

Sağlık Çalışanlarında Örgütsel Dışlanmanın Sonuçları: Schadenfreude Eğilimi, Verimlilik Karşısı İş Davranışları, Sessiz İstifa ve Psikolojik Dayanıklılık İlişkisi

*Consequences of Organizational Exclusion in Health Workers: Relationship with Schadenfreude
Tendency, Anti-Productivity Work Behavior, Quiet Resignation and Psychological Resilience*

Mehmet Kılınç*

ÖZ

Bireylerin kontrolü dışındaki bazı faktörler iş ortamını karmaşık hale getirmekte ve onları işten uzaklaştırmaktadır. Bunlardan biri olduğu düşünülen örgütsel dışlanmanın olumsuz sonuçları, schadenfreude eğilimi, sessiz istifa, verimlilik karşısı iş davranışları ve psikolojik dayanıklılık kavramlarının ele alınmasının önemini arttırmaktadır. Bu araştırmada sağlık çalışanlarında örgütsel dışlanmanın verimlilik karşısı iş davranışları ve sessiz istifa üzerine etkisinde schadenfreude davranışının aracı rolü ile örgütsel dışlanmanın schadenfreude davranışı üzerine etkisinde psikolojik dayanıklılığın düzenleyici rolünün incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırma kapsamında 472 sağlık çalışanına kolayda örneklem yöntemiyle ulaşılarak anket uygulaması yapılmıştır. Araştırmada incelenen kavramları ölçen örgütsel dışlanma, psikolojik dayanıklılık, schadenfreude davranışı, sessiz istifa ve verimlilik karşısı iş davranışı ölçekleri kullanılmıştır. Elde edilen verilerin analizleri SPSS, AMOS ve Process Macro eklentileri kullanılarak yapılmıştır. Frekans analizi, güvenirlik analizi, doğrulayıcı faktör analizi (DFA), korelasyon analizi, düzenleyici ve aracılık analizi gerçekleştirilerek elde edilen sonuçlar yorumlanmıştır. Analiz edilen veriler çerçevesinde örgütsel dışlanma ile schadenfreude davranışı arasında psikolojik dayanıklılığın düzenleyici rolü, örgütsel dışlanma ile verimlilik karşısı iş davranışları ve sessiz istifa arasında schadenfreude davranışının aracı rolü olduğu belirlenmiştir. Analiz bulgularına dayanarak sağlık kurumlarına yönelik birtakım önerilerde bulunulmuştur.

ANAHTAR KELİMELE

Örgütsel Dışlanma, Schadenfreude, Verimlilik Karşısı İş Davranışları, Sessiz İstifa, Psikolojik Dayanıklılık

ABSTRACT

Some factors beyond the control of individuals complicate the work environment and alienate them from work. The negative consequences of organizational exclusion, which is thought to be one of these, increase the importance of addressing the concepts of schadenfreude tendency, silent resignation, counterproductive work behaviors, and psychological resilience. This study aims to examine the mediating role of schadenfreude behavior in the effect of organizational exclusion on counterproductive work behaviors and silent resignation among healthcare professionals and the moderating role of psychological resilience in the effect of organizational exclusion on schadenfreude behavior. Within the scope of the study, a survey was conducted by reaching 472 healthcare professionals using the convenience sampling method. The scales measuring the concepts examined in the study, namely organizational exclusion, psychological resilience, schadenfreude behavior, silent resignation, and counterproductive work behavior, were used. The analyses of the obtained data were performed using SPSS, AMOS, and Process Macro plugins. The results obtained were interpreted by performing frequency analysis, reliability analysis, confirmatory factor analysis (CFA), correlation analysis, moderation and mediation analysis. Within the framework of the analyzed data, it was determined that psychological resilience has a moderating role between organizational exclusion and schadenfreude behavior, and schadenfreude behavior has a mediating role between organizational exclusion and counterproductive work behaviors and silent resignation. Based on the analysis findings, some suggestions were made for health institutions.

KEYWORDS

Organizational Ostracism, Schadenfreude, Counterproductive Work Behaviors, Silent Resignation, Psychological Resilience

* Dr. Öğr. Üyesi, Bayburt Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Sağlık Yönetimi, mehmetkilinc@bayburt.edu.tr, ORCID No: 0000-0001-6835-9325

<i>Makale Geliş Tarihi / Submission Date</i> 11.12.2024		<i>Makale Kabul Tarihi / Date of Acceptance</i> 21.04.2025	
<i>Atıf</i>	Kılınç, M. (2025). Sağlık Çalışanlarında Örgütsel Dışlanmanın Sonuçları: Schadenfreude Eğilimi, Verimlilik Karşıtı İş Davranışları, Sessiz İstifa ve Psikolojik Dayanıklılık İlişkisi. <i>Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi</i> , 28 (1), 352-366.		

GİRİŞ

Herhangi bir örgütün başarısı, örgütsel bağlılık, iş tatmini gibi faktörlerin yanı sıra çalışanlar arasındaki işyeri ilişkilerine ve çalışanların iş davranışlarına da bağlıdır. Bu bakımdan, işverenin örgütün hedeflerini gerçekleştirmek için çaba gösterdiği ölçüde, her çalışanın birbiriyle sevgi ve iş birliği çerçevesinde ilişki kurmasına katkı sağlayacak bir mekanizmanın oluşturulması için de çaba göstermesi gerektiği söylenebilir. Örgütler, çalışanlarının performansını ve verimliliğini artırmak için çeşitli yöntemler kullansa da bunu yaparken her zaman başarılı oldukları söylenemez. Alınan tüm önlem ve düzenlemelere rağmen çalışanların örgüte zarar verdiği, doğrudan ya da dolaylı olarak örgütün hedeflerine ulaşmasını engellediği görülebilir.

Kişilerarası iletişim işveren ve çalışan arasında olduğu gibi, bir çalışan ile diğeri arasında da kurulur. Bireyler çoğu zamanını iş yerinde geçirdikleri için, bir birey tarafından veya grubun içinde kendisinin önemsenmediğinin ya da görmezden gelindiğinin hissedilmesi çalışanın olumsuz duygular yaşamasına neden olabilir (Wu vd., 2012). Bu durum çalışanların işyerinde mutsuz olmalarına ve örgüte sağladıkları katkıyı önemsememelerine yol açabilir. Aynı eğitim düzeyine sahip olmayan çalışanların bulunduğu, karmaşık bir yapı olarak adlandırılan sağlık kurumlarındaki çalışanlar arasında dışlanma davranışlarına maruz kalma daha fazla olabilir. Kendisini dışlayan kişilere karşı çalışanın schadenfreude davranışı sergileyerek onların üzüntülerinden mutluluk duymaları olasıdır (Combs vd., 2009). Bu durum belki psikolojik dayanıklılık düzeyi daha fazla olan ve maruz kaldıkları durumla daha iyi mücadele edebilen bireylerde farklı olabilir (Dimitriou vd., 2020). Çalışanın dışlanma davranışı ile birlikte örgütte mutsuz hissetmesi ve verimlilik karşısı iş davranışları sergileyerek sessiz istifa eğiliminde olması beklenebilir.

Literatür incelendiğinde çalışmanın değişkenlerinin ayrı ayrı ele alındığı ve sınırlı sayıda çalışmalara konu edildiği görülmüştür. Ancak birbirleriyle aralarındaki ilişkilerinin bulunduğu bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Kavramların sağlık çalışanları özelinde incelenmiş olması da göz önünde bulundurularak çalışmanın literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu açıdan çalışmada örgütsel dışlanmanın, schadenfreude eğilimi, verimlilik karşısı iş davranışları ve sessiz istifa üzerine etkileri ile psikolojik dayanıklılığın düzenleyici rolünün araştırılması amaçlanmıştır. Elde edilen sonuçlara dayanılarak, sağlık çalışanlarından örgüt yararına daha fazla faydalanılabilmesi için öneriler sunulmuştur.

Tüm bu bilgiler ışığında yapılan çalışmada, ilk olarak örgütsel dışlanma, psikolojik dayanıklılık, sessiz istifa, verimlilik karşısı iş davranışları ve schadenfreude kavramları ile ilgili literatür taraması yapılarak teorik çerçeveden söz edilmiştir. Son kısımda ise araştırma bulgularına ve sonuçlarına yer verilmiştir. Ayrıca gelecek çalışmalara ve sağlık yöneticilerine yönelik önerilerde bulunulmuştur.

1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

İnsanoğlu yaradılışı gereği diğer bireylerle ilişkiler kurmayı isteyen sosyal bir varlıktır. Bu nedenle bir gruba aidiyet ihtiyacı doğumdan itibaren gelen bir özelliktir (Pelliccio, 2018). Dışlanma ifadesi, bireyler tarafından iletişim kurulması ve konuşarak psikolojik gereksinimlerin karşılanması için ihtiyaç duyulan sosyal etkileşimin elde edilmesi olasılığını azaltan, onlara psikolojik ve fiziksel bakımdan zararı olan etken şeklinde tanımlanmaktadır (Wu vd., 2012). Dışlanma durumu, bireyin içerisinde bulunduğu grup ile ilişkisinin kesilmesi, bir diğer birey ya da grubun ona yokmuş gibi davranması ve herhangi bir gruba katılma isteğinin reddedilmesi gibi farklı durumlarda ortaya çıkabilmektedir (Williams, 2007).

Bireylerin en çok vakitlerinin geçtiği yerlerden biri olan çalışma ortamlarında dışlanmanın ortaya çıkma ihtimali oldukça yüksektir. Bu açıdan örgütsel dışlanmanın tanımı, çalışanın iş ortamında diğer çalışan bireyler tarafından önemsenmediği ve dışlandığı yönündeki algısı şeklinde yapılmaktadır (Leung vd., 2011). Diğer bir tanıma göre de çalışanların örgüt içerisinde görevlerini yaparken diğer çalışanlar tarafından görmezden gelinmesi örgütsel dışlanmadır (Zhao vd., 2013). Dışlanma, düşük yoğunluklu olumsuz bir davranıştır, ancak bireyler üzerindeki etkisi oldukça endişe vericidir. Dışlanmayı diğer kötü muamele biçimlerinden farklı kılan şey, zarar verme niyetinin belirsiz olmasıdır (Asmita vd., 2025).

Örgütsel dışlanmanın ortaya çıkmasında bireysel beklentiler, örgüt içi çatışmalar, kaynakların yetersizliği ve örgütün sahip olduğu kültür gibi faktörler etkili olabilmektedir. Örgütsel dışlanma sosyal ilişkilerle örgüt içi süreç ve çevre koşullarını kapsamaktadır (Atkinson ve Da Voudi, 2000). Örgütsel dışlanmanın örgütsel ve bireysel sonuçları incelendiğinde bireylerde psikolojik bazı sorunlara yol açtığı, örgütsel açıdan ise çalışanın performansını düşürecek ve örgütsel davranışlarına olumsuz etki edecek sonuçlarının olduğu görülmektedir. Örgütlerde çalışanların dışlanma veya reddedilme hissi şeklinde

dışlanması, etik olmayan davranışlarda bulunma eğilimi göstermelerine neden olmakta ve nihayetinde örgütsel kaygılara zarar vermektedir. Çalışma sonuçları, örgütlerdeki yöneticilerin dışlanmayı daha erken tespit etmeleri ve olumsuz etkilerini azaltmak için gerekli çabaları göstermeleri gerektiğini ortaya koymaktadır (Sarwar vd., 2025). Örgütsel dışlanma, meslektaşlar veya yöneticiler tarafından görmezden gelinme, dışlanma ya da izole edilme hissinin yarattığı sıkıntılı deneyimleri kapsamaktadır; bu durum moral ve üretkenliği önemli ölçüde etkileyerek çalışanların ciddi psikolojik ve davranışsal sorunlar yaşamasına neden olmaktadır. Dahası, dışlanan çalışanlar dışlanmalarını yönetmek veya akranlarına tepki göstermek için sapkın davranışlara başvurabilmektedirler (Fatima vd., 2023; Gamian-Wilk ve Madeja-Bien, 2021; Zahid vd., 2021). Bireylerin fizyolojik bir ihtiyaç olarak sosyal etkileşim kurma olasılığını azaltan örgütsel dışlanma fiziksel sağlığa da etki etmektedir. Çalışanın kaygı ve gerginlik düzeyinin artışı ile depresyon, psikolojik dışlanmanın bireysel sonuçlarından bazılarıdır. Ayrıca çalışanların örgüte ve işlerine bağlılıklarını azaltarak işten ayrılma niyetini arttırmakta ve örgütsel performansı düşürmektedir (Demirel vd., 2022; Wu vd., 2012). Örgütsel dışlanmaya maruz kalınma sıklığı ve örgütsel dışlanmanın etkileri son yıllarda sıklıkla araştırılan konulardandır. Örgütsel dışlanmanın çalışan üzerindeki etkileri onun psikolojik dayanıklılık düzeyiyle de negatif yönde ilişkilidir. Psikolojik dayanıklılık düzeyi yüksek olan çalışanların örgütsel dışlanma algıları düşük olmaktadır (Köse vd., 2018).

Psikolojik dayanıklılık, kişinin yaşamın içerisinde karşılaştıkları zorluklara ve maruz kalınan stres kaynağı olaylara karşı oluşturduğu pozitif uyum yeteneğidir (Çetin vd., 2015). En yalın haliyle de bireylerin stres ve zorluklar karşısında uyum sağlayabilme yeteneği şeklinde ifade edilmektedir (Yaghoobi vd., 2019). İnsan refahı için koruyucu bir faktör görevi gören psikolojik dayanıklılık hem bilişsel hem de davranışsal faktörlerden etkilenmektedir ve olumlu bilişsel değerlendirmelerle ortaya çıkarak kişinin stresle başa çıkma kapasitesini arttırmaktadır (Liu vd., 2025). Psikolojik dayanıklılık durumundan söz edilebilmesi için kişinin, baş etmek zorunda olduğu ve hayatını olağan biçimde sürdürebilmek amacıyla uyum sağlama ihtiyacı duyduğu bir zorluğun ya da riskin bulunması gerekmektedir (Buz ve Genç, 2019). Psikolojik dayanıklılık, duygusal bakımdan olumsuz tecrübeler ve stres içeren durumlara karşı esneklikle uyum gösterebilme yeteneğiyle karakterizedir (Chou vd., 2016). Psikolojik dayanıklılığı daha yüksek olan bireyler pozitif duyguları daha fazla deneyimlemekte ve bu durum da negatif duygularla daha iyi başa çıkabilecek düşünme biçimini geliştirmektedir (Dimitriou vd., 2020). Bu açıdan her ne kadar psikolojik dayanıklılık örgütsel dışlanma ile başa çıkmayı arttırsa da örgütsel dışlanmaya maruz kalan çalışanın örgüt içerisinde sevmediği bireylerin bulunması beklenebilir. Örgüt içerisinde sevilmeyen çalışanların bulunması başkalarının zarar duymasına sevinme davranışı olarak adlandırılan schadenfreude kavramının örgütlerde görülme sıklığını düşündürmektedir.

Schadenfreude kavramı Almanca kökenli bir kavramdır ve başkalarının yaşadıkları başarısızlıklara veya karşılaştıkları talihsiz ya da kötü olaylara sevinme davranışı, başkalarının üzüntüsünden mutluluk ve haz duyma durumu olarak tanımlanmaktadır (Watanabe vd., 2022). İngilizce olarak tam bir karşılığı bulunmaması nedeniyle çalışmalarda schadenfreude kavramı kullanılmaktadır (Combs vd., 2009). Bir diğer tanıma göre “zarar verme sevinci” şeklinde ifade edilen kavramın açık bir biçimde kötü niyetle ilişkilendirildiği görülürken yapılan güncel tanımlarda kötü niyetle olan ilişkisi ortadan kalkmıştır (Van Dijk ve Ouwerkerk, 2014; Wang vd., 2019). Schadenfreude davranışının özünde diğer kişiye isteyerek zarar verme veya o kişiyi üzebilme için kasten plan yapma bulunmamaktadır. Başkasının yaşadığı talihsiz olaya karşı içten içe sevinme görülmektedir. Hatta başkasının yaşadığı talihsizlik bireyin çıkarına ise bu durumdan haz duyma da muhtemeldir (Kartol ve Söner, 2023). Wang ve arkadaşları (2019) tarafından yapılan çalışmada bireylerin, başarılı olan kişilerin talihsizliklerinden daha çok keyif aldıkları tespit edilse de schadenfreude, kişiler arasında yaygın şekilde görülen fakat henüz tam olarak anlaşılamamış bir duygu durumudur. Örgütlerde schadenfreude davranışı önemlidir çünkü bu davranışın sıklıkla görülmesi çalışanların verimlilik düzeylerini azaltan bir faktör olarak ele alınabilir.

İnsanların sosyalleştikleri en önemli yaşam alanlarından biri olan iş ortamında, kişisel özelliklere göre farklılaşan birçok davranışla karşılaşılabilir. Bu davranışlar çalışanların örgütsel koşulları sebebiyle de değişiklik gösterebilmektedir (Polatçı vd., 2014). Verimlilik karşıtı iş davranışları, örgütün kendine ve örgüt çalışanlarına zarar veren davranışlardır ve örgütün etkinliğini de azaltmaktadır (Martinko vd., 2002; Mercado vd., 2018). Kavramın tanımı, çalışanların zarar gördüklerini düşündüğü kişilere ya da örgüte karşı olumsuz yönde sergiledikleri davranışlar şeklinde yapılmaktadır (Neuman ve Baron, 2005). İş ortamında yapılan kaba, etik olmayan hareket ve davranışlar da verimlilik karşıtı iş davranışlarının içerisinde görülmektedir (Nguyen-

Viet ve Chau, 2025; Penney ve Spector, 2005). Çalışanların, örgüte zararı olan ve kasıt içeren hareketlerinden oluşan bu davranışların içerisine fiziki şiddet, sözel saldırganlık ve diğer çalışanlara karşı yapılan kötü davranışlar da girmektedir (Divleli, 2023).

Örgütlerde, tek yönlü bir karar beyanı olan istifasını sunmayan ve çalışmayı sürdüren bireylerin, örgüte katkıda bulunmayan, iş tatmini azalmış ve tükenmişlik gösteren bir şekilde çalışmalarına devam etmesi olasıdır. Ayrıca bu, örgüt içinde tanımlanması ya da müdahalede bulunulması zor bir durumdur (Duran vd., 2023). Sessiz istifa tam anlamıyla bir istifa değildir. Bu tutum içerisinde olan çalışanlar rutin görevlerini yerine getirmekte fakat daha fazlasını yapmak için çaba sarfetmemektedirler. Örgütte haksız davranışlar, iş yaşam dengesini sağlayabilme isteği ve çalışan amaçlarının belirsizliği sessiz istifaya neden olan sebeplerdendir (Valdez ve Limos-Galay, 2023). Sessiz istifa davranışı sergileyen çalışanların özverilerinin ve örgüte olan bağlılıklarının azalması, örgüt performansını düşüren ve gelişimine olumsuz etki eden etkenlerden bazılarıdır. İşyerinden istifa etme niyeti olan fakat para kazanma amacı ve yeni bir iş bulamama korkusuyla işlerine devam eden çalışanlar için istifa bir tercih bile olamamaktadır (Çalışkan, 2013). Sessiz istifa davranışı gösterirken düşük performans gösteren çalışanlar örgütün sürdürülebilir bir rekabet içerisinde olmalarını engellemektedirler. Ayrıca bu çalışanların örgüte olan düşük bağlılıkları verimlilik karşısı iş davranışlarına ve zaman içerisinde işten ayrılmalara da neden olabilmektedir. Tembel davranışlarla karıştırılan sessiz istifa, çalışanın kendisini geliştirmede ve daha fazla çalışma motivasyonu göstermediği durumu içermektedir. Bu kişiler daha çok bulundukları konumda kalabilecek düzeyde iş performansı gösterirler ve örgütteki mutsuzluk bunun nedenlerindendir (Karaşin ve Öztürk, 2023; Rastogi ve Singla, 2023).

1.1. Değişkenler Arasındaki İlişkiler

Örgütsel dışlanmanın sonuçlarını sosyal kimlik kuramı çerçevesinde ele almak mümkündür. Sosyal kimlik kuramı, kişilerin kendilerini bir gruba dahil hissetmesinden sonra duygu, algı, davranış ve yargılarındaki değişimlerle ilgilenmektedir (Tajfel ve Turner, 1979). Bu kurama göre bireyler sosyal kimliklerini ait oldukları gruba göre şekillendirmektedir. Eğer birey kendisini gruba ait hissetmezse başka bir gruba yönelmektedir (Coşkun, 2006). Bu bakımdan örgütsel dışlanmaya maruz kalan ve kendisini örgüte ait hissedemeyen birey daha yakın hissettiği bir başka örgüte geçme eğiliminde olacak, bulunduğu örgütte verimlilik karşısı iş davranışları ile sessiz istifa davranışı sergileme eğiliminde olacaktır.

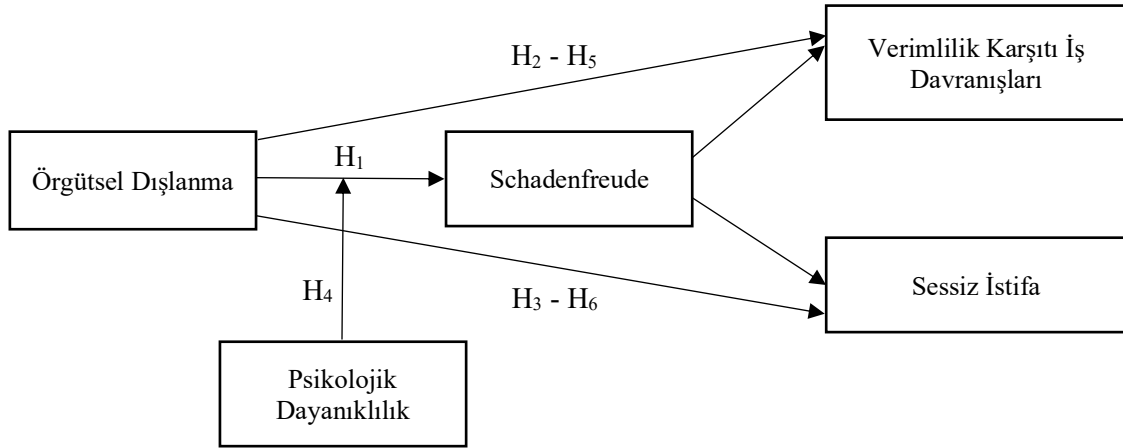
Örgütsel dışlanmanın çalışanlar ve örgütler üzerinde bazı olumsuz sonuçları bulunmaktadır. Çalışanın iş ortamından ve çalışma koşullarından duyduğu memnuniyetsizlik örgüte olan sadakat, performans ve verimlilik gibi etkenler üzerinde olumsuz rol oynarken diğer yandan bireyin sosyal ve psikolojik durumunun da bozulmasına neden olabilmektedir (Soybalı ve Pelit, 2018). Yani çalışanın karşı karşıya kaldığı dışlanma davranışı onun kendisini dışlayan diğer çalışanlara karşı negatif ayrımcılık yapmasına ve schadenfreude eğilimi göstermesine neden olabilirken, diğer yandan örgüte yabancılaşarak verimlilik karşısı iş davranışı ve sessiz istifa gibi durumların ortaya çıkmasına olanak tanımaktadır (Chen, 2018; Demirel, 2009; Yılmaz ve Sünbül, 2008). Örgütsel dışlanma ile performans düşüklüğü, işten ayrılma niyeti, tükenmişlik, depresyon, iş tatminsizliği ve verimlilik karşısı iş davranışları arasındaki ilişkiyi ortaya koyan çalışmalar bulunmaktadır (Abubakar vd., 2018; Chen, 2018; Fiset, 2014; Sharma ve Dhar, 2021; Zhao vd., 2013). Örgütsel dışlanmanın başta verimlilik karşısı iş davranışları ve sessiz istifa gibi sonuçları olabileceği gibi bireyin psikolojik açıdan etkilenmesine ve schadenfreude davranışı göstermesine de neden olabilir.

Psikolojik açıdan dayanıklı olan bireylerin, zor hayat şartlarında mücadele edebilme, psikolojik olarak güçlü olma ve bulunduğu koşullara uyum sağlayabilme gibi bazı özellikleri bulunmaktadır. Psikolojik dayanıklılığın aslında bir kişilik özelliği olduğu belirtilmektedir (Beardslee ve Podorefsky, 1998; Bonanno, 2005). Psikolojik dayanıklılığı yüksek olan bireyler, olumsuz olaylar ve strese karşı etkili ve esnek bir biçimde tepkide bulunabilme yeteneğine sahiptir. Olumlu düşünmeye daha meyilli olan bu bireyler olaylara daha iyimser yaklaşarak zorluklar karşısında güçlü bir başa çıkma davranışı gösterirler. Bu durum kaygı düzeyini de azaltarak depresyon ve benzer sağlık sorunlarının riskini azaltmaktadır (Hoge vd., 2007). Örgüt içerisinde karşı karşıya kalınan dışlanma gibi davranışların oluşturacağı psikolojik sorunlardan daha az etkilenme açısından psikolojik dayanıklılığı yüksek olan bireylerin nadiren olumsuz örgütsel davranışlarda bulunacağı söylenebilir. Bu bakımdan örgütsel dışlanmanın bir sonucu olarak ortaya çıkabilecek olan schadenfreude davranışının psikolojik dayanıklılıktan etkileneceği ve örgütsel dışlanmanın schadenfreude üzerine etkisinde psikolojik dayanıklılığın düzenleyici rolünün bulunacağı düşünülmektedir.

Schadenfreude davranışına sebep olan faktörlerden biri diğer bireyin başına gelen talihsizliği ve kötü olayları hak ettiği düşüncesidir. Adaletin sonunda yerini bulduğu gibi bir bakış açısı ile birlikte kızgınlık schadenfreude davranışını tetiklemektedir (Feather ve Sherman, 2002). Örgütsel dışlanmaya maruz kalan bireylerin göstereceği sessiz istifa ve verimlilik karşıtı iş davranışlarında bazı çalışma arkadaşlarına duyulan kızgınlıkla gösterilen schadenfreude davranışının aracı rolünün olabileceği belirtilebilir. Çünkü diğer çalışma arkadaşının yaşayacağı talihsizlik, örgütün başarısız olma ihtimaline rağmen adaletin sağlandığı düşüncesiyle birlikte sevindirici ve istenilen bir durum olabilir.

Değişkenler arasındaki ilişkiler ele alınarak aşağıdaki araştırma modeli (Şekil 1) ve hipotezler oluşturulmuştur.

Şekil 1. Araştırma Modeli



H₁: Örgütsel dışlanma schadenfreude davranışını pozitif yönde etkilemektedir.

H₂: Örgütsel dışlanma verimlilik karşıtı iş davranışlarını pozitif yönde etkilemektedir.

H₃: Örgütsel dışlanma sessiz istifayı pozitif yönde etkilemektedir.

H₄: Örgütsel dışlanmanın schadenfreude üzerine etkisinde psikolojik dayanıklılığın düzenleyici rolü bulunmaktadır.

H₅: Örgütsel dışlanmanın verimlilik karşıtı iş davranışları üzerine etkisinde schadenfreude davranışının aracı rolü bulunmaktadır.

H₆: Örgütsel dışlanmanın sessiz istifa üzerine etkisinde schadenfreude davranışının aracı rolü bulunmaktadır.

2. GEREÇ VE YÖNTEM

2.1. Araştırmanın Amacı, Yöntemi, Evreni ve Örneklemi

Araştırma kapsamında sağlık çalışanlarında örgütsel dışlanmanın verimlilik karşıtı iş davranışları ve sessiz istifa üzerine etkisinde schadenfreude davranışının aracı rolü ile örgütsel dışlanmanın schadenfreude davranışı üzerine etkisinde psikolojik dayanıklılığın düzenleyici rolünün incelenmesi amaçlanmıştır. Kesitsel ve nicel tipte olan araştırmanın verileri anket formu ile elde edilmiştir. Araştırma evrenini ülkemizde hizmet veren üniversite, özel ve kamu sağlık kurumlarında görev yapan yaklaşık 1.250.000 sağlık çalışanı (Sağlık Bakanlığı, 2022) oluşturmaktadır. %95 güven düzeyinde evrenden ulaşılması gereken örneklem sayısı 384 olarak belirlenmiştir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004: 50). Hedef ana kütlenin geniş kapsamlı ve heterojen bir yapıya sahip olması nedeniyle yapılan çalışmada örneklem hacmi mümkün olduğunca büyük tutulmaya çalışılmıştır. 2024 yılı haziran ayı içerisinde kolayda örneklem yöntemiyle katılımcılara çevrimiçi anket formuyla ulaşılmış ve toplam 472 sağlık çalışanından veriler toplanmıştır. Altı bölümden oluşan anketin birinci bölümünde demografik bilgileri içeren 7 ifade, diğer beş bölümde ise örgütsel dışlanma, psikolojik dayanıklılık, schadenfreude davranışı, sessiz istifa ve verimlilik karşıtı iş davranışını ölçen 48 ifade olmak üzere toplam 55 ifade yer almaktadır.

Araştırma Bayburt Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu'nun 30.05.2024 tarihli ve 152 sayılı kararıyla etik açıdan uygun görülmüştür. Araştırma gönüllülük esasıyla yürütülmüştür ve katılımcıların onamlarıyla ilgili açıklamalar ankette belirtilmiştir.

Araştırmanın birtakım sınırlılık ve varsayımları bulunmaktadır. Tercih edilen ölçekler detaylı literatür taraması sonucunda belirlenmiş, güvenilirlik ve geçerlik çalışmalarıyla bilimsel olarak kabulü kanıtlanmış ölçeklerdir. Bu açıdan ölçeklerin incelenen kavramları doğru olarak ölçtüğü varsayılmaktadır. Araştırmanın yalnızca sağlık çalışanlarında yapılmış olması, belirlenen ölçekler, analizlerde kullanılan istatistiki yöntemler ve kesitsel olarak verilerin elde edildiği zaman dilimindeki durumu açıklaması araştırmanın sınırlılık nedenleridir.

2.2. Veri Toplama Araçları ve Analizi

Araştırmada incelenen kavramları ölçen örgütsel dışlanma, psikolojik dayanıklılık, shadenfreude davranışı, sessiz istifa ve verimlilik karşısı iş davranışı ölçekleri kullanılmıştır. Ölçeklerde yer alan ifadeler 5'li likert tipi (1=Kesinlikle Katılmıyorum - 5=Kesinlikle Katılıyorum) derecelenmiştir. Değişkenler için ölçümler oluşturmak üzere her ölçeği oluşturan maddelerin ortalaması alınmıştır. Yüksek puan ortalaması ilgilenilen yapının yüksek düzeyde görüldüğünü göstermektedir.

Örgütsel dışlanma ölçeği "Hiçleştirme" ve "Yalnızlaştırma" olmak üzere 2 alt boyut ile 14 ifadeden oluşmaktadır (Örn. Bu iş yerinde iş görenler... "Benimle selamlaşmazlar" ve "Beni dışlarlar"). Abaslı ve Özdemir (2019) tarafından geliştirilen ölçeğin Cronbach Alpha değeri 0,97 olarak tespit edilmiştir. Ölçeğin ters kodlanmış herhangi bir ifadesi bulunmamaktadır.

Çetin ve Basım (2012) tarafından Türkçe'ye uyarlanan örgütsel psikolojik sermaye ölçeğinin orijinal versiyonu Luthans vd. (2007) tarafından geliştirilmiştir. Çalışmada 24 ifade ve 4 alt boyuttan oluşan örgütsel psikolojik sermaye ölçeğinin alt boyutu olarak kullanılan 6 ifadelik psikolojik dayanıklılık ölçeği kullanılmıştır (Örn. "Genellikle, işimdeki stresli şeyleri sakın bir şekilde hallederim." ve "Eğer zorunda kalırsam, işimde kendi başıma yeterim."). Tek boyut ve 6 ifadeden oluşan ölçeğin bir maddesi ters kodlanmıştır. Ölçeğin Cronbach Alpha değeri 0,91 olarak hesaplanmıştır.

Katılımcıların shadenfreude davranışı Van Dijk vd. (2006) tarafından geliştirilen ve 2012 yılında Torun (2012) tarafından Türkçe'ye uyarlanan ölçek yardımıyla ölçülmüştür. Schadenfreude ölçeği 4 ifade ve tek boyuttan oluşmaktadır (Örn. "Çalışma arkadaşlarıma başına gelen talihsiz olaylara sevinirim." ve "Çalışma arkadaşlarıma başına gelen talihsiz olaylar beni keyiflendirir."). Ters kodlanmış herhangi bir ifadesi bulunmayan ölçeğin Cronbach Alpha değeri Türkçe'ye uyarlama çalışmalarında Torun (2012) tarafından 0,97 olarak belirlenmiştir.

Sessiz istifa davranışının ölçümünde Jehle ve Schmitz (2007) tarafından geliştirilen ve Seçer (2011) tarafından Türkçe uyarlama çalışmaları yapılan sessiz istifa ölçeği tercih edilmiştir (Örn. "Önceleri kendimi işime daha çok verirdim." ve "Sık sık kurallara harfi harfine uymak suretiyle işimi yavaşlatıyorum."). 5 ifade yer alan ölçekte tek boyut bulunmaktadır ve ters kodlanan ifade yer almamaktadır. Türkçe uyarlamasında ölçeğin Cronbach Alpha değeri 0,71 bulunmuştur.

Verimlilik Karşısı İş Davranışları (VKİD) ölçeği Bennet ve Robinson (2000) tarafından geliştirilmiş, Özüren (2017) tarafından Türkçe'ye uyarlanmıştır. Ölçeğin "Çalışanlara Karşı Verimlilik Karşısı İş Davranışları" ve "Örgüte Karşı Verimlilik Karşısı İş Davranışları" olmak üzere iki alt boyutu ve 19 ifadesi bulunmaktadır (Örn. "Çalışma arkadaşlarına kaba davranmak." ve "Çalışma ortamında, kabul görenden fazla veya daha uzun mola almak."). Ölçekte ters kodlanan ifade yer almamaktadır. Ölçeğin Cronbach Alpha değeri 0,92 olarak tespit edilmiştir.

Anketler aracılığıyla elde edilen verilerin analizleri SPSS, AMOS ve Process Macro eklentileri kullanılarak yapılmıştır. Verilerin normal dağılıma uygunlukları Basıklık (Kurtosis) ve Çarpıklık (Skewness) katsayısı ile incelenmiştir. Normallik testi, veri setinin normal dağılıma uygunluğunu olduğunu belirlemek için kullanılan istatistiksel bir analizdir. Bu test, veri setinin dağılımının normal dağılımı takip edip etmediğini değerlendirir. Çarpıklık, veri setinin simetrisi, basıklık ise veri setinin dağılımının zirveligi veya düzleştiği hakkında bilgi verir. Basıklık ve çarpıklık değeri -3 ile +3 aralığında ise veri seti normal dağılıma sahiptir ve parametrik testler kullanılmalıdır (Milliken ve Johnson, 2017). Elde edilen verilere göre ölçeklerin basıklık ve çarpıklık değerlerinin ± 3 aralığında olduğu ve normal dağılım gösterdikleri tespit edilmiştir. Sonrasında

frekans analizi, güvenilirlik analizi, doğrulayıcı faktör analizi (DFA), korelasyon analizi, düzenleyici ve aracılık analizi gerçekleştirilerek elde edilen sonuçlar yorumlanmıştır.

3. BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde katılımcılara ait betimsel bilgiler, güvenilirlik ve geçerlik analizlerine ait bulgular ile düzenleyici (Model-1) ve aracılık (Model-4) analizi sonuçları sunulmuştur. Katılımcılara ait betimsel veriler Tablo 1’de verilmiştir. 472 katılımcının %57,2’si kadın, %31,8’i 26-35 yaş aralığında, %66,1’i evli, %42,8’i lisans mezunu ve %33,9’u 1-5 yıl arasında deneyime sahip olan bireylerdir.

Tablo 1. Betimsel Bulgiler

Demografik / Bireysel Bulgular		Sayı (n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	270	57,2
	Erkek	202	42,8
Yaş	18-25	110	23,3
	26-35	150	31,8
	36-45	123	26,1
	46-55	51	10,8
	56 ve üzeri	38	8,1
Medeni Durum	Evli	312	66,1
	Bekar	160	33,9
Eğitim Düzeyi	Lise	47	10,0
	Önlisans	172	36,4
	Lisans	202	42,8
	Lisansüstü	51	10,8
Deneyim	1 yıldan az	80	16,9
	1-5 yıl	160	33,9
	6-10 yıl	113	23,9
	11-15 yıl	64	13,6
	16 yıl ve üzeri	55	11,7
Toplam		472	100,0

Geçerlik analizinde DFA sonuçlarına göre ölçekte yer alan maddelerin faktör yüklerinin 0.30 değerinin üzerinde olması ideal kabul edilmektedir. Bu değer in altında kalan maddelerin ölçekten çıkarılması ve analizin tekrarlanması gerekmektedir (Stevens, 2002). Model uyumunu iyileştirmek için yapılan modifikasyon işlemleri sonucunun değerlendirilmesinde kullanılan literatürde kabul görmüş uyum indeksleri ve DFA modellerine ilişkin uyum iyiliği indeksleri Tablo 2’de sunulmuştur.

Yapılan DFA sonucunda ölçek ifadelerinde herhangi bir maddenin 0.3 değerinin altında faktör yükünün olmadığı ve değişkenler arasında anlamlı korelasyon bulunduğu tespit edilmiştir. Bu bakımdan ölçeklerde hiçbir ifade modelden çıkarılmamıştır. Uygulanan DFA sonucunda kabul edilebilir uyum iyiliği değerleri önerilen modifikasyonlar yapılarak elde edilmiştir. Örgütsel dışlanma ölçeğinin 14 ifade ve iki alt boyuttan (Yalnızlaştırma-Hiçleştirme) meydana gelen yapısına birinci düzey çok faktörlü DFA modeli uygulanmıştır. Analiz neticesinde önerilen modifikasyon işlemleri uygulanarak (h2-h4; h3-h5; h4-h5; h6-h7) örgütsel dışlanma ölçeğinin öngörülen iki faktörlü teorik yapısının veri ile uyumlu olduğu belirlenmiştir. 6 ifade ve tek boyuttan oluşan psikolojik dayanıklılık ölçeğine uygulanan tek faktörlü DFA sonucunda modifikasyon uygulanmadan kabul edilebilir uyum iyiliği değerleri elde edilmiş ve ölçeğin tek faktörlü yapısı doğrulanmıştır.

Schadenfreude ölçeği 4 ifade ve tek boyuttan oluştuğu için uygulanan tek faktörlü DFA sonucunda herhangi bir modifikasyona ihtiyaç duyulmamıştır. Ölçeğin tek faktörlü yapısının veri ile uyumlu olduğu tespit edilmiştir. Sessiz istifa ölçeğinin tek boyut ve 5 ifadeden oluşan yapısına uygulanan tek faktörlü DFA bulguları ile önerilen modifikasyon belirlenmiş (si1-si2) ve uygulandıktan sonra ölçeğin yapısının doğrulandığı ortaya koyulmuştur. Verimlilik karşısı iş davranışları ölçeği ise 19 ifade ve iki alt boyuttan (Çalışanlara Karşı Verimlilik Karşısı İş Davranışları-Örgüte Karşı Verimlilik Karşısı İş Davranışları) oluşmaktadır. Uygulanan birinci düzey çok faktörlü DFA ile ölçek test edilmiştir. Yapılan analiz sonucunda önerilen modifikasyon işlemleri (ck5-ck6; ok4-ok5; ok7-ok8) yapılarak ölçeğin iki boyutlu yapısı doğrulanmıştır (Tablo 2).

Ölçeklerin güvenirliklerini değerlendirmek için Cronbach Alpha bulguları incelenmiştir. Cronbach Alpha değerinin 0.6 düzeyinin üzerinde olması ölçeklerin güvenilir olduklarını göstermektedir (Ateş ve Sevindi, 2013, s. 86). Uygulanan analiz sonuçlarına göre Cronbach Alpha değeri sırasıyla Örgütsel Dışlanma Ölçeğinin 0.946, Psikolojik Dayanıklılık Ölçeğinin 0.939, Schadenfreude Ölçeğinin 0.900, Sessiz İstifa Ölçeğinin 0.920 ve Verimlilik Karşısı İş Davranışları Ölçeğinin 0.929 olarak belirlenmiştir (Tablo 2).

Tablo 2. DFA Modellerine İlişkin Uyum İyiliği İndeksleri

	Örgütsel Dışlanma	Psikolojik Dayanıklılık	Schadenfreude	Sessiz İstifa	Verimlilik Karşısı İş Davranışları	Kabul Edilebilir Uyum*
χ^2/df	4.69	3.40	1.17	3.09	4.85	<5
RMSEA	0.09	0.07	0.02	0.07	0.09	<0.10
GFI	0.92	0.98	0.99	0.99	0.87	≥ 0.85
AGFI	0.88	0.95	0.99	0.96	0.83	≥ 0.80
CFI	0.94	0.99	0.99	0.99	0.87	≥ 0.85
NFI	0.93	0.99	0.99	0.99	0.85	≥ 0.85
IFI	0.94	0.99	0.99	0.99	0.87	≥ 0.85
TLI	0.93	0.99	0.99	0.99	0.85	≥ 0.85
SRMR	0.04	0.02	0.01	0.01	0.05	<0.08
p	0.00	0.00	0.00	0.02	0.00	<0.05
Cronbach Alpha	0.946	0.939	0.900	0.920	0.929	

Kaynak: Byrne ve Campbell, 1999; Gürbüz, 2019; Kline, 2011; Schermelleh-Engel vd., 2003

Değişkenlerin arasındaki ilişkilerin anlamlılıkları, yönü ve şiddeti ile ölçeklerin ortalamaları belirlenerek elde edilen sonuçlar Tablo 3'te verilmiştir. Ölçek ortalamalarının yaklaşık olarak orta düzeyde olduğu görülmektedir. Uygulanan Pearson Korelasyon Analizi sonuçlarına göre örgütsel dışlanma ile schadenfreude ($r=0.866$, $p<0.01$), sessiz istifa ($r=0.862$, $p<0.01$) ve VKİD ($r=0.892$, $p<0.01$) arasında pozitif yönlü, psikolojik dayanıklılık arasında ise negatif yönlü anlamlı ilişki ($r=-0.852$, $p<0.01$) tespit edilmiştir. Psikolojik dayanıklılığın schadenfreude ($r=0.838$, $p<0.01$), sessiz istifa ($r=-0.757$, $p<0.01$) ve VKİD ($r=-0.860$, $p<0.01$) ile de negatif yönlü anlamlı ilişkide olduğu belirlenmiştir. Schadenfreude ile sessiz istifa ($r=0.870$, $p<0.01$) ve VKİD ($r=0.922$, $p<0.01$) arasında, sessiz istifa ile VKİD ($r=0.873$, $p<0.01$) arasında da pozitif yönlü anlamlı ilişki bulunmuştur (Tablo 3). **Elde edilen sonuçlara göre H1, H2 ve H3 hipotezleri kabul edilmiştir.**

Tablo 3. Ölçeklerin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri ile Korelasyon Analizi Sonuçları

ÖLÇEKLER	Ort.	Std. Sapma	1	2	3	4	5
1. Örgütsel Dışlanma	2.83	0.88	1				
2. Psikolojik Dayanıklılık	3.04	0.70	-0,852**	1			
3. Schadenfreude	3.05	0.95	0,866**	-0,838**	1		
4. Sessiz İstifa	2.95	0.96	0,862**	-0,757**	0,870**	1	
5. Verimlilik Karşıtı İ.D.	2.87	0.67	0,892**	-0,860**	0,922**	0,873**	1

**p<0,01

Değişkenlerin aracılık ve düzenleyicilik rolünü değerlendirmek için Process Macro Model 1 ve Model 4 uygulanmış ve bootstrap yöntemi kullanılmıştır. Bootstrap yönteminin geleneksel Baron ve Kenny yöntemi ve Sobel testinden daha güvenilir sonuçlar ürettiği düşünülmektedir. Bu teknikle yapılan analizlerde belirlenen %95 güven aralığı (GA) değerlerinin sıfır değerini içermemesi gerekmektedir (Gürbüz, 2019). Ayrıca düzenleyici etki analizinde bağımsız (örgütsel dışlanma) ve düzenleyici değişken (psikolojik dayanıklılık) arasındaki korelasyon sonuçlarının 0.90'dan büyük olmaması çoklu bağlantı sorunu olmadığını göstermektedir (Hair vd., 2010). Ayrıca, çoklu bağlantı sorununun olup olmadığını belirlenebilmesi için Tolerans ve VIF değerleri incelenmiştir. Tolerans değerinin 0.10'un üstünde olması ya da VIF değerinin 10'un altında olması çoklu bağlantı problemi olmadığını işaret etmektedir (Pallant, 2007: 156). Yapılan analiz neticesinde Tolerans (0.273>0.10) ve VIF değerinin (3.659<10) çoklu bağlantı problemi olmadığını gösterdiği tespit edilmiştir.

Düzenleyici rolü belirlemek amacıyla yapılan Process Macro Model 1 bulguları Tablo 4'te verilmiştir. Yapılan analizler neticesinde örgütsel dışlanmanın schadenfreude üzerine etkisinde psikolojik dayanıklılığın düzenleyici etkisinin bulunduğu belirlenmiştir ($\beta=-0.066$; SH=0.024; $t=-2.705$; $p<0.01$; GA[-0.114, -0.018]). Psikolojik dayanıklılığın %3 değişim etkisi bulunmaktadır ($R^2\text{-chg}=0.03$; $p<0.01$).

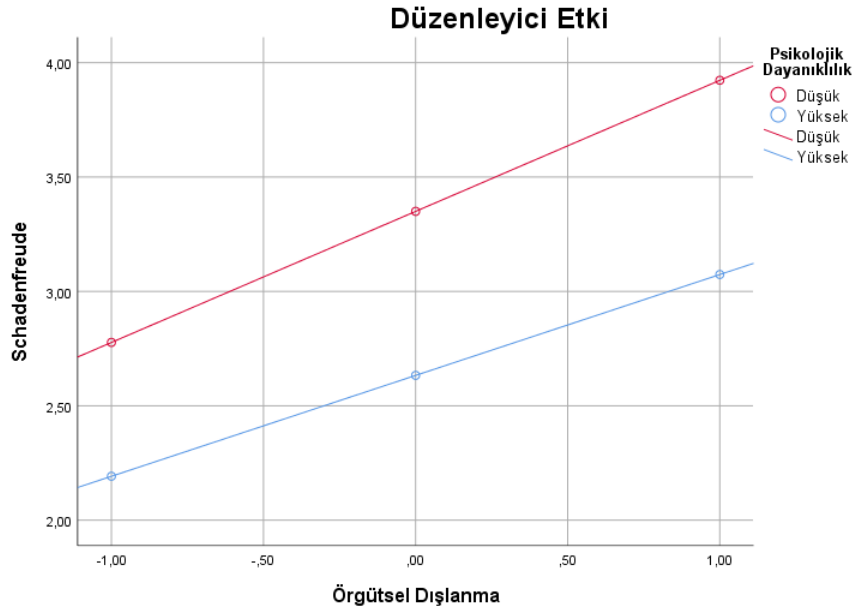
Tablo 4. Psikolojik Dayanıklılığın Düzenleyici Rolü

Değişkenler	β	Std. Hata	t	p	%95 GA Alt Sınır	%95 GA Üst Sınır
Sabit	2.992	0.029	103.625	0.000	2.935	3.048
Örgütsel Dışlanma	0.507	0.039	12.983	0.000	0.430	0.584
Psikolojik Dayanıklılık	-0.359	0.039	-9.276	0.000	-0.435	-0.283
Örgütsel Dışlanma x Psikolojik Dayanıklılık	-0.066	0.024	-2.705	0.007	-0.114	-0.018
Psikolojik Dayanıklılığın Düzenleyici Etki Seviyesi						
Düşük	0.573	0.042	13.547	0.000	0.490	0.656
Yüksek	0.441	0.049	8.912	0.000	0.344	0.538
Model Özeti	R	R ²	F	p		
	0.889	0.790	587.100	0.000		
Etkileşim Neticesinde Değişen R ²	ΔR^2	F	p			
	0.03	7.314	0.007			

Düzenleyici etkiye ait grafik Şekil 1'de verilmiştir. Etkinin istatistiksel bulguları incelendiğinde psikolojik dayanıklılığın düşük ($\beta=0.573$; SH=0.042; $t=13.547$; $p<0.01$; GA[0.490; 0.656]) ve yüksek ($\beta=0.441$; SH=0.049; $t=8.912$; $p<0.01$; GA[0.344, 0.538]) olduğu durumlarda düzenleyici etkinin anlamlı olduğu görülmektedir. Psikolojik dayanıklılık düzeyinin yüksek olduğu durumlarda örgütsel dışlanmanın

schadenfreude davranışı üzerindeki pozitif etkisinin azaldığı tespit edilmiştir (Şekil 2). **H4 hipotezi yapılan analizler sonucunda kabul edilmiştir.**

Şekil 2. Psikolojik Dayanıklılığın Düzenleyici Etkisi



Örgütsel dışlanmanın verimlilik karşıtı iş davranışları ve sessiz istifa üzerine etkisinde schadenfreude davranışının aracı rolü belirlemek için yapılan Process Macro Model 4 sonuçları Tablo 5'te sunulmuştur.

Tablo 5. Schadenfreude Davranışının (SD) Aracı Rolü

Toplam Etki	β	Std. Hata	t	p	GA
ÖD* → SD*	0.866	0.025	37.554	0.000	(0.884; 0.982)
SD → VKİD*	0.596	0.022	19.019	0.000	(0.375; 0.461)
ÖD → VKİD	0.892	0.016	42.821	0.000	(0.643; 0.705)
SD → Sİ*	0.492	0.041	12.027	0.000	(0.418; 0.581)
ÖD → Sİ	0.862	0.026	36.878	0.000	(0.892; 0.992)
Doğrudan Etki	β	Std. Hata	t	p	GA
ÖD → SD → VKİD	0.376	0.024	11.991	0.000	(0.237; 0.330)
ÖD → SD → Sİ	0.436	0.045	10.652	0.000	(0.388; 0.564)
Dolaylı Etki	β				Güven Aralığı (GA)
ÖD → SD → VKİD	0.516				(0.468; 0.564)
ÖD → SD → Sİ	0.426				(0.361; 0.493)

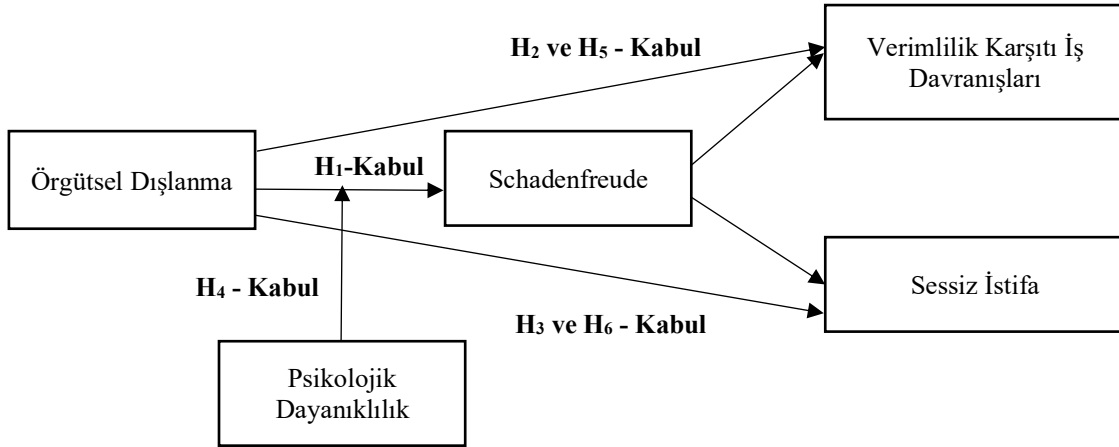
*ÖD: Örgütsel Dışlanma; SD: Schadenfreude Davranışı; VKİD: Verimlilik Karşıtı İş Davranışı; Sİ: Sessiz İstifa

Yapılan analizler neticesinde örgütsel dışlanmanın verimlilik karşıtı iş davranışları üzerine etkisinde schadenfreude davranışının aracı rolünü inceleyen modelin %95 güven aralığındaki sonuçlarının 0 (sıfır) değerini içermemesi (0.468; 0.564) modelde schadenfreude davranışının ara değişken rolünün olduğunu göstermektedir. Aracılık türüne karar vermek amacıyla toplam, doğrudan ve dolaylı etki katsayıları ve anlamlılıkları değerlendirilmiştir. Örgütsel dışlanmanın verimlilik karşıtı iş davranışları üzerine olan toplam etkinin ($\beta=0.892$; SH=0.016; $t=42.821$; $p=0.000$; GA[0.643; 0.705]), schadenfreude davranışının modele dahil olmasıyla azaldığı görülmektedir ($\beta=0.376$; SH=0.024; $t=11.991$; $p=0.000$; GA[0.237; 0.330]). Schadenfreude

davranışının modeldeki dolaylı etkisinde de güven aralığı değerlerinin sıfırı içermediği ve kısmi aracı olduğu tespit edilmiştir ($\beta=0.516$; GA[0.468; 0.564]). **Bulgular değerlendirilmiş ve H5 hipotezi kabul edilmiştir.**

Örgütsel dışlanmanın sessiz istifa üzerine etkisinde schadenfreude davranışının aracı rolünü incelemek için oluşturulan modelde de güven aralığı değerlerinin sıfırı içermediği (0.361; 0.493) ve schadenfreude davranışının bu etkide aracılık rolünün olduğu görülmüştür. Aracılık türüne karar vermek için yapılan analizlerde örgütsel dışlanmanın sessiz istifa üzerine olan toplam etkinin ($\beta=0.862$; SH=0.026; $t=36.878$; $p=0.000$; GA[0.892; 0.992]) aracı değişkenin modele dahil olmasıyla azaldığı belirlenmiştir ($\beta=0.436$; SH=0.045; $t=10.652$; $p=0.000$; GA[0.388; 0.564]). İncelenen dolaylı etki sonuçlarında güven aralığı değerlerinin sıfırı içermediği ve ara değişkenin kısmi aracı rolünün bulunduğu tespit edilmiştir ($\beta=0.426$; GA[0.361; 0.493]). **Elde edilen sonuçlara dayanılarak H6 hipotezi kabul edilmiştir.** Araştırma kapsamında test edilen tüm hipotez sonuçları Şekil 3'te sunulmuştur.

Şekil 3. Hipotez Sonuçları



TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Sağlık sektöründe farklı eğitime sahip çeşitli meslek gruplarından çalışanların bulunması psikolojik dışlanmaya etki edebilecek faktörlerden biridir. Psikolojik dışlanmanın verimlilik karşıtı iş davranışları ve sessiz istifa gibi olumsuz örgütsel sonuçlarıyla birlikte schadenfreude eğilimi gibi psikolojik sonuçları da bulunmaktadır. Emek yoğun bir sektörde yoğun stres altında çalışılması sağlık çalışanlarının psikolojik dayanıklılık düzeylerini de önemli hale getirmektedir. Araştırma kapsamında sağlık çalışanlarında örgütsel dışlanmanın schadenfreude, verimlilik karşıtı iş davranışları ve sessiz istifa üzerine etkisinin belirlenmesi, örgütsel dışlanmanın schadenfreude üzerine etkisinde psikolojik dayanıklılığın düzenleyici, örgütsel dışlanmanın verimlilik karşıtı iş davranışları ve sessiz istifa üzerine etkisinde schadenfreude davranışının aracı rolünün olup olmadığının ortaya koyulması amaçlanmıştır. Oluşturulan hipotezler elde edilen bulgulara göre değerlendirilmiştir.

Yapılan analizler sonucunda sağlık çalışanlarında örgütsel dışlanmanın schadenfreude eğilimi, verimlilik karşıtı iş davranışları ve sessiz istifayı pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Araştırma bulgularına paralel şekilde örgütsel dışlanma ile schadenfreude, verimlilik karşıtı iş davranışları, sessiz istifa, depresyon, işten ayrılma niyeti, performans kaybı ve öfke gibi etkenler arasında pozitif yönde ilişki tespit eden çalışma bulguları elde edilen sonuçları desteklemektedir (Abubakar vd., 2018; Chen, 2018; Sharma ve Dhar, 2021; Zhao vd., 2013). Sağlık kurumlarında örgütsel dışlanmanın çalışanlar üzerinde örgüte olumsuz sonuçları olabilecek birtakım etkilerinin olduğu görülmektedir. Örgütsel dışlanma ile karşı karşıya kalan çalışanın kendisini dışlayan diğer kişilerin başlarına gelen kötü olaylara sevinme, istifa edemediği durumlarda örgüt içerisinde işini isteksiz bir şekilde yerine getirme ve örgütün verimliliğini düşürecek iş performansı sergileme gibi bazı olumsuz davranışlarda bulunması olasıdır.

Örgütsel dışlanmanın schadenfreude üzerine etkisinde psikolojik dayanıklılığın düzenleyici rolünün olduğu belirlenmiştir. Psikolojik dayanıklılık iki değişken arasındaki ilişkinin gücünü zayıflatmaktadır. Örgütsel dışlanmanın verimlilik karşıtı iş davranışları ve sessiz istifa üzerinde etkisinde schadenfreude davranışının aracı rolünün bulunduğu tespit edilmiştir. Schadenfreude her iki durumda da ara değişken rolündedir. Literatür taramasında ilgili değişkenleri birlikte ele alan çalışma bulgularına rastlanmamıştır, fakat

benzer çalışma bulguları incelenmiştir. Ul Haq ve arkadaşları (2024) tarafından yapılan araştırma sonuçlarına göre gözlemlenen işyeri dışlanması ile schadenfreude arasında olumlu bir ilişki vardır. Bu ilişki katılımcıların kişilik özelliklerine bağlı kıskançlıklarından da anlaşılacağı üzere, kişilik özelliklerine bağlı kıskançlığı yüksek olan gözlemciler için daha güçlüdür. Yüksek kıskançlığa sahip çalışanların bir iş arkadaşının dışlandığını gördüklerinde, kötü niyetli schadenfreude duygularının tetiklendiği ve kurbanı yönelik dışlanmayı uygulama eğiliminde oldukları ortaya koyulmuştur. Bir diğer araştırma bulgularına göre ise schadenfreude davranışının nezaketsiz davranış üzerine etkisinde öfkenin ve karşıdaki kişinin hak ettiği düşüncesinin ara değişken rolünün olduğu tespit edilmiştir (Demir Asma ve Coşkun, 2024). Schadenfreude davranışının çalışanlar arasındaki iletişime ve bağa zarar veren bir örgütsel davranış olduğu bu sonuçlara da dayanılarak ifade edilebilir. Dolayısıyla schadenfreude davranışının sıklıkla görüldüğü çalışma ortamlarında örgütün de zarar göreceği düşünülebilir.

Sağlık çalışanlarının duygu durumlarının pozitif olması, iletişim becerilerinin ve ekip çalışmasına yatkınlıklarının ise yüksek düzeyde olması iş yaşamlarını olumlu yönde etkilemektedir ve sağlık kurumlarının başarısını arttırmaktadır (Begen ve Şantaş, 2024). Sağlık kurumlarında öncelikle çalışanlar arasındaki iletişim bağının güçlendirilmesi yönünde yapılacak çalışmalar örgütsel dışlanmayı azaltacak ve sağlık hizmetlerinin etkili ve verimli bir şekilde verilmesinde verimlilik karşısı iş davranışlarının ve sessiz istifa tutumunun daha az görülmesine katkı sağlayacaktır. Yapılacak bu tarz etkinlikler çalışanlar arasındaki olası schadenfreude davranışına da negatif yönde etki edecek ve duygu durumlarına olumlu yönde katkı sağlayacaktır. Ayrıca çalışanlara psikolojik dayanıklılığın güçlendirilmesi yönünde düzenlenecek olan eğitimler ve etkinlikler örgüt içerisinde karşılaşılabilecek olumsuz durumlarla çalışanların daha iyi başa çıkmasına, dolayısıyla sağlık kurumlarının daha az etkilenmesine katkıda bulunacaktır.

Gelecekteki çalışmalarda örgütsel dışlanma ve schadenfreude eğilimi ile birlikte örgütsel muhalefet, örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik gibi kavramlar birlikte ele alınabilir. Ayrıca bu çalışmada ele alınan örgütsel dışlanma, schadenfreude eğilimi ve sessiz istifa kavramlarına farklı değişkenler de eklenerek araştırma modeli daha kapsamlı bir şekilde incelenebilir ve literatüre derinlik kazandırılabilir.

KAYNAKÇA

- Abaslı, K., & Özdemir, M. (2019). Örgütsel dışlanma ölçeğinin geliştirilmesi: Geçerlilik ve güvenirlik çalışması. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21(1), 265-282.
- Abubakar, A. M., Yazdian, T. F., & Behraves, E. (2018). A riposte to ostracism and tolerance to workplace incivility: a generational perspective. *Personnel Review*, 47(2), 441-457.
- Asmita, A., Akhouri, A., Singh, G., & Tabash, M. I. (2025). The silent struggle: a systematic review and bibliometric analysis of workplace ostracism. *International Journal of Organizational Analysis*, 33(3), 502-537.
- Atkinson, R., & Da Voudi, S. (2000). The concept of social exclusion in the European Union: Context, development and possibilities. *JCMS: Journal of Common Market Studies*, 38(3), 427-448.
- Beardslee, W.R. & Podorefsky, M.A. (1998). Resilient adolescents whose parents have serious affective and other psychiatric disorders: Importance of selfunderstanding and relationships. *The American Journal of Psychiatry*, 145(1), 63-69.
- Begen, H., & Şantaş, F. (2024). Duygusal zekâ, iletişim becerileri ve iş stresi arasındaki ilişkilerin incelenmesi: Sağlık çalışanları üzerine bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 27(2), 385-398.
- Bennett, R. J., & Robinson, S. L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 349.
- Bonanno, G. A. (2005). Clarifying and extending the construct of adult resilience. *American Psychologist*, 60, 265-267.
- Buz, S., & Genç, B. (2019). The importance of psychological resilience for social workers. *Community and Social Work*, 30(2), 623-642. <https://doi.org/10.33417/tsh.572227>
- Byrne, B. M., & Campbell, T. L. (1999). Cross-cultural comparisons and the presumption of equivalent measurement and theoretical structure: A look beneath the surface. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 30, 557-576. <https://doi.org/10.1177/0022022199030005001>
- Chen, M. (2018). *Contrasting workplace ostracism and workplace incivility via observer reactions*. Doctoral Dissertation, The Pennsylvania State University, Pennsylvania.
- Chou, M., Lee, H. & Wu, H. (2016). Emotion, psychological resilience and work stress: A study among preschool teachers. *European Journal of Psychological Research*, 3(1), 8-15.
- Combs, D. J., Powell, C. A., Schurtz, D. R., & Smith, R. H. (2009). Politics, schadenfreude, and ingroup identification: The sometimes happy thing about a poor economy and death. *Journal of Experimental Social Psychology*, 45(4), 635-646.

- Coşkun, H. (2006). Sosyal kimlik ve üretkenlik ilişkisine yeni bir bakış. *Türk Psikoloji Yazıları Dergisi*, 20-36.
- Çalışkan, K. (2023). Sessiz istifa: Sonun başlangıcı mı yeniden diriliş mi? *Journal of Organizational Behavior Review (JOBReview)*, 5(2), 190-204.
- Çetin, F., & Basım, H. N. (2012). Örgütsel psikolojik sermaye: Bir ölçek uyarlama çalışması. *Amme İdaresi Dergisi*, 45(1), 121-137.
- Çetin, F., Yeloğlu, H. O., & Basım, N. (2015). Psikolojik dayanıklılığın açıklanmasında beş faktör kişilik özelliklerinin rolü: Bir kanonik ilişki analizi. *Türk Psikoloji Dergisi*, 30(75), 81-92.
- Demir Asma, P., & Coşkun, H. (2024). Nezaketsiz davranış, sosyal kimlik ve schadenfreude ilişkisi: Hak etme ve duyguların rolü. *Humanistic Perspective*, 6(2), 202-221.
- Demirel, Y. (2009). Örgütsel bağlılık ve üretkenlik karşıtı davranışlar arasındaki ilişkiye kavramsal yaklaşım. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(1), 123.
- Demirel, O., Kürü, S. A., & Kansoy, S. U. (2022). Örgütsel sessizliğin örgütsel sinizme etkisinde örgütsel dışlanmışlığın aracılık rolü. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 23(1), 197-217.
- Dimitriou L., Drakonitides M., & Demetris H. (2020). Psychological resilience, hope, and adaptability as protective factors in times of crisis: A study in Greek and Cypriot society during the covid-19 pandemic. *Social Education Research*, 2(1), 20-34. <https://doi.org/10.37256/ser.212021618>
- Divleli, M. S. (2023). Liderlik tarzlarının verimlilik karşıtı iş davranışlarına etkisinde etik iklimin aracılık rolü. [Doktora Tezi]. Gebze Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Duran, C., Deniz, A., Boz, D., & Karayaman, S. (2023). *Sessiz istifa ölçeği*. C. Duran (Ed.) Eğitim Yayınevi, 1. Baskı.
- Fatima, T., Bilal, A. R., Imran, M. K., & Sarwar, A. (2023). Manifestations of workplace ostracism: An insight into academics' psychological well-being. *South Asian Journal of Business Studies*, 12(1), 79-103.
- Feather, N. T., & Sherman, R. (2002). Envy, resentment, schadenfreude, and sympathy: Reactions to deserved and undeserved achievement and subsequent failure. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 28(7), 953-961. Doi:10.1177/014616720202800708
- Fiset, J. (2014). *The good shepherd: The impact of relational leadership interventionary behaviour on workplace ostracism*. (Doctoral dissertation, Concordia University).
- Gamian-Wilk, M., & Madeja-Bien, K. (2021). *Ostracism in the workplace. Special topics and particular occupations*. In Special topics and particular occupations, professions and sectors (pp. 3-32). Springer.
- Gürbüz, S. (2019). *AMOS ile Yapısal Eşitlik Modellemesi*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Hair, J. F. Jr., Black, W. C. Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis*, New Jersey, Prentice-Hall International Inc.
- Hoge, E. A., Austin, E. D., & Pollack, M. H. (2007). Resilience: Research evidence and conceptual considerations for posttraumatic stress disorder. *Depression and Anxiety*, 24, 139-152.
- Jehle P., & Schmitz, E. (2007). Innere Kündigung und vorzeitige pensionierung von lehrpersonen. In Belastung und Beanspruchung im Lehrerberuf (Eds.), *VS Verlag für Sozialwissenschaften*, 160-184.
- Karaşin, Y., & Öztürk, M. (2023). Sessiz istifa tutum ölçeğinin geliştirilmesi. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(4), 1443-1460.
- Kartol, A., & Söner, O. (2023). Başkasının zararına sevinme (schadenfreude) ölçeğinin Türk kültürüne uyarlanması. *Kalem Eğitim ve İnsan Bilimleri Dergisi*, 13(2), 527-549, doi: 10.23863/kalem.2023.252.
- Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling (3rd edition)*. New York: The Guilford Press.
- Köse, S., Çakan, S., & Terzi, D. (2018). Örgütsel adaletsizliğin örgütsel dışlanmaya etkisinde psikolojik dayanıklılığın aracı rolü. *İşletme Bilimi Dergisi*, 6(1), 245-262.
- Leung, A. S. M., Wub, L. Z., Chena, Y. Y., & Young, M. N. (2011). The impact of workplace ostracism in service organizations. *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), 836-844. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.01.004>.
- Liu, S., Xiao, H., Qi, P., Song, M., Gao, Y., Pi, H., & Su, Q. (2025). The relationships among positive coping style, psychological resilience, and fear of falling in older adults. *BMC geriatrics*, 25(1), 51.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel psychology*, 60(3), 541-572.
- Mercado, B. K., Dilchert, S., Giordano, C., & Ones, D. S. (2018). Counterproductive work behaviors. In D. S. Ones, N. Anderson, C. Viswesvaran, & H. K. Sinangil (Eds.), *The SAGE handbook of industrial, work & organizational psychology: Personnel psychology and employee performance*, 109-211.
- Milliken, G. A., & Johnson, D. E. (2017). Analysis of messy data, volume II: Nonreplicated experiments. Chapman and Hall/CRC.
- Neuman, J. H., & Baron, R. A. (2005). Aggression in the workplace: A social-psychological perspective, in Fox, S., Spector, P. E. (Ed), *Counterproductive Work Behavior: Investigations of Actors and Targets* (13-40), Washington, DC, US: American Psychological Association.
- Nguyen-Viet, B., & Vo Tri Chau, T. (2025). The impact of counterproductive work behavior on organizational citizenship behavior: the moderating role of moral identity and organizational justice. *Cogent Business & Management*, 12(1), 2444545.

- Özüren, Ü. (2017). *Tekstil işletmelerinde nepotizm uygulamalarına bağlı olarak üretkenlik karşısı davranışlar ve sonuçları* [Yüksek Lisans Tezi]. İstanbul Kültür Üniversitesi.
- Pallant, J. (2007). *SPSS Survival Manual (3rd Ed.)*. New York: Open University Press.
- Pelliccio, L. J. (2018). *The process of ostracism message reception and meaning making*. (Doctoral dissertation, Wayne State University).
- Penney, M., & Spector, E. P. (2005). Job stress, incivility, and counterproductive work behavior (CWB): The moderating role of negative affectivity. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 777-796.
- Polatçı, S., Özçalık, F., & Cindiloğlu, M. (2014). Üretkenlik karşısı iş davranışı ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde kişi-örgüt uyumunun etkileri. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7 (3), 1-12.
- Rastogi, A., & Singla, H. K. (2023). Exploration of exhaustion in earlycareer construction professionals in India. *Engineering, Construction and Architectural Management*. Emerald Publishing Limited, 0969-9988. Doi: 10.1108/ECAM-10-2022-0938
- Sarwar, B., Mahasbi, M. H. U., Zulfiqar, S., Sarwar, M. A., & Huo, C. (2025). Silent suffering: exploring the far-reaching impact of supervisor ostracism via sociometer theory. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 17(2), 791-806.
- Schermerle-Engel, K., Moosbrugger, H., & Müller H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures, *Methods of Psychological Research*, 8, 23-74.
- Seçer, B. (2011). İş güvencesizliğinin içsel işten ayrılma ve yaşam doyumuna etkisi. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 13(4), 43-60.
- Sharma, N., & Dhar, R. L. (2021). From curse to cure of workplace ostracism: A systematic review and future research agenda. *Human Resource Management Review*, 100836.
- Soybalı, H., & Pelit, O. (2018). Örgütsel dışlanmanın işten ayrılma niyetine etkisi: Afyonkarahisar'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(3), 225-249.
- Stevens, J. P. (2002). *Applied multivariate statistics for the social science*. New Jersey: Lawrance Erlbaum Association.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). *An integrative theory of intergroup conflict. The Social Psychology of Intergroup Relations* (pp. 33-47). Editors William G. Austin and Stephen Worchel. Monterey: Brooks Cole.
- Torun, G. (2012). *Sosyal kimliğin kıskançlık ve başkasının üzüntüsüne sevinme üzerindeki etkileri* [Yüksek Lisans Tezi]. Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ul Haq, I., Azeem, M.U., Rasheed, M. & Anwar, F. (2024). How does witnessing coworker ostracism differentially elicit victim-directed help and enacted ostracism: The mediating roles of compassion and schadenfreude, moderated by dispositional envy. *Journal of Business Research*, 179, 114708.
- Valdez, E. J. T., & Limos-Galay, J. A. (2023). The impact of career pathing on employees' loyalty among the private schools in San Jose, Occidental Mindoro. *International Journal of Research*, 11(1), 59-74.
- Van Dijk, W. W., & Ouwerkerk, J. W. (2014). *Schadenfreude: Understanding pleasure at the misfortune of others*. Cambridge University Press.
- Van Dijk, W. W., Ouwerkerk, J. W., Goslinga, S., Nieweg, M. & Galluci, M. (2006). When people fall from grace: Reconsidering the role of envy in schadenfreude. *Emotion*, 6 (1), 156-160.
- Wang, S., Lilienfeld, S. O., & Rochat, P. (2019). Schadenfreude deconstructed and reconstructed: A tripartite motivational model. *New Ideas in Psychology*, 52, 1-11.
- Watanabe, S., Weiner, D. S., & Laurent, S. M. (2022). Schadenfreude for undeserved misfortunes: The unexpected consequences of endorsing a strong belief in a just world. *Journal of Experimental Social Psychology*, 101, 104336.
- Williams, K. D. (2007). Ostracism. *Annual Review of Psychology*, 58, 425-452. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.58.110405.085641>
- 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. *Journal of Management Studies*, 49(1), 178-199.
- Yaghoobi, A., Mokhtaran, M., & Mohammadzadeh, S. (2019). Cognitive styles and psychological resilience as predictors of academic burnout. *Iranian Evolutionary and Educational Psychology Journal*, 1(1), 1-7. <https://doi.org/10.29252/ieepj.1.1.1>
- Yazıcıoğlu, Y., & Erdoğan, S. (2004). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yılmaz, E., & Sünbül, A. (2008). *Okulların örgütsel yaratıcılıklarının öğretmenlerin yabancılaşma eğilimleri açısından incelenmesi*. 2nd International Congress On Enterpreneurship (s. 1-2). Kyrgyzstan-Turkey Manas University: 7-10 Mayıs, Bişkek-Kyrgyzstan.
- Zahid, A., Rehman, S., Rafiq, M., & Cheema, S. M. (2021). As study on workplace ostracism on work productive behavior of employees with mediating effect of emotional intelligence. *Review of Applied Management and Social Sciences*, 4(1), 45-62.
- Zhao, H., Peng, Z., & Sheard, G. (2013). Workplace ostracism and hospitality employees counterproductive work behaviors: the joint moderating effects of proactive personality and political skill. *International Journal of Hospitality Management*, 33, 219-227. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.08.006>.