

# Örgütsel Dışlanma Ve Sosyal Kimlik Algısı

## Organizational Ostracism and Social Identity Perception

Dr. Öğr. Üyesi Büşra Halis Öztürk<sup>1\*</sup> 

<sup>1</sup> Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi,  
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi,  
Çalışma Ekonomisi ve Endüstri  
İlişkileri Anabilim Dalı, Muğla,  
Türkiye.  
[busrahalis@mu.edu.tr](mailto:busrahalis@mu.edu.tr)

\*Büşra Halis Öztürk

Received: 13.05.2026  
Accepted: 20.06.2026

Citation:  
Halis Öztürk, B. (2026). Örgütsel  
Dışlanma Ve Sosyal Kimlik  
Algısı, *Ekonomi ve Yönetim  
Araştırmaları Dergisi*, 15(1), 113-125.

### Özet

Örgütsel dışlanma, bir çalışanın gruba ait hissetmemesi, toplumdan izole olması, dışlanma durumuna düşmesiyle ortaya çıkmakta ve bu durum bireyin hem iş performansı hem de ruhsal sağlığı üzerinde çeşitli olumsuz etkiler yaratmaktadır. Bu bağlamda sosyal kimlik algısı önemli bir rol oynamaktadır. Bireylerin kimliklerini sosyal bir grubun parçası olarak algılayış şekli, örgütsel dışlanmayı hangi derecede deneyimleyebileceklerine büyük oranda etki etmektedir. Örgütlerdeki dışlanma ile sosyal kimlik algısının etkileşimi, örgütsel bağlılık, iş tatmini ve bireysel motivasyon gibi faktörler üzerinde de belirleyici bir etkiye sahiptir. Dolayısıyla örgütsel dışlanmaya karşı stratejik müdahaleler, sadece profesyonel becerilerle değil, aynı zamanda bireyin sosyal kimliği ve grubun ona sağladığı aidiyet duygusuyla da ilişkili bir şekilde yapılmalıdır. Bu tür araştırmalar, çalışanlar arasındaki etkileşimlerin verimli bir şekilde yönetilmesine ve genel örgütsel iklimin iyileştirilmesine katkı sağlamaktadır. Kuramsal değerlendirmeler, örgüt kültürünün ve liderlik yaklaşımlarının, dışlanma deneyimlerinin hafifletilmesinde belirleyici rol oynadığı ve sosyal kimlik süreçlerinin olumlu yönde yapılandırılmasında etkili olduğunu ortaya koymaktadır. Bu doğrultuda çalışmanın temel amacı; örgütsel dışlanmanın bireysel ve kurumsal çıktılar üzerindeki tahrip edici etkisini sosyal kimlik kuramı perspektifinden incelemek ve bu olumsuz dinamiklerin hangi mekanizmalarla hafifletilebileceğini ortaya koymaktır. Alan yazında dışlanma ve sosyal kimlik ilişkisini ampirik/kuramsal düzeyde bir arada ele alan sınırlı sayıda çalışma bulunması nedeniyle, hem yöneticilere dışlanma ile mücadelede stratejik bir yol haritası sunmak hem de örgütsel davranış literatüründeki mikro-makro düzeydeki etkileşim boşluğunu doldurmak hedeflenmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Örgüt, Dışlanma, Sosyal Kimlik, Algı, Etki

### Abstract

Organizational ostracism occurs when an employee feels excluded from the group, becomes isolated from the community and finds themselves in a state of being ostracized; this situation has various negative effects on both the individual's job performance and mental health. In this context, the perception of social identity plays a significant role. The way individuals perceive their identity as part of a social group has a significant impact on the extent to which they may experience organizational ostracism. The interaction between ostracism in organizations and perceptions of social identity also has a significant impact on factors such as organizational commitment, job satisfaction and individual motivation. Therefore, strategic interventions to address organizational ostracism should be based not only on professional skills but also on the individual's social identity and the sense of belonging provided by the group. Such studies contribute to the effective management of interactions among employees and the improvement of the overall organizational climate. Theoretical analyses indicate that organizational culture and leadership approaches play a decisive role in mitigating experiences of ostracism and are effective in positively shaping social identity processes. In this context, the primary objective of this study is to examine the detrimental effects of organizational ostracism on individual and organizational outcomes from the perspective of social identity theory, and to identify the mechanisms through which these negative dynamics can be mitigated. Given the limited number of studies in the literature that examine the relationship between ostracism and social identity at both the empirical and theoretical levels, this study aims to provide managers with a strategic roadmap for addressing ostracism while also filling the gap in the organizational behavior literature regarding the interaction between micro- and macro-levels.

**Keywords:** Organization, Ostracism, Social Identity, Perception, Effect.

## GİRİŞ

Günümüz modern iş dünyasında örgütsel dışlanma, bireyin sosyal etkileşim ağlarından sistematik biçimde uzaklaştırılmasıyla ortaya çıkan ve çalışanların psikososyal iyi oluşunu derinden etkileyen önemli bir sorundur. Sosyal kimlik inşası, çalışanların kendilerini örgütün bir parçası olarak tanımlama sürecini ifade etmekte olup, örgüt içi etkileşimlerden doğrudan etkilenen dinamik bir yapı sergilemektedir. Bu kapsamda, kurumsal sürdürülebilirlik ve çalışan bağlılığı açısından kritik öneme sahip olan örgütsel iklim, dışlanma deneyimleri sonucunda olumsuz yönde etkilenebilmektedir. Bu çalışma, örgütsel dışlanma ile sosyal kimlik algısı arasındaki ilişkiyi ele alarak, söz konusu etkileşimin kurumsal yapılara yansımalarını incelemeyi amaçlamaktadır. Çalışanların iş ortamında yaşadıkları dışlanma deneyimlerinin sosyal kimlik algısı üzerindeki psikolojik ve sosyo-kültürel etkileri araştırmanın temel odağını oluşturmaktadır. Sosyal kimlik teorisi çerçevesinde bireyler, kendilerini çeşitli grupların üyesi olarak tanımlarken; örgüt içi dışlanma, bu kimliklerin zayıflamasına ya da yeniden şekillenmesine neden olabilmektedir (Abdulmagied, 2022). Dışlanma deneyiminin yalnızca bireysel iyi oluş üzerinde değil, aynı zamanda örgütsel bağlılık, ödül sistemlerine yönelik algı ve iş tatmini gibi motivasyonel unsurlar üzerinde de belirleyici etkiler yarattığı görülmektedir. Nitekim Atakan Duman vd. (2013: 7-9), örgütsel kimlik, bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi kapsamlı biçimde ele almışlardır. Bu doğrultuda, çalışanların örgüte yönelik geliştirdikleri kimlik düzeyinin hem bağlılık hem de ekstra rol davranışlarının şekillenmesinde önemli bir rol oynadığı anlaşılmaktadır.

Modern iş dünyasında örgütlerin iç iletişim stratejileri, liderlik tarzları ve kurum kültürü dinamikleri sosyal kimlik yapılarının inşasında çift yönlü bir etki oluşturmaktadır. Dolayısıyla bu etkileşimler, mikro düzeyde bireyi etkilemekle kalmayıp, makro düzeyde takım performansı ve örgütsel çıktıları da doğrudan etkilemektedir. Rekabet avantajını sürdürülebilir kılmayı hedefleyen örgütlerin, dışlanma olgusunu stratejik yaklaşımlarına entegre etmeleri ve bu süreçleri titizlikle yönetmeleri gerekmektedir. Nitekim iş yerinde dışlanma (organizational ostracism), bireyin ait olma ihtiyacını zedeleyerek örgütsel vatandaşlık davranışlarını düşürmekte ve tükenmişliği artırmaktadır (Ferris vd., 2008). Nitekim örgütsel yapıların karmaşıklaştığı günümüzde, çalışanların psikososyal deneyimlerinin çeşitlenmesi, kurumsal performans ve bireysel memnuniyet üzerinde merkezi bir rol oynamaktadır. Literatürde geniş yer bulan bu durum, çağdaş örgütlerde gözlemlenen verimlilik kayıplarının temel gerekçelerinden biri olarak kabul edilmektedir. Bu bağlamda negatif psikososyal deneyimler ve dışlanma hissi, çalışanın örgütle olan bağı kopararak işten ayrılma niyetini tetikleyen en önemli unsurlardandır (Amiot vd., 2006). Bu doğrultuda sosyal kimlik algısı, bireylerin grup üyeliğini içselleştirme ve kimlik bütünlüğünü sağlama süreçlerinde kritik bir yapı taşı olmaktadır. Bireyin kurumsal kimlikle kurduğu bu güçlü bağ, yalnızca motivasyonu artırmakla kalmayıp, örgütsel amaçlara adanmışlığı da beraberinde getirmektedir (Tajfel ve Turner, 1979; Ashforth ve Mael, 1989). Mevcut çalışma, ilgili alan yazını kavramsal bir çerçevede yeniden değerlendirerek uygulama alanındaki yansımalarını somutlaştırmayı hedeflemekte; kapsayıcı politikalar ve adil yönetim anlayışının örgütsel dışlanmayı minimize etmedeki kritik rolünü vurgulayarak, dışlanma olgusunun sosyal kimlik inşasını nasıl dönüştürdüğünü irdelemeyi amaçlamaktadır.

## Örgütsel Dışlanma Kavramı ve Biçimleri

Örgütsel dışlanma, en genel tabiriyle bir bireyin veya grubun, iş ortamında diğer aktörler tarafından sosyal etkileşim süreçlerinden sistematik olarak dışlanması, görmezden

gelinmesi veya kabul görmemesi durumu olarak tanımlanmaktadır. Bu olgu, bireylerin veya grupların karar alma mekanizmalarına ve bilgi paylaşım ağlarına dahil edilmemeleri, kaynaklara eşit erişim imkânlarından mahrum bırakılmaları bakımından incelenmektedir. Söz konusu dışlanma deneyimi, örgütsel verimlilik ve bireysel iş tatmini üzerinde belirleyici etkiler oluşturmaktadır. Bu olgunun temelinde yatan dinamikler; hiyerarşik yapılardaki güç ilişkileri, normatif beklentilerin yeniden yapılandırılma süreci, ayrımcı uygulamalar ve örgüt kültüründe yer bulan önyargılar şeklinde tezahür etmektedir (Ata ve Ataman, 2020). Örgütsel dışlanma biçimleri; uygulandığı mekanizmalara, etki düzeylerine ve ortaya çıktığı bağlamlara göre farklılık göstermektedir. Bu süreç hem bireysel hem de kurumsal düzeyde ortaya çıkan psikolojik, sosyal ve yapısal unsurların dinamik bir etkileşimine dayanmaktadır (Ferris vd., 2008; Robinson vd., 2013). Örgütsel dışlanmanın bireyde yarattığı bu tahribatın ve aidiyet kaybının tam karşısında ise kurumsal kabul ve destek mekanizmaları yer almaktadır. Bir başka ifadeyle, dışlanma hissi sosyal kimliği zedelerken, örgütün bireye sunduğu yapıcı kaynaklar bu kimliği yeniden inşa edebilmektedir. Nitekim Fuller vd. (2004: 13-17) tarafından yapılan çalışmada, dışlanma deneyiminin karşısında yer alan algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki sosyal kimlik perspektifinden ele alınmıştır. Söz konusu çalışma, bireylerin örgütlerinden algıladıkları desteğin, örgütle özdeşleşme düzeylerini ve buna bağlı olarak örgütsel bağlılıklarını artırabileceğini öne sürerek; dışlanma gibi negatif deneyimlerin örgütsel destek mekanizmalarıyla dengelenmesi gerektiğine teorik bir zemin hazırlamaktadır.

Örgütsel dışlanmanın farklı boyutları incelendiğinde, çalışanların özsaygı, aidiyet ve motivasyon düzeylerini olumsuz etkileyen psikolojik dışlanma biçiminin, duygusal ve bilişsel süreçlerdeki aksaklıklar neticesinde bireyin örgüte olan bağlılığının zayıflamasıyla sonuçlandığı görülmektedir. Sosyal dışlanma ise örgüt içerisindeki sosyal etkileşimlerin sınırlandırılması, grup içi dayanışmanın azalması ve iletişim kanallarının kısıtlanması suretiyle bireylerin örgütsel topluluklardan izole edilmesi şeklinde ortaya çıkmaktadır (Atakan-Duman vd., 2013). Bunlara ek olarak yapısal dışlanma; örgüt içinde pozisyonların dağılımı, kaynakların tahsisi, kariyer fırsatlarına erişim ve görev dağılımı gibi stratejik alanlarda belirli birey veya grupların sistematik olarak dezavantajlı konuma itilmesi olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel dışlanma, her zaman açık bir reddediş şeklinde değil; yerleşik davranış kalıpları ve örtülü iletişim pratikleri aracılığıyla dolaylı bir biçimde de tezahür edebilmektedir. Bu süreçte dışlanma, doğrudan bir çatışma yaşanmaksızın ve farkındalık düzeyi düşük tutularak gerçekleştirilmekte; böylece bireyin kurumsal ağlardan sinsi bir şekilde yalıtılmasına imkan tanıyan bir yapı sürdürülmektedir. Söz konusu dolaylı mekanizmalar, dışlanma eylemini 'görünmez' kılarak meşrulaştırmakta ve bu durumun çalışan üzerindeki psikososyal tahribatının tespit edilmesini zorlaştırmaktadır (Ata ve Ataman, 2020; Atakan-Duman vd., 2013).

Mevcut dinamikler, örgüt içinde resmi olarak tanımlanmayan fakat gayri resmi normlar ve etkileşim modelleri çerçevesinde kendini belli eden örtülü dışlanma uygulamalarının varlığını kanıtlamaktadır. Örgütlerde uygulanan bu dışlanma mekanizmaları; liderlik yaklaşımları, yönetim politikaları ve örgüt kültürü ile şekillenen karmaşık süreçler olarak ele alınmakta, bu unsurların etkileşimi sonucu ortaya çıkan dışlanma biçimlerinin örgüt dinamiklerinin ayrılmaz bir parçası haline geldiği tespit edilmektedir. Van Knippenberg vd. (2002) çalışmasında, birleşme sonrası örgütsel kimlik ve özdeşleşme süreçleri sosyal kimlik perspektifinden incelenmiş ve başarılı bir birleşme sürecinin, çalışanların yeni oluşan örgütle özdeşleşmelerini sağlayacak stratejik iletişim ve destek mekanizmalarına bağlı olduğu gösterilmiştir. Genel olarak örgütsel dışlanmanın psikolojik, sosyal ve yapısal boyutlarının birbirleriyle olan etkileşiminin derinlemesine incelenmesi, bireylerin yaşadığı

dışlanma deneyiminin dinamik bir bütün oluşturması bakımından büyük önem arz etmektedir (Bernabé vd., 2016).

Mevcut kuramsal yaklaşımlar, dışlanmanın dolaylı biçimlerinin, örgüt kültürü ve gayri resmi normlar aracılığıyla bireylerin sosyal çevrelerinden ve karar alma süreçlerinden sistematik olarak uzaklaştırılmasına neden olduğunu öne sürmekte, bu durumun da örgüt verimliliği ve çalışan memnuniyeti üzerinde uzun vadeli olumsuz etkiler yarattığı ileri sürülmektedir (Bursalı, 2008). Örgütsel dışlanmanın yarattığı olumsuz etkilerin çalışanların mesleki gelişim süreçleri, kariyer planlaması ve inovatif potansiyelleri üzerinde belirleyici sonuçlar doğurduğu, bu nedenle örgüt içindeki adaletli ve kapsayıcı yönetim uygulamalarının geliştirilmesinin elzem olduğu savunulmaktadır. Bu bağlamda dışlanmanın psikolojik etkilerinin, bireylerin iş tatmini ve örgüte olan bağlılık düzeyleri ile doğrudan ilişkilendirildiği, sosyal dışlanmanın ise grup içi etkileşimlerin takım çalışmasının ve örgütsel dayanışmanın zayıflamasına yol açtığı ileri sürülmektedir.

Yapısal dışlanma biçiminin kaynak dağılımı, görev atamaları ve kariyer fırsatlarına erişim gibi kritik alanlarda belirli birey veya grupların sistematik olarak dezavantajlı konuma itilmesi şeklinde tezahür ettiği, bu durumun da örgütlerin uzun vadeli stratejik planlamalarında göz önünde bulundurulması gereken önemli bir değişken olarak değerlendirilmesi gerekmektedir (Bernabé vd., 2016; Bursalı, 2008). Ayrıca örgüt kültürü, liderlik tarzları ve iletişim stratejilerinin, dışlanma olgusunun hafifletilmesinde ve kapsayıcı yönetim modellerinin oluşturulmasında etkin araçlar olarak kullanılmasının gerekliliği vurgulanmakta, bu yaklaşımların örgütlerde adalet, eşitlik ve bütünlük bir sosyal yapının tesis edilmesine katkı sağladığı ileri sürülmektedir. Bu doğrultuda örgüt içindeki dışlanma deneyimlerinin sadece bireysel düzeyde değil, kurumsal dinamiklerin yeniden yapılandırılmasında da belirleyici faktörler olarak ele alınması gerektiği öne sürülmekte ve uygulamada somut müdahale stratejilerinin geliştirilmesinin elzem olduğu belirtilmektedir (Çelebi, 2020). Bu sürecin örgütlerin sürdürülebilir gelişim stratejileri, inovatif yaklaşımları ve rekabet avantajı elde etme çabalarıyla doğrudan ilişkili olduğu, dolayısıyla dışlanma olgusunun önlenmesi ve minimize edilmesine yönelik stratejik müdahalelerin örgüt dinamiklerinin iyileştirilmesinde kritik rol oynadığı ileri sürülmektedir. Böylece, örgütsel dışlanmanın çok boyutlu yapısının, bireylerin sosyal kimlik oluşum süreçleri ile entegrasyonunun sağlanması ve örgüt içinde bütünsel bir yapı oluşturulmasının, uzun vadeli başarıya ulaşmada temel bir unsur olduğu kabul edilmektedir.

### **Örgütsel Dışlanmanın Nedenleri ve Etkileri**

Örgütsel dışlanmanın nedenleri, örgüt içerisindeki yapısal, kültürel ve bireysel dinamiklerin karmaşık etkileşimi sonucu ortaya çıkmakta ve bu olgunun temelinde yer alan faktörlerin örgüt içinde eşitlikçi ve kapsayıcı uygulamaların sağlanamamasından kaynaklandığı ileri sürülmektedir (Çiçek, 2023). Örgüt yapısındaki katı hiyerarşik düzenlemeler, güç ve yetki dağılımındaki dengesizliklerin belirginleşmesine, yönetsel tercihlerin önyargılı uygulamalarla şekillenmesine ve bu durumun belirli birey veya grupların sistematik olarak dezavantajlı konuma itilmesine zemin hazırlamaktadır. İletişim kanallarındaki aksaklıkların bilgi akışının etkin yönetilememesine ve bu nedenle çalışanlar arasında bilgi paylaşımının sınırlı kalmasına yol açtığı, böylece bireylerin örgütsel süreçlere dahil olma olanaklarının kısıtlandığı ileri sürülmektedir (Çelebi, 2020; Çiçek, 2023). Ayrıca örgüt kültürünün ve yerleşik normların farklılıkların göz ardı edilmesine, stereotiplerin pekiştirilmesine ve bireyler arası uyumun zayıflamasına neden olması, dışlanma nedenleri arasında önemli bir yer tutmaktadır. Örgütsel dışlanmanın etkileri, yalnızca bireysel düzeyde yaşanan psikolojik ve duygusal sorunlarla sınırlı kalmayıp, aynı zamanda örgüt genelinde verimlilik, inovasyon ve sürdürülebilir gelişim hedeflerinin gerçekleştirilmesi üzerinde de derin etkiler

oluşturmaktadır. Bu durumla ilişkili olarak Metz vd. (2022: 13-15) çalışmalarında örgütlerde bireylerin kendilerini dahil veya dışlanmış hissetmelerinde insan ve sosyal sermayenin rolünü araştırmışlardır. Çalışma, bireylerin örgüt içindeki sosyal ve mesleki ağlara erişimlerinin, kendilerini dahil hissetme düzeylerini belirlediğini ve bu algının iş tatmini ve bağlılık üzerinde önemli etkileri olduğunu vurgulamaktadır. Bulgular, sosyal sermayenin bireylerin örgütsel deneyimlerini olumlu yönde etkilediğini göstermektedir.

Dışlanmaya maruz kalan çalışanların iş tatmini ve motivasyon düzeyleri belirgin şekilde düşmektedir. Bu bağlamda bu durum, örgüt içindeki bağlılık ve aidiyet hissinin zayıflamasına neden olmaktadır. Sosyal dışlanmanın çalışanlar arasındaki etkileşimi kısıtlayarak takım çalışması ve işbirliği ortamının olumsuz yönde etkilenmesine yol açtığı, dolayısıyla örgüt içindeki iletişim süreçlerinin etkinliğinin azalmasına sebep olduğu görülmektedir (Coşkun, 2020; Dadak ve Demir, 2020). Psikolojik düzeyde dışlanma deneyimi yaşayan bireyler stres, anksiyete ve depresyon gibi ruhsal sağlık sorunlarıyla karşılaşmakta, bu durum bireysel performansın düşmesine ve iş gücü verimliliğinin azalmasına neden olmaktadır. Yapısal etki olarak dışlanmanın örgüt içindeki kaynak dağılımı, kariyer fırsatlarına erişim ve görev atamalarında yarattığı adaletsizliklerin örgütün stratejik planlama ve uzun vadeli gelişim süreçlerini olumsuz yönde etkilemekte bulunduğu tespit edilmektedir. Bu olgunun etkileri, örgüt kültürünün bütünselliğini bozarak, çalışanlar arasında güven ve dayanışma duygusunun zayıflamasına, örgüt içi sosyal bağların erozyona uğramasına ve inovatif fikirlerin ortaya çıkma potansiyelinin sınırlandırılmasına neden olmaktadır. Bu yapısal eksiklikler, örgütlerde belirli birey veya grupların sistematik olarak dezavantajlı konuma itilmesine zemin hazırlamakta, böylece dışlanma sürecinin kalıcılığını desteklemektedir (Ergiyen, 2023). Salgar (2021)'in örgütsel sosyalleşme ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmasında, bireylerin örgüt içindeki sosyalleşme süreçlerinin, örgütle özdeşleşme düzeyleri üzerindeki etkisi analiz edilmektedir. Bulgular, etkili bir sosyalleşme sürecinin bireylerin örgütle güçlü bir bağ kurmasını ve özdeşleşmesini sağladığını göstermektedir.

Dışlanmanın örgüt içindeki iş süreçleri ve karar alma mekanizmalarına yansımaları, bilgi akışının kesintiye uğramasına neden olmakta; bu durum ise örgütün rekabet avantajını zayıflatmakta ve verimlilik hedeflerine ulaşmasında çeşitli aksaklıklar ortaya çıkarmaktadır. Ayrıca dışlanmanın yarattığı olumsuz psikososyal ortam, çalışanların mesleki gelişim süreçlerine ve kariyer planlamalarına zarar vermekte, örgüt genelinde iş gücü devir hızının artmasına ve bilgi birikiminin sürekliliğinin sağlanamamasına yol açmaktadır (Dadak ve Demir, 2020). Bu çerçevede örgütsel dışlanmanın nedenleri ile etkileri arasındaki ilişkinin detaylı bir biçimde ele alınması, hem bireysel hem de kurumsal düzeyde uygulanacak müdahale stratejilerinin geliştirilmesi açısından kritik öneme sahiptir. Bunun yanı sıra örgütsel dışlanmanın etkileri, hem bireysel psikososyal düzeyde hem de örgüt içi yapısal ve kültürel boyutlarda kendini göstermektedir.

Kurumsal yönetim ilkelerinin, adalet ve eşitlik prensipleri çerçevesinde yeniden ele alınmaması, dışlanma nedenlerinin devam etmesine ve bu durumun örgütsel verimlilik ile inovasyon kapasitesi üzerinde olumsuz etkiler yaratmasına yol açmaktadır. Bu çerçevede Sökmen ve Bıyık'ın (2016: 15-18) çalışmasında örgütsel bağlılık, örgütsel özdeşleşme, kişi-örgüt uyumu ve iş tatmini arasındaki ilişkiler bilişim sektöründe çalışan uzmanlar üzerinde araştırılmıştır. Bulgular, kişi-örgüt uyumu ve özdeşleşme düzeyinin yüksek olduğu durumlarda çalışanların daha yüksek iş tatmini ve bağlılık sergilediğini göstermektedir. İletişim kanallarındaki yetersizliklerin ve liderlik yaklaşımlarındaki eksikliklerin çalışanların örgütsel süreçlere tam katılımını engellemesi, dışlanmanın yapısal nedenleri arasında yer almakta ve örgüt içindeki sosyal bağların zayıflamasına neden olmaktadır. Bu durum,

örgütlerin stratejik hedeflerine ulaşmada yaşadıkları güçlüklerin artmasına, çalışan devrinin hızlanmasına ve bilgi birikiminin sürekliliğinin sağlanamamasına yol açmaktadır (Fettahlıoğlu vd., 2018). Ek olarak, örgütlerde dışlanmanın önlenmesi ve etkilerinin minimize edilmesine yönelik stratejik müdahalelerin geliştirilmesi, kurum kültürünün yeniden yapılandırılması ve adaletli yönetim uygulamalarının hayata geçirilmesi ile mümkün kılınmaktadır. Uygulanan kapsayıcılık politikalarının çalışanların örgütsel süreçlere aktif katılımını teşvik etmesi, dışlanma nedenlerinin ortadan kaldırılmasında belirleyici rol oynamaktadır (Ergiyen, 2023; Fettahlıoğlu vd., 2018).

### **Sosyal Kimlik Kuramı ve Temel Bileşenleri**

Sosyal kimlik kuramı, bireylerin kendilerini ait oldukları sosyal gruplar çerçevesinde tanımlamaları ve bu tanımlama sürecinde grup üyeliklerinin, bireyin özdeğerini ve benlik saygısını artıran temel bir unsur olarak ortaya çıkması üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bu kuram, bireylerin sosyal çevreleriyle kurdukları ilişkilerde grup normları, değerler ve beklentiler doğrultusunda kimliklerini yeniden yapılandırmalarını öngörmekte ve bu süreçte sosyal kategorileştirme ile sosyal karşılaştırma bileşenlerinin kritik rol oynadığını savunmaktadır (Fuller vd., 2004). Sosyal kategorileştirme süreci, bireylerin kendilerini ve çevresindekileri belirli gruplar halinde sınıflandırmaları, bu sınıflandırmanın ise hem bilişsel hem de duygusal düzeyde algı farklılıklarını ortaya koyması bakımından önem arz etmektedir. Bu süreçte bireyler, ait oldukları grupların sınırlarını belirgin hale getirmekte, benzer özelliklere sahip olanlarla özdeşleşmekte ve farklılık gösterenlerle ayrımcı tutumlar geliştirmektedir. Gürlek ve Tuna (2018: 23-27) tarafından yapılan çalışmada sosyal kimlik teorisi açısından örgütsel özdeşleşmenin teorik temelleri ele alınmakta, bireylerin örgütle özdeşleşme süreçlerini sosyal kimlik teorisi çerçevesinde değerlendirerek, bu süreçlerin bireysel ve örgütsel sonuçlarını tartışmaktadır. Özellikle örgütle güçlü bir özdeşleşme sağlayan bireylerin daha yüksek düzeyde bağlılık ve performans sergilediği belirtilmektedir.

Genel olarak sosyal karşılaştırma süreci ise bireylerin kendilerini, ait oldukları grubun üyeleriyle ve diğer grupların üyeleriyle kıyaslamaları üzerinden kendi gruplarının değerini ve üstünlüğünü algılamalarına olanak tanımaktadır. Bu süreçte bireyler, grup içindeki benzerlikleri ve grup dışındaki farklılıkları vurgulayarak, hem kendi gruplarının hem de dış grup üyelerinin özelliklerini değerlendirerek, kimliklerini yeniden yapılandırmaktadır (Gökçen, 2021). Sosyal karşılaştırma, bireylerin grup içi dayanışmayı güçlendiren normatif değerleri benimsemelerine, aidiyet duygusunun pekişmesine ve grup üyeleri arasında sosyal uyumun sağlanmasına katkıda bulunmaktadır. Bu çerçevede sosyal kimlik kuramı kapsamında, bireylerin grup üyelikleri üzerinden kazandıkları kimliklerin, sosyal kategorileştirme ve sosyal karşılaştırma süreçlerinin birbirini tamamlaması suretiyle şekillendiği ileri sürülmektedir (Fuller vd., 2004; Gökçen, 2021). Bu çerçevede Hatipoğlu (2022) tarafından yürütülen çalışmada, örgütsel saygınlık ile örgütsel özdeşleşme arasındaki etkileşimde sosyal rol kimliği ve örgütsel tinselliğin aracı rolleri ele alınmıştır. Araştırma, çalışanların kurumsal saygınlığa yönelik algılarının özdeşleşme süreçlerini nasıl şekillendirdiğini ve bu dinamik yapıda sosyal rol kimliği ile örgütsel değerlerin üstlendiği aracı işlevi analiz etmektedir. Elde edilen bulgular, bireylerin görev yaptıkları kurumu saygın olarak nitelemelerinin, örgütle kurdukları özdeşleşme bağını doğrudan kuvvetlendirdiğini kanıtlamaktadır. Öte yandan sosyal kimlik kuramı, bireylerin kendi gruplarını diğer yapılarla mukayese etmeleri neticesinde hem iç grup normlarının içselleştirilmesi hem de dış grup üyelerine yönelik ayrımcı tutumların gelişmesiyle sonuçlanan psikososyal süreçleri kuramsal bir düzlemde ortaya koymaktadır.

Sosyal kimlik kuramının örgüt içindeki uygulamalara yansımaları, çalışanların aidiyet duygusunun benlik saygısının ve mesleki motivasyonlarının yeniden yapılandırılmasında

temel bir rol oynamaktadır (Gürlek ve Tuna, 2018). Bu bağlamda bireylerin kendilerini ait oldukları gruplar çerçevesinde tanımlamaları, örgüt içindeki normların değerlerin ve beklentilerin sürekli olarak pekiştirilmesi sürecine katkıda bulunmakta, bu durumun da örgüt genelinde işbirliği, takım ruhu ve inovasyon gibi stratejik hedeflerin gerçekleştirilmesinde belirleyici etkiler yaratmaktadır (Hogg ve Terry, 2000). Bu çerçevede liderlik uygulamalarının çalışanların grup içindeki yerlerini pekiştirerek, sosyal kimlik süreçlerini olumlu yönde etkileyen politikaların hayata geçirilmesinde belirleyici rol oynadığı, örgüt içindeki güven ortamının ve verimlilik hedeflerinin gerçekleştirilmesinde, kritik ölçütlerin oluşturulmasında etkili olmaktadır. Kalfaoğlu (2022) çalışmasında, algılanan liderlik-örgütsel politika ile sapkın davranışlar arasındaki ilişkide çalışanın ahlaki kimliğinin düzenleyici rolünü incelemiştir. Araştırma, örgüt içinde politik davranış algısının bireylerin sapkın davranış eğilimlerini artırabileceğini ancak bu ilişkinin ahlaki kimlik düzeyi yüksek olan bireylerde daha düşük olduğunu göstermektedir.

Örgüt kültürünün çalışanların sosyal kimliklerini destekleyecek biçimde yeniden yapılandırılması, aynı zamanda farklılıkların ve çeşitliliğin olumlu yönde değerlendirilmesi, sosyal kategorileştirme ve sosyal karşılaştırma süreçlerinin daha etkin yönetilmesine olanak tanımaktadır. Bu bağlamda sosyal kimlik kuramı, örgüt içindeki bireylerin psikososyal iyilik hallerinin desteklenmesi ve kurum genelinde adaletli, kapsayıcı yönetim modellerinin geliştirilmesinde kılavuz niteliğinde uygulamaların temelini oluşturmaktadır (Gürlek ve Tuna, 2018; Hogg ve Terry, 2000). Kuramsal perspektiften bakıldığında sosyal kimlik kuramının işlevselliği, örgüt içindeki tüm paydaşların bireysel kimliklerini ve grup üyeliği üzerinden inşa ettikleri sosyal kimlik süreçlerinin örgüt dinamiklerinin yeniden değerlendirilmesinde merkezi bir rol oynamaktadır. Bu kapsamda Uluğ (2024) çalışmasında etnik kimlik özdeşiminin ve çatışma söylemlerinin farklı gruplar arasındaki dayanışma üzerindeki etkisi incelenmiştir. Çalışmada belirli grupların dayanışma göstermekten kaçındığı veya diğer gruplarla dayanışma gösterdiği durumlarda etnik kimlik ve çatışma söylemlerinin rolü tartışılmıştır.

### **Sosyal Kimliğin Örgütsel Bağlamı**

Örgütsel bağlamda sosyal kimlik, çalışanların kendilerini iş yerinde ait oldukları gruplar üzerinden tanımlamaları, bu grupların norm, değer ve beklentilerini benimsemeleri ve bu sürecin örgüt içindeki etkileşim, iletişim ve işbirliği dinamiklerini yeniden yapılandırması bakımından kritik bir öneme sahiptir. Bu süreçte bireyler, örgüt içerisindeki farklı grup üyelikleri aracılığıyla mesleki rollerinin yanı sıra sosyal aidiyet duygularını da inşa etmekte, bu sayede kendilerine tanımlayıcı özellikler kazandırmakta ve örgüt kültürüne entegre olmaktadır. İş yerinde ekip, departman, proje grubu gibi yapılar üzerinden oluşan grup üyelikleri, bireylerin sosyal kimliklerinin temel bileşenlerini oluşturmakta, bu durumun örgüt genelinde iletişim kanallarının güçlendirilmesi, bilgi akışının etkinleştirilmesi ve karar alma süreçlerinin yeniden yapılandırılması yönündeki etkileri gözlemlenmektedir (Hogg vd., 2004: 7-13). Bu kapsamda Wall (2023) çalışmasında sosyal kimlik ve örgütsel kontrol arasındaki ilişki, ajan tabanlı simülasyonlarla incelenmiştir. Araştırma, bireylerin sosyal kimlik algılarının örgüt içindeki kontrol mekanizmalarıyla nasıl etkileşim içinde olduğunu analiz etmektedir. Bulgular, güçlü bir grup kimliğinin örgüt içindeki formal kontrol ihtiyacını azaltabileceğini göstermektedir. Bu bağlamda örgüt içindeki sosyal grupların, bireylerin iş yerindeki rollerini ve statülerini belirleyici nitelikte olduğu, üyelik temelli aidiyet duygusunun çalışanların motivasyon ve verimlilik düzeylerini artıran önemli bir faktör olarak karşımıza çıktığı ileri sürülmektedir. Grup üyeliklerinin bireyler arasında sosyal etkileşimi ve işbirliğini teşvik etmesi, örgüt içindeki inovasyon süreçlerine olumlu katkı sağlaması ve



çalışanlar arasında güven ortamının tesis edilmesinde belirleyici rol oynaması, sosyal kimliğin örgütsel bağlamdaki önemini ortaya koymaktadır.

Bu durum, çalışanların hem bireysel hem de kolektif performanslarının artırılmasına, örgüt içindeki çatışmaların ve ayrımcılığın minimize edilmesine ve uzun vadede örgütsel dayanıklılık ile rekabet avantajının sağlanmasına zemin hazırlamaktadır. Ayrıca iş yerinde sosyal kimliğin yeniden inşa edilmesi süreci, çalışanların özdeğer algısının güçlendirilmesi, mesleki motivasyonlarının artması ve kurumsal bağlılık düzeylerinin yükseltilmesi açısından da kritik bir öneme sahip olmaktadır (Hogg vd., 2004; Hatipoğlu, 2022). Hogg ve Terry (2000) tarafından yapılan çalışmada sosyal kimlik ve öz-kategorileştirme süreçlerinin örgütsel bağlamlardaki etkileri ele alınmıştır. Çalışma, bireylerin örgüt içindeki grup dinamiklerini ve bu dinamiklerin öz-kimlik algılarını nasıl şekillendirdiğini açıklamaktadır. Bu çerçevede örgütsel bağlamda sosyal kimliğin desteklenmesi ve yeniden inşa edilmesi, çalışanların bireysel benlikleri ile grup kimlikleri arasında sağlıklı bir etkileşimin tesis edilmesine zemin hazırlamaktadır. Bu süreçte iş yerindeki sosyal grupların oluşturduğu dinamik yapılar, çalışanların mesleki rollerini ve kişisel değerlerini yeniden yapılandırmakta, aynı zamanda örgüt içindeki iletişim, işbirliği ve karar alma mekanizmalarının daha etkin bir biçimde işlemesine olanak tanımaktadır.

Çalışanların grup üyeliği üzerinden kendilerini tanımlamaları, örgüt içindeki normların ve değerlerin benimsenmesinde belirleyici bir etken olarak karşımıza çıkmakta, bu durumun da örgüt genelindeki verimlilik, inovasyon ve sürdürülebilir başarı hedeflerine ulaşmada kritik bir rol oynadığı öngörülmektedir (Kalfaoğlu, 2022). Bu bağlamda sosyal kimlik süreçlerinin örgüt içinde etkin bir biçimde yönetilmesi, liderlik uygulamaları, ödül ve tanıma sistemleri ile entegre edilerek çalışanların motivasyon seviyelerinin artırılması ve mesleki bağlılıklarının güçlendirilmesi bakımından büyük önem arz etmektedir. Bununla beraber Van Dick ve Kerschreiter (2016) çalışmasında sosyal kimlik yaklaşımının etkili liderlik üzerindeki rolü incelenmiştir. Araştırma, liderlerin gruplar arası dinamikleri nasıl yönettiğini ve grup kimliğini güçlendiren liderlik stratejilerinin örgütsel sonuçları nasıl etkilediğini ele almıştır. Liderlerin çalışanların ait oldukları gruplar üzerinden geliştirdikleri sosyal kimlikleri destekleyecek stratejiler uygulamaya koyması, örgüt içindeki iletişim kanallarının ve işbirliği ağlarının güçlendirilmesine katkı sağlamaktadır.

### **Dışlanmanın Sosyal Kimlik Gelişimi Üzerindeki Etkileri ve Sonuçları**

Örgütsel dışlanmanın sosyal kimlik gelişimi üzerindeki etkileri, bireylerin iş yerindeki psikolojik, duygusal ve fiziksel iyilik hallerinin bozulması bakımından geniş kapsamlı olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Bu süreç bağlamında Yıldırım ve Akın (2018) çalışmasında örgütlerde dışlanma, sinizm ve pozitif-negatif duygusallık arasındaki ilişkiler ele alınmıştır. Çalışmada, dışlanma deneyimi yaşayan bireylerin sinik davranışlar sergilediği ve bu süreçte pozitif-negatif duygusallığın aracılık rolü oynadığı ortaya konmuştur. Dışlanmaya maruz kalan çalışanlarda iş tatmini belirgin şekilde azalmaktadır. Bu süreçte bireyler, sürekli olarak dışlanma ve yabancılaşma deneyimleri yaşamaktadır. Bu durum, özgüvenlerinin azalmasına, kişisel kimliklerinin zarar görmesine ve mesleki alanda kendilerini gerçekleştirme inançlarının sarsılmasına yol açmaktadır. Öz-değer kaybı yaşayan çalışanlar, kendilerini ve yetkinliklerini küçümsemekte, dolayısıyla iş ortamına aktif katılım sağlayamamaktadır. Bu da uzun vadede bireysel performans düşüşlerine ve ruhsal sağlığın bozulmasına neden olmaktadır (Kalfaoğlu, 2022; Mamatoğlu, 2008). Gruptan dışlanma deneyimi; iletişim kopukluklarına, iş birliği yetersizliklerine ve inovatif fikirlerin engellenmesine sebebiyet vererek, örgüt genelinde stratejik hedeflere ulaşılmasında ciddi aksamalara yol açmaktadır (Metz vd., 2022). Bu olgunun çalışanların sosyal kimlik süreçlerini derinden sarsması, hem bireysel hem de örgütsel ölçekte verimlilik

kayıpları ile yenilikçilik eksikliklerini beraberinde getirmektedir. Bu nedenle, söz konusu problemin çözümüne yönelik stratejik müdahale mekanizmalarının geliştirilmesi büyük önem arz etmektedir (Salgar, 2021). Tüm bunlarla beraber Hogg vd. 'nin (2004: 18-23) çalışmasında sosyal kimlik perspektifinin gruplar arası ilişkiler, bireyin kendini algılaması ve küçük gruplar içindeki etkileşimler üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Çalışma, bireylerin grup üyeliği yoluyla kimliklerini tanımlamalarının grup içi uyum ve dayanışmayı artırdığını ancak aynı zamanda gruplar arası çatışmaları da tetikleyebileceğini göstermektedir.

Örgütsel dışlanmanın sosyal kimlik gelişimi üzerindeki etkilerinin devamı niteliğinde bu olgunun çalışanların hem bireysel yaşamlarında hem de mesleki performanslarında derin izler bıraktığı gözlemlenmektedir. Dışlanmaya maruz kalan bireylerin iş yerindeki başarısızlık algısı ve sosyal izolasyon deneyimleri sonucunda kronik stres düzeylerinin yükselmesi, psikolojik dayanıklılıklarını zayıflattığı ve bu durumun uzun vadede ruh sağlığında bozulmalara neden olduğu tespit edilmektedir (Metz vd., 2022; Salgar, 2021). Fiziksel boyutta değerlendirildiğinde dışlanmanın yarattığı kronik stresin, çalışanların sağlık durumları üzerinde belirgin etkileri bulunduğu, uzun süreli psikolojik baskı altında kalan bireylerde yorgunluk, uyku bozuklukları, bağışıklık sisteminde zayıflama ve çeşitli fizyolojik rahatsızlıkların ortaya çıkmasıyla sonuçlandığı gözlemlenmektedir. Bu tür sağlık problemleri, çalışanların iş yerindeki performanslarını olumsuz yönde etkileyerek verimlilik kayıplarının artmasına ve genel iş tatmininde belirgin düşüşlerin yaşanmasına neden olmaktadır (Sökmen ve Bıyık, 2016). Aynı zamanda fiziksel enerji ve konsantrasyon düzeylerinin azalması, mesleki görevlerin etkin bir biçimde yerine getirilmesini zorlaştırmakta, bu durumun da örgüt içindeki başarı ve yenilikçilik kapasitesini sınırlandırdığı ileri sürülmektedir. Duygusal etkiler bağlamında ise örgütsel dışlanmanın, çalışanların duygusal dengelerini bozan, umutsuzluk, çaresizlik ve yalnızlık duygularının artmasına neden olduğu tespit edilmektedir (Selman, 2013; Sökmen ve Bıyık, 2016).

### **Örgütlerde Dışlanmayı Azaltmaya Yönelik Uygulamalar**

Örgütlerde dışlanmayı azaltmaya yönelik uygulamalar, kapsayıcı liderlik yaklaşımlarının benimsenmesi, adalet temelli yönetim tutumlarının geliştirilmesi ve çalışanların sosyal kimlik gelişimini destekleyen stratejik müdahalelerin entegre edilmesi suretiyle hayata geçirilmektedir. Bu süreçte yöneticilerin ve liderlerin örgüt içindeki tüm paydaşların eşit ve adil bir biçimde temsil edilmesini sağlayacak uygulamaları devreye alması, çalışanların örgüte aitlik duygusunun güçlendirilmesine katkı sunmakta ve dışlanma olgusunun minimize edilmesine zemin hazırlamaktadır (Turan, 2023).

Liderlik yaklaşımlarının çalışanların bireysel yetkinliklerini ortaya çıkaran, farklılıkları avantaja dönüştüren ve önyargıların aşılmasına yönelik eğitim programları ile desteklenmesi, örgüt içindeki iletişim kanallarının şeffaflaştırılmasına ve katılımcı bir yönetim anlayışının tesis edilmesine olanak tanımaktadır. Bu durum, çalışanların kendilerini değerli hissetmelerini sağlayarak, sosyal kimlik süreçlerinin güçlendirilmesine ve örgüt genelinde dayanışma duygusunun pekiştirilmesine yardımcı olmaktadır. Yönetim tutumlarının dışlanmayı azaltmada belirleyici bir rol oynadığı göz önüne alındığında, yöneticilerin çalışanların sesini dinleyen, onlarla empati kuran ve farklı görüşlerin örgüt içinde aktif bir biçimde değerlendirilmesine olanak tanıyan yaklaşımları benimsemesi elzem hale gelmektedir (Uluğ, 2024).

Çalışanların sosyal kimlik gelişiminin güçlendirilmesine yönelik uygulamalar, örgüt içinde oluşturulan sosyal etkileşim platformlarının ve takım çalışmalarının etkinleştirilmesi suretiyle desteklenmektedir. Bu bağlamda mentorluk, koçluk ve mesleki gelişim programlarının düzenli olarak uygulanması, çalışanların bireysel ve grup kimliklerini

yeniden yapılandırmalarına, kendilerini ait hissetmelerine ve örgüt içindeki aidiyet duygularının pekiştirilmesine katkı sunmaktadır (Van Dick ve Kerschreiter, 2016). Sosyal etkinlikler, takım oluşturma faaliyetleri ve bilgi paylaşımının teşvik edildiği dijital platformların hayata geçirilmesi, çalışanların farklılıklarını zenginlik olarak görmelerini sağlamakta, bu durumun da örgüt genelindeki işbirliği, yaratıcılık ve inovasyon süreçlerine olumlu yansımalar getirmesine olanak tanımaktadır. İnsan kaynakları politikalarının, işe alım, eğitim ve kariyer planlama süreçlerinde kapsayıcı ve adaletli uygulamaları esas alması, örgüt içindeki dışlanma riskinin azaltılmasına yönelik stratejik müdahalelerin temelini oluşturmaktadır (Knippenberg vd., 2002).

İlgili uygulamaların çalışanların sosyal kimlik süreçlerinin desteklenmesine yönelik olarak sürekli izlenmesi ve değerlendirilmesi, kapsayıcılık ilkesinin örgüt kültürüne entegre edilmesinde kritik rol oynamakta, bu süreçte geri bildirim mekanizmalarının etkin şekilde işletilmesi sağlanmaktadır. Örgütlerde dışlanmayı azaltmaya yönelik uygulamaların başarısı, liderlik ve yönetim tutumlarının yanı sıra, çalışanların sosyal kimlik gelişimini destekleyen stratejilerin bütüncül bir biçimde hayata geçirilmesine dayanmaktadır. Bu kapsamda yöneticilerin çalışanların örgüt içindeki rol ve sorumluluklarını netleştirerek, onların başarılarını görünür kılmaya yönelik çabaların artması, çalışanların kendilerini örgütün vazgeçilmez bir parçası olarak görmelerine ve dolayısıyla dışlanma algısının ortadan kalkmasına katkı sağlamaktadır (Dick ve Kerschreiter, 2016; Knippenberg vd., 2002). Ayrıca örgüt içindeki iletişim, işbirliği ve etkileşim mekanizmalarının sürekli olarak güçlendirilmesi, çalışanların sosyal kimliklerinin desteklenmesi suretiyle, örgüt genelindeki verimlilik ve inovasyon kapasitelerinin artırılmasına zemin hazırlamaktadır. Bu bağlamda düzenli olarak gerçekleştirilen seminer, çalıştay ve etkileşimli forumların, çalışanlar arasında bilgi ve deneyim paylaşımını artırarak, örgüt kültürünün daha kapsayıcı hale gelmesine zemin hazırladığı gözlemlenmektedir (Wall, 2023).

## **SONUÇ**

Genel bir değerlendirme yapıldığında bu çalışma, ilgili literatürde örgütsel dışlanma ve sosyal kimlik algısı üzerine gerçekleştirilen temel kuramsal ve ampirik araştırmaları sistematik bir biçimde ele alarak incelemiştir. Yapılan literatür analizi sonucunda, örgütsel dışlanma ile sosyal kimlik dinamikleri arasındaki etkileşimin; çalışanların psikososyal esenlikleri, özsaygı gelişimleri, motivasyonel kaynakları ve kurumsal bağlılık düzeyleri üzerinde belirleyici ve derin etkiler oluşturduğu tespit edilmiştir. Nitekim, örgüt içerisindeki hiyerarşik yapıların adaletsiz kaynak dağılımının, önyargıların ve stereotiplerin, çalışanların sosyal kimlik süreçlerinin yeniden yapılandırılmasını olumsuz yönde etkilediği savunulmaktadır. Çalışmada sosyal kimlik kuramının örgütsel bağlamda uygulamaları detaylandırılarak iş yerindeki grup üyeliğinin ve sosyal etkileşimin çalışanların kendilerini tanımlama biçimleri üzerinde belirleyici rol oynadığı vurgulanmaktadır. Bulgular, çalışanların ait oldukları gruplar üzerinden benlik algılarını inşa ederken, grup içi dayanışma ve işbirliğinin örgüt içindeki verimlilik ile inovasyon kapasitelerini artırmada kritik ölçütler oluşturduğunu göstermektedir. Aynı zamanda dışlanma deneyiminin sosyal kimlik gelişimini zayıflattığı, çalışanların mesleki kimliklerini yeniden inşa etme süreçlerinde yetersizliklere yol açtığı ileri sürülmektedir.

Örgütlerde dışlanmanın yarattığı olumsuz etkiler, bireylerin psikolojik, duygusal ve fiziksel sağlıklarını bütüncül bir şekilde etkilemekte, kronik stres, anksiyete ve hatta fiziksel rahatsızlıkların ortaya çıkmasına zemin hazırlamaktadır. Bu durumun, çalışanların iş performansını düşürdüğü, iş tatminini azalttığı ve uzun vadede örgüt içindeki genel verimlilik ile rekabet gücünü olumsuz yönde etkilediği belirlenmektedir. Yapılan çalışmalarda, dışlanmaya maruz kalan bireylerin mesleki gelişim süreçlerinde ve kariyer

planlamalarında yaşadıkları aksaklıkların örgüt kültürü ve liderlik yaklaşımlarıyla doğrudan ilişkilendirildiği ortaya konulmaktadır. Genel olarak insan kaynakları politikalarının, işe alım, oryantasyon, performans değerlendirme, ödüllendirme ve kariyer planlama süreçlerinde kapsayıcılık ve adalet ilkeleri doğrultusunda yeniden yapılandırılmasının dışlanmanın önlenmesi açısından elzem olduğu ortaya konulmaktadır. Öte yandan, düzenli geri bildirim mekanizmalarının mentorluk ve koçluk programlarının uygulanmasının, çalışanların sosyal kimliklerini güçlendirerek örgüt içindeki aidiyet duygularının pekiştirilmesine katkı sağladığı ileri sürülmektedir. Bu stratejik müdahalelerin örgüt genelinde verimlilik, inovasyon ve uzun vadeli rekabet avantajının elde edilmesinde kritik rol oynadığı belirlenmektedir. Bu çalışmanın sonuçları ışığında örgütlerde dışlanmanın minimize edilmesi yoluyla çalışanların verimliliklerinin motivasyonlarının ve bağlılık düzeylerinin artması, örgütlerin uzun vadeli sürdürülebilir başarısına katkı sağlamaktadır.

#### KAYNAKÇA

- Abdulmagied, S. A. (2022). Othering, identity, and recognition: The social exclusion of the constructed 'other'. *Future Journal of Social Science*, 1(1), Article 5.
- Amiot, C. E., Terry, D. J., Jimmieson, N. L., & Callan, V. J. (2006). A longitudinal investigation of coping processes during a mergers and acquisitions organizational change program. *Journal of Management*, 32(4), 552-574.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20-39.
- Ata, H., Ataman, G. (2020). Kurumsal sosyal sorumluluk, algılanan dışsal prestij ve örgütsel bağlılık: Sosyal kimlik kuramı çerçevesinde bir araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 18(36), 255-273.
- Atakan-Duman, Ş., Paşamehmetoğlu, A., Poyraz, A. B. (2013). Örgütsel kimlik algısı, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Journal of Business Economics and Political Science*, 2(4), 75-89.
- Bernabé, M., Lisbona, A., Palací, F. J., Martín-Aragón, M. (2016). Social identity and engagement: An exploratory study at university. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 32(2), 103-107.
- Bursalı, Y. M. (2008). Örgütsel politikanın işleyişi: Örgütsel politika algısı ve politik davranış arasındaki ilişkiler. Yüksek Lisans Tezi.
- Çelebi, M. A. (2020). Örgütsel kimlik kavramı üzerine işletme ana bilim dalında hazırlanan lisansüstü tezlere yönelik bir inceleme. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2020(2), 94-113.
- Çiçek, I. (2023). Organizational identification with the effect of organizational socialization: The validity of social identity theory. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 26(1), 1-19.
- Coşkun, B. (2020). Örgütsel sosyalleşme perspektif ve modelleri. *International Social Sciences Studies Journal*, 6(55), 311-326.
- Dadak, A. E., Demir, Ö. N. (2020). Sosyal kimlik kuramı bağlamında bireylerin kimlik tanımlamaları: Kocaeli Kafkas Kültür Derneği örnekleme. *Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 37(1), 11-23.
- Ergiyen, T. (2023). Sosyal kimlik yaklaşımından iyi oluş: Gruplar arası bağlamın ve grup-içi faktörlerin rolü. *Türk Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 8(1), 1-31.

- Fettahlıoğlu, Ö. O., Akdoğan, Z., Alkış, A. (2018). Örgütsel kimlik dejenerasyonu üzerinde örgütsel atalet algısının etkisi. *Social Mentality and Researcher Thinkers Journal*, 4(8), 43–54.
- Ferris, D. L., Brown, D. J., Berry, J. W., & Lian, H. (2008). The development and validation of the Organizational Ostracism Scale. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1348.
- Fuller, J. B., Barnett, T., Hester, K., Relyea, C. (2004). A social identity perspective on the relationship between perceived organizational support and organizational commitment. *The Journal of Social Psychology*, 143(6), 789–791.
- Gökçen, M. (2021). Sosyal kimlik tehdidi durumunda varoluşsal anlamın ve duygudurumun öztanımlayıcı anılar ve benlik düzenleme odakları bağlamında incelenmesi. Yüksek Lisans Tezi.
- Gürlek, M., Tuna, M. (2018). Sosyal kimlik teorisi açısından örgütsel özdeşleşmenin teorik temelleri. *Yönetim, Ekonomi ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 39–48.
- Hogg, M. A., Terry, D. J. (2000). Social identity and self-categorization processes in organizational contexts. *Academy of Management Review*, 25(1), 121–140.
- Hogg, M. A., Abrams, D., Otten, S., Hinkle, S. (2004). The social identity perspective: Intergroup relations, self-conception, and small groups. *Small Group Research*, 35(3), 246–276.
- Hatipoğlu, G. (2022). Örgütsel saygınlık ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkide sosyal rol kimliğinin ve örgütsel tinselliğin aracı rolü. Doktora Tezi.
- Kalfaoğlu, A. (2022). Algılanan örgütsel politika ile sapkın davranışlar arasındaki ilişkide çalışanın ahlaki kimliğinin düzenleyici rolü. Yüksek Lisans Tezi.
- Mamatoğlu, N. (2008). Öğretmenlerde kimliklenme ve kimliklenmenin işe yönelik tutum ve algıları yordayıcılığı. *Türk Psikoloji Yazıları*, 11(22), 47–62.
- Metz, I., Stamper, C. L., Ng, E. (2022). Feeling included and excluded in organizations: The role of human and social capital. *Journal of Business Research*, 142, 122–137.
- Robinson, S. L., Troyer, M. R., & Mitchell, M. S. (2013). When conversations change: An examination of workplace ostracism. *Journal of Management*, 39(1), 233–259.
- Salgar, E. (2021). Örgütsel sosyalleşme ile örgütsel özdeşleşmenin ilişkisi. Yüksek Lisans Tezi.
- Selman, B. (2013). Children and social exclusion: Morality, prejudice, and group identity. *Journal of Moral Education*, 42(2), 258–260.
- Sökmen, A., Bıyık, Y. (2016). Örgütsel bağlılık, örgütsel özdeşleşme, kişi-örgüt uyumu ve iş tatmini ilişkisi: Bilişim uzmanlarına yönelik bir araştırma. *Bilişim Teknolojileri Dergisi*, 9(2), 221–235.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. *The Social Psychology of Intergroup Relations*, 33(47), 74.
- Turan, M. F. (2023). Yengeç sendromu: “Sosyal kimlik teorisi” ve Hofstede’nin “kültür boyutları teorisi” yle açıklanabilir mi? Üniversite örneği. *Örgütsel Davranış Çalışmaları Dergisi*, 3(1), 1–24.
- Uluğ, Ö. M. (2024). “Dayanışma ezilenlerin inceliğidir”: Etnik kimlikle özdeşimin ve çatışma söylemlerinin farklı gruplarla dayanışmadaki rolü. *Türk Psikoloji Dergisi*, 39, 61–82.
- Van Dick, R., Kerschreiter, R. (2016). The social identity approach to effective leadership: An overview and some ideas on cross-cultural generalizability. *Frontiers of Business Research in China*, 10(3), 363–384.

Van Knippenberg, D., Van Knippenberg, B. M., Van Monden, L., De Lima, F. (2002). Organizational identification after a merger: A social identity perspective. *British Journal of Social Psychology*, 41, 233–252.

Wall, F. (2023). Social identity and organizational control: Results of an agent-based simulation. *Journal of Artificial Societies and Social Simulation*, 26(2), 1.

Yıldırım, E., Akın, M. (2018). Örgütlerde dışlanma, sinizm ve pozitif-negatif duygusallık arasındaki ilişkiler: Pozitif ve negatif duygusallığın aracılık rolü. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 14(2), 501–516.