgütsel bağlılık, bireyin örgüte karşı olan psikolojik bağlılığıdır ve örgütün fikirlerini, değerlerini ve hedeflerini kabul ederek kendine adapte etme derecesini yansıtmaktadır (O'Reilly & Chatman, 1986:492).
- Örgütsel bağlılık, işgörenin örgüte karşı olan psikolojik yaklaşımını ifade etmektedir. Diğer bir ifadeyle işgören ve örgüt arasındaki ilişkiyi yansıtan, örgütte kalma kararına neden olan psikolojik bir durumdur (Meyer & Allen, 1991:67).
- Örgütsel bağlılık, kişinin bir örgüte katılımının ve örgütle özdeşleşmesinin göreceli gücüdür (Arnold, 2005:625).
- Örgütsel bağlılık, çalışanların işe karşı geliştirdiği tutum ve davranışlar ile alakalı bir durum olup çalışanların işe yönelik sadakatini, iş ile bütünleşmesini ve işe olan uyumunu gösterir (Chen & Chen, 2008).

Görüldüğü üzere örgütsel bağlılık konusunda birçok araştırmacının benzer tanımları bulunmaktadır. Söz konusu tanımların ortak noktasını; i) Örgütün amaç ve değerlerini benimseme ve onlara sıkı sıkıya bağlanma, ii) örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi yönünde fazladan çaba harcama ve iii) örgüte olan üyeliğini devam ettirme isteği oluşturmaktadır.

Örgütsel bağlılık kavramının tanımlanmasında olduğu gibi sınıflandırılmasında da farklı boyutlar geliştirilmiştir. Etzioni (1961) örgütsel bağlılığı yabancılaştırıcı, hesapçı ve ahlaki bağlılık; Kanter (1968) devam, uyum ve kontrol bağlılığı; Katz & Kahn (1977) anlatımsal ve araçsal devre bağlılığı; Mowday vd. (1982) davranışsal ve tutumsal bağlılık; Q'Reilly & Chatman (1986) uyum, özdeşleşme ve içselleştirme bağlılığı; Meyer & Allen (1991) duygusal, normatif ve devamlılık bağlılık şeklinde sınıflandırmışlardır (Yıldız, 2013:855). Bu araştırmada ise Meyer & Allen tarafından geliştirilen üç boyutlu örgütsel bağlılık modeli esas alınmıştır.

Bu boyutların ilki, örgütte bulunan kişilerin duygusal olarak kendi istekleriyle örgütte kalma arzusu olarak tanımlanan duygusal bağlılıktır (Meyer & Allen, 1997:42). Duygusal bağlılık, örgütteki çalışan kişilerin örgütsel amaç ve değerleri benimsemesini ve örgüt yararına fazladan çaba göstermesini içermektedir (Gül, 2002:45). Duygusal bağlılığı yüksek olan kişiler örgüte adanmışlığı bulunan sadakat ile çalışanlardır. Bu kişilerin örgütsel vatandaşlık seviyeleri yüksek olup, daha iyi hizmet kalitesinde çalışmayı hedeflemektedirler (Thompson & Heron, 2005:383). Bu nedenle duygusal bağlılık, örgütlerde gerçekleşmesi en çok istenilen ve çalışanlara benimsetilmesi arzu edilen bağlılık türüdür. Devam bağlılığı, kişinin başka bir seçeneği olmadığından dolayı örgütte kalmaya devam etmesini ifade etmektedir. Yani kişi örgütten ayrılmanın maliyetli olduğu, ayrılırsa örgütte yaptığı yatırımları kaybedeceği ve zaman kaybına uğrayacağı gibi sebeplerle örgütte kalması gerektiğine inanmaktadır. Devam bağlılığına sahip olan kişiler, kendileri için daha uygun ve daha iyi bir örgüt bulana kadar örgütte kalmaya devam etmektedirler (Meyer & Allen, 1991:71-72). Üçüncü ve son boyut ise kişilerin zorunluluk duygusu hissetmeleri sonucunda örgüte karşı göstermiş oldukları bağlılığı ifade eden normatif bağlılıktır (Dağlı vd., 2018:1767). Normatif bağlılık, çalışanın ya örgüte girmeden öncesindeki (ailevi ve kültürel sosyalleşme) ya da örgütte geçirmiş olduğu zaman içerisindeki (örgütsel sosyalleşme) yaşanmışlıkların bir sonucu olarak örgütte kalma konusunda hissettiği normatif baskılardan etkilenmektedir (Meyer & Allen, 1991:72). Bu doğrultuda, bu tarz bağlılıkta kişi sadakatin önemli olduğuna inanmakta ve bu konuda ahlaki bir zorunluluk hissetmektedir (Yalçın & İplik, 2005:398).

Sonuç olarak, yüksek duygusal bağlılığa sahip olan çalışanlar tamamen kendileri istedikleri için; yüksek bir devam bağlılığı duyan çalışanlar buna ihtiyaç duydukları için ve yüksek bir normatif bağlılık hisseden çalışanlar zorunluluk hissettiği için örgütte kalmaktadırlar. Ayrıca tüm bu açıklamalardan sonra, eğer çalışan örgütü terk etmiyor, devamsızlık yapmıyor ve özveri ile çalışıyorsa örgütsel bağlılığı güçlü demektir (Tekin & Akgemci, 2019:1711).

### 2.3. İşten Ayrılma Niyeti

Örgütteki insan kaynağını etkilemek kadar örgütte kalmasını sağlamanın da giderek önem kazandığı günümüzde, işten ayrılma hiç şüphesiz bütün sektörlerdeki işletmelerin üretkenliğini ve verimliliğini etkileyen bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü işten ayrılma niyeti örgütler üzerinde doğrudan veya dolaylı birtakım maliyetlere yol açmaktadır. Bu doğrultuda, örgütlerin toplam maliyetleri içerisinde işten ayrılma maliyetleri payının %15 ile %30 oranında olduğu düşünüldüğünde konunun önemi daha da iyi anlaşılmaktadır (Jang & George, 2012:590).

Bazen örgütlerin kontrolü kapsamında bazen de kontrolleri dışında gerçekleşen işten ayrılma niyeti, çalışanın örgütten ayrılma konusunda bilinçli ve temkinli olarak almış olduğu karar şeklinde tanımlanmaktadır (Bartlett, 1999:70). Hughes vd. (2010:353), işten ayrılma niyetini karar verme süreci olarak nitelendirmektedirler. Yazarlara göre, söz konusu süreç örgütten ayrılma düşüncesi ile harekete geçme arasında geçici bir bağlantı kurmakta ve ilerleyen zamanlarda çalışanların örgütten ayrılmaktadırlar. Yani işten ayrılma niyeti, çalışanın işi bırakmasına yönelik bir uyarıdır (Jung vd., 2010:539). Bu bilgiler çerçevesinde, işten ayrılma niyetinin işten ayrılma eyleminden farklılaştığını söylemek mümkündür. İşten ayrılma çalışanın örgütten ayrılmasını ifade ederken işten ayrılma niyeti uygun ortam sağlandığı zaman örgütten ayrılabilceğini ifade etmektedir. Diğer bir ifadeyle işten ayrılma niyeti, işten ayrılmanın

önemli aşamalarından bir tanesidir. Bu aşamada ise kişi mevcut işini bırakmayı önemli bir şekilde düşünmektedir (Bayarçelik & Fındıklı, 2016:405).

İşten ayrılma niyeti birçok faktörden etkilenmektedir. Bu faktörleri bireysel, örgütsel ve çevresel olmak üzere üç başlık altında toplamak mümkündür:

- **Bireysel faktörler:** Yaş, cinsiyet, görev süresi, tecrübe ve eğitim gibi demografik özellikler işten ayrılmaya neden olan bireysel faktörler arasında yer almaktadır (Kaur vd., 2013). Ayrıca çalışanların kişisel yaşam standartları da işten ayrılma niyetini etkilemektedir. Bunlar; daha fazla ücret ve ödül kazanma isteği, aile içerisindeki değişimler (evlenme ve ölüm gibi), farklı bir işe ilgi duyma, beklentilerin karşılanmaması, eğitim ve öğrenim ihtiyaçları, fiziki ve psikolojik durumda ortaya çıkan değişiklikler, yaşam koşullarındaki değişimler ve yaş ile ilgili zorunluluklardır (Hwang & Kuo, 2006:255).

- **Örgütsel Faktörler:** İşletmenin kuruluş yerinin kentin dışında veya içinde olması, işin türü ve aşırı iş yükü, çalışma koşullarının iyi olmaması, yönetim politikalarından duyulan tatminsizlik, örgütsel koşulların yeterli düzeyde sağlanmaması, sosyal hizmetlerin yeterli olmayışı veya bulunmaması, ulaşım konusundaki yetersizlikler, etkin olmayan ücretlendirme sistemi, üretim sürecinin yetersiz oluşu, iş tatminsizliği, rol belirsizliği, rol çatışması, kaynak yetersizliği, kariyer tatminsizliği ve örgütsel adaletin olmayışı gibi faktörler işten ayrılma niyetini etkileyen faktörlerdir (Kaynak, 1996:37-38).

- **Çevresel Faktörler:** Genel ekonomik yapı ve sosyal nedenler işten ayrılma niyetine etki eden çevresel faktörlerdir. Bunlar; genel ekonomik durumun iyi olması, refah seviyesinin yükselmesi, diğer iş olanaklarının daha çekici ve iyi imkânlar sağlaması, meslek kollarındaki gelişim ve değişim avantajları, turizm ve tarım gibi sektörlerde mevsime göre değişen ihtiyacın işgücü devir oranını arttırması, teknolojik gelişme ve ilerlemelerden dolayı başka işlerde adaptasyonun kolay bir şekilde sağlanması, kıdem tazminatının sunduğu maliyet artışı, yasa ve vergi yüklerinin etkileridir (Fındık, 2011:101).

İşten ayrılma niyetinde olan çalışanların, niyetlerini davranışa dönüştürmesiyle birlikte bu durum algılama biçimine göre olumlu ya da olumsuz şekilde değerlendirilebilmektedir. Çalışanların daha iyi bir işe geçmek için işten ayrılmaya niyetlenmeleri çalışan açısından olumlu iken örgütler için bir kayıp oluşturduğundan ve işgören devir hızında artış yaşanmasına neden olacağı için olumsuz olarak algılanmaktadır (Hwang vd., 2014:64).

Örgütte belirli bir dönem içinde meydana gelen ayrılma ve katılma davranışlarının dönem içindeki toplam işgücüne oranı olarak tanımlanan işgören devir hızının yüksek olması, örgütler için yeni personel alımı, yeni personelin eğitimi, eski personel ile yeni personelin uyumundan kaynaklanacak olan bazı maliyetlerin ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Yenihan vd., 2014:40). Ayrıca örgütün rutin işlerinin aksaması, üretim kaybı, düşük performans düzeyi, stres, moral bozukluğu, iş yükünün artması ve bilgi kaybı gibi maddi olarak ifade edilmesi zor olan bazı olumsuz sonuçlara neden olmakta ve işten ayrılmanın dolaylı maliyetleri olarak değerlendirilmektedir (Singh & Loncar, 2010:471; Walmsley, 2004:275). Çalışanın işten ayrılması yalnızca örgütlere maliyet yükleyen bir davranış değildir. Çünkü işten ayrılmaya niyetlenen çalışan, başka bir iş arama ve bu işe adapte olma sürecinde enerji ve zaman harcayacağından dolayı çalışanın kendisi içinde bir maliyet oluşturmaktadır (Holtom vd., 2008:233). Dolayısıyla kendi isteği ile işi bırakmak isteyen çalışanın, işten ayrılma niyetine

etki eden faktörlerin yönetim tarafından zamanında belirlenip gerekli önlemlerin alınması gerekmektedir (Arı vd., 2010:146). Bu kapsamda, çalışanların işten ayrılma niyetlerine engel olmak için aşağıda belirtilen faktörler dikkate alınmalıdır (Demirkıran & Erdem, 2014:307):

- Çalışanların örgütsel bağlılıklarını ve iş tatminlerini arttıracak unsurların belirlenerek gerekli iyileştirmeler yapılmalıdır,
- Örgütsel adalet sağlanmalı ve özellikle kazanımların dağıtımı konusunda adaletli olunmalıdır,
- Uygun yöntemler eşliğinde çalışanın terfi olanaklarının artırılması sağlanmalıdır,
- Yöneticiler çalışanlara yetki vermeli ve kendi işleri ile ilgili olan kararlara katılımlarını sağlamak amacıyla onları güçlü hale getirmelidir,
- Çalışanların kişisel özelliklerine ve eğitim durumuna göre yapabileceği işler verilmelidir,
- Uygun ücret politikası benimsenmelidir,
- Etkin iletişim sistemi kurulmalı ve özellikle yöneticiler iletişime açık olmalıdır,
- Çalışanlarda strese neden olan unsurlar ile ilgili gerekli düzenlemeler yapılmalıdır,
- Çalışanların temel ve kurum içi eğitimlerine gereken özen gösterilmelidir,
- Çalışanların kendilerini geliştirebilecek bir ortam oluşturulmalıdır.

### 3. Kavramsal Çerçeve

Bu bölümde örgütsel dışlanma, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti kavramları arasındaki ilişkiyi ortaya koyan çalışmalara yer verilmiştir. Yapılan literatür taraması sonucuna göre, örgütsel dışlanma ile örgütsel bağlılığı ele alan bir çalışmaya rastlanmazken, bu üç kavramı birlikte ele alan çalışma da bulunmamaktadır.

Örgütlerde çalışanlar dışlanma algısı hissettiklerinde, öncelikle bu duruma duygularıyla tepkiler vermekte ve bu tepkiler daha sonra olumsuz davranışlara dönüşmektedir. Çalışanların gerek yönetim gerekse iş arkadaşları tarafından dışlanması, işten ayrılma niyetlerini güçlendirerek işten ayrılmalarına neden olmaktadır. Diğer bir ifadeyle çalışanların örgütsel dışlanma algısı işten ayrılma niyetini pozitif yönde etkilemektedir. Haq (2014), Pakistan'da hem kamu sektörü hem de özel sektör çalışanları üzerinde yaptığı çalışmada çalışanların örgütsel dışlanma algılarının işte ayrılma niyetleri üzerinde pozitif yönlü bir etkisinin olduğunu tespit etmiştir. Zheng vd. (2016), Çin'in kuzeyinde bulunan üç farklı şirket çalışanları üzerinde yaptıkları çalışmada örgütsel dışlanma ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönde bir ilişkinin bulunduğu sonucuna ulaşmışlardır. Yine aynı şekilde; Renn vd., (2013), Ng (2017), Yılmaz (2017), Soybalı & Pelit (2018), Lyu & Zhu (2019)'da yaptıkları çalışmalarda örgütlerde algılanan dışlanmanın işten ayrılma niyeti üzerinde önemli etkilerinin olduğunu belirtmişlerdir.

Örgütsel dışlanma algısında olduğu gibi örgütsel bağlılığı düşük olan çalışanlarında işten ayrılma niyetlerinin ve isteklerinin daha yüksek olduğu söylenebilir. Çünkü örgütsel bağlılık tutumu ile söz konusu tutumu etkileyen unsurlar arasındaki ilişki çoğunlukla çalışan ile örgüt arasındaki karşılıklı maddi ve manevi fayda boyutundadır. Çalışanlar sağladığı fayda ve gösterdiği çaba arasında bir dengenin sağlanmasını isterler. Eğer çalışanlar beklenenden daha

düşük bir fayda elde ederlerse çabası azalmaya başlar ve işten ayrılma niyeti içerisine girerler. Nitekim yapılan bazı araştırmalarda da (Joo & Par, 2009; Ha & Kim, 2010; Zincirkıran vd., 2015; Akyüz & Eşitti, 2015; Kartopu & Gündüz, 2016; Labrague vd., 2018; Gökaslan, 2018; Bulut, 2018; Ekhsan, 2019; Rawashdeh & Tamimi, 2019) örgütsel bağlılık ile işten ayrılma arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğu ve işten ayrılma niyetinin düşük örgütsel bağlılık sonucunda ortaya çıktığı saptanmıştır.

#### 4. Araştırma Metodolojisi

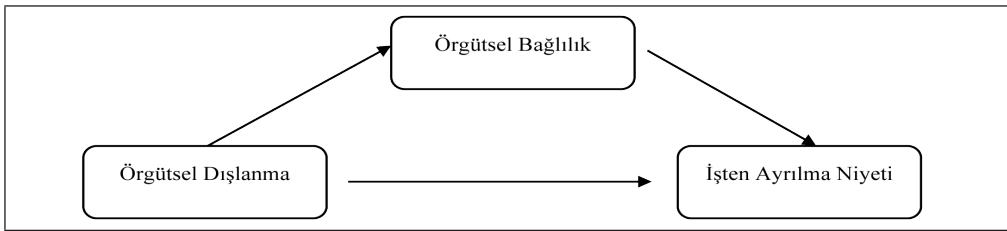
Araştırmanın amacı, örgütsel dışlanma algısının işten ayrılma niyetine etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolünü tespit etmektir. Bu temel amaç kapsamında araştırmanın hipotezi oluşturulmuştur.

Araştırmanın amacına bağlı olarak geliştirilen hipotez aşağıdaki gibidir:

**H<sub>1</sub>:** Örgütsel dışlanma algısının işten ayrılma niyetine etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolü vardır.

Araştırmanın modeli ise Şekil 1'deki gibidir.

#### Şekil 1: Araştırma Modeli



#### 4.1. Araştırma Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini, Konya il merkezinde bulunan özel banka çalışanları oluşturmaktadır. Örneklem büyüklüğünü saptayabilmek için Türkiye Bankalar Birliği'nin internet sitesinden uygulamanın yapılacağı bankalara ilişkin bilgiler elde edilmiştir (www.tbb.org.tr). Bu bilgiler kapsamında gerek telefon ile gerekse yüz yüze görüşmeler yapılarak şubelerde çalışan sayıları öğrenilmeye çalışılmıştır. Bu çerçevede Konya ili merkez ilçelerinde (Selçuklu-Karatay-Meram) yaklaşık 950 banka çalışanı olduğu tespit edilmiştir. Belirlenen bu evrene göre minimum örneklem büyüklüğü, %95 güven aralığında %5 kabul edilebilir hata payı dikkate alınarak 278 kişi olarak hesaplanmıştır. Örneklem hesaplamasında, Yazıcıoğlu ve Erdoğan (2004)'ün çalışmasında yer alan tablodan yararlanılmıştır. Basit tesadüfi örnekleme yönteminin kullanıldığı bu araştırmada 373 kişiye ulaşılmıştır.

Araştırmada geliştirilen modelin test edilebilmesi amacıyla “Yapısal Eşitlik Modelinden (YEM)” yararlanılmıştır. Alan yazın incelendiğinde, YEM için örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde farklı görüşlerin olduğu tespit edilmiştir. Comfrey & Lee (1992:217) örneklem sayısının 201-300 aralığında olmasının yeterli olduğunu ifade ederken, Gorsuch (1983:332) her bir değişken için minimum 5 örneklem ve toplamda minimum 200 örneklemin olması gerektiğini belirtmiştir. Bu kapsamda, her bir değişken için minimum 5 örneklem görüşü esas alındığında örneklem sayısı 205 olarak hesaplanmıştır. Neticede, hem %95 güven aralığında



%5 hata payı için ihtiyaç duyulan örneklem sayısı şartı hem de YEM analizi için minimum örneklem sayısı şartı sağlanmıştır.

## 4.2. Veri Toplama Yöntemi ve Kullanılan Ölçekler

Hipotezi ve modeli test etmek için 38 ifadeden oluşan bir anket formu kullanılmıştır. Anket formu internet tabanlı olarak hazırlanmış ve katılımcıların telefonlarına, e-posta adreslerine ve çeşitli sosyal medya hesaplarına iletilmiştir. Araştırmaya ait veriler 7 Mayıs-18 Temmuz 2020 tarihleri arasında toplanmıştır.

Anket formu demografik bilgiler dışında çalışanların örgütsel dışlanma algısı, örgütsel bağlılık düzeyi ve işten ayrılma niyetlerini tespit etmek için üç ayrı ölçekten oluşmaktadır.

**Demografik Bilgi Formu:** Demografik bilgi formu, katılımcıların kişisel özelliklerini betimlemek için araştırmacı tarafından hazırlanmıştır. Bu 4 maddelik formda; cinsiyet, medeni durum, yaş ve eğitim durumu gibi değişkenlere yer verilmiştir.

**Örgütsel Dışlanma Ölçeği:** Katılımcıların örgütsel dışlanma algılarını ölçmek amacıyla Ferris vd. (2008) tarafından geliştirilen "Örgütsel Dışlanma Ölçeği" kullanılmıştır. Çalışkan & Pekkan (2019) tarafından Türkçeye uyarlanan ve geçerlik-güvenirlilik analizleri yapılan ölçek tek boyut ve 10 ifadeden oluşmaktadır. Ters madde bulunmayan ölçekte katılımcıların alabilecekleri en yüksek puan 50; en düşük puan ise 10'dur. Katılımcıların elde edecekleri puanın yüksek olması örgütsel dışlanma algılarının da o derece yüksek olduğunu ifade etmektedir. Çalışkan & Pekkan (2019) çalışmalarında iki farklı örneklem grubu kullanarak ilk örneklem grubunda ölçeğin Cronbach alfa katsayısını 0,94; ikinci örneklem grubunda ise 0,93 olarak bulmuşlardır. Bu sonuçlar kapsamında, yazarlar ölçeğin güvenilir olduğu belirterek ölçeğin Türk toplumunda farklı sektörlerde kullanılabileceğini vurgulamışlardır. Yapılan güvenirlik ve madde analizi sonuçlarına göre ölçeğin bu çalışmadaki Cronbach alfa iç tutarlılık katsayısı 0,955 olarak hesaplanmıştır.

**Örgütsel Bağlılık Ölçeği:** Katılımcıların örgütsel bağlılık düzeylerini ölçmek amacıyla Allen & Meyer (1990) tarafından geliştirilen ve Dağlı vd. (2018) Türkçe'ye uyarlanan ve geçerlilik ve güvenirliği analiz edilen "Örgütsel Bağlılık Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçek 18 ifadeden ve üç alt boyuttan (duygusal, devam ve normatif) oluşmaktadır. Duygusal bağlılık ilk 6 ifadeden (1, 2, 3, 4, 5, 6), devam bağlılığı bunları izleyen 6 ifadeden (7, 8, 9, 10, 11, 12) ve normatif bağlılık ise son 6 ifadeden (13, 14, 15, 16, 17, 18) oluşmaktadır. Ölçekte yer alan 3, 4, 5 ve 13. maddeler ters madde olarak puanlanmaktadır. Ölçekte katılımcıların alabilecekleri en yüksek puan 90; en düşük puan ise 18'dir. Katılımcıların elde edecekleri puanın yüksek olması örgütsel bağlılık düzeylerinin de o derece yüksek olduğunu ifade etmektedir. Yapılan güvenirlik ve madde analizi sonuçlarına göre Dağlı vd. (2018); duygusal, devam ve normatif bağlılığın Cronbach alfa iç tutarlılık katsayılarını sırasıyla 0,80, 0,73 ve 0,80 olarak hesaplamış ayrıca ölçeğin toplam Cronbach-Alpha değerini 0,88 hesaplamışlardır. Yapılan güvenirlik ve madde analizi sonuçlarına göre ölçeğin bu çalışmadaki duygusal, devam ve normatif bağlılıklarına ait Cronbach alfa iç tutarlılık katsayıları sırasıyla 0,87, 0,83 ve 0,85 olup ölçeğin toplam Cronbach-Alpha değeri 0,96 olarak hesaplanmıştır.

**İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği:** Katılımcıların işten ayrılma niyetini ölçmek için Wayne vd. (1997) ve Rusbult vd. (1988) tarafından geliştirilen, Erdirençelebi & Ertürk (2018) tarafından geçerlilik ve güvenirliği analiz edilen "İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği" kullanılmıştır.

Ölçek 6 ifade ve tek boyuttan oluşmaktadır. Ters madde bulunmayan ölçekte katılımcıların alabilecekleri en yüksek puan 30; en düşük puan ise 6'dır. Katılımcıların elde edecekleri puanın yüksek olması işten ayrılma niyetlerinin de o derece yüksek olduğunu ifade etmektedir. Yapılan güvenirlik ve madde analizi sonuçlarına göre, Erdirencelebi & Ertürk (2018) ölçeğin Cronbach-Alpha değerini 0,88 hesaplamışlardır. Yapılan güvenirlik ve madde analizi sonuçlarına göre ölçeğin bu çalışmadaki Cronbach alfa iç tutarlılık katsayısı 0,967 olarak hesaplanmıştır.

Tüm ölçekte yer alan ifadelerin her biri “(1) Kesinlikle Katılmıyorum; (5) Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde kodlanarak 5’li Likert tipinde hazırlanmıştır.

Anket formları banka çalışanlarına uygulanmadan önce Selçuk Üniversitesi Etik Kurul Başkanlığı’ndan çalışmanın etik ilkelere uygun olduğuna dair 09/04/2020 tarihinde 89091124-200 sayılı onay alınmıştır.

#### 4.3. Analiz Yöntemi

Araştırmada toplanan verilerin analizinde, SPSS Statistics 20.0 ile IBM-SPSS Amos paket programları kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeklerin daha önce kullanılarak geçerlilik ve güvenirlik çalışmaları yapılmış olduğundan dolayı bu araştırmada geçerlilik ve güvenirlik çalışmalarına yer verilmemiştir. Araştırmanın amaca yönelik oluşturulan hipotezler ise yapısal eşitlik modeli ile test edilerek sonuçlar bu kapsamda yorumlanmıştır. Ancak kovaryansa dayalı yapısal eşitlik modellemesi yapabilmenin ön şartlarından biri dağılımların normal olmasıdır. Bu nedenle analize geçilmeden önce normallik testi yapılarak değişkenlerin çarpıklık ve basıklık katsayıları -1,5 ve +1,5 arasında değerler aldığı sonucuna ulaşılmış ve dağılım normal olarak kabul edilmiştir (Tabachnick vd., 2019).

#### 5. Araştırma Bulguları

Araştırma örneklemine ilişkin demografik özellikler Tablo 1’de gösterilmiştir.

**Tablo 1: Katılımcıların Demografik Özelliklerine Ait Frekans Dağılımı**

Parametreler	F	%	
Cinsiyet	Kadın	176	47,2
	Erkek	197	52,8
Medeni Durum	Evli	196	52,5
	Bekâr	177	47,5
Yaş	18-28	70	18,8
	29-39	176	47,2
	40-49	109	29,2
	50 ve üzeri	18	4,8
Eğitim Durumu	Lise	45	12,1
	Önlisans	96	25,7
	Lisans	181	48,5
	Lisansüstü	51	13,7

Tablo 1’de görüldüğü üzere, araştırmaya katılanların %52,8’i erkek geriye kalan %47,2’si ise kadındır. Katılımcıların medeni durum dağılımlarına bakıldığında %52,5’inin evli, %47,5’inin ise bekâr olduğu; yaş dağılımlarına bakıldığında %47,2’sinin 29-39 yaş aralığında, %29,2’sinin 40-49 yaş aralığında, 18,8’inin 18-28 yaş aralığında ve %4,8’inin ise 50 ve üzeri yaş aralığında olduğu; eğitim durumlarına bakıldığında ise %48,5’inin lisans, %25,7’sinin önlisans, %13,7’sinin lisansüstü ve %12,1’inin ise lise eğitime sahip olduğu görülmektedir.

Örgütsel dışlanma, örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık ve işten ayrılma niyeti değişkenlerinin ortalamaları ve standart sapmaları ile bu değişkenler arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik analizler yapılmış ve sonuçlar Tablo 2’de gösterilmiştir.

**Tablo 2: Değişkenlere Ait Betimleyici İstatistikler ve Korelasyonlar**

	Ort.	Ss.	1	2	3	4	5	6
1	2,71	11,77	1					
2	3,07	18,42	-0,364*	1				
3	3,05	6,81	-0,438*	0,927*	1			
4	3,21	6,23	-0,212*	0,866*	0,679*	1		
5	2,94	7,12	-0,338*	0,942*	0,847*	0,716*	1	
6	2,94	7,97	0,445*	-0,756*	-0,769*	-0,530*	-0,756*	1

\* $p<0,01$  deęerinde anlamlı

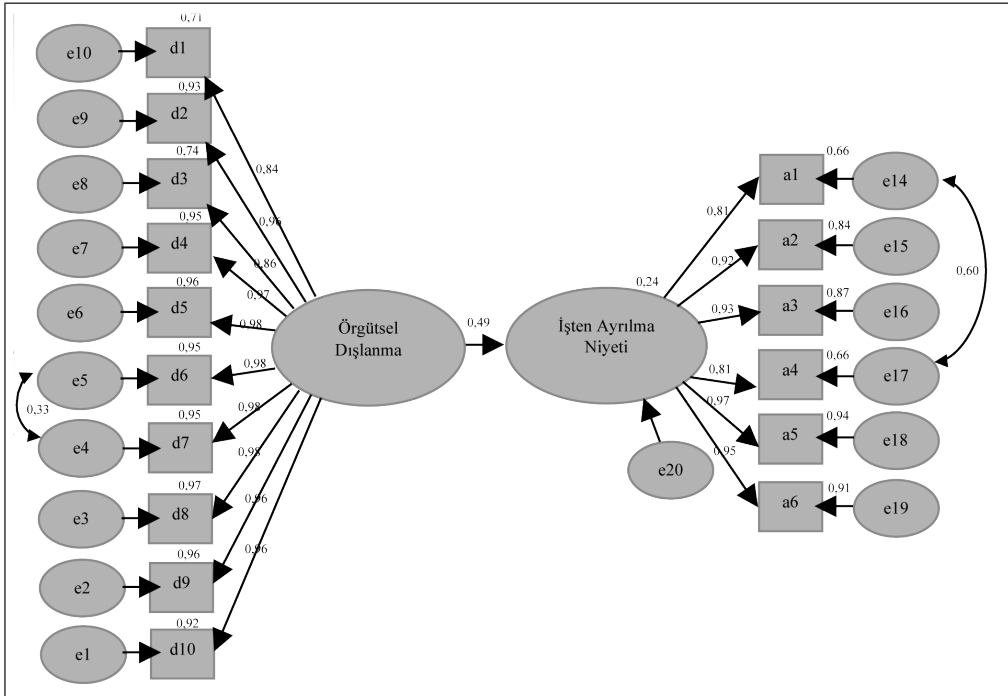
(1:Örgütsel Dışlanma; 2:Örgütsel Bağlılık; 3: Duygusal Bağlılık; 4:Devam Bağlılığı; 5:Normatif Bağlılık; 6:İşten Ayrılma Niyeti)

Tablo 2’de görüldüğü üzere, örgütsel dışlanma ölçeği ortalaması  $2,71\pm 11,77$ ; örgütsel bağlılık ölçeği ortalaması  $3,07\pm 18,42$ ; duygusal bağlılık boyutu ortalaması  $3,05\pm 6,81$ ; devam bağlılığı boyutu ortalaması  $3,21\pm 6,23$ ; normatif bağlılık boyutu ortalaması  $2,94\pm 7,12$ ; işten ayrılma niyeti ölçeği ortalaması  $2,94\pm 7,97$ ’dir. Deęerlere bakıldığında, genel olarak örgütsel bağlılık ve boyutlarına ait ortalamaların diğer değişkenlerin ortalamalarına göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Araştırmada, örgütsel dışlanma, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma arasındaki ilişkiyi ortaya koymak için korelasyon analizi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre değişkenler arasında anlamlı ilişkiler bulunmaktadır. Örgütsel dışlanma algısı ile örgütsel bağlılık arasında orta düzeyde negatif bir ilişki ( $r=-0,364$   $p<0,01$ ) ve işten ayrılma niyeti arasında orta düzeyde pozitif bir ilişki ( $r=0,445$   $p<0,01$ ) bulunmaktadır. Örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında ise güçlü düzeyde negatif bir ilişki ( $r=-0,756$   $p<0,01$ ) görülmektedir (İslamoğlu & Alnaçık, 2019:357).

Anderson & Gerbing’in (1988) ikili yaklaşımı temel alınarak çalışmada öncelikle modelin doğrulanması sağlanmıştır. Söz konusu yaklaşıma göre; yapısal eşitlik modeline geçilmeden önce ölçüm modelinin test edilerek yeterli iyi uyum indekslerine sahip olup olmadığının analiz edilmesi gerekmektedir. Bu doğrultuda modele uygulanan DFA neticesinde modele ait indeksler;  $\chi^2/sd=3.088$ ; RMSEA = 0,078; SRMR = 0,0336; IFI = 0,955; CFI = 0,974’dir. Modele ait indekslerinin gerekli olan değerleri sağladığı görülmektedir (Meydan & Şeşen, 2015:37).

Ölçüm modelinin sınanmasının ardından hipotezin test edilmesi amacıyla değişkenler arasındaki ilişkilere yönelik oluşturulan yapısal eşitlik modeli analiz edilmiştir. Bu kapsamda ilk adımda örgütsel dışlanma algısının işten ayrılma niyetine etkisi test edilmiş ve elde edilen sonuçlar ( $\chi^2/sd=3.063$ ; RMSEA = 0,074; SRMR = 0,0310; IFI = 0,982; CFI = 0,981) model ile verilerin mükemmel bir şekilde uyum sağladığını göstermektedir (Meydan & Şeşen, 2015:37).

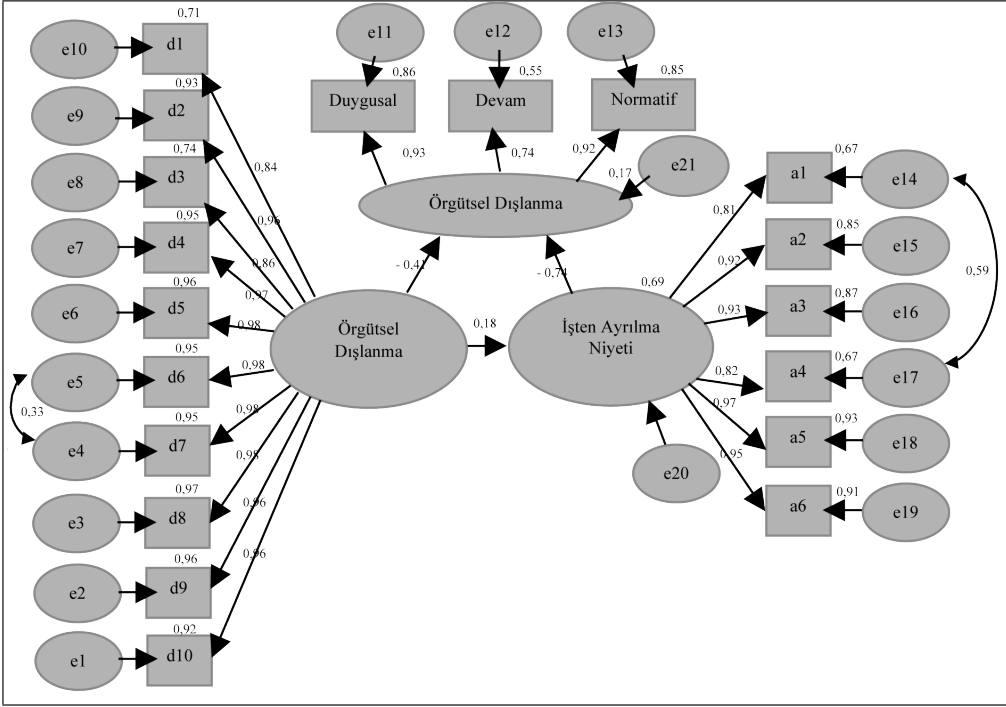
Şekil 2: Örgütsel Dışlanma Algısının İşten Ayrılma Niyetine Etkisi



Hipotezi test etmek için yapılan birinci basamak regresyon analizi sonucuna göre, örgütsel dışlanma algısının işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu ortaya çıkmıştır ( $\beta=0,49$ ,  $p<0,001$ ) ve işten ayrılma niyetindeki varyansın %24'ü örgütsel dışlanma tarafından açıklanmaktadır (bkz. Şekil 2).

Çalışmanın ikinci adımında örgütsel dışlanma algısının işten ayrılma niyetine etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolünü test etmek amacıyla örgütsel bağlılık değişkeni potansiyel bir değişken olarak analize dâhil edilmiş ve yapısal eşitlik modelinin uyum indekslerinin ( $\chi^2/sd=3,041$ ; RMSEA = 0,074; SRMR = 0,0410; IFI = 0,976; CFI = 0,976) mükemmel uyum sağladığı görülmüştür.

Şekil 3: Yapısal Eşitlik Modeli



Şekil 3'te yer alan yapısal eşitlik modelindeki yol analizleri incelendiğinde, örgütsel dışlanmadan örgütsel bağlılığa giden yol ve örgütsel bağlılıktan işten ayrılma niyetine giden yol negatif ve anlamlıdır ( $\beta = -0,41$ ,  $p < 0,001$ ;  $\beta = -0,74$ ,  $p < 0,001$ ). Ancak ilk adımda anlamlı olan örgütsel dışlanmadan işten ayrılma niyetine giden yol örgütsel bağlılığın analize dâhil edilmesi ile anlamsız olmamış ve arasındaki ilişki düşmüştür. Yani örgütsel bağlılığın örgütsel dışlanma algısı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide kısmi aracılık etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmış ve buna bağlı olarak  $H_1$  hipotezi kısmen kabul edilmiştir. Ayrıca örgütsel dışlanma algısı, örgütsel bağlılıktaki değişimin %17'sini; örgütsel dışlanma algısı ile örgütsel bağlılık işten ayrılma niyetindeki değişimin %69'unu açıkladığı görülmektedir.

## 6. Sonuç ve Tartışma

Günümüz işletmeciliğinde hedeflenen amaçların gerçekleştirilmesi ve etkin rekabetin sağlanabilmesi ancak sağlıklı örgütler ve bünyesinde istihdam eden mutlu çalışanlarla mümkündür. Çünkü çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin düşük olması, örgütle özdeşleşmemeleri, iş tatminsizliği, iş memnuniyetsizliği, tükenmişlik, örgütsel adaletsizlik, örgütsel sessizlik, işe yabancılaşma, örgütsel yalnızlık, mobbing, kronizm, presentizm, örgütsel atalet ve örgütsel dışlanma algısı gibi çalışandan veya örgütten kaynaklanan birçok davranış işletmenin etkinlik ve verimliliğini doğrudan etkilemekte ve çalışanların işten ayrılmalarına yol açmaktadır.

Fiili olarak işten ayrılmanın en önemli belirtisi olan işten ayrılma niyeti son yıllarda artış göstermekte ve işletmeler açısından önemli sorunlar teşkil etmeye devam etmektedir. Çünkü bireylerin işten ayrılma niyetinin eyleme dönüşmesi ile birlikte örgütler başta yüksek işgücü devir hızı olmak üzere olumsuz birçok sorunla karşı karşıya kalmaktadır. Burada dikkat edilmesi gereken nokta, çalışanı ve dolayısıyla örgütü olumsuz etkileyen davranışları belirleyerek nedenlerini araştırmak ve bu davranışların hem çalışanlar hem de örgüt üzerindeki etkilerini azaltılmaya çalışmak ya da bu davranışları tamamen ortadan kaldırılmaktır.

Yapılan literatür taraması sonucunda, örgütsel dışlanma algısının ve örgütsel bağlılık düzeyinin işten ayrılma niyeti üzerinde önemli etkilerinin olduğu ortaya çıkmıştır. Bu doğrultuda işten ayrılma niyetine neden olan ve örgütsel davranış konuları arasında çok sık karşılaşılan örgütsel dışlanma ve örgütsel bağlılık kavramları bu çalışmanın temel unsurlardır. Dolayısıyla bu çalışmada örgütsel dışlanma, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti ele alınmış; örgütsel dışlanma algısının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi ve bu etki üzerinde örgütsel bağlılığın aracılık rolünün incelenmesi amaçlanmıştır.

Daha önce yapılan araştırmalarda, örgütsel dışlanmanın hem işletmeler hem de çalışanlar açısından olumsuz sonuçlara yol açtığı özellikle çalışanların örgütlerine karşı negatif tutum ve davranış sergilemesine neden olarak işten ayrılma niyetleri üzerinde önemli etkilerinin olduğu tespit edilmiştir (Haq, 2014; Zheng vd., 2016; Ng, 2017; Yılmaz, 2017; Soybalı & Pelit, 2018; Lyu & Zhu, 2019). Yapılan araştırma sonucunda, banka çalışanlarının örgütsel dışlanma algılarının işten ayrılma niyetlerini olumsuz yönde etkilediği belirlenmiştir. Bu sonuç literatürde yapılan araştırmaların bulgularıyla örtüşmektedir. Diğer bir ifadeyle örgütsel dışlanma algısının işten ayrılma niyetini etkilediği bu çalışmayla da desteklenmiştir. Ayrıca araştırmada çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri ile işten ayrılma niyetleri arasında güçlü düzeyde negatif bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bu sonuç, çalışanların örgütlerine karşı bağlılıkları azaldıkça işten ayrılma niyetlerinin artacağını göstermektedir. Bu sonucun literatürde yapılmış olan çalışmaların (Porter vd., 1974; Mowday, 1982; Clugston, 2000; Loi vd., 2006; Jehanzeb vd., 2013; Ceylan & Bayram, 2006; Chang vd., 2007; Sabuncuoğlu, 2007; Joo & Par, 2009; Ha & Kim, 2010; Zincirkıran vd., 2015; Akyüz & Eşitti, 2015; Kartopu & Gündüz, 2016; Labrague vd., 2018; Gökaslan, 2018; Bulut, 2018; Ekhsan, 2019; Rawashdeh & Tamimi, 2019) bulgularıyla benzerlik taşıdığı görülmektedir.

Araştırma sonucunda, çalışanların örgütsel dışlanma algılarının örgütsel bağlılıkları üzerinde olumsuz yönde bir etkisinin olduğu belirlenmiştir. Bu sonuç, iş yaşamında dışlanma algılayan çalışanların örgüte olan bağlılıklarının azaldığını göstermektedir. Bunun aksine çalıştığı iş yerinde dışlanma duygusu hissetmeyen veya algılamayan çalışanların örgütsel bağlılıklarının artması mümkündür. Son olarak araştırmada örgütsel dışlanmanın işten ayrılma niyetine etkisinde örgütsel bağlılığın aracı rolü sorgulandığında; örgütsel dışlanma algısının işten ayrılma niyeti üzerinde etkisinde örgütsel bağlılığın kısmi aracılık etkisine sahip olduğu görülmüştür. Yani, örgütsel dışlanma algılayan çalışanların işten ayrılma niyetlerinin artması üzerinde örgütsel bağlılıkta rol oynamaktadır. Elde edilen bu sonuç, iş yerinde dışlanma algılayan veya dışlanmaya maruz kalan çalışanların aynı zamanda örgütsel bağlılıklarının düşük düzeyde olmasının, işten ayrılma niyetlerini arttıracakını göstermektedir.

Bir hizmet işletmesi olan bankalarda hizmetin temel faktörü olan insan kaynağının işten ayrılma niyetinde olması, verimliliği ve etkinliği azaltmaktadır. Çünkü işten ayrılma

niyetinde olan çalışanın iş sırasında tutum ve davranışları düşünüldüğünde veriminin düşeceği bu durumun ise hem kendisinin mutlu olmamasına hem de müşteri ile ilişkisine yansiyarak işletme hakkında olumsuz imaj yaratması gibi birtakım sorunlara yol açacaktır. İşte ayrılma niyetinin fiili davranışa dönüşmesi ise gerek çalışan gerekse işletme açısından maddi ve manevi daha önemli sorunlara neden olacaktır. Bu yüzden emek yoğun bir yapı arz eden bankalarda, çalışanların örgütsel dışlanmadan kaynaklanan işten ayrılma niyetlerini bertaraf edecek önlemlerin alınması hayati önem arz etmektedir. Ayrıca araştırma sonucunda, örgütsel dışlanma algısının işten ayrılma niyetine etkisinde örgütsel bağlılığın kısmi aracılık rolü olduğu gözlenmiştir. Dolayısıyla çeşitli faaliyetler ile çalışanların örgüte olan bağlılıkları artırılarak işten ayrılma niyetleri minimize edilmelidir.

Araştırmanın sadece Konya il merkezindeki özel bankaları kapsamı bu çalışmanın en önemli sınırlılıkları arasındadır. Bu nedenle elde edilen sonuçların bütün bankacılık sektörü için genellenmesi mümkün değildir. Araştırmanın boylamsal bir çalışma niteliğinde olmaması ve cevapların kullanılan ölçekler ile kısıtlanması bu çalışmanın diğer sınırlılıklarını oluşturmaktadır. Gelecek çalışmalarda çalışma alanı genişletilerek, gerek Konya ilinde bulunan tüm devlet bankalarında gerekse farklı illerde bulunan şubelerde veya özel, devlet ve katılım bankalarında ya da farklı sektörlerde çalışmalar yapılarak yazına önemli katkılar sağlanabileceği düşünülmektedir.

## Kaynakça

- Akyüz, B. & Eşitti, B. (2015). Hizmet işletmelerinde örgütsel bağlılığın iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: Çanakkale örneğinde bir araştırma. *Bartın Üniversitesi İİBF Dergisi*, 6(11), 23-39.
- Allen, N. & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Anderson, J. C. & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423.
- Arı, G. S., Bal, H. & Bal, E. Ç. (2010). İşe bağlılığın tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti ilişkisindeki aracılık etkisi: yatırım uzmanları üzerinde bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(3), 143- 166.
- Arnold, J. (2005). *Work psychology: Understanding human behaviour in the workplace*. 4. Edition, London: Prentice Hall Financial Times.
- Bartlett, K. R. (1999). The relationship between training and organizational commitment in the health care field. The Degree of Doctor of Philosophy, Urbana, The University of Illinois.
- Bayarçelik, E. B. & Fındıklı, A. M. (2016). The mediating effect of job satisfaction on the relation between organizational justice perception and intention to leave. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 235, 403- 411.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 32- 40.
- Bulut, M. B. & Hovardaoğlu, İ. S. (2018). Örgütsel bağlılık, örgütsel sinizm ve işten ayrılma niyetinin yatırım modeli çerçevesinde incelenmesi. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 11(56). 270-289.
- Chen, H. F. & Chen, Y. C. (2008). The impact of work redesign and psychological empowerment on organizational commitment in a changing environment: An example from taiwan's state-owned enterprises. *Public Personnel Management*, 37(3), 279-302.

- Comfrey, A. L. & Lee, H. B. (1992). A first course in factor analysis. ABD: Hillsdale Lawrence Erlbaum Associates.
- Çalışkan, A. & Pekkan, Ü. N. (2019). Örgütsel dışlanma: Bir ölçek uyarlama çalışması. 7. Örgütsel Davranış Kongresi, 1-2 Kasım, Bildiriler Kitabı, 879-887.
- Dağlı, A., Elçiçek, Z. & Han, B. (2018). Örgütsel bağlılık ölçeği'nin türkçeye uyarlanması: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 17(68), 1788- 1800.
- Demir, M. (2012). Örgütsel destek, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma eğilimi ilişkisi: Havalimanı yer hizmetleri işletmelerine yönelik bir araştırma. The Journal of Industrial Relations and Human Resources, 14(1), 47-64.
- Demirkıran, M. & Erdem, R. (2014). Personel devrinin nedenlerine ilişkin geliştirilen modellerin incelenmesi. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 19(3), 389- 311.
- Ekhsan, M. (2019). The influence job satisfaction and organizational commitment on employee turnover intention. Journal of Business, Management, and Accounting, 1(1), 48-55.
- Erdirençlebi, M. & Ertürk, E. (2018). Çalışanların örgütsel yalnızlık algısının iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerine etkileri. Gaziantep University Journal of Social Sciences, 17(2), 603-618.
- 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.
- Fındık, M. (2011). Algılanan örgütsel desteğin, örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyetine etkisi araştırması: Konya aile hekimleri örneği (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gorsuch, R. L. (1983). Factor analysis. ABD: Hillsdale Lawrence Erlbaum Associates.
- Gökaslan, O. M. (2018). Öğretmenlerde örgütsel bağlılık, işe gömülmüslük, işe adanmışlık ve işten ayrılma niyeti ilişkisi: Bir alan çalışması. Türk Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi, 3(2), 25-46.
- Gül, H. (2002). Örgütsel bağlılık yaklaşımlarının mukayesesi ve değerlendirmesi. Ege Academic Review, 2(1), 37-45.
- Ha, D. H. & Kim, S. M. (2010). Effects of job embeddenes an job satisfaction, organizational commitment and turnover intention-focused on employees of hotel F&B division. Korean J. Food Cookery SCI, 26(1), 1-12.
- Haq, I. U. (2014). Workplace ostracism and job outcomes: Moderating effects of psychological capital. In Human Capital Without Borders: Knowledge and Learning for Quality of Life: Proceedings of The Management, Knowledge and Learning International Conference, Örebro, Sweden: ToKnowPress.
- Holtom, B. C., Mitchell, T. R., Lee T. W. & Eberly, M. B. (2008). Turnover and retention research: A glance at the past, a closer review of the present, and a venture into the future. The Academy of Management Annals, 2(1), 231- 274.
- Hughes, L. W., Avey, J. B. & Nixon, D. R. (2010). Relationships between leadership and followers' quitting intentions and job search behaviors. Journal of Leadership & Organizational Studies, 17(4), 351- 362.
- Hwang, I. S. & Kuo, J. H.(2006). Effects of job satisfaction and perceived alternative employment opportunities on turnover intention-an examination of public sector organizations. Journal Of American Academy Of Business, 8(2), 254- 259.
- Hwang, J., Lee, J., Park, S., Chang, H. & Kim, S. S. (2014). The impact of occupational stress on employee's turnover intention in the luxury hotel segment. International Journal of Hospitality & Tourism Administration, 15, 64.



- İslamoğlu, A. H. & Alnıaçık, Ü. (2019). Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri. 6.Baskı, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Jamieson, J. P., Harkins, S. G. & Williams, K. D. (2010). Need threat can motivate performance after ostracism. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 36(5), 690- 702.
- Joo, B. K. & Park, S. (2009). Career satisfaction, organizational commitment, and turnover intention. *Leadership & Organizational Development Journal*, 31(6), 482-500.
- Jang, J. & George, R. T. (2012). Understanding the influence of polychronicity on job satisfaction and turnover intention: A study of non-supervisory hotel employees. *International Journal of Hospitality Management*. 31, 588- 595.
- Kanter, R. M. (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities. *American Sociological Review*, 33(4), 499- 517.
- Karataş, A. (2013). Otel işletmelerinde kronizmin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kaur, B. & Mohindru, P. (2013). Antecedents of turnover intentions: A literature review. *Global Journal of Management and Business Studies*. 3(10), 1219-1230.
- Kaynak, T. (1996). İnsan kaynakları planlaması. 2.Baskı. İstanbul: Alfa Basım Dağıtım.
- Kumral, T. (2017). İşyeri nezaketsizliği ve örgütsel sessizlik ilişkisinde örgütsel dışlanmanın aracı rolü (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Köse, S., Çakan, S. & Terzi, D. (2018). Örgütsel adaletsizliğin örgütsel dışlanmaya etkisinde psikolojik dayanıklılığın aracı rolü. *İşletme Bilimi Dergisi*, 6(1), 249.
- Labrague, L. J., McEnroe – Petite, D. M., Tsaras, K., Cruz, J. P., Colet, P. C. & Gloe, D. S. (2018). Perceptions of organizational commitment and turnover intention among rural nurses in the philippines: Implications for nursing management. *International Journal of Nursing Sciences*, 5(4), 403–408.
- Liu, H. & Xia, H. (2016). Workplace ostracism: A review and directions for future research. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 4, 197-201.
- Lyu, Y. & Zhu, H. (2019). The predictive effects of workplace ostracism on employee attitudes: A job embeddedness perspective. *Journal of Business Ethics*, 158(8), 1083–1095.
- MacDonald, G. & Leary, M. R. (2005). Why does social exclusion hurt? The relationship between social and physical pain. *Psychological Bulletin*, 131, 202-223.
- Meydan, H. C. & Şeşen, H. (2015). Yapısal eşitlik modellemesi amos uygulamaları. 2.Baskı, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 67-72.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. London: Thousands Oaks.
- Morrow, P. C. (1983). Concept redundancy in organizational research: The case of work commitment. *Academy of Management Review*, 8(3), 486- 500.
- Ng, T. W. H. (2017). Can idiosyncratic deals promote perceptions of competitive climate, felt ostracism, and turnover?. *Journal of Vocational Behavior*, 99, 118-131.
- O'Reilly, C. A. & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492.

- Rawashdeh, M. A. & Tamimi, A. S. (2019). The impact of employee perceptions of training on organizational commitment and turnover intention: An empirical study of nurses in Jordanian hospitals. *European Journal of Training and Development*, 44(2), 191-207.
- Renn, R., Allen, D. & Huning, T. (2013). The relationship of social exclusion at work with self-defeating behavior and turnover. *The Journal of Social Psychology*, 153(2), 229-249.
- Sheldon, M. E. (1971). Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization. *Administrative Science Quarterly*, 16, 143-150.
- Singh, P. & Loncar, N. (2010). Pay satisfaction, job satisfaction and turnover intent. *Relations Industrielles/ Industrial Relations*, 65(3), 470- 490.
- 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.
- Soybalı, H. & Pelit, O. (2018). Örgütsel dışlanmanın işten ayrılma niyetine etkisi: Afyonkarahisar'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(3), 225-249.
- Şahin, M. & Bedük, A. (2019). Banka çalışanlarının tükenmişlik düzeyleri: Konya ilinde bir uygulama. *Ereğli International Science and Academic Congress*, 9-10 Mart, Ereğli, Türkiye, *Bildiriler Kitabı*, 153-161.
- Tabachnick, B. G., Fidell, L. S. & Ullman, J. B. (2019). *Using multivariate statistics*. Boston, MA: Pearson.
- Tekin, Ç. İ. & Akgemci, T. (2019). Örgütsel bağlılığın yenilikçi iş davranışına etkisi. *Business & Management Studies: An International Journal*, 7(4), 1711.
- Thompson, M. & Heron, P. (2005). The difference a manager can make: Organizational justice and knowledge worker commitment. *International Journal of Human Resource Management*. 16(3), 383- 404.
- Türkiye Bankalar Birliği, (2020). Banka ve sektör bilgileri. <https://www.tbb.org.tr/tr>
- Walmsley, A. (2004). Assessing staff turnover: A view from the english riviera. *International Journal Of Tourism Research*, 6(4), 275- 287.
- Williams, K. D. (2007). Ostracism. *Annual Review of Psychology*, 58, 425- 452.
- Wu, L., Yim, F. H., Kwan, H. K. & Zhang, X. (2012). Coping with workplace ostracism: The roles of ingratiation and political skill in employee psychological distress. *Journal of Management Studies*, 49 (1), 178-199.
- Yalçın, A. & İplik, F. N. (2005). Beş yıldızlı otellerde çalışanların demografik özellikleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma: Adana ili örneği. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1), 398.
- Yardım, M. (2019). Sanayi ve hizmet sektörü çalışanlarında duygusal emeğin tükenmişlik üzerine etkisi, örgütsel dışlanmanın bu etkideki aracı rolü üzerine bir araştırma, Mersin ili örneği (Yayımlanmamış Yüksek Lisan Tezi). *Toros Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- Yenihan, B., Öner, M. & Çiftiyıldız, K. (2014). İş stresi ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki: Otomotiv işletmesinde bir araştırma. *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 5(1), 38- 49.
- Yıldız, K. (2013). Örgütsel bağlılık ile örgütsel sinizm ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki. *International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 8(6), 853- 879.
- Yıldız, H. & Develi, H. (2018). Çalışanların yalan söyleme eğiliminin bir öncülü olarak örgütsel dışlanma. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(ICEESS' 18), 141- 148.

- Zhao, H., Peng, Z. & Sheard, G. (2013). Workplace ostracism and hospitality employees counterproductive work behaviors: The joint moderating effects of proactive personality and political skill. *International Journal of Hospitality Management*, 33, 219-227.
- Zheng, X., Yang, J., Ngo, H. Y., Liu, X. Y. & Jiao, W. (2016). Workplace ostracism and its negative outcomes: Psychological capital as a moderator. *Journal of Personnel Psychology*, 15(4), 143-151.
- Zincirkıran, M., Çelik, M. G., Ceylan, A. K. & Emhan, A. (2015). İşgörendenlerin örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti, iş stresi ve iş tatmininin örgütsel performans üzerindeki etkisi: Enerji sektöründe bir araştırma. *Finans, Politik ve Ekonomik Yorumlar*, 52(600), 59-71.

## **EXTENDED SUMMARY**

### **Research Questions & Purpose**

Achieving the targeted goals and ensuring effective competition in today's business is only possible with healthy organizations and happy employees who employ them. Because employees' low levels of organizational commitment, not identifying with the organization, job dissatisfaction, job dissatisfaction, burnout, organizational injustice, organizational silence, alienation to work, organizational loneliness, mobbing, chronism, presentism, organizational inertia, and perception of organizational exclusion. It directly affects the efficiency and productivity of the enterprise and causes the employees to leave their jobs. In this context, Does the Perception of Organizational Exclusion Effect the Intention of Job Leaving? based on the question, the effect of the perception of organizational exclusion on the intention of job leaving was examined by including the organizational commitment tool variable. Therefore, the purpose of the study is to determine the mediating role of organizational commitment in the effect of organizational exclusion perception on the intention of job leaving.

### **Literature Review**

The perception of organizational exclusion, which has a negative quality, affects other organizational behavior patterns and leads to negative consequences for both the organization and the employees. Because, as a result of the deterioration of the employee's relations with their managers, communication with other employees and social relations, the person being ignored or ignored, the employees lose their respect and trust in their jobs, colleagues, managers and organizations, and they intend to leave the job by experiencing significant difficulties (Haq, 2014; Lyu & Zhu, 2019; Ng, 2017). In other words, the intention of job leaving when the individual is not satisfied with his/her job and working conditions is a behavior affected by the perception of organizational exclusion and is among the issues that are at least as important as organizational exclusion in the field of organizational behavior.

On the other hand, another behavior affected by the perception of organizational exclusion is organizational commitment. Organizational commitment, which expresses the strength of the bond a person feels towards the organization he / she works for; It is important for the success of organizations, as it contributes to the effective performance of the employees by providing more benefits to the organization. High organizational commitment reduces negative organizational outcomes such as absenteeism, being late and intention of job leaving. However, with the effect of various negative actions such as organizational exclusion, employees' commitment to the organization decreases. Employees who feel low commitment to their organization do not use their capacities to achieve organizational goals and intend to job leaving (Labrague vd., 2018; Gökaslan, 2018; Bulut, 2018; Ekhsan, 2019; Rawashdeh & Tamimi, 2019).

The fact that there are very few studies in the literature dealing with the perception of organizational exclusion and the intention to leave the job, and the addition of organizational commitment to these concepts, the absence of a study examining the relationship between these three concepts at the same time has been effective in conducting this study. Therefore, it is thought that the study will contribute to the literature. In addition, this study is important in terms of determining the current status of the bank sector regarding the perception of

organizational exclusion as a result of the research and developing suggestions that will support the success of banks.

### **Methodology**

The study is designed quantitatively. This study which is a descriptive and cross-sectional has been conducted on bank employees. An online questionnaire was used for the study data. The prepared questionnaire was administered using the simple random sampling method and a total of 373 employees participated in the questionnaire. The data were evaluated using descriptive statistics, correlation analysis, confirmatory factor analysis and Structural Equation Model (SEM) using IBM SPSS 21 and AMOS 21 programs.

### **Results and Conclusions**

As a result of the analysis, it was determined that the perception of organizational exclusion negatively affected both the intention of job quitting and organizational commitment. In addition, a strong negative relationship was found between organizational commitment and intention of job quitting. Finally, when the mediating role of organizational commitment in the effect of organizational exclusion perception on the intention of job quitting is questioned; It has been determined that organizational commitment has a partial mediating role in the effect of organizational exclusion perception on the intention of job quitting. This result shows that the low level of organizational commitment of employees who perceive or are exposed to exclusion in the workplace will increase their intention to leave. In future studies, it is thought that significant contributions can be made to the literature by adding different organizational behavior variables to these variables and by making researches in different sectors.