



The Relationship Between School Principals' Paternalistic Leadership Behavior and the Level of Classroom Teachers' Organizational Ostracism

Nuri AKGÜN^a, Tuncay ÖZDEMİR^b, Kaya YILDIZ^c, Yusuf CERİT^d, Ömer YILMAZ^{*e}

Article Info

DOI: 10.14686/buefad.621326

Article History:

Received 17.09.2019

Revised 10.10.2019

Accepted 15.10.2019

Keywords:

Ostracism,
workplace ostracism,
organizational ostracism,
paternalism,
paternalistic leadership

Article Type:

Research article

Abstract

The purpose of the present study was to explore the relationship between paternalistic leadership and the level of classroom teachers' ostracism. The participants for this study consisted of 101 classroom teachers at primary schools located in Bartın. Data in this study were collected by using paternalistic leadership scale developed by Aycan, Schyns, Sun, Felfe & Saher, and the level of classroom teachers' ostracism were assessed with using the the Workplace Ostracism Scale developed by Ferris et al. and was adapted in Turkish Language by Çelik ve Koşar. Mean, standard deviation, correlation and regression test were used in analysis of data. The correlation analysis shows that paternalistic leadership has significantly negatively correlation with the level of teachers' ostracism. The results of regression analysis indicated that paternalistic leadership was a significant predictor for teachers' ostracism.

Okul Müdürlerinin Paternalistik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Dışlanma Düzeyleri Arasındaki İlişki

Makale Bilgisi

DOI: 10.14686/buefad.621326

Makale Geçmişi:

Geliş 17.09.2019

Düzeltilme 10.10.2019

Kabul 15.10.2019

Anahtar Kelimeler:

Dışlanma,
İş yeri dışlanması,
Örgütsel dışlanma,
Paternalizm,
paternalist liderlik.

Makale Türü:

Araştırma Makalesi

Öz

Bu çalışmada paternalist liderlik ile sınıf öğretmenlerinin örgütsel dışlanma yaşama düzeyleri arasındaki ilişki araştırılmıştır. Bu çalışmanın verileri Bartın ilindeki ilkokullarda çalışan 101 sınıf öğretmeninden elde edilmiştir. Bu çalışmanın verileri Ferris ve arkadaşları tarafından geliştirilen Çelik ve Koşar tarafından Türkçe'ye uyarlanan İşyeri Dışlanma Ölçeği ile Aycan, Schyns, Sun, Felfe ve Saher tarafından geliştirilen paternalist liderlik ölçeği kullanılmıştır. Verilerin analizinde ortalama, standart sapma, korelasyon ve regresyon analizi kullanılmıştır. Korelasyon analizi sonuçları paternalist liderlik ile sınıf öğretmenlerinin örgütsel dışlanma düzeyleri arasında anlamlı ve olumsuz ilişki olduğunu göstermiştir. Regresyon analizi ise paternalist liderliğin sınıf öğretmenlerinin örgütsel dışlanma düzeylerinin önemli bir yordayıcısı olduğunu ortaya çıkarmıştır.

* **Corresponding Author:** omeryilmaz@bartın.edu.tr

^a Asst. Prof. Dr., Bolu Abant İzzet Baysal University, Bolu/Turkey, <https://orcid.org/0000-0002-2565-4292>

^b Asst. Prof. Dr., Bolu Abant İzzet Baysal University, Bolu/Turkey, <https://orcid.org/0000-0002-0395-5713>

^c Prof. Dr., Bolu Abant İzzet Baysal University, Bolu/Turkey, <https://orcid.org/0000-0002-5390-7525>

^d Prof. Dr., Bolu Abant İzzet Baysal University, Bolu/Turkey, <https://orcid.org/0000-0002-4961-8667>

^e Research Assistant, Bartın University, Bartın/Turkey, <https://orcid.org/0000-0002-0962-2725>

Introduction

Ostracism is seen as an action that people face in both their professional and personal lives (Ferris, Brown, Berry & Lian, 2008; Wu, Yim, Kwan, Zhang, 2012). Because the organizational environment is a place where there is an interaction between people, ostracism is also common in organizations (Ferris et al., 2008; Fox & Stallworth, 2005; Wu et al., 2012). Besides it is commonly seen in organizations, the concept of organizational ostracism has attracted the attention of researchers with the increasing importance of social ties in the workplace environment (Gkorezis & Bellou, 2016). Ostracism is defined as neglecting, ignoring or excluding by an individual or another group (Leung, Wu, Chen, Young., 2011; Williams, 2007). Ostracism can be defined as not acting in order to make a social relationship with others (Robinson, O'Reilly & Wang, 2013). Organizational ostracism is that an individual or a group neglects to interact with another member of the organization when it is socially appropriate to do so (Chung, 2015). Ostracism may be in a variety of forms, from removing and dismissal, to being basically silent or avoiding eye contact (Ferris et al., 2008). Ostracism is the neglect of appropriate actions that attract someone else's attention, like when an individual or a group fails to accept, involve, select, or invite another individual or group (Chung, 2015). Ostracism is a communicative action that occurs verbally (for example, refusing to speak to an excluded person) or non-verbally (eg, avoiding eye contact with the excluded individual) (Ferris et al., 2008). Ostracised employees are ignored at work, excluded from conversations, avoided in meeting places and being treated as if they were not (Ferris et al., 2008).

Because workplace ostracism is more subtle than other forms of negative workplace experiences, followers often perceive it as less harmful and more socially acceptable (O'Reilly, Robinson, Berdahl & Banki., 2015). This misperception may have contributed negatively to the lack of interest in researching this issue in past organizational studies (Steinbauer, Renn, Chen & Rhew, 2018).

Ostracism is different from other forms of social mistreatment, workplace ostracism includes the neglect of desired behaviours that do not intend to cause any harm rather than a combination of behaviours (Ferris et al. 2008; Robinson et al. 2013; Williams, 2007). Although they are used interchangeably, ostracism differs from bullying, interpersonal deviation, social decay, aggression and harassment in various ways. First, ostracism is defined as the lack of interaction, although all other concepts are interactive. Second, social environments and applicable norms determine whether ostracism can be socially accepted or not. (Williams, 2007). For example, while harassment or bullying cannot always be tolerated, it is appropriate for an administrator to take lower-level employees out of secret meetings. Finally, the motives, awareness and intention of the actors are generally irrelevant to the perception of the target (Robinson et al., 2013).

Organizational ostracism is the individual's unwillingness to attitude and behavior towards his / her colleagues, managers and the organization as a result of inhibiting his / her relations with the organization. Preventing the social relations, communication and relations with the managers of the individual, ignoring the existence of the individual, shaking respect and trust, and manifesting are the behaviours related to the deprivation of social activities (Halis & Demirel, 2016). Organizational ostracism shows itself as one or more employees exhibiting cold behaviors towards some colleagues (such as leaving the room when the person enters the room or ignoring the person), creating an internal perception that they are not desired (Keklik, Saygın, & Oral, 2013). Organizational ostracism is generally defined as the "cold behavior" or "silent behaviour" of colleagues towards their employees (Leung et al. 2011). Organizational ostracism has three characteristics. First, it may not require motivation to harm the target (Robinson et al., 2013). Sometimes employees can ignore their colleagues because they are busy with their work (Ferris et al., 2008). Second, it occurs when employees exclude them from the group, although it is appropriate to include them socially (Robinson et al., 2013). Third, it is characterized by neglect of positive attention rather than negative attention (Robinson et al., 2013).

Ostracism may not always be intentional or punitive. In some cases, people ignore others because they get too much involved in their own business, which inadvertently ignores people and their reactions (Williams, 2007). When people are unaware that they engage in socially excluded behaviors, they may not be excluded (Robinson et al., 2013). Such exclusion is very common when people are unaware of their actions. For example, when sending group e-mail messages, people might forget to include another person's e-mail address, thinking they are already involved. Exclusion may be uncertain because an individual may or may not know whether he or she is consciously excluded (Williams, 2007).

The results of the study showed that organizational ostracism has negative consequences for both employees and organizations. Exclusion of employees in the workplace can have various negative effects, such as impairing physical and psychological well-being and health, reducing organizational commitment and job satisfaction,

increasing emotional exhaustion, and increasing intentions to quit (Ferris et al., 2008; Ng, 2017; O'reilly et. al., 2015). In addition, the exclusion of employees in the workplace may prevent them from performing prosocial behaviors, such as organizational citizenship behavior, which express extra efforts for the success of the organization, as well as contribute to the realization of behaviors against productivity (Balliet & Ferris, 2013; Ferris, Lian, Brown & Morrisris, 2013; Ferris, Lian, Brown & Morrisris, 2013; Ferris, Lian, Brown & Morrisris, 2013; (2015; Leung et al., 2011; Zhao, Peng & Sheard, 2013) As can be seen from this information, organizational exclusion can be considered as a situation that should be prevented because of its negative consequences.

As the leader of the organization, the behaviors and attitudes of the managers can affect both the shaping of the organizational environment and the behaviors and attitudes of the employees. In that sense, the leadership actions of the school administrators can also be effective in teachers' experience of organizational ostracism. Paternalist leaders in collectivist societies such as Turkey, where high compliance, taking responsibility for others, being very much dependent on each other and protecting relationships stand out, performs behaves for t the needs the employees with collectivist tendencies who take into consideration by showing interest, making constant communication and close personal relationships (Pellegrini & Scandura, 2008); and because of this situation paternalistic leadership is a positively-perceived approach. Paternalistic leadership has a positive effect on the attitudes and behaviors of employees in collectivist cultures such as Turkey (Gelfand, Erez & Aycan, 2007). In this sense, the collectivist tendencies in countries such as Turkey, paternalistic leadership behaviors such as organizational behavior can be negatively perceived exclusion in institutions and attitudes can be seen on display.

Paternelist leadership has been described in various ways in the literature. Gelfand et al. (2007) described paternalist leadership as an approach in hierarchical relationships similar to that of a father figure, guiding the individual and professional lives of employees and in turn expecting them to be attached to subordinates. Paternalist leadership is a relational and adaptive approach that includes authoritarianism that effectively facilitates the achievement of organizational goals in an environment where power and resources are limited (Huang, Xu, Chiu, Lam & Farh, 2015), in addition to humanizing the organization (Aycan, 2006). Farh and Cheng (2000) argue that paternalist leadership derives from values in traditional societies that belong to a nurturing, caring, connected, but authoritarian, demanding, and disciplined father figure with paternal helpfulness and strong discipline and authority. In paternalistic relationships, subordinates respond to the leader's helpful, caring and protecting with commitment, belonging and compliance (Pellegrini, Scandura & Jayaraman, 2010).

Paternalist leadership bases the leadership process on the spiritual bond that arises from the family atmosphere to be created in the organization, rather than sharing the roles and responsibilities between the leader and the audience seen in traditional leadership approaches (Erkuş et al.). The basis of this leadership approach is to create a family atmosphere in the workplace of the leader, to approach his followers as a father, and to make every effort to make his followers take care of his private life outside of his business life (Erkuş, Tabak & Yaman, 2010; Erben & Güneşer, 2008). Paternalist leaders require employees to take care of their work and activities as well as their non-work lives and to strive for the personal happiness of employees (Gelfand et al., 2007). Paternalist leaders not only use their status, hierarchy and power to influence employees, but also provide guidance, protection, feeding and care for employees (Mansur, Sobral & Goldsmith, 2017; Uğuroğlu, Aldoğan, Turgut & Özatkan, 2018)

Paternalistic leadership is defined as a leadership approach that has three dimensions called authoritarianism, including charity, moral values and strong discipline and authority (Farh and Cheng, 2000). Charity leadership involves the tolerance and compassion of the leaders towards the employees, the attention to the personal or work related activities of the employees, and the mutual relationship between the leader and the employees (Cheng, Chou, Wu, Huang and Farh, 2004). The charitable leader tries to give care to employees when they encounter problems, shows interest and encourages them to find solutions to their problems (Uğurluoğlu et al., 2018). The moral dimension focuses on the leader's value for honesty, self-discipline and selfishness, and prudence and fairness. In the moral dimension, the leader is expected to exhibit behaviors such as fulfilling his responsibilities, being honest, not abusing others and being selfish. In the authoritarian dimension, the role of the relationship between the leader and the employee is determined hierarchically by the roles and attention is paid to maintaining the social order. Leaders with high authority have strong personal authority and pressure on their subordinates (Chen and Kao, 2009).

Paternalist leaders, who ignore their own wishes and interests, think of the benefit of the employees of the organization and sacrifice, love and protect with an understanding (Erkuş et al., 2010). In addition, paternalist leaders are interested in both the professional and private lives of employees (Erben and Güneşer, 2008). In this

respect, paternalist leaders take a close interest in teachers at school, support them, and sacrifice their own interests if they are in their best interest and exhibit a protective attitude (Erkuş et al., 2010). School principals will exhibit the behaviors envisaged by the paternalist leadership and will take care of the professional and private lives of the teachers closely and provide support when they need it, and will act in a protective manner. In addition, since they exhibit positive behaviors towards themselves, teachers may tend to leave themselves alone in their relationships with their colleagues and reluctance in attitudes and behaviors towards their managers and colleagues, and they may not exhibit organizational exclusion behaviors and think that they are not excluded. In this regard, school principals can make teachers perceive that they are not exposed to organizational exclusion behaviors by realizing their paternalist leadership behaviors and at the same time ensure that teachers do not take actions to exclude their colleagues.

Paternalistic leadership is an approach that is perceived as positively in the collectivist societies where power distance is high such as Turkey (Mansur et al., 2017). Therefore, paternalist leaders include actions that teachers think are useful to them. In terms of reciprocity theory (Zhao et al., 2013), which includes the good behavior of an individual or group towards a person and negative behavior of a person or group (Zhao et al., 2013), a teacher who faces exclusion will retaliate against the managers and colleagues. In this respect, the positive perception of the paternalist leader by the teachers, in other words, when the administrators think that they are good and can make sacrifices, will develop a positive attitude as a necessity of reciprocity. As a result, teachers will not feel excluded or try to exclude them.

Organizational environment can be effective in excluding employees. Business environments with high competitiveness and environments where employees are pushed, rejected and punishment is felt will lead to ostracism (Ng, 2017). Paternalist leaders will be perceived as a natural but not authoritarian attitude when the father figure can be more important than solidarity because the managers will change the organizational environment to a place where the family atmosphere exists and the paternalistic attitudes towards the employees will give importance to the solidarity rather than the competition. In addition, paternalist leaders try to create an environment in which employees are well connected and connected. It has been found that social commitment positively affects individuals' resilience to and exclusion from exclusion (Pfundmair, Graupmann, Frey & Aydin, 2015). This may not cause employees to feel excluded.

Paternalist leadership tries to create a family environment in the organization (Erkuş et al., 2010). Paternalist leaders strive to establish strong ties between members of the organization, such as members of the family. In a society where family ties are seen as very important, it can be predicted that both teachers and administrators will not take exclusionary attitudes towards each other when strong ties between teachers and administrators and teachers are established and close relationships are established. Indeed, Eisenberger et al. (2007) found that situations with strong social ties have protective effects against exclusion. In addition, Uskul and Over (2017) suggested that individuals with a strong sense of social interdependence would not perceive exclusion as a threat and that their own exclusionary actions would be less common. In this respect, paternalistic leadership, which envisages an effort to create a family environment in schools, will enable teachers to encounter exclusionary behaviors and work in an environment where exclusionary actions are not observed. Thus, it can be stated that paternalist leadership may prevent teachers from experiencing exclusion.

Those who work for the cultures with collectivist tendencies may be more adversely affected when they are exposed to exclusion behavior than individualists, because social ties are very important to them, so the risks associated with losing these ties are very high (Uskul & Over, 2017). When Turkey is considered to be a collectivist society, negative situations that may be caused by the exclusion of teachers in schools may have serious consequences for teachers and the quality of education. In this respect, it is important to take the necessary measures to prevent teachers from experiencing exclusion. One way of doing this is to identify the factors that may hinder the formation of organizational exclusion. In this study, the effect of paternalistic leadership on the organizational exclusion of teachers will be examined and information about what can be done to prevent exclusion will be contributed. Therefore, in this study, the relationship between school principals' level of paternalistic leadership behaviors and teachers' organizational exclusion experience were investigated.

Method

Research Design

Relational survey model was used in this study, which examined the relationship between the levels of fulfillment of paternalistic leadership behaviors of school principals and organizational ostracism levels of teachers.

Participants

The study group of this study consisted of 187 classroom teachers working in 11 primary schools in the central district of Bartın. 101 teachers were the sample of the study. 52.5% of the classroom teachers who participated in the research were female and 47.5% were male. Almost all of the teachers are faculty graduates. 3% of teachers have 1-5 years, 5% of them have 6-10 years seniority, 12.9% of them have 11-15 years seniority, 16.8% of them have 16-20 years seniority and 62.4% have 20 years seniority. The majority of the teachers (75.2%) were aged 41 and over.

Data Collection Tools and Data Collection

Workplace Pstracism Scale developed by Ferris et al. (2008) adapted to Turkish by Çelik and Koşar (2015) and consisted of 13 items was used in order to determine the levels of organizational ostracism of teachers. The Paternalistic Leadership Scale, developed by Aycan, Schyns, Sun, Felfe & Saher (2013), consisted of 10 items was used in order to determine the level of fulfillment of paternalistic leadership behaviors of school principals.

The Paternalist Leadership Scale: In order to determine the levels of school principals to exhibit paternalistic leadership behaviors, a short form of the 10-item Paternalist Leadership Scale developed by Aycan et al. (2013) was used. Sample items related to the scale: "My school principal attaches importance to creating a family environment in the school", "My school principal is ready to help teachers in non-job matters when they need it. . Confirmatory factor analysis was conducted for the construct validity of the Paternalist Leadership Scale. CFA results are ($\chi^2 = 164.372$, $df = 35$, $\chi^2 / df = 4.69$, $RMSEA = .09$, $GFI = .90$, $CFI = .92$, $NFI = .91$) The 10-item structure of the Paternalistic Leadership Scale showed a good fit index. It was determined that the parameter values of the items in the scale ranged between .52 and .94. As a result, it was found that the single-factor and 10-item structure of the Paternalist Leadership Scale was a valid structure in this study. Cronbach's alpha coefficient and item-total correlation were used to determine the reliability level of the Paternalist Leadership Scale. The Cronbach alpha value of the scale is .94 and item total correlation ranged from .57 to .89. According to these results, it can be stated that the Paternalist Leadership Scale has internal consistency.

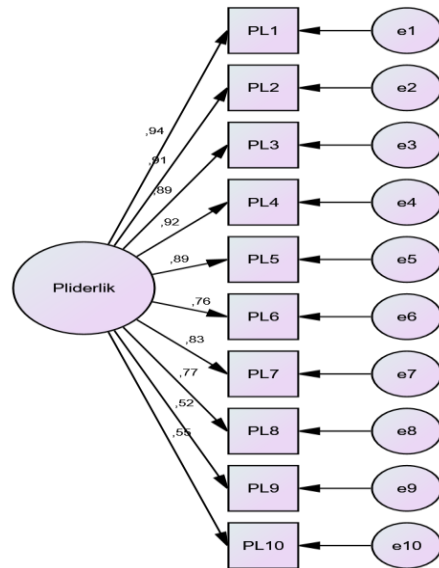


Figure 1. CFA Results of the Paternalist Leadership Scale

The Workplace Ostracism Scale: In order to determine the organizational ostracism levels of classroom teachers, the Workplace Ostracism Scale, developed by Ferris et al. (2008) and adapted to Turkish by Kosar (2014) and consisted of 13 items was used. Sample items in the scale: "Workers do not care about me", "Workers do not look at me". The scale was graded from 1 (strongly disagree) to 7 (strongly agree). Confirmatory factor analysis was conducted for the construct validity of the Workplace Ostracism Scale. CFA results ($\chi^2 = 387.589$, $df = 79$, $\chi^2 / df = 4.90$, $RMSEA = .09$, $GFI = .89$, $CFI = .92$, $NFI = .91$) showed a good fit index of the 10-item structure of the Workplace Ostracism Scale. It was determined that the parameter values of the items in the scale ranged between .66 and .95. As a result, it was found that the single-factor and 13-item structure of the Workplace Ostracism Scale was a valid structure in this study. Cronbach's alpha coefficient and item-total correlation were used to determine the reliability level of the Workplace Ostracism Scale. The Cronbach alpha value of the scale is .97 and item total correlation ranged from .66 to .90. According to these results, it can be stated that the internal consistency of the Workplace Ostracism Scale was found suitable.

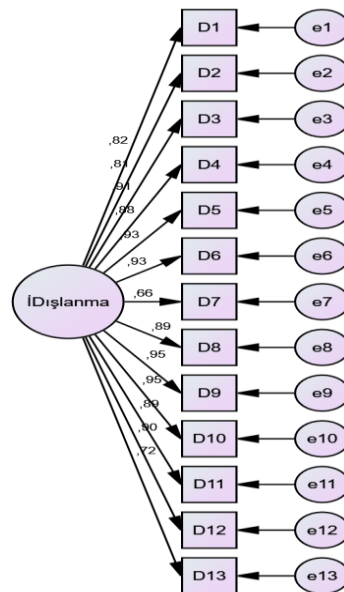


Figure 2. CFA Results of the Workplace Ostracism Scale

Data Analysis

The mean and standard deviation values were used to determine the level of primary school principals' fulfillment of paternalist leadership behaviors and classroom teachers' levels of organizational ostracism. Pearson Correlation test was used to determine the relationship between primary school principals' paternalistic leadership behaviors and classroom teachers' levels of organizational ostracism. Regression analysis was conducted to determine whether the level of realization of paternalistic leadership behaviors of school principals had an effect on classroom teachers' organizational ostracism.

Findings

Findings related to the school principals' levels of paternalist leadership behaviors and the teachers' level of organizational ostracism of classroom teachers

The values of standard deviation and means related to the findings about school principals' levels of paternalist leadership behaviors and the teachers' levels of organizational ostracism were given in Table 1.

Table 1. Classroom teachers' level of organizational ostracism and school principals' paternalist leadership behaviours

Variables	Teachers	
	\bar{X}	ss
Organizational ostracism	2.08	.79
Paternalistic leadership	3.94	.96

In Table 1, it can be seen that the classroom teachers think that the school principals perform the paternalist leadership behaviors at a moderate level (\bar{X} : 3.94, sd: .96). Organizational ostracism levels of classroom teachers were found to be low (\bar{X} : 2.08, sd: .79).

The relationship between the school principals' level of paternalist leadership behavior and classroom teachers' level of organizational ostracism

The results of correlation and regression analysis conducted in order to determine the relationship between the level of realization of paternalistic leadership behaviors of school principals and organizational exclusion levels of classroom teachers are given in Table 2.

Table 2. Results of Correlation and Regression Analysis of Paternalist Leadership and Organizational Ostracism

Variables	B	Stand. Er.	β	t	p	r
fixed variate	4.197	.252		16.646	.000	
Organizational ostracism	-.537	.062	-.655	-8.635	.000	-.65

R: .655; R²: .430; F(1,99): 74.559; p < .01

The results of the correlation analysis showed that there is a significant and negative relationship between the level of the paternalistic leadership behaviors of the school principals and the levels of organizational ostracism of the classroom teachers ($r = -.65$, $p = .000$). The results of regression analysis showed that the level of paternalistic leadership behaviors of school principals has a significant effect on teachers' organizational ostracism. Paternalist leadership explains 43% of teachers' variance in organizational ostracism. Accordingly, it can be stated that the school principals' paternalist leadership behaviors is a significant predictor of teachers' organizational ostracism.

Discussion and Conclusion

In this study, it was found that classroom teachers thought that school principals performed paternalist leadership behaviors at high levels. Paternalistic approach to leadership is perceived positively in the communities with high power distance and collectivist tendencies such as Turkey (Pellegrini & Scandura, 2008). In this sense, it can be argued that teachers may want school principals to fulfill the paternalist leadership behavior. Paternalistic leadership is an approach that shows the supportive and protective attitude of the school administrators towards teachers, the desire to establish healthy and continuous communication, and the interest in their professional and private lives (Erkuş et al., 2010; Erben & Güneşer, 2008). Teachers can expect school principals to provide guidance and help in the effective implementation of teaching activities. In addition, taking care of teachers' work and personal lives may lead them to feel comfortable in the school environment and think that their difficult time will be realized. In this respect, it can be seen as a situation expected by teachers to prefer paternalistic leadership behaviors of school principals in school management. In this respect, it can be seen as a positive result that classroom teachers think that school principals perform paternalist leadership behaviors.

In this study, it was found out that classroom teachers have low levels of organizational ostracism. Contrary to this result, it is emphasized in the studies conducted in the literature that is not related to education that employees have high ostracism rates in the workplace (Fox & Stallwort, 2005). This is in parallel with the results of the research in Turkey, university staff and a study on research assistants found if they have experienced in organizational ostracism below average (Steel & Kosar, 2015; Partridge, Reputable & Oral, 2013). In the study on the relationship between organizational ostracism and organizational fit levels of primary and secondary school teachers, it was determined that organizational ostracism levels of primary and secondary school teachers were very low (Yılmaz & Akgün, 2019). Organizational ostracism has negative effects on job satisfaction, organizational commitment, employee quitability, and performance (Ferris et al., 2008; Ng, 2017; Zhao et al., 2013). Therefore, teachers' exclusion in schools may cause problems in terms of the quality of education. In this respect, it can be seen as a positive situation that in this study it was found that classroom teachers thought that they experienced low organizational exclusion, as it would not be possible that the ostracism would occur in terms of both teacher and teaching quality.

In this study, it was found that there is a negative relationship between the levels of school principals' paternalist leadership behaviors and the levels of classroom teachers' organizational ostracism, and that paternalistic leadership was a significant predictor of organizational ostracism. Since there are no studies investigating the relationship between paternalistic leadership and organizational ostracism in the literature, the comparison of this finding was made according to the results of the studies investigating ostracism. In the study conducted by Halis and Demirel (2016), it was found that managers who are seen as paternalist leadership would experience a decrease in the experience of organizational ostracism when they received the support of colleagues and family and someone special. Because education is a complex and difficult task, teachers may need support and assistance in their teaching activities. In addition, it may be beneficial for teachers to work in school and exchange information with each other in terms of the quality of education. It has been revealed in research that ostracism prevents co-operation, information sharing and adversely affects the help of employees (Balliet & Ferris, 2013; Gkorezis & Bellou, 2016). In this respect, preventing the exclusion of teachers is important in terms of the quality of education. Çelik & Koşar (2015) suggested that university staff who viewed the organizational structure positively were less exposed to ostracism in the workplace. Paternalistic leadership foresees teachers' behaviors such as establishing close relationships, helping and giving support to the family environment at school. Thus, as paternalist leaders, principals may think that organizational ostracism behaviors that involve actions such as helping and guiding teachers to be positively perceived by teachers, when teachers are established, ignored, or taken seriously, are not directed towards them. Therefore, it can be stated that paternalist leadership behaviors may prevent teachers from experiencing organizational ostracism. Based on the results of this study, it can be argued that primary school principals' paternalist leadership behaviors may be preventive for the exclusion of classroom teachers.

Suggestions

In this study, based on the conclusion that there is a negative relationship between the level of paternalistic leadership behaviors of school principals and the level of organizational ostracism of classroom teachers, following suggestions can be made for the school principals in order to prevent teachers from experiencing exclusion:

- School principals can be engaged in close communication and interaction with teachers to make them feel that they are being cared for.
- School principals can create an environment similar to a family in the school and develop warm relationships between employees in the school, preventing a sense of exclusion of teachers by ensuring that each other is aware of the problems and is in solidarity for the solution of the problems.
- School principals can show that teachers are interested in their professional and private lives, remembering special days, making small celebrations, and arranging picnics with all the employees in the school and feeling that they are not alone and taken seriously in the school. Thus, teachers may be prevented from thinking that they are exposed to ostracism.

Acknowledgments

This study was presented as an oral paper in 13th Educational Administration Congress held in Sivas, in 10-12 May 2018.

Okul Müdürlerinin Paternalistik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Dışlanma Düzeyleri Arasındaki İlişki

Giriş

Dışlanma, insanların hem mesleki hem de bireysel yaşamlarında yaygın olarak karşılaştıkları bir eylem olarak görülmektedir (Ferris, Brown, Berry ve Lian, 2008; Wu, Yim, Kwa ve Zhang, 2012). Örgütsel ortam insanlar arasında etkileşimin gerçekleştiği bir yer olması nedeniyle dışlanma örgütlerde de yaygın olarak karşılaşılan bir durumdur (Ferris ve diğerleri., 2008; Fox ve Stallworth, 2005; Wu ve diğerleri., 2012). Örgütlerde yaygın olarak görülmesinin yanında iş ortamlarında sosyal bağların artan önemiyle birlikte örgütsel dışlanma kavramı araştırmacıların dikkatini çekmiştir (Gkorezis ve Bellou, 2016). Dışlanma, kişinin başka bir birey ya da bir grup tarafından görmezden gelinmesi, önemsenmemesi ya da hariç tutulması olarak tanımlanmıştır (Leung, Wu, Chen ve Young., 2011; Williams, 2007). Dışlanma, başkalarıyla sosyal olarak ilişki kurmak için eylemde bulunmama olarak tanımlanabilir (Robinson, O'Reilly ve Wang, 2013). Örgütsel dışlanma, bir birey ya da grubun, bunu yapmak için sosyal olarak uygun olduğunda başka bir örgüt üyesi ile etkileşime girmeyi ihmal etmesidir (Chung, 2015). Dışlanma, uzaklaştırma ve kovmadan basit şekilde sessiz davranma veya göz teması kurmaktan kaçınmaya kadar çeşitli biçimlerde olabilir (Ferris ve diğerleri., 2008). Dışlanma, bir birey ya da grup başka bir birey ya da grubu kabul etmeyi, dahil etmeyi, seçmeyi ya da davet etmeyi başaramadığı zamanki gibi, bir başkasının ilgisini çekecek uygun eylemlerin ihmalidir (Chung, 2015). Dışlanma, sözel olarak (örneğin, dışlanmış biriyle konuşmayı reddetme) veya sözsüz olarak (örneğin, dışlanmış olan bireyle göz temasını önlemek) oluşan iletişimsel bir eylemdir (Ferris ve diğerleri., 2008). Dışlanmış olan çalışanlar işte görmezden gelinir, konuşmalar dışında bırakılır, toplantı mekanlarından kaçınılır ve sanki yokmuş gibi davranılır (Ferris ve diğerleri, 2008).

Dışlanma diğer toplumsal kötü davranma biçimlerinden farklıdır, işyeri dışlanması istenmeyen davranışların birleşiminden ziyade herhangi bir zarara yol açma niyeti olmayan istenilen davranışların ihmal edilmesini içerir (Ferris ve diğerleri. 2008; Robinson ve diğerleri, 2013; Williams, 2007). Dışlanma, birbirlerinin yerine kullanılmasına rağmen çeşitli şekillerde zorbalık, kişilerarası sapma, sosyal zayıflama, saldırganlık ve tacizden farklıdır. Birincisi, diğer tüm kavramlar etkileşimsel olsa da, dışlanma, etkileşim eksikliği ile tanımlanır. İkincisi, toplumsal ortamlar ve uygulanabilir normlar, dışlanmanın toplumsal olarak kabul edilip edilemeyeceğini belirler (Williams, 2007). Örneğin, taciz veya zorbalık her zaman tahammül edilemezken, bir yöneticinin alt düzeydeki çalışanları, gizli toplantılardan çıkarması uygun olur. Son olarak, faillerin güdüsü, farkındalığı ve niyeti genellikle hedefin algısı ile ilgisizdir (Robinson ve diğerleri, 2013). İşyerinde dışlanma, olumsuz işyeri deneyimlerinin diğer biçimlerinden daha incelikli olduğundan, bunu izleyenler genellikle onu daha az zararlı ve daha sosyal olarak kabul edilebilir olarak algırlar (O'Reilly, Robinson, Berdahl ve Banki., 2015). Bu yanlış algı, geçmiş örgütsel çalışmalarda bu konunun araştırılmasına ilişkin ilginin gösterilmemesine neden olmuş olabilir (Steinbauer, Renn, Chen ve Rhew, 2018).

Örgütsel dışlanma, bireyin örgütle olan ilişkilerinin engellenmesi sonucu bireyin çalışma arkadaşlarına, yöneticilerine ve örgüte olan tutum ve davranışlarındaki isteksizliğidir. Bireyin sosyal ilişkilerinin, iletişiminin ve yöneticilerle olan ilişkilerinin engellenmesi, bireyin varlığının yok sayılması, saygı ve güveninin sarsılması, sosyal aktivitelerden yoksun bırakılmasına ilişkin davranışlar olarak kendini göstermektedir (Halis ve Demirel, 2016). Örgütsel dışlanma bir ya da daha fazla çalışanın bazı iş arkadaşlarına karşı soğuk davranışlar (kişi odaya girdiğinde odayı terk etmek veya kişinin görmezden gelinmesi gibi) sergileyerek onda istenmediğine dair içsel bir algı oluşturması şeklinde kendini göstermektedir (Keklik, Saygın ve Oral, 2013). Örgütsel dışlanma genellikle meslektaşlarının çalışanlarına karşı "soğuk davranması" veya "sessiz davranış" sergilemeleri olarak tanımlanır (Leung ve diğerleri, 2011). Örgütsel dışlanma üç özelliği sahiptir. Birincisi örgütsel dışlanma, hedefe zarar vermeye yönelik bir motivasyonu gerektirmeyebilir (Robinson ve diğerleri, 2013). Bazen çalışanlar işleriyle yoğun şekilde meşgul oldukları için meslektaşlarını görmezden gelebilirler (Ferris ve diğerleri, 2008). İkincisi, örgütsel dışlanma, çalışanlar sosyal olarak iş arkadaşlarını dahil etmeleri uygun olmasına rağmen onları grubun dışında tuttuklarında meydana gelir. Üçüncüsü ise, örgütsel dışlanma olumsuz dikkatin toplanmasından daha çok pozitif dikkatin ihmal edilmesiyle karakterize edilir (Robinson ve diğerleri, 2013).

Dışlanma, her zaman kasıtlı veya cezalandırıcı olmayabilir. Bazı durumlarda, insanlar başkalarını görmezden gelirler, çünkü onlar kendi işlerine çok fazla karışırlar, bu da istemeden insanları ve onların tepkilerini görmezden gelinmesine neden olur (Williams, 2007). Kişiler, başkalarını sosyal olarak dışlayan davranışlarda bulduklarından habersiz olduklarında, dışlama maksatlı olmayabilir (Robinson ve diğerleri, 2013). Bu tür dışlama, insanların kendi eylemlerinden habersiz oldukları zaman çok yaygındır. Örneğin, insanlar grup e-posta mesajlarını gönderirken, zaten dahil olduğunu düşünerek başka bir kişinin e-posta adresini dahil etmeyi unutabilir. Dışlanma belirsiz olabilir, çünkü bir birey bilinçli olarak dışlanmış olup olmadığını bilebilir veya bilmeyebilir (Williams, 2007).

Araştırma sonuçları örgütsel dışlanmanın, hem çalışanlar hem de örgüt açısından olumsuz sonuçları olduğunu göstermiştir. Çalışanların işyerinde dışlanma yaşamaları fiziksel ve psikolojik iyilikleri ve sağlıklarına zarar veren, örgütsel bağlılık ve iş doyumlarını azaltma, duygusal tükenme ve işten ayrılma niyetlerinin artmasına neden olma gibi çeşitli olumsuz etkileri olabilmektedir (Ferris ve diğerleri., 2008; Ng, 2017; O'reilly ve diğerleri., 2015). Ayrıca çalışanların işyerinde dışlanmaları örgütsel vatandaşlık davranışı gibi örgütün başarısı için ekstra çaba sergilemelerini ifade eden prososyal davranışları yapmalarına engel olabilmekte, bunun yanında üretkenliğe karşı davranışların gerçekleştirilmesine de katkı yapabilmekte ve performanslarının düşmesine neden olmaktadır (Balliet ve Ferris, 2013; Ferris, Lian, Brown ve Morrison, 2015; Leung ve diğerleri, 2011; Zhao, Peng ve Sheard, 2013) Bu bilgilerden de anlaşılacağı gibi örgütsel dışlanma oluşturduğu olumsuz sonuçlar nedeniyle önlenmesi gereken bir durum olarak değerlendirilebilir.

Örgütün lideri olarak yöneticilerin davranış ve tutumları hem örgütsel ortamın şekillenmesi hem de çalışanların davranış ve tutumları üzerinde etkili olabilmektedir. Bu anlamda öğretmenlerin örgütsel dışlanmayı deneyim etmelerinde de okul yöneticilerinin liderlik eylemleri etkili olabilir. Türkiye gibi yüksek uyum, diğerleri için sorumluluk alma, çok fazla birbiriyle bağımlı olma ve ilişkileri koruma gibi unsurların ön plana çıktığı kolektivist toplumlarda paternalist liderler ilgi gösterme, sürekli iletişim ve yakın bireysel ilişkiler kurarak kolektivist eğilime sahip çalışanların önemsedikleri ihtiyaçlara yönelik eylemlerde bulduklarından (Pellegrini ve Scandura, 2008) paternalist liderlik olumlu olarak algılanan bir yaklaşımdır. Paternalist liderlik kolektivist kültürlerde çalışanların tutum ve davranışlarını üzerinde olumlu etkiye sahiptir (Gelfand, Erez ve Aycan, 2007). Bu anlamda Türkiye gibi kolektivist eğilimi olan ülkelerde paternalist liderlik davranışları sergilendiği kurumlarda örgütsel dışlanma gibi olumsuz olarak algılanabilen davranış ve tutumlar görülmeyebilir.

Paternalist liderlik alan yazında çeşitli şekilde tanımlanmıştır. Gelfand ve diğerleri. (2007) paternalist liderliği, hiyerarşik ilişkiler içerisinde liderin bir baba figürüne benzer şekilde çalışanların bireysel ve mesleki yaşamlarına rehberlik ettiği ve karşılığında astlardan bağlı olmalarını bekleyen bir yaklaşım olarak tanımlamıştır. Paternalist liderlik ilişkisel ve uyum sağlayıcı yaklaşımıyla, örgütü insanileştirmesinin yanında (Aycan, 2006) güç ve kaynakların sınırlı olduğu bir çevrede örgütsel hedeflere ulaşmayı etkili şekilde kolaylaştıran otoriteryenliği içeren bir yaklaşımdır (Huang, Xu, Chiu, Lam ve Farh, 2015). Farh ve Cheng (2000) paternalist liderliğin babacan yardımseverlik ile güçlü disiplin ve otoritenin birlikte var olduğu besleyici, bakıcı, bağlı, ancak otoriteryen, talep eden ve disiplinli olan bir baba figürüne ait olan geleneksel toplumlardaki değerlerden kaynaklandığını ileri sürmüştür. Paternalist ilişkilerde, astlar bağlılık, aitik ve uyum göstermeyle liderin yardımsever, bakımı ve korumasına karşılık verir (Pellegrini, Scandura ve Jayaraman, 2010).

Paternalist liderlik, liderlik sürecini, geleneksel liderlik yaklaşımlarında görülen lider-izleyici arasındaki görev ve sorumluluk paylaşımından ziyade, örgütte yaratılacak aile atmosferinden kaynaklanan manevi bağa dayandırmaktadır (Erkuş, Tabak ve Yaman, 2010). Bu liderlik yaklaşımın temelinde liderin iş yerinde bir aile atmosferi yaratması, takipçilerine baba gibi yaklaşması, takipçilerinin iş hayatı dışındaki özel hayatları ile ilgilenmesi için her türlü çabayı sarf etmesi gibi konular bulunmaktadır (Erkuş ve diğerleri, 2010; Erben ve Güneşer, 2008). Paternalist liderler, çalışanların iş ile etkinliklerinin yanında iş dışı yaşamlarıyla da ilgilenmeyi ve çalışanların bireysel mutluluklarını sağlayabilmek için de çaba göstermeyi gerektirir (Gelfand ve diğerleri, 2007). Paternalist liderler statülerini, hiyerarşi ve güçlerini çalışanları etkilemek için kullanmalarının yanında çalışanlara rehberlik yapma, koruma, besleme ve bakım verme rollerini yerine getirirler (Mansur, Sobral ve Goldsmith, 2017; Uğuroğlu, Aldoğan, Turgut ve Özatkan, 2018)

Paternalist liderlik yardımseverlik, moral değerler ve güçlü disiplin ve otoriteyi içeren otoriteryenizm olarak adlandırılan üç boyuta sahip olan bir liderlik yaklaşımı olarak tanımlanmıştır (Farh ve Cheng, 2000). Yardımseverlik liderlik, liderlerin çalışanlara yönelik hoşgörülü ve şefkatli davranmasını, çalışanların kişisel veya iş ile ilgili etkinliklerine ilgi göstermeyi ve lider ile çalışanlar arasında karşılıklı olarak sosyal ilişkiler kurma ve uyumlu olmayı kapsar (Cheng, Chou, Wu, Huang ve Farh, 2004). Yardımsever lider, çalışanların problemlerle karşılaştıklarında bakım vermeye çalışır, ilgi gösterir ve sorunlarına çözüm bulmaları için cesaretlendirir (Uğurluoğlu v.d., 2018). Moral boyut, liderin dürüstlüğe, öz disipline sahip olmaya ve bencil olmamaya değer vermesini ve basiret sahibi olma ile adaletli olmaya odaklanır. Moral boyutta liderin sorumluluklarını yerine getirme, dürüst olma, diğerlerini istismar etmeme ve bencillik yapmama gibi davranışları sergilemesi beklenir. Otoriteryenlik boyutunda lider ile çalışan arasındaki ilişkinin şeklini hiyerarşik olarak sahip olunan roller belirler ve sosyal düzeni korumaya önem verilir. Yüksek otoriteryenizme sahip liderler güçlü kişisel otoriteye ve astları üzerinde baskıya sahiptirler (Chen ve Kao, 2009).

Paternalist liderler kendi istek ve menfaatlerini göz ardı edecek şekilde örgüt çalışanlarının yararını düşünen ve fedakarlık, sevgi ve korumacı bir anlayışla eimde bulunurlar (Erkuş ve diğerleri 2010). Buna ilaveten paternalist lider çalışanların hem mesleki hem de özel yaşamlarıyla ilgilenirler (Erben ve Güneşer, 2008). Bu açıdan paternalist liderler okulda öğretmenlerle çok yakından ilgilenip, onlara destek verme ve onların yararına olacak ise kendi çıkarlarından fedakarlık edebilir ve koruyucu bir tavır sergilerler (Erkuş ve diğerleri, 2010). Okul müdürleri paternalist liderliğin öngördüğü davranışları sergileyerek öğretmenlerin mesleki ve özel yaşamlarıyla yakından ilgilenir ve ihtiyaç duyduğunda destek sağlayıp koruyucu bir tavır sergilediklerinden, öğretmenlere yönelik olarak görmemezlikten gelme, yalnız bırakma ve ilgisizlik gösterme gibi örgütsel dışlanmayı açıklayan davranışları öğretmenlere yönelik yapmaları beklenmemektedir. Ayrıca kendilerine yönelik olumlu davranışlar sergilendiği için öğretmenlerde meslektaşlarına karşı ilişkilerde yalnız bırakma ve hem yönetici ve meslektaşlarına yönelik tutum ve davranışlarda isteksizlik sergileme yerine daha çok yakınlık kurma eğilimine sahip olacaklarından kendileri de örgütsel dışlama davranışları sergilemeyebilecekler ve kendilerine de dışlanma uygulanmadığını düşünebileceklerdir. Bu bakımdan okul müdürleri paternalist liderlik davranışlarını gerçekleştirme yoluyla öğretmenlerin örgütsel dışlanma davranışlarına maruz kalmadıklarını algılamalarına, aynı zamanda da öğretmenlerde meslektaşlarını dışlamaya yönelik eylemlerde bulunmamalarını sağlayabilirler.

Paternalist liderlik Türkiye gibi kolektivist ve güç uzaklığının yüksek olduğu toplumlarda olumlu olarak algılanan bir yaklaşımdır (Mansur ve diğerleri, 2017). Dolayısıyla paternalist liderler öğretmenler tarafından kendileri için faydalı olduklarını düşündükleri eylemleri içerir. Bir birey veya grubun kişiye yönelik iyi davranışlarının iyi davranışlarla, olumsuz davranışlarının ise olumsuz karşılık bulmasını içeren mütakabiliyet teorisi açısından) dışlanmışlıkla karşılaşan bir öğretmen yönetici ve meslektaşlarına yönelik misilleme yaparak dışlamaya çalışacaktır (Zhao ve diğerleri, 2013). Bu açıdan paternalist liderin pozitif olarak öğretmenler tarafından algılanması yani yöneticilerinin kendilerinin iyiliğini düşündüğü ve fedakarlık yapabileceklerini düşündüklerinde mütakabiliyetin gereği olumlu bir tutum geliştirebileceklerdir. Sonuç olarak da öğretmenler hem dışlanmışlık hissetmeyecekler hem de dışlamaya çalışmayacaklardır.

Örgüt ortamı çalışanların dışlanmasında etkili olabilmektedir. Rekabetçiliğin yüksek olduğu iş ortamları ve çalışanların itelendiği, reddedildiği ve cezalandırılmanın hissedildiği ortamlar dışlanmaya neden olur (Ng, 2017). Paternalist liderler yöneticiler örgütsel ortamı aile atmosferinin bulunduğu bir yeri dönüştürme ve çalışanlara yönelik babacan tavırlar sergileyebileceklerinden çalışanlar işyerlerini kendi evleri gibi düşüneceklerinden rekabetten çok dayanışmaya önem verebileceklerinden baba figürünün gerektiğinde otoriter tavır sergilemeleri olumsuz olarak değil doğal bir tavır olarak algılanacaktır. Ayrıca paternalist liderler çalışanların birbirleriyle ilişkilerinin ve bağlanmanın iyi olduğu bir ortam oluşturmaya çalışır. Sosyal bağlılığın bireylerin dışlanmaya karşı dayanıklı olma ve ondan kurtulmalarına olumlu katkı yaptığı bulunmuştur (Pfundmair, Graupmann, Frey ve Aydın, 2015). Bu da çalışanların dışlanmışlık hissetmelerine yol açmayabilecektir.

Paternalist liderlik örgütte bir aile ortamı oluşturmaya çalışır (Erkuş ve diğerleri, 2010). Ailenin üyeleri gibi örgüt üyeleri arasında güçlü bağların kurulmasına paternalist liderler çaba gösterirler. Aile bağlarının çok önemli görüldüğü bir toplumda, okullarda öğretmenler arasında ve yönetici ve öğretmenler arasında kuvvetli bağlar oluşturulduğunda ve yakın ilişkiler kurulduğunda hem öğretmen hem de yöneticilerin birbirlerine yönelik dışlayıcı tavırlar takınmayacakları öngörülebilir. Nitekim Eisenberger ve diğerleri (2007) yapılan çalışmada güçlü sosyal bağların olduğu durumların dışlanmaya karşı koruyucu etkileri olduğunu bulmuştur. Buna ilaveten Uskul ve Over (2017) de güçlü sosyal olarak birbirine bağımlı olma duygusuna sahip bireylerin dışlanmayı tehdit olarak algılamayacaklarını ve bireylerinin kendilerine yönelik dışlayıcı eylemlerin daha az yaygın olacağını ileri sürmüşlerdir. Bu bakımdan okullarda bir aile ortamı oluşturmaya yönelik çaba göstermeyi öngören paternalist liderliğin öğretmenlerin dışlayıcı davranışlarla karşılaşmalarını ve dışlayıcı eylemlerin görülmediği bir ortamda çalışmalarını sağlamadığı düşünülmektedir. Böylece öğretmenlerin dışlanma yaşamalarına paternalist liderliğin engel olabileceği ifade edilebilir.

Kolektivist eğilime sahip kültürlerde çalışanlar bireyselcilere göre dışlanma davranışına maruz kaldıklarında bundan daha fazla olumsuz etkilenebilirler, çünkü sosyal bağlar onlar için çok önemlidir, bu yüzden bu bağları kaybetmeyle ilişkili riskler çok fazladır (Uskul ve Over, 2017). Türkiye'nin kolektivist bir toplum olduğu düşünüldüğünde öğretmenlerin okullarda dışlanma yaşamalarının oluşturabileceği olumsuz durumların öğretmenler ve eğitimin niteliği açısından ciddi sonuçları olabileceği ifade edilebilir. Bu açıdan öğretmenlerin dışlanma yaşamalarını önleyebilmek için gerekli tedbirlerin alınabilmesi önemlidir. Bunun yollarından biri de örgütsel dışlanmanın oluşumuna engel olabilecek olan faktörlerin belirlenmesidir. Bu çalışmada öğretmenlerin

örgütsel dışlanmaları üzerinde paternalist liderliğin etkisi incelenerek dışlanmayı önleme konusunda neler yapılabileceğine ilişkin bilgi edinilmesine katkı sağlanabilecektir. Bu yüzden bu çalışmada okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarını sergileme düzeyleri ile öğretmenlerin örgütsel dışlanma yaşama düzeyleri arasındaki ilişki incelenmiştir.

Yöntem

Araştırma deseni

Okul Müdürlerinin paternalistik liderlik davranışlarını yerine getirme düzeyleri ile öğretmenlerin örgütsel dışlanma düzeyleri arasındaki ilişkinin incelendiği bu çalışmada ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır.

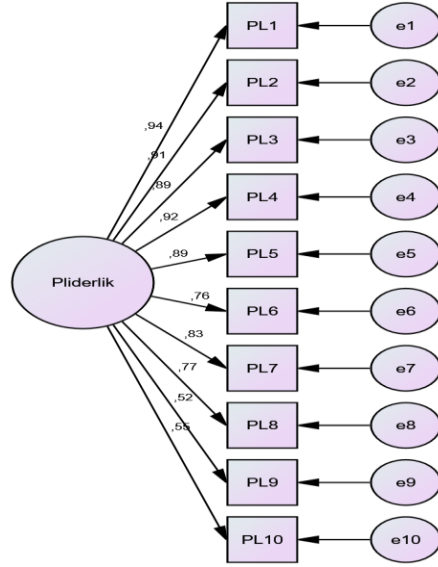
Evren ve Örneklem

Bu çalışmanın evrenini Bartın ili merkez ilçe sınırları içerisinde yer alan 11 ilkokulda görev yapan 187 sınıf öğretmeni oluşturmuştur. Araştırmada örneklem alınmamış evrenin tamamına ulaşılmak istenmiştir. Ancak evreni oluşturan 86 öğretmen araştırmaya katılmak istemediklerinden 101 öğretmen çalışmanın örneklemini oluşturmuştur. Araştırmaya katılan sınıf öğretmenlerinin % 52.5'i kadın, % 47.5'i ise erkektir. Öğretmenlerin tamamına yakını fakülte mezunudur. Öğretmenlerin %3'ü 1-5 yıl, %5'i 6-10 yıl, %12.9'u 11-15 yıl, %16.8'i 16-20 yıl ve %62.4'ü ise 20 yıl üzeri mesleki kıdeme sahiptirler. Öğretmenlerin büyük çoğunluğunun (%75.2) 41 ve üzeri yaştaadır.

Verilerin Toplanması ve Veri Toplama Araçları

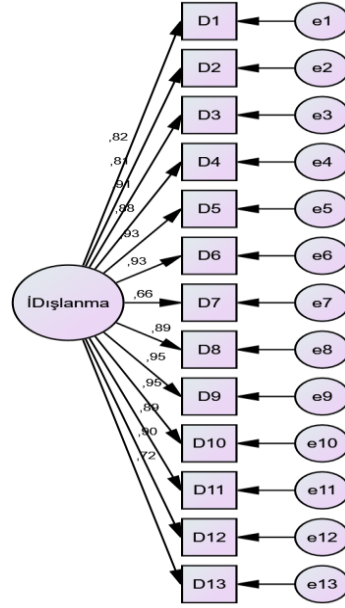
Araştırmada öğretmenlerin örgütsel dışlanma yaşama düzeylerini belirlemek için Ferris ve diğerleri (2008) tarafından geliştirilen Çelik ve Koşar (2015) tarafından Türkçe'ye uyarlanan ve 13 maddeden oluşan İşyeri Dışlanma Ölçeği, okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarını yerine getirme düzeylerini belirlemek için ise Aycan, Schyns, Sun, Felfe ve Saher (2013) tarafından geliştirilen ve 10 maddeden oluşan paternalist liderlik ölçeği kullanılmıştır.

Paternalist Liderlik Ölçeği: Araştırmada okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarını sergileme düzeylerini belirlemek için Aycan et al. (2013) tarafından geliştirilen ve 10 maddeden oluşan Paternalist Liderlik Ölçeğinin kısa formu kullanılmıştır. Ölçek ile ilgili örnek maddeler: "Okul müdürüm okulda bir aile ortamı yaratmaya önem verir", "Okul müdürüm ihtiyaçları olduğu zaman, öğretmenlere iş dışı konularda yardım etmeye hazırdır." Ölçeğin puanlamasında 1 (hiç katılmıyorum) ile 6 (tamamen katılıyorum) arasında dereceleme kullanılmıştır. Paternalist Liderlik Ölçeğinin yapı geçerliliği için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. DFA sonuçları ($X^2=164.372$, $df=35$, $X^2/df= 4.69$, $RMSEA=.09$, $GFI= .90$, $CFI=.92$ $NFI=.91$). Paternalist liderlik ölçeğinin değerlendirme aralıkları 1,00-1,83 aralığı "çok düşük" düzeyinde, 1,84-2,67 aralığı "düşük" düzeyinde, 2,68-3,51 aralığında "düşüğe yakın" düzeyinde, 3,52-4,35 aralığında "orta" düzeyinde, 4,36-5,19 aralığı "yüksek" düzeyinde ve 5,20-6,00 aralığında "çok yüksek" düzeyindedir. Paternalist Liderlik Ölçeği'nin güvenirlik düzeyini belirlemek için Cronbach alpha katsayısı, madde toplam korelasyonu kullanılmıştır. Ölçeğin Cronbach alpha değeri .94 ve madde toplam korelasyonu .57 ile .89 arasında değişmektedir. Bu sonuçlara göre Paternalist Liderlik Ölçeği'nin iç tutarlılığının bulunduğu ifade edilebilir. Paternalist Liderlik Ölçeği'nin 10 maddeden oluşan yapısının uyum indeksinin iyi olduğunu göstermiştir. Ölçekte yer alan maddelerin parametre değerlerinin .52 ile .94 arasında değiştiği belirlenmiştir. Sonuç olarak, Paternalist Liderlik Ölçeği'nin tek faktör ve 10 maddeden oluşan yapısının bu çalışmada geçerli bir yapı olduğu ortaya çıkmıştır.



Şekil 1. Paternalistik Liderlik Ölçeğinin DFA Sonuçları

İşyeri Dışlanma Ölçeği: Sınıf öğretmenlerinin örgütsel dışlanma düzeylerini belirlemek için Ferris ve diğerleri (2008) tarafından geliştirilen Koşar (2014) tarafından Türkçe'ye uyarlanan ve 13 maddeden oluşan İşyeri Dışlanma Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek ile ilgili örnek maddeler: “İşyerinde çalışanlar beni umursamaz”, “İşyerinde çalışanlar yüzüme bakmazlar”. Ölçeğin puanlamasında 1 (hiç katılmıyorum) ile 7 (tamamen katılıyorum) arasında dereceleme kullanılmıştır. İşyeri Dışlanma Ölçeği'nin yapı geçerliliği için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. İşyeri Dışlanma Ölçeği'nin yapı geçerliliği için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. DFA sonuçları ($X^2=387.589$, $df=79$, $X^2/df= 4.90$, $RMSEA=.09$, $GFI= .89$, $CFI=.92$ $NFI=.91$) İşyeri Dışlanma Ölçeği'nin 10 maddeden oluşan yapısının uyum indeksinin iyi olduğunu göstermiştir. Ölçekte yer alan maddelerin parametre değerlerinin .66 ile .95 arasında değiştiği belirlenmiştir. Sonuç olarak, İşyeri Dışlanma Ölçeği'nin tek faktör ve 13 maddeden oluşan yapısının bu çalışmada geçerli bir yapı olduğu ortaya çıkmıştır. İşyeri Dışlanma Ölçeği'nin değerlendirme aralıkları 1,00-1,86 aralığında “çok düşük” düzeyinde, 1,87-2,71 aralığında “düşük” düzeyinde, 2,72-3,57 aralığında “düşüğe yakın” düzeyinde, 3,58-4,43 aralığında “orta” düzeyinde, 4,44-5,29 aralığında “yükseğe yakın” düzeyinde, 5,30-6,14 aralığında katılıyorum “yüksek” düzeyinde ve 6,15-7,00 aralığında katılıyorum “çok yüksek” düzeyindedir. İşyeri Dışlanma Ölçeği'nin güvenilirlik düzeyini belirlemek için Cronbach alpha katsayısı, madde toplam korelasyonu kullanılmıştır. Ölçeğin Cronbach alpha değeri .97 ve madde toplam korelasyonu .66 ile .90 arasında değişmektedir. Bu sonuçlara göre İşyeri Dışlanma Ölçeği'nin iç tutarlılığının bulunduğu ifade edilebilir.



Şekil 2. İşyeri Dışlanma Ölçenin DFA Sonuçları

Verilerin Analizi

İlkokul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarını yerine getirme düzeyleri ve sınıf öğretmenlerinin örgütsel dışlanma yaşama düzeylerini belirlemek için ortalama ve standart sapma değerleri kullanılmıştır. İlkokul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları ile sınıf öğretmenlerinin örgütsel dışlanma yaşama düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemek için Pearson Korelasyon testi kullanılmıştır. Okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarını gerçekleştirme düzeylerinin sınıf öğretmenlerinin örgütsel dışlanma yaşamları üzerinde etkili olup olmadığını tespit etmek amacıyla ise regresyon analizi yapılmıştır.

Bulgular

Paternalist liderlik davranışlarını gerçekleştirme düzeyleri ve sınıf öğretmenlerinin örgütsel dışlanma yaşama seviyelerine ilişkin bulgular

Okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarını gerçekleştirme düzeyleri ve sınıf öğretmenlerinin örgütsel dışlanma yaşama seviyelerine ilişkin görüşlerini belirlemeye yönelik hesaplanan aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1. Sınıf Öğretmenlerinin Örgütsel Dışlanma Düzeyleri ile Paternalist Liderlik Davranışlarına Görüşleri

Değişkenler	Öğretmen	
	\bar{X}	ss
Örgütsel Dışlanma	2.08	.79
Paternalist Liderlik	3.94	.96

Tablo 1'de konuyla ilgili bilgi alınan sınıf öğretmenlerinin okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarını orta düzeyde yerine getirdiklerini düşündükleri görülebilir (\bar{X} : 3.94, ss: .96). Sınıf öğretmenlerinin örgütsel dışlanma düzeylerinin ise düşük düzeyde olduğu tespit edilmiştir (\bar{X} : 2.08, ss: .79).

Okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları ile sınıf öğretmenlerinin örgütsel dışlanma yaşama düzeyleri arasındaki ilişki

Okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarını gerçekleştirme düzeyleri ile sınıf öğretmenlerinin örgütsel dışlanma yaşama düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan korelasyon ve regresyon analizi sonuçları Tablo 2'de verilmiştir.

Tablo 2. Paternalist Liderlik ile Örgütsel Dışlanmaya İlişkin Korelasyon ve Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	B	Stand. Hata	β	t	p	İkili r
Sabit	4.197	.252		16.646	.000	
Örgütsel Dışlanma	-.537	.062	-.655	-8.635	.000	-.65

R: .655; R²: .430; F(1,99): 74.559; p < .01

Korelasyon analizi sonuçları okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarını gerçekleştirme düzeyleri ile sınıf öğretmenlerinin örgütsel dışlanma yaşama düzeyleri arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki olduğunu göstermiştir (r = -.65, p = .000). Regresyon analizi sonuçları okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarını gerçekleştirme düzeylerinin öğretmenlerin örgütsel dışlanma yaşamaları üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir. Paternalist liderlik öğretmenlerin örgütsel dışlanmaya ilişkin varyansın %43'ünü açıklamaktadır. Buna göre okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarını yerine getirmelerinin öğretmenlerin örgütsel dışlanma yaşamalarının anlamlı bir yordayıcısı olduğu ifade edilebilir.

Tartışma ve Sonuç

Bu çalışmada sınıf öğretmenlerinin okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarını çok düzeyde yerine getirdiklerini düşündükleri ortaya çıkmıştır. Paternalist liderlik Türkiye gibi güç uzaklığı ve kolektivist eğilimin yüksek olduğu toplumlarda olumlu algılanan bir yaklaşımdır (Pellegrini & Scandura, 2008). Bu anlamda öğretmenlerin okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarını yerine getirmeyi isteyebilecekleri ileri sürülebilir. Paternalist liderlik, okul yöneticilerinin öğretmenlere yönelik olarak destekleyici ve koruyucu tavırları, sağlıklı ve sürekli iletişim kurma isteği ve mesleki ve özel yaşamlarına ilginin gösterildiği bir yaklaşımdır (Erkuş v.d., 2010; Erben ve Güneşer, 2008). Öğretmenler, okul müdürlerinden öğretim etkinliklerini etkili şekilde gerçekleştirmede yardım ve rehberlik etmelerini bekleyebilirler. Ayrıca öğretmenlerin iş ve kişisel yaşamlarıyla ilgilenilmesi öğretmenlerin okul ortamında kendilerini rahat hissetmelerine, zor zamanlarının farkına varılabileceğini düşünmelerine yol açabilecektir. Bu açıdan sınıf öğretmenleri tarafından okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarını, okul yönetiminde tercih etmeleri öğretmenler tarafından beklenen bir durum olarak görülebilir. Bu bakımdan bu çalışmada sınıf öğretmenlerinin okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarını gerçekleştirdiklerini düşünmeleri olumlu bir sonuç olarak görülebilir.

Bu çalışmada sınıf öğretmenlerinin örgütsel dışlanma yaşama düzeylerinin düşük olduğu ortaya çıkmıştır. Bu sonucunun aksine eğitim ile ilgili olmayan alan yazında yapılan araştırmalarda çalışanların işyerinde dışlanma yaşama oranlarının yüksek olduğu vurgulanmıştır (Fox ve Stallwort, 2005). Bu araştırmanın sonucuyla paralel şekilde Türkiye'de üniversite personeli ve ÖYP'li araştırma görevlileri üzerinde yapılan çalışmalarda ise ortalamanın altında örgütsel dışlanmayı deneyimledikleri bulunmuştur (Çelik ve Koşar, 2015; Keklik, Saygın ve Oral, 2013). İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin örgütsel dışlanma ve örgütsel uyum düzeyleri arasındaki ilişki üzerine yapılan araştırmada ise ilkokul ve ortaokul öğretmenlerinin örgütsel dışlanma düzeylerinin çok düşük olduğu belirlenmiştir (Yılmaz ve Akgün, 2019). Örgütsel dışlanma çalışanların üzerinde iş doyumu, örgütsel bağlılığı azaltan, işten ayrılmayı artıran ve performansı olumsuz etkilere sahiptir (Ferris ve diğerleri., 2008; Ng, 2017; Zhao ve diğerleri, 2013). Dolayısıyla öğretmenlerin okullarda dışlanma yaşamaları eğitimin niteliği açısından sorunların ortaya çıkmasına neden olabilecektir. Bu açıdan bu çalışmada sınıf öğretmenlerinin düşük örgütsel dışlanma yaşadıklarını düşündüklerinin bulunması, dışlanmanın hem öğretmen hem de öğretimin niteliği açısından olumsuzlukların ortaya çıkması olası olmayacağından olumlu bir durum olarak görülebilir.

Bu araştırmada okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarını sergileme düzeyleri ile sınıf öğretmenlerinin örgütsel dışlanma yaşama seviyeleri arasında olumsuz ilişki olduğu ve paternalist liderliğin örgütsel dışlanmanın anlamlı bir yordayıcısı olduğu ortaya çıkmıştır. Alan yazında paternalist liderlik ile örgütsel dışlanma arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalara rastlanılmadığından bu bulgunun kıyaslanması dışlanmayı inceleyen araştırmaların sonuçlarına göre yapılmıştır. Halis ve Demirel (2016) tarafından yapılan çalışmada paternalist liderlik davranışları arasında yer alan yöneticilerin destek vermeye benzer şekilde çalışanların meslektaşları ve aile ve özel birinin desteğini aldıklarında örgütsel dışlanmayı deneyim etmelerinde azalmanın meydana geleceği bulunmuştur. Eğitimin karmaşık ve güç bir iş olması nedeniyle öğretmenler öğretim etkinliklerinde destek ve yardıma ihtiyaç duyabilirler. Ayrıca öğretmenler okulda işbirliği içerisinde çalışmaları

ve birbiriyle bilgi alış verişinde bulunmaları eğitimin niteliği açısından faydalı olabilecektir. Dışlanmanın işbirliği yapmamaya, bilgi paylaşımına engel olduğu ve çalışanların birbirlerine yardımcı olmalarını olumsuz etkilediği araştırmalarda ortaya çıkmıştır (Balliet & Ferris, 2013; Gkorezis & Bellou, 2016). Bu bakımdan öğretmenlerin dışlanma yaşamlarının engellenmesi eğitimin niteliği açısından önemlidir. Çelik & Koşar (2015) tarafından çalışma örgüt yapısına olumlu bakan üniversite personelinin işyerinde dışlanmaya daha az maruz kaldıklarını ileri sürmüşlerdir. Paternalist liderlik öğretmenlerin okulda aile ortamına benzer bir yapı oluşturmaya yakın ilişkiler kurma, yardım ve destek verme gibi davranışları sergilemeyi öngörmektedir. Böylece paternalist liderler olarak müdürler öğretmenler tarafından olumlu şekilde algılanabilecek bir okul ortamı oluşturarak, öğretmenlere yardım ve rehberlik eden, yakın ilişkiler kurulduğunda okulda öğretmenler görmezden gelindiği, önemsenmediği, ciddiye alınmadığı gibi eylemleri içeren örgütsel dışlanma davranışlarının kendilerine yönelik yapılmayacağını düşünebilirler. Dolayısıyla da paternalist liderlik davranışları öğretmenlerin örgütsel dışlanmayı deneyim etmelerine engel olabileceği ifade edilebilir. Bu çalışmanın sonucuna dayalı olarak sınıf öğretmenlerinin dışlanma yaşamlarına okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarını gerçekleştirmelerinin önleyici nitelik taşıyabileceği ileri sürülebilir.

Öneriler

Bu çalışmada okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarını yerine getirme düzeyleri ile sınıf öğretmenlerinin örgütsel dışlanma yaşama düzeyleri arasında olumsuz ilişki olduğu sonucuna dayalı olarak öğretmenlerin dışlanmayı deneyim etmelerine engel olabilmek için okul müdürlerine aşağıdaki önerilerde bulunabilirler:

- Okul müdürleri öğretmenlerle yakın iletişim ve etkileşim kurarak, onlarda sürekli ilgilenildiği duygusunu uyandırma yoluyla öğretmenlerin kendilerinin önemsendiğini düşünmeleri sağlanabilir.
- Okul müdürleri okulda bir aileye benzer bir ortam oluşturma ve okulda çalışanlar arasında sıcak ilişkiler geliştirerek, öğretmenler arasında birbirlerinin sorunların farkına varabilme ve sorunların çözümü için dayanışma içerisinde olmaları sağlanarak dışlanmışlık hissinin oluşumu engellenebilir.
- Okul müdürleri öğretmenlerin hem mesleki hem de özel yaşamlarına ilgi göstererek, özel günleri hatırlayıp küçük kutlamalar yapılarak ve okuldaki bütün çalışanların katıldığı piknik gibi düzenlemeler yapılarak, onların yalnız olmadıkları ve okulda ciddiye alındıkları duygusunun oluşumu sağlanabilir. Böylece öğretmenlerin dışlanmışlığa maruz kaldıklarını düşünmelerine engel olunabilir.

Teşekkür ve Bilgilendirme

Bu çalışma 10-12 Mayıs 2018 tarihlerinde Sivas'ta düzenlenen 13. Eğitim Yönetimi Kongresinde sözlü bildiri olarak sunulmuştur.

References

- Aycan, Z., Schyns, B., Sun, J., Felfe, J., & Saher, N. (2013). Convergence and divergence of paternalistic leadership: A cross-cultural investigation of prototypes. *Journal of International Business Studies*, 44 (9), 962–969.
- Aycan, Z. (2006). Paternalism: Towards Conceptual Refinement and Operationalizations. U. Kim, K.S. Yang, & K.K. Hwang (Eds.), *Indigenous and Cultural Psychology* (pp. 445-466). New York: Springer Science+Business Media, Inc.
- Balliet, D. & Ferris, D.L. (2013). Ostracism and prosocial behavior: A social dilemma perspective. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 120, 298–308.
- Cheng, B.S. & Chou, L.F., Wu, T.Y., Huang, M.P., & Farh, J.F. (2004). Paternalistic leadership and subordinate responses: Establishing a leadership model in Chinese organizations. *Asian Journal of Social Psychology*, 7(1), 89–117.
- Chen, H.Y. & Kao, H.S. (2009). Chinese paternalistic leadership and non-Chinese subordinates' psychological health. *The International Journal of Human Resource Management*, 20 (12), 2533–2546.
- Chung, Y.W. (2015). The mediating effects of organizational conflict on the relationships between workplace ostracism with in-role behavior and organizational citizenship behavior. *International Journal of Conflict Management*, 26(4), 366-385.
- Çelik, C. & Koşar, A. (2015). Örgüt kültürü ve işyerinde dışlanma arasındaki ilişki [the relationship between organizational culture and workplace ostracism]. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24 (2), 47-62.
- Eisenberger, N. I., Taylor, S. E., Gable, S. L., Hilmert, C. J., & Lieberman, M. D. (2007). Neural pathways link social support to attenuated neuroendocrine stress responses. *NeuroImage*, 35, 1601–1612.
- Erben, G.S. & Güneşer, A.B. (2008). The Relationship Between Paternalistic Leadership and Organizational Commitment: Investigating the Role of Climate Regarding Ethics. *Journal of Business Ethics*, 82, 955–968.
- Erkuş, A., Tabak, A. ve Yaman, T. (2010, Mayıs). Paternalist (Babacan) liderlik çalışanların örgütsel özdeşleşmelerini ve işten ayrılma niyetlerini etkiler mi? Bir özel hastane uygulaması [Does paternalistic leadership affect employees' organizational identification and intention to leave? A private hospital application]. 9. Ulusal İşletmecilik Kongresi'nde sunulan bildiri, Karaelmas Üniversitesi, Zonguldak.
- Farh, J. L. & Cheng, B. S. (2000). A cultural analysis of paternalistic leadership in Chinese organizations. In: J. T. Li, A. S. Tsui, & E. Weldon, eds. *Management and Organizations in the Chinese Context*, (pp. 85–127). London: Macmillan.
- Ferris, D. L., Brown, D. J., Berry, J. W., & Lian, H. (2008). The development and validation of the Workplace Ostracism Scale. *Journal of Applied Psychology*, 93: 1348 –1366.
- Ferris, D.L., Lian, H., Brown, D.J. & Morrison, r. (2015). Ostracism, self-esteem, and job performance: when do we self-verify and when do we self-enhance? *Academy of Management Journal*, 58(1), 279–297.
- Fox, S., & Stallworth, L. E. (2005). Racial/ethnic bullying: Exploring links between bullying and racism in the U.S. workplace. *Journal of Vocational Behavior*, 66: 438 – 456.
- Gelfand, M. J., Erez, M., & Aycan, Z. 2007. Cross-cultural organizational behavior. *Annual Review of Psychology*, 58, 479-514.
- Gkorezis, P. & Bellou, V. (2016). The relationship between workplace ostracism and information exchange: The mediating role of self-serving behavior. *Management Decision*, 54 (3), 700-713.
- Halis, M. & Demirel, Y. (2016). Sosyal desteğin örgütsel soyutlama (dışlanma) üzerine etkisi [The effect of social support on organizational exclusion (ostracism)]. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11, 318-335.
- Huang, X., Xu, E., Chiu, W., Lam, C., & Farh, J. L. (2015). When authoritarian leaders outperform transformational leaders: Firm performance in a harsh economic environment. *Academy of Management Discoveries*, 1(2), 180–200.
- Keklik, B., Saygın, T. & Oral, N. (2013). Akademik camianın çirkin ördek yavruları ÖYP'lilerde örgütsel dışlanma (ostracism) kavramının incelenmesi [Examination of the concept of ostracism in ugly ducklings - research assistants in ÖYP in the academic community]. 1. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı, Sakarya üniversitesi., 15-16 Kasım, 351-355.
- Leung, A.S.M., Wu, L.Z., Chen, Y.Y., Young, M.N. (2011). The impact of workplace ostracism in service organizations. *International Journal of Hospitality Management*, 30 (4), 836–844.
- Mansur, J., Sobral, F. & Goldsmith, R. (2017). Shades of paternalistic leadership across cultures. *Journal of World Business*, 52, 702-713.
- Ng, T.W.H. (2017). Can idiosyncratic deals promote perceptions of competitive climate, felt ostracism, and turnover? *Journal of Vocational Behavior*, 99, 118-131.
- O'Reilly, J., Robinson, S. L., Berdahl, J. L., & Banki, S. (2015). Is negative attention better than no attention: The comparative effects of ostracism and harassment at work. *Organization Science*, 26(3), 774–793.

- Pellegrini, E. K. & Scandura, T. A. (2008). Paternalistic leadership: A review and agenda for future research. *Journal of Management*, 34 (3), 566–593.
- Pellegrini, E.K.& Scandura, T.A.& Jayaraman, V. (2010). Cross-Cultural Generalizability of Paternalistic Leadership: An Expansion of Leader– Member Exchange Theory. *Group & Organization Management*, 35(4) 391– 420.
- Pfundmair, M., Graupmann, V., Frey, D., & Aydin, N. (2015). The different behavioral intentions of collectivists and individualists in response to social exclusion. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 41(3), 363–378.
- Robinson, S. L., O’Reilly, J., & Wang, W. (2013). Invisible at work an integrated model of workplace ostracism. *Journal of Management*, 39(1), 203-231.
- Steinbauer, R., Renn, R.W., Chen, H.S. & Rhew, N. (2018): Workplace ostracism, self-regulation, and job performance: Moderating role of intrinsic work motivation. *The Journal of Social Psychology*, DOI: 10.1080/00224545.2018.1424110
- Uğuroğlu, Ö, Aldoğan, E.M., Turgut, M. & Özatkan, Y. (2018). The effect of paternalistic leadership on job performance and intention on the leave job. *Journal of Health Management*, 20(1), 46-55.
- Uskul, A.K. & Over, H (2017). Culture, social interdependence and ostracism. *Current Directions in Psychological Science*, 26(4) 371–376.
- Williams, K. D. (2007). Ostracism. *Annual Review of Psychology*, 58: 425– 452.
- Wu, L.Z., Yim, F.H., Kwan, H.K., Zhang, X.M. (2012). Coping with workplace ostracism: the roles of ingratiation and political skill in employee psychological distress. *Journal of Management Studies* 49 (1), 178–199.
- Yılmaz, Ö. & Akgün, N. (2019). İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin örgütsel dışlanma ve örgütsel uyum algıları arasındaki ilişki [The relationship between primary and secondary school teachers' organizational ostracism and organizational fit]. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 19 (3), 1147-1159.
- 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.