


İş Yerinde Dışlanmanın Psikolojik Performans Üzerindeki Etkisi¹

Hamid Murad Özcan² 

İş Yerinde Dışlanmanın Psikolojik Performans Üzerindeki Etkisi	The Effect of Workplace Ostracism on Psychological Performance
<p>Öz</p> <p>Bu araştırma iş yerinde dışlanma ve psikolojik performans arasındaki ilişkiyi Kaynakların Korunması Teorisi (KKT) çerçevesinde incelemeyi amaçlamaktadır. Verilerin 238 beyaz yakalı çalışandan kolayda örnekleme yöntemi ile elde edildiği çalışmada iş yerinde dışlanma ölçeği ve psikolojik performans ölçeği kullanılmıştır. Araştırmadan elde edilen bulgular iş yerinde dışlanmanın, psikolojik performans boyutlarından negatif enerjiyi olumlu yönde etkilediğini gösterirken pozitif enerji, kendini kontrol etme ve zihinsel durumu olumsuz etkilediğini ortaya koymuştur. Bu bulgular, KKT'nin öne sürdüğü çerçeve ile uyumludur ve iş yerinde dışlanmanın önemli bir kaynak kaybı nedeni olduğunu ortaya koymasını nedeni ile önem arz etmektedir.</p>	<p>Abstract</p> <p>This research aims to examine the relationship between workplace ostracism and psychological performance in within the context of the Conservation of Resources Theory (COR). In the study, in which the data were obtained from 238 white-collar employees by convenience sampling method, the workplace ostracism scale and the psychological performance scale were used. Findings showed that the workplace ostracism positively affected negative energy, which is one of the dimensions of psychological performance, while it negatively affected other dimensions of psychological performance; positive energy, self-control and mental condition. These findings are in line with the COR framework and are important because they reveal that the workplace ostracism is an important cause of resource loss.</p>
<p>Anahtar Kelimeler: İş Yerinde Dışlanma, Örgütsel Dışlanma, Psikolojik Performans, Kaynakların Korunması Teorisi</p>	<p>Keywords: Workplace Ostracism, Organizational Ostracism, Psychological Performance, Conservation of Resources Theory</p>
<p>JEL Kodları: M10, D23</p>	<p>JEL Codes: M10, D23</p>

Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı

Araştırmanın tüm safhalarında araştırma ve yayın etiğine özen gösterilmiştir. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Bilimsel İnsan Araştırmaları Etik Kurulu'ndan 09.04.2021 tarihli ve 2021-07 nolu onay alınmıştır.

Yazarların Makaleye Olan Katkıları

Çalışmanın tamamı Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Çıkar Beyanı

Yazarlar açısından ya da üçüncü taraflar açısından çalışmadan kaynaklı çıkar çatışması bulunmamaktadır.

¹ Çalışmanın tamamlanması sürecinde değerli görüş, öneri ve yapıcı eleştirileri için çalışmanın anonim iki hakemine ve editöryel katkı ve destekleri için dergi editörlüğüne teşekkürlerimi sunarım.

² Arş. Gör. Dr, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, hmozcan@ogu.edu.tr

1. Giriş

Kaynakların Korunması Teorisi'ne (KKT) göre kaynaklar, insanların değer verdiği şeylerdir ve bu nedenle korumak ve sürdürmek için çaba gösterirler. Teoriye göre üç durumdan herhangi birisinin gerçekleşmesi bireyde stres yaratmaktadır: (1) Bireyin sahip olduğu kaynaklara yönelik bir tehdit olması durumunda, (2) bireyin sahip olduğu kaynaklarını gerçekten kaybetmesi durumunda ve (3) bireyin sahip olduğu kaynaklarını kullanmasına karşın yeterli kaynağı elde edememesi durumunda (Hobfoll, 2001). Araştırmalar hem öz saygı gibi kişisel kaynakların hem de çalışma arkadaşı desteği gibi iş kaynaklarının, iş yerinde çalışanların etkinliğine yardımcı olduğunu göstermektedir (Wright ve Hobfoll, 2004). Kişisel kaynaklar, zorluklar karşısında duygusal dayanıklılık sağlamak ve bireylere çevreleri üzerinde bir kontrol duygusu vermekteyken (Hobfoll, 1989; Hobfoll vd., 2003); iş kaynakları bir işin fiziksel, psikolojik ve sosyal yönlerini ifade etmektedir (Hakanen vd., 2008).

KKT, bireylerin değer verdiği şeyleri elde etmek, geliştirmek, kaybetmemek ve korumak için çabaladığına vurgu yapmakta çalışanların strese ve tükenmişliğe maruz kalmamak için kaynaklarını kaybetmemeye çalıştığını ve onları korumanın yollarını aradığını ileri sürmektedir (Hobfoll vd., 2018). Alan yazında kaynakların stres ve tükenmişlik üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olduğu kadar başa çıkma stratejileri aracılığıyla da dolaylı bir etkiye sahip olduğu belirtilmiştir. KKT bağlamında başa çıkma stratejileri pozitif yönelim, daha çok çalışmak, tavsiye ve yardım ile kaçınma olarak sınıflandırılmıştır (Ito ve Brotheridge, 2003). Çalışanların iş performansına yönelik olarak sahip olduğu ruh halini, motivasyonunu, özgüvenini, özdenetimini, zihinsel ve duygusal durumunu ifade eden psikolojik performansın (Aydemir ve Akdoğan, 2019) başa çıkma stratejilerinden pozitif yönelim ile benzerlik gösterdiği anlaşılmaktadır. Çünkü, pozitif yönelim KKT çerçevesinde yaşamın anlamını, olumlu duyguları, özyeterliliği, benlik saygısını, sosyal bağlantıları, yaşam doyumunu ve iyimserliği kapsayan bir kavram olarak ifade edilmiştir (Alessandri vd., 2015; Hoffmann vd., 2020).

KKT'nin hem psikolojik hem de fiziksel kaynaklara odaklanmasına (Duffy vd., 2002) benzer bir biçimde sosyal dışlanma da bireylere, hem duygusal tepkiler oluşturan sosyal acı hem de fiziksel tepkilere yol açan fiziksel acı vermektedir (Eisenberger vd., 2003). Williams'a (2007) göre dışlanmanın verdiği sosyal acı insanın dört temel ihtiyacını tehdit etme potansiyeline sahiptir. Bunlar; bireyin özsaygısı, ait olma ihtiyacı, kontrol duygusu ve varoluşunu anlamlı bulma duygusudur. Yine, böyle bir durumda bireylerin koruma mekanizmasının devreye girmesi de olasıdır. Buna rağmen, bu süreçte bireyler sürekli olarak stresli hissedebilmekte ve çeşitli olumsuz sonuçlara yol açan daha fazla kaynak kaybı ile karşı karşıya kalabilmektedir (Zhu vd., 2017). Ayrıca, bunlar, koruma mekanizmasını oluşturan kaynaklar da olabilmektedir.

Bu araştırmada, KKT çerçevesinde pozitif yönelim kapsamında değerlendirilebileceği öngörülen psikolojik performansın önemli bir başa çıkma aracı olması dikkate alınarak iş yerinde dışlanmanın psikolojik performansı nasıl etkilediğini ortaya koymak amaçlanmaktadır. KKT bağlamında, iş yerinde dışlanmanın iş yerlerinde bireylere destek olan kaynakları tükettiğini söylemek mümkündür (Leung vd., 2011). Psikolojik performans ise bireylerin çalışma performansına yönelik içinde bulunduğu ruh halini, motivasyonunu, özgüvenini, özdenetimini, zihinsel ve duygusal durumunu ifade eden unsurların bir bileşimidir (Aydemir ve Akdoğan, 2019). Bu nedenle dışlanma ile psikolojik performans arasındaki ilişkileri anlayabilmek için dışlanma ile bu unsurlar arasındaki ilişkileri incelemek yerinde olacaktır. Psikolojik performansla ilişkin olarak alan yazında beyaz yakalı çalışanlar üzerine gerçekleştirilmiş bir araştırma bulunmamakla birlikte psikolojik performansı KKT bağlamında

başa çıkma stratejisi olarak nitelendiren bir araştırmaya da rastlanmamıştır. Alan yazında yer alan ilgili eksiklikleri giderme motivasyonu bu araştırma tasarlanmıştır.

2. İş yerinde Dışlanma

Dışlanma kavramı bireyin çevresindeki diğer bireyler ya da gruplar tarafından çoğunlukla sebepsiz yere grubun dışında bırakılarak yok sayılması ve soyutlanması olarak tanımlanmaktadır. Bireyler dışlandıklarını şiddetli bir şekilde hissettikleri durumlarda bilişsel ve işlevsel bozulmalara yol açabilecek seviyede stres yaşamaktadır (Williams, 1997). Bununla birlikte alan yazında sosyal dışlanma olarak da yer alan dışlanma eylemi, birey için üzüntü verici bir duygu olmakla beraber bireyin öz saygısını düşürmekte ve bunun sonucunda çevresindekilerle etkileşim kurarken zorlanmasına neden olmaktadır (Sulea vd.,2012). Dışlanma olgusunda sözlü ya da fiziksel bir saldırı bulunmasa da dışlanan bireyde olumsuz bir etki bırakmaktadır (Akın vd., 2016).

Sosyal dışlanma üzerine yapılan araştırmalardan yola çıkarak Ferris ve arkadaşları (2008), iş yerinde dışlanmayı, bireyin iş yerinde başkaları tarafından görmezden gelindiğini veya dışlandığını algılama derecesi olarak tanımlamaktadır. İş yerinde dışlanma, dışlanan bireyle etkileşime girmeyi reddetme veya göz temasından kaçınma gibi eylemleri içermektedir. İş yerinde dışlanma, istismarcı denetim, kabalık veya doğrudan zorbalık gibi örgütsel davranışın karanlık tarafını yansıtan kişilerarası psikolojik kötü davranışlarla yakından ilgilidir (Leung vd., 2011). Bu faaliyetler bir tür dışlayıcı davranışa yol açsa da bunlar aktif saldırganlık veya istismar biçimleriyle; iş yerinde dışlanma, örgüte veya çalışanlarına yönelik bir pasif saldırganlık biçimidir (Hitlan vd., 2006). Başka bir ifadeyle, iş yerinde dışlanma, sözlü taciz gibi diğer somut ve doğrudan yıkıcı davranış biçimleriyle karşılaştırıldığında, genellikle sessiz kalma ya da selam vermeme davranışları gibi daha gizli ve soyut davranışlarla yapılmaktadır. Ayrıca iş yerinde dışlanma, kişiye göre değişen algısal bileşenlere sahiptir; bir kişinin dışlanma olarak algıladığı şey, başka biri tarafından öyle algılanmayabilir (Williams ve Zadro, 2001).

İş yerinde dışlanma farklı şekillerde ortaya çıkabilmektedir. Bireyin çalışma arkadaşları tarafından yemek saatlerinde görmezden gelinmesi, bireyin çalışma arkadaşlarına verdiği selamların karşılıksız kalması, birisinin odasında toplanıldığında bireyin çağırılmaması gibi durumlar iş yerinde dışlanmanın bariz örneklerindedir (Duffy vd., 2002). Williams'a (2007) göre, birey çalışma arkadaşları ya da üstleri tarafından dışlandığında, örgüte olan aidiyet duygusunu kaybetmeye başlamakta ve kendisini örgütün bir parçası gibi görmeyi bırakmaktadır.

3. Psikolojik Performans

Üstün performansın zihinsel bileşenlerine vurgu yapan performans psikolojisi (Hays, 2012) spor, iş dünyası, performans sanatları, askeri yazın veya performans bileşenine sahip diğer herhangi bir alanda çalışmalara konu olmaktadır (Terry, 2008; Raab, 2016). Performans psikolojisi bağlamında özellikle spor psikolojisi alanında zihinsel dayanıklılık kavramının giderek artan bir ilgi gördüğü (Gucciardi vd., 2011) ve psikolojik performans ile özdeşleştiği (Golby vd., 2007; Newland vd., 2013; Jain vd., 2020) görülmektedir. Yine, zihinsel dayanıklılık ölçümünün psikolojik performans değerlendirmesinde önemli rol oynadığı da bilinmektedir (Erdoğan, 2016; Gucciardi, 2012). Öyle ki; Loehr (1986) psikolojik performans envanterini zihinsel dayanıklılık ölçümü doğrultusunda oluşturmuştur. Bu çerçevede psikolojik performansın ne olduğunun anlaşılması için öncelikle zihinsel dayanıklılığın açıklanması yerinde olacaktır. Zihinsel dayanıklılık kavramı genellikle zor durumlarla başa çıkmaya yardımcı olan çok çeşitli pozitif karakter niteliklerine atıfta bulunmakta (Hardy vd., 2014) bireyin baskı altındayken mücadelesini sürdürmesini ve performansını korumasını vurgulayan çok boyutlu bir faktör olarak değerlendirilmektedir (Güven ve Yazıcı, 2020). Zihinsel dayanıklılık çeşitli araştırmalarda, başarıya yönelik artan kararlılığın bir sonucu olarak aksilikler ve başarısızlıklar karşısında reaksiyon gösterme ve toparlanma (Jones vd., 2002); ısrarcı olma ve bırakmayı reddetme (Gould vd., 1987); kendisiyle ve diğerleriyle rekabet içinde olma (Bull vd., 2005) şeklinde tanımlanmaktadır. Ayrıca zihinsel dayanıklılığın sadece stres kaynaklarına tepki vererek etkili bir başa çıkma mekanizması yaratma anlamını taşımadığı aynı zamanda bireylerin kendi yeteneklerine olan yüksek güven düzeyleri nedeniyle proaktif olarak kişisel gelişim fırsatları aramasına olanak sağladığı (Lin vd., 2017) ve dolayısıyla kişisel gelişimi de desteklediği belirtilmiştir (Cowden vd., 2020).

Psikolojik performans kavramı sonraları endüstri ve örgüt psikolojisi alanında çalışan araştırmacıların dikkatini çekmiştir (Özdevecioğlu ve Demirtaş, 2014; Aydemir, 2017; Demirtaş ve Suklun, 2019). Özdevecioğlu ve Demirtaş (2014) çalışmasında psikolojik performansı örgütsel bir değişken olarak analiz ederken ilk önce Loehr'in (1986) zihinsel dayanıklılığın ölçümü çerçevesinde öne sürdüğü kendine güven, negatif enerji kontrolü, dikkat kontrolü, görselleştirme ve imgeleme kontrolü, motivasyon, pozitif enerji ve tutum kontrolü alt boyutlarını incelemiştir. Ardından, psikolojik performansın açıklayıcılarını zihinsel dayanıklılık, psikolojik iyi oluş, özsaygı, özyeterlilik, pozitif-negatif duygusallık ve cesaret olarak belirtmiştir. Yazarlara göre psikolojik performans, örgüt üyelerinin çalışma ortamındaki iş performansına yönelik psikolojik ruh halini ifade etmektedir. Benzer şekilde, Aydemir (2017) çalışmasında psikolojik performans örgüt üyelerinin iş yaparken sahip olduğu ruh hali, zihinsel ve duygusal durumu, enerjisi, dikkati, motivasyonu, özgüveni ve özkontrolü olarak yorumlamış ve örgüt üyelerinin işlerini yaparken yaşadığı psikolojik durumların toplamı şeklinde ifade etmiştir. Aydemir (2017) örgütsel bağlamda psikolojik performansın boyutlarını da ortaya koymuştur. Bunu yaparken Loehr'in (1986) ölçüm aracından yararlanarak psikolojik performans ölçeğini geliştirmiş ve bu doğrultuda negatif enerji, pozitif enerji, zihinsel durum ve kendini kontrol olmak üzere dört boyut ileri sürmüştür. Negatif enerji çalışanın işini yaparken hissettiği olumsuz duyguları vurgularken pozitif enerji, negatif enerji tam tersine olumlu duygulara atıf yapmaktadır. Aydemir'e (2017) göre zihinsel durum çalışanın işini yaparken kendisi ve hedefleri ile ilgili olarak hayal ettiği şeyleri gerçekleştirme düzeyini göstermektedir. Kendini kontrol etme ise duyguların kontrolü, düzenlenmesi ve değişen durumlara uyum sağlanması anlamını taşımaktadır.

4. İş yerinde Dışlanma ve Psikolojik Performans

Alan yazındaki çalışmalar iş yerinde dışlanmanın, çalışanlar üzerinde duygusal tükenmişlik gibi yıkıcı etkileri olduğunu göstermektedir (Ferris vd., 2008; Wu vd., 2012). Bununla birlikte dışlanan çalışanların iş tatminleri, örgütsel vatandaşlık davranışları (Ferris vd., 2008), işe bağlılıkları (Park ve Ono, 2017) ve olumlu sosyal davranışları (Balliet ve Ferris, 2013) azalmakta, iş performansları da düşmektedir (Ferris vd., 2015). Buna karşılık dışlanan çalışanlarda stres baş göstermekte (Chung, 2018) ve akabinde sapkın (Zhao vd., 2013) ve üretkenlik karşıtı davranışlara (Yang ve Treadway, 2016) yönelebilmektedir. İş yerinde dışlanan çalışanların işten ayrılma niyetleri de daha yüksek seviyededir (Kurzban ve Leary, 2001; Akşit Aşık, 2020). Çalışma arkadaşları ya da üstlerinden destek gören çalışanların görev performanslarının yükseldiği, dışlanan çalışanların ise sorumluluklarını yerine getirmeme eğiliminde oldukları ve performanslarının azaldığı gözlenmiştir (Abbas vd., 2014). Nitekim bu bulgular KKT'nin savları ile de uyum arz etmektedir. Dolayısıyla, KKT çerçevesinde çalışıldığı üzere iş yerinde dışlanmanın önemli bir kaynak tehdidi olduğunu söylemek mümkündür (Leung vd., 2011; Xia vd., 2019).

İş yerinde dışlanma bireyi psikolojik açıdan olumsuz olarak etkilemektedir. Dışlanan bireylerin psikolojik iyi oluş düzeyleri düşmekte (Yakut ve Yakut, 2018; Özçelik Kaynak ve Öztuna, 2020; Oberai, 2021), bilişsel süreçleri de zarar görmektedir (Baumeister vd., 2002). Psikolojik performans kavramı yönetim ve örgüt alan yazınında çok yeni bir kavram olduğundan dolayı iş yerinde dışlanma ile ilişkisi daha önce incelenmemiştir. Alan yazında Baumeister ve arkadaşlarının (2002) bilişsel süreçler ve sosyal dışlanma arasındaki ilişkiyi irdeledikleri çalışmada yazarlar dışlanmanın mental performansı ve mental sağlığı olumsuz yönde etkilediğini ileri sürmekte bu durumun da bireyleri sorun çözme, etkili karar alma, tehlikelerden kaçınma, talihsizliklerle başa çıkma gibi konularda sıkıntıya soktuğunu ifade etmektedirler. Mental performans anlam olarak psikolojik performans kavramına yakın bir kavram olarak görülmeyle beraber yine de çalışmanın konusu olan psikolojik performansı tam anlamıyla karşılamadığı söylenebilmektedir. Aydemir ve Akdoğan (2019) psikolojik performansın çalışanların iş performansına yönelik olarak sahip olduğu ruh halini, motivasyonunu, özgüvenini, özdenetimini, zihinsel ve duygusal durumunu ifade eden unsurlardan oluştuğunu belirtmektedir. Bu nedenle dışlanma ile psikolojik performans arasındaki ilişkileri anlayabilmek için dışlanma ile bu unsurlar arasındaki ilişkileri incelemek yerinde olacaktır. İş yerinde dışlanmanın bireyin motivasyonunu düşürdüğü bulgusunun elde edildiği çalışmaların yanı sıra (Chung ve Yang, 2017; Çelik ve Koşar, 2015), iş yerinde dışlanma ile bireyin özgüveni arasında olumsuz ilişkilerin kaydedildiği çalışmalara da rastlanmaktadır (Liu vd., 2021; Oberai, 2021; Thau ve Mitchell, 2010; Uslukaya ve Demirtaş, 2020). Başka bir çalışmada iş yerinde dışlanmanın bireyin özsaygısını düşürdüğünü ve bu durumun da bireyde özgüven kaybına yol açtığı bulgusu elde edilmiştir (Wu vd., 2011). Psikolojik performansı oluşturan bir diğer unsur olan özdenetimin de iş yerinde dışlanma ile olumsuz yönde ilişkili olduğu alan yazındaki çalışmaların bulguları arasındadır (Warburton vd., 2006; Yan, Zhou ve Liu, 2014; Yan vd., 2014).

Görüldüğü üzere iş yerinde dışlanma ile psikolojik performansı oluşturduğu düşünülen unsurlar arasında ayrı ayrı çok sayıda araştırma yapılmış olsa da psikolojik performans kavramı bir bütün olarak ele alınmamıştır. Bunun yanı sıra, psikolojik performansın KKT'nin başa çıkma stratejisi olarak önerdiği pozitif yönelim ile benzerlik gösterdiği ve KKT çerçevesinde önemli bir kaynak olarak değerlendirilebileceği düşünülmektedir. Bu bağlamda iş yerinde dışlanma ile

psikolojik performans arasındaki ilişki KKT çerçevesinde ilk defa incelenmekte ve aşağıda araştırma hipotezleri sıralanmaktadır:

H₁: İş yerinde dışlanma ile psikolojik performans boyutlarından negatif enerji arasında pozitif bir ilişki vardır.

H₂: İş yerinde dışlanma ile psikolojik performans boyutlarından pozitif enerji arasında negatif bir ilişki vardır.

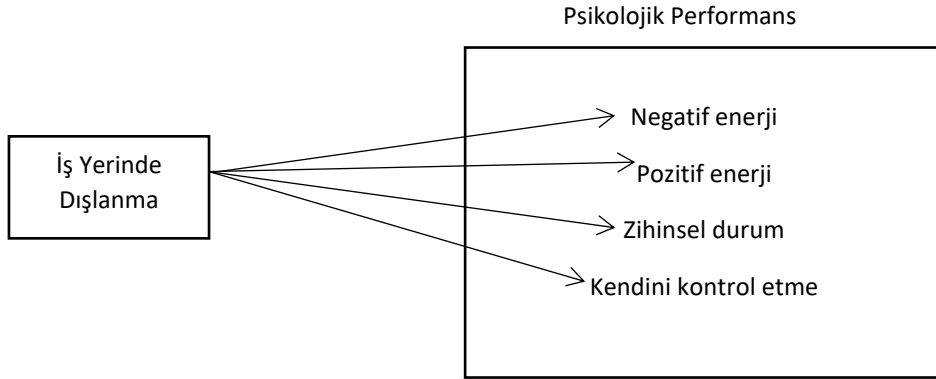
H₃: İş yerinde dışlanma ile psikolojik performans boyutlarından zihinsel durum arasında negatif bir ilişki vardır.

H₄: İş yerinde dışlanma ile psikolojik performans boyutlarından kendini kontrol etme arasında negatif bir ilişki vardır.

5. Yöntem

İş yerinde dışlanmanın psikolojik performans üzerindeki etkisinin incelendiği bu araştırma ilişkisel tarama modelinde tasarlanmış betimleyici bir araştırmadır. Araştırmanın amacı doğrultusunda oluşturulan araştırma kavramsal modeli Şekil 1'deki gibidir.

Şekil 1. Araştırma Kavramsal Modeli



5.1. Örneklem/Çalışma Grubu

İş yerinde dışlanma olgusu beyaz yakalı çalışanlar üzerine araştırılmış bir olgudur (Kaya vd., 2017; Jahanzeb ve Fatima, 2018). Psikolojik performansın yönetim ve organizasyon alanında yeni bir kavram olarak ortaya çıktığı düşünüldüğünde beyaz yakalı çalışanlar üzerine akademisyenler haricinde bir çalışma olmadığı görülmektedir. İki değişkenin de beyaz yakalı çalışanlar açısından incelenmesi, etkileşimlerinin beyaz yakalı çalışanlar üzerinden anlaşılması açısından alan yazına katkı sağlayacaktır. Bu doğrultuda araştırma evreni için beyaz yakalı çalışanların belirlenmiş ve 238 beyaz yakalı çalışandan kolayda örneklem yöntemi ile veriler elde edilmiştir.

Araştırmaya katılanların 125'i erkek, 113'ü kadın ve 139'u evli 99'u bekarıdır. Katılımcıların en çok 31-40 yaş aralığında olduğu belirlenmiştir (131 kişi). Lisans mezunu 146, lisansüstü mezunu 79 katılımcı bulunmaktadır. 18 üst düzey yönetici, 75 orta düzey yönetici, 32 alt düzey yönetici ve 113 yönetici olmayan pozisyonda çalışan araştırmaya katılmıştır. Bunlardan, 109'u kamuda 129'u özel sektörde çalışmaktadır. Katılımcıların şu an çalıştıkları kurumda ortalama çalışma süresi 6,27 olarak (SS=5,12) belirlenmiştir. Son olarak, 172 katılımcı hizmet sektörünün, 66 katılımcı ise sanayi sektörünün birer çalışanıdır.

5.2. Ölçüm

Araştırma verilerinin elde edilmesinde iş yerinde dışlanma ölçeği, psikolojik performans ölçeği ve katılımcı bilgi formunu içeren soru kâğıdı Google formlar üzerinden katılımcılara uygulanmıştır. İş yerinde dışlanma ölçeği (İD-Ö) Abaslı ve Özdemir (2019) tarafından geliştirilmiştir. Ölçeğin, hiçleştirme ve yalnızlaştırma olmak üzere iki boyutu ve 14 ifadesi bulunmaktadır. Ölçeğin Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı ,97 olarak tespit edilmiştir. Ölçekte yer alan bazı ifadeler “benimle yaptıkları konuşmayı kısa tutarlar”, “zorunlu haller dışında beni grup çalışmalarına davet etmezler” ve “benden uzak dururlar” şeklindedir.

Psikolojik performans ölçeği (PP-Ö) Aydemir ve Akdoğan tarafından (2019) geliştirilmiştir. Ölçek, 17 ifade ve 4 boyuttan oluşmaktadır. Bunlar negatif enerji, pozitif enerji, zihinsel durum ve kendini kontrol etmedir. Ölçeğin Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı ,88 olarak bulgulanmıştır. Ölçekteki bazı ifadeler “hayal ettiğim şekilde çalışırım”, “iş yaparken kendimi güçlü hissedirim” ve “iş yaparken dikkatim kolay dağılır” şeklindedir.

5.3. Ön Analizler

Araştırmada ölçüm modeli ve yapısal modele ilişkin analizlere geçilmeden önce değişkenlerin ortalama değerleri, standart sapma değerleri, korelasyon katsayıları ve çarpıklık, basıklık değerleri incelenmiştir. Bu doğrultuda, beyaz yakalı çalışanların iş yerinde dışlanma değişkenine ilişkin tutum düzeyleri değerlendirildiğinde iş yerinde dışlanma değişkenine katılım düzeylerinin ($\bar{X} = 2,94$) düşük düzeyde olduğu görülmektedir. Yine, iş yerinde dışlanma değişkenine katılım düzeyi diğer değişkenlerden de daha düşüktür. Bununla beraber, iş yerinde dışlanma, negatif enerji, pozitif enerji, zihinsel durum ve kendini kontrol etme değişkenlerinin çarpıklık ve basıklık değerlerinin normal dağılım için yeterli aralıkta (± 3) olduğu tespit edilmiştir (Kline, 2011).

Tablo 1. Tanımlayıcı İstatistikler, Korelasyon Katsayıları, Çarpıklık ve Basıklık Değerleri

Değişkenler	Ort.	S.S.	1	2	3	4	Çar.	Bas.
1 İş yerinde dışlanma	1,54*	,91	1				1,77	2,78
2 Negatif enerji	2,58*	1,27	,41**	1			,97	,69
3 Pozitif enerji	5,60*	1,06	-,19**	-,36**	1		-,68	,21
4 Zihinsel durum	5,09*	1,37	-,17**	-,33**	,61**	1	-,58	-,12
5 Kendini kontrol etme	5,23*	1,24	-,19**	-,35**	,50**	,52**	-,83	,60

*Ortalamalar 7’li Likert tipi ölçeğe uygundur; **p<.01

5.4. Ölçeklerin Geçerlik ve Güvenirlik Analizleri

Araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin ölçüm modelleri doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ile incelenmiştir. DFA gerçekleştirilerek yazında daha önce geçerliği ve güvenirliliği test edilen ölçek yapılarının doğrulanması amaçlanmıştır. Tablo 2, DFA ile incelenen ölçüm modellerinin uyum değerlerini göstermektedir.

Tablo 2. Ölçüm Modellerine İlişkin Bulgular

Ölçüm Modelleri	χ^2/df	RMSEA	GFI	CFI	NFI	TLI
IDÖ – 2 boyut	3,709*	,107	,85	,93	,90	,91
IDÖ – 2 boyut Mod.	2,784*	,087	,90	,96	,93	,94
IDÖ – Tek boyut Mod.	2,936*	,090	,89	,95	,93	,94
PPÖ – 4 boyut	3,413*	,082	,84	,88	,83	,86

*p<,001

Model 1, İDÖ'nün 2 boyutlu yapısını doğrulamak için oluşturulmuştur. Model 1, uyum değerleri açısından incelendiğinde uyum değerlerinin yeterince iyi olmadığı anlaşılmaktadır. Gerçekleştirilen modifikasyonlar ile (model 2) uyum değerleri kabul edilebilir düzeye gelmiştir. Ancak, hem model 1 hem model 2'de faktörler arasındaki korelasyonun ,90'ın üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Bu doğrultuda, ölçeğin ıraksak geçerliğinin sağlanmadığı belirlendiğinden ve faktörler arasındaki yüksek korelasyon ($r=,94$) dikkate alınarak ölçeğin tek faktörlü yapısını inceleyen yeni bir ölçüm modeli (model 3) oluşturulmuştur. Model 3 üzerinde teori ile uyumlu bazı modifikasyonlar gerçekleştirilmiş ve kabul edilebilir uyum değerlerine sahip olduğu belirlenmiştir (Simon vd., 2010; Hooper vd., 2008). İDÖ, Abaslı ve Özdemir (2019) tarafından geliştirilirken Ferris'in (2008) ölçeğinden yararlanılmıştır. Ferris ve arkadaşlarının (2008) çalışmasında yer alan orijinal ölçeğin de tek boyutlu olduğu düşünüldüğünde bu çalışmada İDÖ'nün tek boyutlu olarak kullanılması uygun görülmüştür. Son olarak, model 4 incelendiğinde PPÖ'ye ait ölçüm modelinin kabul edilebilir uyum değerlerine sahip olduğu anlaşılmaktadır. Model 4'te, kendini kontrol etme boyutuna ait ifade 1 (KKE1) düşük standardize edilmiş regresyon katsayısına (,35) sahip olması nedeniyle modelden çıkarılmış ve PPÖ'nün dört faktörlü yapısı doğrulanmıştır.

Tablo 3. Ölçeklere İlişkin Açıklanan Toplam Varyans (AVE) ve İç Tutarlık Güvenirlik (CR) Değerleri

	CR	AVE	NE	KKE	İD	ZD	PE
NE	0,903	0,574	0,758				
KKE	0,734	0,484	-0,501	0,695			
İD	0,960	0,631	0,418	-0,269	0,795		
ZD	0,855	0,667	-0,345	0,435	-0,193	0,817	
PE	0,810	0,587	-0,348	0,665	-0,158	0,602	0,766

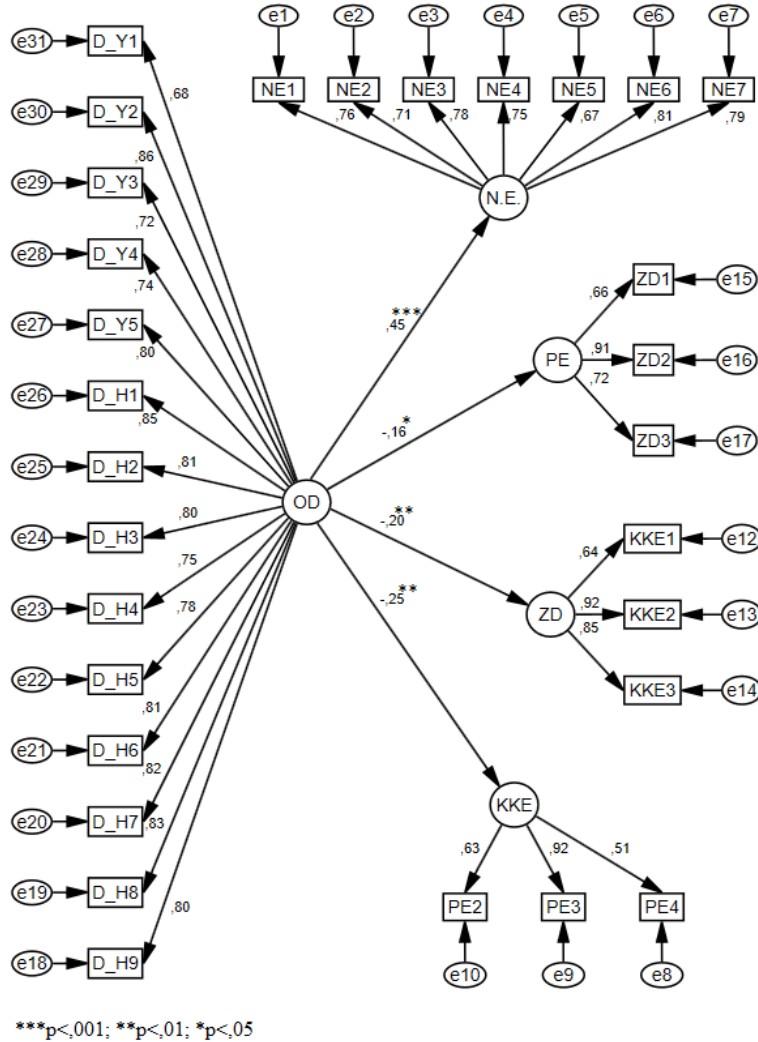
İş yerinde dışlanma (İD), Negatif enerji (NE), Pozitif enerji (PE), Zihinsel durum (ZD), Kendini kontrol etme (KKE)

Tablo 3'teki değerlere göre yakınsak ve ıraksak geçerliklerin sağlandığı anlaşılmaktadır (Fornell ve Larcker, 1981; Özdemir ve Kavak, 2021). İç tutarlılık güvenirlik (CR) değerleri kontrol edildiğinde değerlerin ,70'in üzerinde ve ölçeklerin yüksek derecede güvenilir (Hair vd., 2014) olduğu görülmektedir. Bundan sonraki aşamada, yapısal model değerlendirilmektedir.

6. Bulgular

İş yerinde dışlanmanın, psikolojik performansın alt boyutları üzerindeki etkisini görmek amacıyla yapısal model oluşturulmuştur. Yapısal modele ilişkin uyum değerlerinin ($X^2/df = 2,377 [p < ,001]$; $RMSEA = ,076$; $GFI = ,80$; $CFI = ,89$; $NFI = ,83$; $TLI = ,88$) kabul edilebilir düzeyde olduğu belirlenmiştir (Simon vd., 2010; Hooper vd., 2008). Şekil 2, yapısal modelde yer alan değişkenler arasındaki doğrudan ilişkilerin yol diyagramını içermektedir.

Şekil 2. Yapısal Model



Şekil 2'den hareketle iş yerinde dışlanmanın negatif enerjiyi pozitif ($\beta = ,45$; $p < ,001$) olarak etkilediği anlaşılmaktadır. Bunun yanı sıra iş yerinde dışlanma, pozitif enerjiyi ($\beta = -,25$; $p < ,01$); kendini kontrol etmeyi ($-,16$; $p < ,05$) ve zihinsel durumu ($-,20$; $p < ,01$) negatif yönde etkilemiştir. Yapısal modele ilişkin açıklanan varyans değerleri incelenmiş ve iş yerinde

dışlanmanın pozitif enerjinin %2,5'ini, zihinsel durumun %4,1'ini, kendini kontrol etmenin %6,1'ini ve negatif enerjinin %20,5'ini açıkladığı bulgulanmıştır. Bu bulgulardan görüleceği üzere H₁, H₂, H₃ ve H₄ hipotezleri kabul edilmiştir.

7. Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Bu araştırmada, iş yerinde dışlanma ve psikolojik performans boyutları arasındaki ilişkiler KKT çerçevesinde oluşturulan yapısal model ile test edilmiştir. Elde edilen bulgular, iş yerinde dışlanmanın psikolojik performans boyutlarından negatif enerjiyi pozitif yönde etkilediğini gösterirken pozitif enerji, kendini kontrol etme ve zihinsel durumu negatif olarak etkilediğini ortaya koymuştur. Bu bulgular yazında yer alan önceki çalışmalarla uyum arz etmektedir. Psikolojik performansla oldukça yakın birer olgu olan mental performans ve mental sağlığın sosyal dışlanma tarafından olumsuz etkilendiği daha önce bulgulanmıştır (Baumeister vd., 2002). Bununla beraber, dışlanan bireylerin psikolojik iyi oluş düzeylerinin düştüğü (Yakut ve Yakut, 2018; Özçelik Kaynak ve Öztuna, 2020; Oberai, 2021), motivasyon kaybına uğradıkları (Chung ve Yang, 2017; Çelik ve Koşar, 2015), özgüvenlerinin (Liu vd., 2021; Oberai, 2021; Thau ve Mitchell, 2010; Uslukaya ve Demirtaş, 2020) ve özsaygılarının azaldığı (Wu vd., 2011) ve özdenetimlerinin olumsuz etkilendiği (Warburton vd., 2006; Yan, Zhou ve Liu, 2014; Yan vd., 2014) ortaya konmuştur. Dolayısıyla, bu araştırmadan elde edilen bulguların, psikolojik performansı oluşturduğu düşünülen olgular üzerine gerçekleştirilen çalışmaların bulguları ile uyum gösterdiğini ifade etmek mümkündür.

KKT, bireylerin değer verdikleri kaynakların kaybolması tehdidiyle karşı karşıya kaldıklarında olumsuz durumlarla yüzleştiklerini ifade etmektedir (Özdemir, 2021). Alan yazında KKT bağlamında gerçekleştirilen çalışmalar bu durumu doğrular niteliktedir. Bireysel bir kaynak olan öğrenilmiş güçlülük (Clanton vd., 1992; Yürür, 2011), örgütsel psikolojik sermaye (Wang vd., 2012; Basım vd., 2013; Laschinger ve Fida, 2014; Bitmiş ve Ergeneli, 2015), iş tatmini (Jayaratne ve Chess, 1984; Siefert vd., 1991; Clanton vd., 1992; Mengenci, 2015) gibi kaynakların kaybı bireyde tükenmişliğe yol açarken; tükenmişliğin de bireylerin iş performanslarını olumsuz olarak etkilediği bilinmektedir (Randall ve Scott, 1988; Garden, 1991; Wright ve Bonett, 1997; Bakker vd., 2004).

Bu çalışmada da KKT bağlamında, iş yerinde dışlanmanın çalışanların kaynaklarını tüketen bir olgu olduğu düşünüldüğünde bunun çalışanlara stres veya tükenme olarak geri dönmesi beklenmektedir. Nitekim yazında buna yönelik bulgular mevcuttur (Ferris vd., 2008; Wu vd., 2012). Çalışanların bu stres ve tükenme durumuyla yüzleşmemek için psikolojik performansını yüksek tutması önem arz etmektedir. Bu noktada araştırma bulguları iş yerinde dışlanmanın negatif enerjiyi ortaya çıkardığını, pozitif enerji, kendini kontrol etme ve zihinsel durumu güçsüzeştirdiğini göstermiştir. Buna göre, çalışma arkadaşlarının görmezden geldiği, kendisinden uzak durulan ve asgari düzeyde iletişim kurulan yani iş yerinde dışlanan bireylerin işini yaparken hissettiği olumlu duyguların azaldığı (pozitif enerji) ve olumsuz duyguların arttığı (negatif enerji) anlaşılmaktadır. Bununla beraber, iş yerinde dışlanan bireylerin kendisi ve hedefleri ile ilgili olarak hayal ettiği şeyleri gerçekleştirmekte (zihinsel durum) zorlandığı ve duygularını kontrol etmede ve düzenlemede (kendini kontrol etme) olumsuz etkilendiği görülmektedir.

Araştırmadan elde edilen bulgular çerçevesinde beyaz yakalı çalışanlara ve yöneticilere bazı önerilerde bulunmak mümkündür. İş yerinde dışlanma olgusunda dışlanan kişilerin daha çok edilgen konumda olduğu bilinmektedir. Bu edilgen konuma rağmen çalışanların bazen dışlanmaya kendilerinin de davetiye çıkardığını unutmamak gerekmektedir. Özellikle, dışlanan

çalışanların bireysel sebepler nedeniyle (örneğin kişilik özellikleri) dışlanmaya maruz kalabildiği durumlar söz konusu olabilmektedir. Bu noktada, ilk olarak yöneticilere çalışanlarını daha iyi tanımaları önerilmektedir. Daha sonra ise iş arkadaşlarına, çalışma arkadaşlarının dışlanmaya müsait nitelikteki kişilik özelliklerini fark ettikleri halde bunu suiistimal etmemeleri açısından önemli görevler düşmektedir. Dışlanma olgusunda etken konumunda olanlar genelde dışlama eylemini gerçekleştirenlerdir. Dışlayan kişilerin (etken konumunda olanlar) iş yerinde çalışma arkadaşlarını dışladıklarının farkında olamayabileceklerini göz ardı etmeden dışlayan kişilerin örgüt içerisinde belirlenmesini, bu durumun onlar ile paylaşılmasını, onların bu davranışları sebebiyle izlendiklerinin farkında olmasını ve davranışlarında aşırıya kaçtıklarında bunun cezasız kalmayacağını kendilerine hissettirilmesini sağlamak konusunda yöneticilere önemli görevler düşmektedir. Ayrıca, bu ve benzeri durumlara çözüm olacak olgulardan biri de proaktif davranışlarla (örneğin ifşa etmek) iş yerinde dışlanmanın önüne geçmek olarak belirtilebilir. Bunun yanı sıra, örgütte seslilik ortamının güçlendirilmesi, örgütsel vatandaşlık davranışlarının özendirilmesi, iş etiğinin geliştirilmesi ve dışlanmaya karşı bir örgüt kültürünün oluşturulmasına yönelik eylemler dışlanma olgusunu engelleyici rol üstlenebilir. Tüm bunların aksine hareket edildiğinde iş yerinde dışlanmanın, çalışanlarda olumsuz tutum ve davranışlara sebebiyet vereceği unutulmamalıdır. Şüphesiz bunun en önemli sonuçlarından biri de KKT çerçevesinde değerlendirildiğinde aşırı stres ve tükenmişliğe varan durumdur. Tükenmişliğe karşı bir başa çıkma stratejisi olarak çalışanların psikolojik performansının yüksek tutulması önem arz etmektedir ve iş yerinde dışlanmaya maruz kalan çalışanların psikolojik performanslarının olumsuz etkilenmesi durumunun söz konusu olduğunu unutmamak gerekmektedir.

Bu çalışmanın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Çalışmanın örneklemi sadece beyaz yakalı çalışanları kapsamaktadır ve çalışma verileri anket yöntemi ile elde edilmiştir. Gelecek araştırmaların diğer örneklemeler üzerinde gerçekleştirilmesi veya araştırma verilerinin elde edilmesinde nitel yöntemlerin kullanılması değişkenler arasındaki ilişkinin daha derinlemesine incelenmesine olanak sağlayacaktır. İş yerinde dışlanmanın çalışanların stres ve tükenme durumuyla başa çıkma yeteneğini azaltacağı psikolojik performansı olumsuz olarak etkilemesi yönüyle bu çalışmada ortaya konmuştur. Sonraki çalışmalarda, iş yerinde dışlanmanın tükenmişlik üzerindeki etkisinde psikolojik performansın bir başa çıkma stratejisi olarak rolünün ne derece önem arz ettiğinin ve iş yerinde dışlanmanın yanı sıra çalışanların psikolojik performanslarını düşüren ya da yükselten kaynakların neler olduğunun incelenmesinin alan yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Kaynakça

- Abaslı, K.; Özdemir, M. (2019). "Örgütsel Dışlanma Ölçeğinin Geliştirilmesi: Geçerlilik ve Güvenirlilik Çalışması" *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, C. 1, S. 1: 265-282.
- Abbas, M.; Raja, U.; Darr, W.; Bouckenoghe, D. (2014). "Combined Effects Of Perceived Politics And Psychological Capital On Job Satisfaction, Turnover Intentions, And Performance" *Journal of Management*, Vol. 40, No. 7: 1813-1830.
- Akın, A.; Uysal, R.; Akın, Ü. (2016). "Ergenler İçin Ostracizm (Sosyal Dışlanma) Ölçeğinin Türkçe'ye Uyarlanması" *Kastamonu Eğitim Dergisi*, C. 24, S. 2: 895-904.
- Akşit Aşık, N. (2020). "İşyerinde Dışlanma ve Örgütsel Sizinmin İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma" *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, C. 13, S. 75: 735-747.
- Alessandri, G.; Borgogni, L.; Schaufeli, W.; Caprara, G. V.; Consiglio, C. (2015). "From Positive Orientation to Job performance: The Role of Work Engagement and Self-efficacy Beliefs" *Journal of Happiness Studies*, Vol. 16: 767-788.
- Aydemir, C. (2017). "İş-Aile Çatışmasının Psikolojik Performans Üzerindeki Etkisi: İşe Yabancılaşma ve Pozitif Psikolojik Sermayenin Aracı Rolü" *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Erciyes Üniversitesi, Kayseri.
- Aydemir, C.; Akdoğan, A. A. (2019). "Psikolojik Performans: Ölçek Geliştirme Çalışması" *27. Ulusal Yönetim ve Organizasyon kongresi*, 1033-1042.
- Bakker, A. B.; Demerouti, E.; Verbeke, W. (2004). "Using the Job Demands-Resources Model to Predict Burnout and Performance" *Human Resource Management*, Vol. 43, No. 1: 83-104.
- Balliet, D.; Ferris, D.L.; (2013). "Ostracism and Prosocial Behavior: A Social Dilemma Perspective" *Organ. Behav. Hum. Decis. Process.* Vol. 120, No. 2: 298-308.
- Basım, N.; Çetin, H.; Harun, S. (2013). "Örgütsel Psikolojik Sermayenin Tükenmişlik Sürecine Etkileri: Kamu Sektöründe Bir Araştırma" *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, C. 13, S. 3: 95-108.
- Baumeister, R.F.; Twenge, J.M., Nuss, C.K. (2002). "Effects of Social Exclusion on Cognitive Processes: Anticipated Aloneness Reduces Intelligent Thought" *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 83, No. 4: 817-827.
- Bitmiş, M. G.; Ergeneli, A. (2015). "How Psychological Capital Influences Burnout: The Mediating Role of Job Insecurity" *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, Vol. 207: 363-368.
- Bull, S. J.; Shambrook, C. J.; James, W.; Brooks, J. E. (2005). Towards an Understanding of Mental Toughness in Elite English Cricketers. *Journal of Applied Sport Psychology*, Vol. 17: 209-227.
- Cowden, R. G.; Crust, L.; Tibbert, S. J.; Jackman, P. C. (2020). "Mental Toughness Development and Training in Sport" (Ed. M. Bertollo, E. Filho, P. C. Terry), *Advancements in Mental Skills Training*. New York: Routledge.
- Chung, Y.W. (2018). "Workplace Ostracism and Workplace Behaviors: A Moderated Mediation Model of Perceived Stress and Psychological Empowerment" *Anxiety, Stress, & Coping*, Vol. 31, No. 3: 304-317.
- Chung, Y. W.; Yang, J. Y. (2017). "The Mediating Effects of Organization-Based Self-Esteem for the Relationship Between Workplace Ostracism and Workplace Behaviors" *Baltic Journal Of Management*, Vol. 12, No. 2: 255-270.
- Clanton, L. D.; Rude, S. S.; Taylor, C. (1992). "Learned Resourcefulness as a Moderator of Burnout in a Sample of Rehabilitation Providers" *Rehabilitation Psychology*, Vol. 37, No. 2: 131-140.
- Çelik, C.; Koşar, A. (2015). "Örgüt Kültürü ve İşyerinde Dışlanma Arasındaki İlişki Mersin Üniversitesi Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama" *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C. 24, S. 2: 47-62.
- De Clercq, D.; Haq, I. U.; Azeem, M. U. (2017). "Workplace Ostracism and Job Performance: Roles of Self-Efficacy and Job Level" *Personnel Review*, Vol. 43, No. 1: 184-203.

- Demirtaş, Ö.; Suklun, H. (2019). "Employees' Psychological Performance" *Human Resource Research, C. 3, S. 1:* 13-22.
- Duffy, M. K.; Ganster, D. C.; Pagon, M. (2002). "Social Undermining in the Workplace" *Academy of Management Journal, Vol. 45, No. 2:* 331-351.
- Eisenberger, N. I.; Lieberman, M. D.; Williams, K. D. (2003). "Does Rejection Hurt? An fMRI Study of Social Exclusion" *Science, Vol. 302:* 290-292.
- Erdoğan, N. (2016). "Zihinsel Dayanıklılık Ölçeği (ZDÖ): Türkçe'ye Uyarlama, Geçerlik ve Güvenilirlik Çalışması" *International Journal of Science Culture and Sport, C. 4, S. 2:* 652-664.
- 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, Vol. 93, No. 6:* 1348-1366.
- Ferris, D.L.; Lian, H.; Brown, D.J.; Morrison, R. (2015). "Ostracism, Self-Esteem, and Job Performance: When Do We Self-Verify and When Do We Self-Enhance" *Academy of Management Journal, Vol. 58, No. 1:* 279-297.
- Fornell, C.; Larcker, D. F. (1981). "Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error" *Journal of Marketing Research, Vol. 18, No. 1:* 39-50.
- Garden, A. M. (1991). "Relationship Between Burnout and Performance" *Psychological Reports, Vol. 68, No. 3:* 963-977.
- Golby, J.; Sheard, M.; van Wersch, A. (2007). "Evaluating the Factor Structure of the Psychological Performance Inventory" *Perceptual and Motor Skills, Vol. 105:* 309-325.
- Gould, D.; Hodge, K.; Peterson, K.; Petlichkoff, L. (1987). "Psychological Foundations of Coaching: Similarities and Differences Among Intercollegiate Wrestling Coaches" *The Sport Psychologist, Vol. 1:* 293-308.
- Gucciardi, D.F.; Mallett, C.J.; Hanrahan, S.J.; Gordon, S. (2011). "Measuring Mental Toughness in Sport: Current Status and Future Directions" (Ed. D.F. Gucciardi; S. Gordon), *Mental Toughness in Sport: Developments in Theory and Research*, Abingdon, UK: Routledge.
- Gucciardi, D.F. (2012). "Measuring Mental Toughness in Sport: A Psychometric Examination of the Psychological Performance Inventory-A and Its Predecessor" *Journal of Personality Assessment, Vol. 94, No. 4:* 393-403.
- Güven, Ş.; Yazıcı, A. (2020). "Türkiye'de Zihinsel Dayanıklılık Konusunda Yapılmış Araştırmaların Analizi ve İncelenmesi" *Ulusal Spor Bilimleri Dergisi, C. 4, S. 1:* 82-93.
- Hair, J.; Hult, T.; Ringle, C.; Sarstedt, M. (2014). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*, CA: Sage Publications.
- Hakanen, J.J.; Schaufeli, W.B.; Ahola, K. (2008). "The Job Demands-Resources Model: A Three-Year Cross-Lagged Study of Burnout, Depression, Commitment, and Work Engagement" *Work & Stress, Vol. 22, No. 3:* 224-241.
- Hardy, J.; Imose, R.A.; Day, E. (2014). "Relating Trait and Domain Mental Toughness to Complex Task Learning" *Personality and Individual Differences, Vol. 68:* 59-64.
- Hays, K. F. (2012). "The Psychology of Performance in Sport and Other Domains" (Ed. S. M. Murphy), *The Oxford Handbook of Sport and Performance Psychology*, UK: Oxford University Press.
- Hitlan, R.T.; Cliffon, R.J.; DeSoto, C. (2006). "Perceived Exclusion in the Workplace: The Moderating Effects of Gender on Work-Related Attitudes and Psychological Health" *North American Journal of Psychology, Vol. 8, No. 2:* 217-236.
- Hobfoll, S.E. (1989) "Conservation of Resources: A New Attempt at Conceptualizing Stress" *American Psychologist, Vol. 44, No. 3:* 513-524.
- Hobfoll, S.E. (2001), "The Influence of Culture, Community, and the Nested Self in the Stress Process: Advancing Conservation of Resources Theory" *Applied Psychology: An International Review, Vol. 50, No. 3:* 337-421.

Hobfoll, S.E.; Johnson, R.J.; Ennis, N.; Jackson, A.P. (2003). "Resource Loss, Resource Gain, and Emotion Outcomes Among Inner City Women" *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 84, No. 3: 632-643.

Hobfoll, S.E.; Lilly, R.S. (1993). "Resource Conservation as a Strategy for Community Psychology" *Journal of Community Psychology*, Vol. 21: 128-148.

Hobfoll, S.E.; Halbeslen, J.; Neveu, J.; Westman, M. (2018). "Conservation of Resources in the Organizational Context: The Reality of Resources and Their Consequences" *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, Vol. 5: 103-128.

Hofmann, H.; Groß, D.; Kohlmann, C. (2020). "On the Role of Mental Health Activities for Teachers' Work and Life" *Applied Research in Quality of Life*, 1-23.

Hooper, D.; Coughlan, J.; Mullen, M. (2008). "Structural Equation Modelling: Guidelines for Determining Model Fit" *Electronic Journal of Business Research*, Vol. 6, No. 1: 53-60.

Imran, M. K.; Fatima, T.; Sarwar, A.; Iqbal, S. M. J. (2021). "Will I Speak Up or Remain Silent? Workplace Ostracism and Employee Performance Based on Self-Control Perspective" *The Journal of Social Psychology*, 1-19.

Ito, J. K.; Brotheridge, C. M. (2003). "Resources, Coping Strategies, and Emotional Exhaustion: A Conservation of Resources Perspective" *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 63: 490-509.

Jain, T.; Sharma, R.; Singh, A.; Mehta, K. (2020). "Mental Toughness in Indian Elite Athletes: Psychometric Validation of the Psychological Performance Inventory" *Indian Journal of Public Health Research & Development*, Vol. 11, No. 1: 671-676.

Jahanzab, S.; Fatima, T. (2018). "How Workplace Ostracism Influences Interpersonal Deviance: The Mediating Role of Defensive Silence and Emotional Exhaustion" *Journal of Business and Psychology*, Vol. 33: 779-791.

Jayarathne, S.; Chess, W. A. (1984). "Job Satisfaction, Burnout, and Turnover: A National Study" *Social Work*, Vol. 29, No. 5: 448-453.

Jones, G.; Hanton, S.; Connaughton, D. (2002). "What is this Thing Called Mental Toughness? An Investigation of Elite Sport Performers" *Journal of Applied Sport Psychology*, Vol. 14: 205-218.

Karatepe, O.M.; Olugbade, O.A. (2009). "The Effects of Job and Personal Resources on Hotel Employees' Work Engagement" *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 28, No. 4: 504-512.

Kaya, Ç.; Ataman, G.; Aydın, B. (2017). "Workplace Ostracism and Work Engagement: The Moderating Role of Neuroticism" *International Journal of Business and Management*, Vol. 5, No. 2: 17-28.

Kline, R. B. (2011). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*, New York: The Guilford Press.

Kurzban, R.; Leary, M.R. (2001). "Evolutionary Origins of Stigmatization: The Functions of Social Exclusion" *Psychological Bulletin*, Vol. 127, No. 2: 187.

Laschinger, H. K. S.; Fida, R. (2014). "New Nurses Burnout and Workplace Wellbeing: The Influence of Authentic Leadership and Psychological Capital" *Burnout Research*, Vol. 1, No. 1: 19-28.

Leiter, M. P. (1991). "Coping Patterns as Predictors of Burnout: The Function of Control and Escapist Coping Patterns" *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 12, No. 2: 123-144.

Leung, A.S.; Wu, L.Z.; Chen, Y.Y.; Young, M.N. (2011). "The Impact of Workplace Ostracism in Service Organizations" *Int. J. Hospitality Manage.* Vol. 30, No. 4: 836-844.

Lin, Y.; Mutz, J.; Clough, P.; Papageorgiou, K. (2017). "Mental Toughness and Individual Differences in Learning, Educational and Work Performance, Psychological Well-being, and Personality: A Systematic Review" *Frontiers in Psychology*, Vol. 8: 1-15.

Liu, P.; Zhang, Y.; Ji, Y.; Wu, S. (2021). "Threat Upon Entry: Effect of Coworker Ostracism on Newcomers' Proactive Behaviors During Organizational Socialization" *Frontiers in Psychology*, Vol. 12: 1-10.

Loehr, J. E. (1986). *Mental Toughness Training for Sport: Achieving Athletic Excellence*. Lexington: Stephen Greene.

Mengenci, C. (2015). "İş Tatmini, Duygusal Emek ve Tükenmişlik İlişkilerinin Belirlenmesi" *Ege Akademik Bakış*, C. 15, S. 1: 77-89.

Newland, A.; Newton, M.; Finch, L.; Harbke, C. R.; Podlog, L. (2013). "Moderating Variables in the Relationship Between Mental Toughness and Performance in Basketball" *Journal of Sport and Health Science*, Vol. 2, No. 3: 184-192.

Oberai, H. (2021). "Exploring the Invisible Pain of Workplace Ostracism: Its Outcomes & Coping Mechanism" *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education*, Vol. 12, No. 5: 791-796.

Ocak, M.; Güler, M. (2017). Psikolojik Sermayenin Tükenmişlik Üzerine Etkisi: Görgül Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C. 49: 117-134.

Özçelik Kaynak, K.; Öztuna, B. (2020). "Bir Üniversite Hastanesinde Sözleşmeli Çalışanların Psikolojik İyi Oluş ve İşyerinde Dışlanma Durumları Arasındaki İlişki" *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, C. 55, S. 4: 2499-2514.

Özdemir, B. (2021). "İşyerinde Yalnızlığın Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisinde Tükenmişliğin Aracı Rolünün İncelenmesi" *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Vol. 9, No. 5, 1421-1439.

Özdemir, N.; Kavak, B. (2021). "B2B Firmalar için Pazarlama Kabiliyetleri Ölçeği Geliştirilmesi ve Doğrulanması" *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Vol. 16, No. 2, 489-511.

Özdevecioğlu, M.; Demirtaş, Ö. (2014). "Psychological Performance at Work: Theoretical Framework" *American Journal of Social Sciences, Arts and Literature*, Vol. 1, No. 1: 1-14.

Park, J.H.; Ono, M. (2017). "Effects of Workplace Bullying on Work Engagement and Health: The Mediating Role of Job Insecurity" *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 28, No. 22: 3202-3225.

Raab, M. (2016). "The Building Blocks of Performance: An Overview" (Ed. M. Raab; B. Lobinger; S. Hoffmann; A. Pizzera; S. Laborde), *Performance Psychology: Perception, Action, Cognition and Emotion*, London: Elsevier.

Randall, M.; Scott, W. A. (1988). "Burnout, Job Satisfaction, and Job Performance" *Australian Psychologist*, Vol. 23, No. 3: 335-347.

Siefert, K.; Jayaratne, S.; Chess, W. A. (1991). "Job Satisfaction, Burnout, and Turnover in Health Care Social Workers" *Health & Social Work*, Vol. 16, No. 3: 193-202.

Simon D.; Kriston L.; Loh A.; Spies C.; Scheibler F.; Wills C.; Harter M. (2010). "Confirmatory Factor Analysis and Recommendations for Improvement of the Autonomy-Preference-Index (API)" *Health Expectations*, Vol. 13: 234-243.

Sulea, C.; Filipescu, R.; Horga, A.; Ortan, C.; Fichmann, G. (2012). "Interpersonal Mistreatment at Work and Burnout Among Teachers" *Cognition, Brain, Behavior. An Interdisciplinary Journal*, Vol. 16, No. 4: 553-570.

Terry, P.C. (2008). "Performance Psychology: Being the Best, the Best You Can Be, or Just a Little Better" *InPsych*, Vol. 30, No. 1: 8-11.

Thau, S.; Mitchell, M. S. (2010). "Self-Gain or Self-Regulation Impairment? Tests of Competing Explanations of the Supervisor Abuse and Employee Deviance Relationship Through Perceptions of Distributive Justice" *Journal of Applied Psychology*, Vol. 95: 1009-1031.

Uslukaya, A.; Demirtaş, Z. (2020). "Öğretmen Algılarına Göre İşyerinde Dışlama: Eğitim Kurumlarında Nitel Bir Araştırma" *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi: Teori ve Uygulama*, C. 11, S. 22: 229-256.

Wang, Y.; Chang, Y.; Fu, J.; Wang, L. (2012). "Work-Family Conflict and Burnout Among Chinese Female Nurses: The Mediating Effect of Psychological Capital" *BMC Public Health*, Vol. 12: 915.

Warburton, W. A.; Williams, K. D.; Cairns, D. R. (2006). "When Ostracism Leads to Aggression: The Moderating Effects of Control Deprivation" *Journal of Experimental Social Psychology*, Vol. 42, No. 2: 213–220.

Williams, K. D. (1997). "Social Ostracism" (Ed. R. M. Kowalski), *Aversive Interpersonal Behaviors*, New York: Plenum.

Williams, K. D. (2007). "Ostracism" *Annual Review of Psychology*, Vol. 58: 425-452.

Williams, K.D.; Zadro, L. (2001). "Ostracism: On Being Ignored Excluded and Rejected", (Ed. M.R. Leary), *Interpersonal Rejection*. New York: Oxford University Press: 21–53.

Wright, T. A.; Bonett, D. G. (1997). "The Contribution of Burnout to Work Performance" *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 18: 491-499.

Wright, T.A.; Hobfoll, S.E. (2004). "Commitment, Psychological Well-Being and Job Performance: An Examination of Conservation of Resources (COR) Theory and Job Burnout" *Journal of Business and Management*, Vol. 9, No. 4: 389–406.

Wu, L.; Wei, L.; Hui, C. (2011). "Dispositional Antecedents and Consequences of Workplace Ostracism: An Empirical Examination" *Frontiers of Business Research in China*, Vol. 5, No. 1: 23-44.

Wu, L.Z.; Yim, F.H.K.; Kwan, H.K.; Zhang, X. (2012). "Coping with Workplace Ostracism: The Roles of Ingratiation and Political Skill in Employee Psychological Distress" *J. Manag. Stud.* Vol. 49, No. 1: 178–199.

Xanthopoulou, D.; Bakker, A.B.; Demerouti, E.; Schaufeli, W.B. (2007). "The Role of Personal Resources in the Job Demands-Resources Model" *International Journal of Stress Management*, Vol. 14, No. 2: 121–141.

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*, Vol. 29: 353-370.

Yakut, S.; Yakut, İ. (2018). "Öğretmenlerde Psikolojik İyi Oluş ve İş Yerinde Dışlanma İlişkisi" *Turkish Studies*, C. 13, S. 18: 1357-1376.

Yan, Y.; Zhou, E.; Liu, T. (2014). "Workplace Ostracism and Employees' Counterproductive Work Behavior: Effects of State Self-Control and Psychological Capital" *Science Research Management*, Vol. 35, No. 3: 82-90.

Yan, Y.; Zhou, E.; Long, L.; Ji, Y. (2014). "The Influence of Workplace Ostracism on Counterproductive Work Behavior: The Mediating Effect of State Self-Control" *Social Behavior and Personality: An International Journal*, Vol. 42, No. 6: 881-890.

Yang, J.; Treadway, D. C. (2016). "A Social Influence Interpretation of Workplace Ostracism and Counterproductive Work Behavior" *Journal of Business Ethics*, Vol. 148: 879-891.

Yürür, Ş. (2011). "Öğrenilmiş Güçlülük, Kıdem ve Medeni Durumun Duygusal Tükenmedeki Rolü: Kaynakların Korunması Teorisi Kapsamında Bir Analiz" *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, C. 25, S. 1: 107-126.

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" *Int. J. Hospitality Manag.* Vol. 33: 219–227.

Extended Summary

The Effect of Workplace Ostracism on Psychological Performance

The Conservation of Resources Theory (COR) emphasizes that individuals strive to acquire, develop, protect and not to lose the things they value, and propounds that employees try not to lose their resources in order not to be exposed to stress and burnout and seek ways to protect them (Hobfoll, et al., 2018). It has been stated in the literature that resources have a direct effect on stress and burnout, as well as an indirect effect through coping strategies. Coping strategies in the context of the COR are classified as positive orientation, working harder and seeking advice and assistance (Ito & Brotheridge, 2003). It is seen that psychological performance (Aydemir & Akdoğan, 2019), which expresses the mood, motivation, self-confidence, self-control, mental and emotional condition of the employees on their job performance, is similar to positive orientation of the coping strategies. Because, positive orientation has been expressed as a concept that includes the meaning of life, positive emotions, self-efficacy, self-esteem, social connections, life satisfaction and optimism within the framework of the COR (Alessandri et al., 2015; Hoffmann et al., 2020).

Similar to the fact that the COR focuses on both psychological and physical resources (Duffy et al., 2002), social ostracism inflicts both social pain, which creates emotional reactions, and physical pain, which causes physical reactions (Eisenberger et al., 2003). In the context of the COR, it is possible to say that workplace ostracism consumes the resources that support individuals in the workplace (Leung et al., 2011). According to Williams (2007), the social pain of ostracism is potential threat for four basic human needs: self-esteem, belonging, control, and meaningful existence. Again, in such a situation, it is possible for the protection mechanism of individuals to come into play. However, in this process, individuals may feel constantly stressed and may face more resource loss, which leads to various negative consequences (Zhu et al., 2017). In addition, these can be the sources that make up the protection mechanism.

This study aims to reveal how workplace ostracism affects psychological performance, considering that psychological performance, which is predicted to be interpreted within the scope of positive orientation within the framework of the COR, is an important coping tool. It is seen that there is no research conducted on white-collar workers in the literature on psychological performance. Besides, no research has been found that characterizes psychological performance as a coping strategy in the context of the COR. This research was designed with the motivation to fill these gaps in the literature.

Workplace ostracism negatively affects the individuals psychologically. The psychological well-being levels of ostracized individuals decrease (Yakut & Yakut, 2018; Özçelik Kaynak & Öztuna, 2020; Oberai, 2021), and their cognitive processes get harmed (Baumeister et al., 2002). Since the concept of psychological performance is a very new concept in the management and organization literature, its relationship with workplace ostracism has not been examined before. In the study of Baumeister et al. (2002) examining the relationship between cognitive processes and social exclusion, the authors argue that exclusion negatively affects mental performance and mental health, and this situation causes individuals to have difficulties in issues such as problem solving, effective decision-making, avoidance of dangers, and coping with misfortunes. Although mental performance is seen similar to the psychological performance, it can still be said that it does not interpret exactly the psychological performance the subject of the study. Aydemir and Akdoğan (2019) state that psychological performance consists of elements that express the mood, motivation, self-confidence, self-control, mental and emotional condition of employees regarding their job performance. Therefore, in order to understand the relationships between ostracism and psychological performance, it would be appropriate to examine the relationships between ostracism and these elements. In addition to the studies that found that workplace ostracism reduces the motivation of the individuals (Chung & Yang, 2017; Çelik & Koşar, 2015), there are also studies that recorded negative relationships between workplace ostracism and the individuals' self-confidence (Liu et al., 2015; Oberai, 2021; Thau & Mitchell, 2010; Uslukaya & Demirtaş, 2020). In another study, it was found that workplace ostracism lowers individuals' self-esteem and this leads to a loss of self-confidence (Wu et al., 2011). It is among the findings of the studies in the literature that self-control, another factor of psychological performance, is negatively related to workplace ostracism (Warburton et al., 2006; Yan, Zhou, & Liu, 2014; Yan et al., 2014).

As can be seen, although many studies have been conducted separately between the factors that are thought to constitute psychological performance and workplace ostracism, psychological performance has not been considered as a whole. Besides, it is thought that psychological performance is similar to the positive orientation suggested by the COR as a coping strategy and can be considered as an important resource within the framework of the COR. In this context, the relationship between workplace ostracism and psychological performance is examined for the first time within the framework of the COR, and the research seeks to answer the following question:

- What is the impact of workplace ostracism on psychological performance (negative energy, positive energy, self-control, mental condition)?

Workplace ostracism is a researched phenomenon on white-collar workers (Kaya et al., 2017; Jahanzeb & Fatima, 2018). Considering that psychological performance has emerged as a new concept in the field of management and organization, it is seen that there is no study on white-collar workers except academics. Examination of both variables in terms of white-collar employees will contribute to the literature in terms of understanding their interactions through white-collar employees. In this direction, white-collar employees were determined for the research population and data were obtained from 238 white-collar employees by convenience sampling method.

A structural model was created to see the effect of workplace ostracism on the sub-dimensions of psychological performance. The fit values for the structural model ($\chi^2/df = 2,377 [p < .001]$; RMSEA = .076; GFI = .80; CFI = .89; NFI = .83; TLI = .88) were determined to be at an acceptable level (Simon et al., 2010; Hooper et al., 2008). It has been determined that workplace ostracism affects negative energy positively ($\beta = .45$; $p < .001$). In addition, workplace ostracism affects positive energy ($\beta = -.25$; $p < .01$), self-control ($-.16$; $p < .05$) and mental condition ($-.20$; $p < .01$) negatively. The explained variance values regarding the structural model were examined and it was found that workplace ostracism explains 2.5% of positive energy, 4.1% of mental condition, 6.1% of self-control and 20.5% of negative energy.

In this study, the relationships between workplace ostracism and psychological performance dimensions were tested with the structural model created within the framework of the COR. Findings show that while workplace ostracism positively affects negative energy, it negatively affects positive energy, self-control and mental condition. These findings are in line with previous studies. It has been previously found that mental performance and mental health, which are very similar to psychological performance, were negatively affected by social exclusion (Baumeister et al., 2002). On the other hand, studies show that ostracized individuals' psychological well-being levels (Yakut & Yakut, 2018; Özçelik Kaynak & Öztuna, 2020; Oberai, 2021), motivation levels (Chung & Yang, 2017; Çelik & Koşar, 2015), self-confidence levels (Liu et al., 2021; Oberai, 2021; Thau & Mitchell, 2010; Uslukaya & Demirtaş, 2020), self-esteem levels (Wu et al., 2011) and their self-control levels (Warburton et al., 2006; Yan, Zhou & Liu, 2014; Yan et al., 2014) decrease. Therefore, it is possible to state that the findings obtained from this study are compatible with the findings of studies conducted on phenomena that are thought to constitute psychological performance.