

Araştırma Makalesi

Örgütsel Dışlanmanın Temel Değişkenleri Üzerine Bir Araştırma: Bir Üniversite Örneği

A Study on the Basic Variables of Organizational Exclusion: A University Example

Hasan Saltuk DURAK Dr., Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu hasansaltukdurak@duzce.edu.tr https://orcid.org/0000-0003-1994-0011

Makale Geliş Tarihi	Makale Kabul Tarihi
24.08.2025	06.11.2025

Öz

Bu çalışma, yükseköğretim kurumlarında örgütsel dışlanma olgusunu akademik personelin deneyimleri üzerinden incelemeyi amaçlamaktadır. İnsan doğası gereği ait olma ve kabul görme ihtiyacı duymaktadır; bu ihtiyaçların karşılanmadığı durumlarda bireyler dışlanma hissi yaşamaktadır. Örgütsel dışlanma, çalışanların psikolojik iyi oluşunu, motivasyonunu ve performansını olumsuz etkileyen önemli bir örgütsel davranış problemidir. Ancak literatürde yükseköğretim kurumlarının özgün yapısı içinde bu olgunun derinlemesine ele alınmasına yönelik çalışmalar sınırlıdır.

Araştırmada nitel yöntem benimsenmiş, fenomenoloji deseni kullanılmıştır. Türkiye’de bir devlet üniversitesinde görev yapan 23 akademisyenle yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiş; örgütsel dışlanma deneyimi bulunan 15 katılımcının yanıtları betimsel analizle incelenmiştir. Bulgular, örgütsel dışlanmanın özellikle entelektüel ayrışma (örneğin projelerden ve yayın süreçlerinden dışlanma) ve kurumsal mesafe (hiyerarşik ilişkiler ve karar alma mekanizmaları) biçimlerinde ortaya çıktığını göstermektedir. Ayrıca dışlanmanın motivasyon erozyonu, verimlilik kaybı ve tükenmişlik gibi psikososyal etkiler yarattığı; katılımcıların ise dayanışma ağları, öz-motivasyon ve kurumsal mekanizmalar aracılığıyla başa çıkmaya çalıştıkları belirlenmiştir.

Bu çalışma, örgütsel dışlanmayı yükseköğretim bağlamında bütüncül bir yaklaşımla ele alarak literatürdeki boşluğu doldurmakta; ayrıca üniversitelerde kapsayıcı kültür, şeffaf iletişim ve adil yönetim politikalarının geliştirilmesine yönelik önemli katkılar sunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Dışlanma, İşyerinde Dışlanma, Akademik Personel, Yükseköğretim Kurumları, Örgütsel Davranış.

Abstract

This study aims to examine the phenomenon of organizational exclusion in higher education institutions through the experiences of academic staff. Human beings inherently seek belonging and acceptance; when these needs are not met, individuals are likely to experience a sense of exclusion. Organizational exclusion is a significant organizational behavior problem that negatively affects employees’ psychological well-being, motivation, and performance. However, the literature remains limited in addressing this phenomenon within the unique context of higher education institutions.

A qualitative research method was adopted, employing a phenomenological design. Semi-structured interviews were conducted with 23 academics working at a public university in Turkey, and the responses of 15 participants who had experienced exclusion were analyzed using descriptive analysis. The findings reveal that organizational exclusion predominantly manifests in the forms of intellectual segregation (e.g., exclusion from research projects and publication processes) and institutional distance (hierarchical relations and decision-making mechanisms).

Önerilen Atıf /Suggested Citation

Durak, H.S., 2025, Örgütsel Dışlanmanın Temel Değişkenleri Üzerine Bir Araştırma: Bir Üniversite Örneği, Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi, 60(4), 3774-3791.

Moreover, exclusion was found to lead to psychosocial consequences such as motivational erosion, reduced productivity, and burnout. Participants reported coping strategies such as building solidarity networks, self-motivation, and utilizing institutional mechanisms.

This study contributes to the literature by providing a comprehensive perspective on organizational exclusion in the higher education context. Furthermore, it offers practical implications for fostering inclusive cultures, transparent communication, and fair management policies in universities.

Keywords: *Organizational Exclusion, Workplace Ostracism, Academic Staff, Higher Education Institutions, Organizational Behavior*

1. Giriş

Modern iş yaşamının en önemli psikososyal sorunlarından biri olan örgütsel dışlanma, çalışanların kurumsal bağlarını, motivasyonlarını ve iş performanslarını doğrudan etkileyen çok boyutlu bir olgu olarak dikkat çekmektedir. İnsan doğası gereği sosyal bir varlıktır ve bireyler, çalıştıkları örgütlerde kabul görmeye, değer verilmeye ve sosyal ilişkiler ağında yer almaya ihtiyaç duyarlar. Bu temel ihtiyaçların karşılanmadığı durumlarda bireyler dışlanma hissiyle karşı karşıya kalmakta; bu durum ise yalnızca psikolojik iyi oluş üzerinde değil, aynı zamanda örgütsel bağlılık, iş tatmini ve verimlilik gibi kritik çıktılar üzerinde de olumsuz etkiler yaratmaktadır (Williams, 2002; Ferris vd., 2015).

Son yıllarda yapılan araştırmalar, örgütsel dışlanmanın görünmez ancak süreklilik gösteren bir süreç olduğunu ve çalışanların sosyal sermayesini, aidiyet duygusunu ve mesleki gelişimini zayıflatıldığını ortaya koymaktadır (Robinson vd., 2012; Wu vd., 2011). Ancak literatür incelendiğinde, örgütsel dışlanma çalışmalarının çoğunlukla özel sektör, hizmet işletmeleri veya kamu kurumları bağlamında yürütüldüğü; yükseköğretim kurumlarının kendine özgü yapısı içinde bu olgunun görece daha az incelendiği görülmektedir. Oysa üniversiteler, çok katmanlı sosyal ilişkilerin, hiyerarşik statü farklılıklarının ve akademik rekabetin yoğun yaşandığı kurumlardır. Bu nedenle örgütsel dışlanma, akademik bağlamda daha farklı dinamiklerle ortaya çıkabilmektedir (İzci, 2018; Karadağ ve Polat, 2021).

Yükseköğretim kurumlarında örgütsel dışlanma, sadece bireyler arası ilişkilerden değil; aynı zamanda örgütsel güç dinamikleri, adalet algısı, liderlik tarzları, örgüt kültürü ve iletişim süreçlerinden beslenen karmaşık bir yapı arz etmektedir (Yoldaş vd., 2020; Sharma ve Dhar, 2022). Bu çok boyutlu yapı, konunun hem kuramsal hem de uygulamalı düzeyde daha derinlemesine incelenmesi gerektiğini göstermektedir. Özellikle genç akademisyenler ve kariyerinin başındaki araştırma görevlileri için dışlanma deneyimi, mesleki motivasyon kaybına, tükenmişlik sendromuna ve hatta akademiden ayrılma niyetine kadar uzanan kritik sonuçlar doğurabilmektedir.

Bu çalışmanın temel çıkış noktası, mevcut literatürde yükseköğretim bağlamında örgütsel dışlanmaya dair sınırlı sayıdaki araştırmanın ötesine geçerek, olgunun temel değişkenlerini ortaya koymaktır. Araştırma, akademik personelin deneyimlerini nitel bir yaklaşımla ele almakta; dışlanmanın bireysel, sosyal ve kurumsal düzeydeki nedenlerini ve sonuçlarını bütüncül bir çerçevede anlamaya çalışmaktadır. Böylelikle çalışma, yalnızca teorik bilgiye katkı sunmakla kalmayıp, üniversitelerde kapsayıcı örgüt kültürlerinin geliştirilmesine yönelik pratik öneriler de üretmektedir.

Bu bağlamda araştırma, üç temel katkı sağlamayı amaçlamaktadır. İlk olarak, örgütsel dışlanmayı yükseköğretim kurumlarının özgün yapısı içinde ele alarak literatürdeki boşluğu doldurmaktadır. İkinci olarak, akademik personelin doğrudan deneyimlerinden hareketle dışlanma olgusunun farklı boyutlarını ortaya koyarak, bu sürecin psikososyal etkilerini görünür kılmaktadır. Üçüncü olarak ise, elde edilen bulgular ışığında üniversitelerde kapsayıcı yönetim politikaları, adil kaynak dağılımı ve şeffaf iletişim mekanizmalarının geliştirilmesine yönelik öneriler sunmaktadır.

Sonuç olarak, bu çalışma, örgütsel dışlanmanın yükseköğretim kurumlarında nasıl ortaya çıktığını, hangi faktörlerden beslendiğini ve çalışanlar üzerindeki etkilerini anlamaya yönelik önemli bir katkı sunmaktadır. Böylece hem akademik literatüre yeni bir bakış açısı kazandırmakta hem de üniversitelerde daha kapsayıcı ve adil bir örgütsel iklimin oluşturulmasına yönelik yol gösterici veriler sağlamaktadır.

2.Kavramsal Çerçeve

2.1. Örgütsel Dışlanma

Örgütsel dışlanma, modern iş yaşamında çalışanların karşılaştığı önemli psikososyal sorunlardan biri olarak öne çıkmaktadır. İnsan, doğası gereği sosyal bir varlık olup, gruplar içinde kabul görme ve ait olma ihtiyacı temel motivasyon kaynaklarından biridir. Bu bağlamda, örgütsel dışlanma kavramı, bireyin çalıştığı kurumda veya örgütte diğer çalışanlar tarafından görmezden gelinmesi, yok sayılması ya da sosyal ilişkilerden uzak tutulması şeklinde tanımlanmaktadır (Solak vd., 2019). Sosyal dışlanma, bireylerin davranışsal, duygusal, bilişsel ve fizyolojik düzeylerde çeşitli olumsuz etkilerle karşılaşmasına yol açabilmektedir. Özellikle iş yaşamında, örgütsel dışlanma, çalışanların psikolojik iyi oluşunu, performansını, işten ayrılma niyetini ve örgütsel bağlılığını doğrudan etkileyen bir olgu olarak ele alınmaktadır (Yoldaş vd., 2020).

Örgütsel dışlanmanın tanımlanması ve kapsamı, sosyal psikoloji ve örgütsel davranış literatüründe çeşitli açılardan ele alınmış ve dışlanmanın görmezden gelinme, yok sayılma ve reddedilme gibi davranışları içerdiği vurgulanmıştır. Bu tür davranışlar, bireyin örgüt içindeki sosyal ilişkilerden uzaklaştırılması ve gruba kabul edilmemesiyle sonuçlanmaktadır. Ayrıca, dışlanma deneyiminin bireyler üzerinde yarattığı etkiler, sosyal psikolojik araştırmalar ışığında kapsamlı biçimde tartışılmıştır (Solak vd., 2019). Dışlanma, bireylerin çalıştıkları kurumlarda fark edilmediklerini, değer görmediklerini veya reddedildiklerini düşünmeleriyle bağlantılıdır (Ferris vd., 2015). Bu süreç, kişinin özgüvenini, aidiyet ve kontrol duygusunu kaybetmesine yol açabilir (Williams, 2002; Zadro vd., 2004). Ayrıca, temel psikolojik ihtiyaçları karşılanmayan bireylerin depresyon, bitkinlik ve olumsuz davranışlar gibi sonuçlar yaşama olasılığı artar (Baumeister ve Leary, 1995; Gagné ve Deci, 2005; Bhatti vd., 2023).

Örgütsel dışlanmanın sosyal ve psikolojik yönlerinin açıklanması, bu olgunun daha iyi anlaşılmasını sağlamaktadır (Leary, 2005). Araştırmalar, iş yerinde dışlanmanın bireysel davranışlar, tutumlar ve kurumsal performans üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Dışlanma, çalışanların stres seviyelerini artırarak olumlu iş davranışlarına olan ilgilerini azaltabilir ve bu durum performans üzerinde doğrudan olumsuz etkiler yaratabilir (Ng ve Feldman, 2012).

Akademik kurumlarda yapılan araştırmalar, örgütsel dışlanmanın özellikle araştırma görevlileri gibi genç ve kariyerinin başındaki çalışanlar üzerinde önemli etkileri olduğunu göstermektedir. Akademik kurumlarda örgütsel adalet ve dışlanma ilişkisinin incelendiği bir çalışmada, araştırma görevlilerinin dışlanma düzeyleri üzerinde örgütsel adalet algısının negatif yönde anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Yani, çalışanların örgütte adil bir ortam algılamamaları, dışlanma hissini artırmaktadır. Bu bulgu, örgütsel dışlanmanın yalnızca bireysel ilişkilerden değil, aynı zamanda örgütsel yapı ve iklimden de etkilendiğini göstermektedir (İzci vd., 2018). Yükseköğretim kurumları gibi hiyerarşik yapılar, örgütsel dışlanmayı daha belirgin hale getirebilmektedir. Mevcut literatür, dışlanmanın çalışanların aidiyet duygularını azalttığını ve işle ilgili olumsuz tutumlar geliştirmelerine neden olduğunu vurgulamaktadır (Sharma ve Dhar, 2022). Güç ve statü farklılıkları da sosyal ağlardan dışlanmanın önemli nedenleri arasındadır (Kacmar vd., 1999).

Bu çalışma, örgütsel dışlanmanın çeşitli değişkenler aracılığıyla nasıl ortaya çıktığını ve çalışanlar üzerindeki etkilerini anlamayı hedeflemektedir. Örgütsel dışlanmayı anlamak, yükseköğretim kurumlarında kapsayıcı stratejiler geliştirmek için kritik bir öneme sahiptir.

2.2. Yükseköğretim kurumlarında örgütsel dışlanma

Yükseköğretim kurumlarında örgütsel dışlanma, son yıllarda hem ulusal hem de uluslararası literatürde artan bir ilgiyle ele alınan, çok boyutlu ve karmaşık bir olgudur. Bu olgu, bireylerin kurum içinde çeşitli nedenlerle sosyal, psikolojik ya da yapısal olarak dışlanması, gruplardan uzak tutulması veya örgütsel süreçlere dahil edilmemesi şeklinde kendini gösterebilmektedir. Yükseköğretim kurumları, farklı disiplinlerden akademik ve idari personelin, öğrencilerin ve yöneticilerin bir arada bulunduğu, çok katmanlı sosyal yapılardır. Bu nedenle, örgütsel dışlanma deneyimlerinin hem benzerlikler hem de farklılıklar göstermesi kaçınılmazdır.

Kavramsal düzeyde örgütsel dışlanmanın temel nedenlerinden biri örgütsel güç kaynaklarının dağılımı ve kullanımıdır. Güç türleri arasındaki dengesizlikler, özellikle zorlayıcı güç kullanımı,

akademisyenlerin kendilerini değersiz ve dışlanmış hissetmelerine yol açmaktadır. Yükseköğretim kurumlarında yapılan çalışmada, yasal gücün yaygın kullanılmasına rağmen zorlayıcı gücün dışlanma algısını en güçlü biçimde yordadığı saptanmıştır (Karadağ ve Polat, 2021). Bu durum, dışlanmanın yalnızca bireysel ilişkilerden değil, aynı zamanda kurumsal güç dinamiklerinden beslendiğini göstermektedir.

Bir diğer neden örgütsel adalet algısıdır. Çalışanların şeffaflık, eşitlik ve hakkaniyet algısı düştüğünde, dışlanma eğilimi artmakta ve bağlılık zayıflamaktadır. Tokmak, (2019)'ın kamu kurumlarında yaptığı araştırma, adalet algısının düşük olduğu çalışanların bağlılıklarının da azaldığını ortaya koymuştur. Liderlik tarzları ve yönetsel davranışlar da dışlanmanın önemli kaynakları arasındadır. Toksik ya da yıkıcı liderlik, çalışanlarda örgütsel bağlılığı zayıflatmakta ve dışlanma hissini güçlendirmektedir. Banka çalışanlarıyla yapılan bir çalışmada toksik liderlik ile bağlılık arasında negatif yönlü ilişki saptanırken (Eriş ve Arun, 2020), başka bir çalışmada yıkıcı liderlik davranışlarının stres düzeyini artırarak dışlanmayı tetiklediği bulunmuştur (Özgenel ve Canuyulası, 2021). Bu sonuçlar, yükseköğretim kurumlarındaki liderlik tarzlarının dışlanma algısını şekillendirebileceğini göstermektedir.

Yükseköğretim kurumlarında çalışanların aidiyet duygusu ve dışlanma hissi, örgüt kültürü ve örgütsel iklimin şekillendirdiği temel psikososyal süreçler arasında yer almaktadır (Kanoğlu, 2025). Modern üniversiteler, sadece bilgi üretimi ve aktarımıyla sınırlı olmayan, aynı zamanda çalışanlarının psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarını karşılamayı hedefleyen karmaşık organizasyonlardır. Bu bağlamda, örgüt kültürü ve örgütsel iklimin çalışanların kuruma olan bağlılıkları, aidiyet hisleri ve dışlanma deneyimleri üzerindeki etkileri, multidisipliner bir bakış açısıyla ele alınması gereken önemli bir araştırma alanı olarak öne çıkmaktadır. Örgüt kültürü, bir kurumun üyeleri arasında paylaşılan değerler, normlar, inançlar ve davranış kalıplarının bütünüdür ifade ederken; örgütsel iklim ise çalışanların örgütteki günlük deneyimlerini, algılarını ve duygusal tepkilerini yansıtan daha dinamik bir kavram olarak tanımlanmaktadır. Bu iki kavram arasındaki ilişki, özellikle yükseköğretim kurumlarında çalışanların aidiyet ve dışlanma hislerinin anlaşılması açısından kritik öneme sahiptir. Nitekim, örgüt kültürü ve ikliminin çalışanların psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarını nasıl karşıladığı, onların kuruma olan bağlılıklarını ve kendilerini dışlanmış hissetme düzeylerini doğrudan etkileyebilmektedir.

Örgüt kültürü, çalışanların aidiyet duygusu üzerinde önemli bir etkiye sahiptir ve bu etki, örgüt içindeki değerler, normlar ve davranış kalıplarının çalışanlar tarafından nasıl algılandığı ile doğrudan ilişkilidir. Kapsayıcı ve destekleyici bir kültüre sahip örgütlerde çalışanlar, dışlanma hissini daha az yaşarken, otoriter ve kapalı kültürlere sahip örgütlerde bu duygu daha yoğun hale gelmektedir. Spor eğitimi veren bir kurumda yapılan çalışmada, örgüt kültürü ile çalışma iklimi arasında güçlü bir bağ olduğu ve kapsayıcı kültürün çalışanlar arasında dışlanma duygusunu azalttığı gözlemlenmiştir (Yüceant vd., 2022). Ayrıca, strateji ve kültür uyumunun çalışan bağlılığını pekiştirdiği, uyumsuzluk durumunun ise yabancılaştırma ve dışlanmayı artırdığı vurgulanmaktadır (Çubukcu, 2020).

Örgütsel iletişim ve çatışma yönetimi süreçleri de dışlanmanın diğer önemli kaynaklarıdır. Şeffaf iletişimin olmadığı, karar alma süreçlerinin kapalı yürütüldüğü kurumlarda çalışanlar kendilerini daha fazla dışlanmış hissetmektedir. Karar verme süreçlerindeki kapalılığın dışlanmayı artırdığı, güven ve açıklığın ise olumlu bir iletişim iklimi yarattığı belirtilmiştir (Ballı ve Önen, 2019). Çatışma yönetiminde de uzlaşmacı ve bütünleştirici yaklaşımlar örgütsel sağlığı güçlendirirken, otoriter ve hükmedici yaklaşımlar dışlanmayı artırmaktadır (Tosun ve Çelik, 2019).

Sonuç olarak, yükseköğretim kurumlarında örgütsel dışlanma, yalnızca bireyler arası ilişkilerden değil, aynı zamanda kurumsal yapı, güç dinamikleri, liderlik tarzı, adalet algısı, örgüt kültürü ve iletişim iklimi gibi çok boyutlu faktörlerden beslenen bir olgudur. Üniversitelerde de örgütsel dışlanma, güç kaynaklarının kullanımı, adalet algısı, liderlik tarzları, örgüt kültürü ve iletişim iklimi gibi çok boyutlu faktörlerden beslenmektedir. Bu faktörlerin kurumdan kuruma farklılık göstermesi, dışlanma olgusunun yükseköğretim bağlamında hem kuramsal hem de pratik düzeyde ayrıntılı biçimde incelenmesini gerekli kılmaktadır. Bu bağlamda bu çalışmada dışlanma faktörleri üzerinde etkili olan başka faktörleri tespit ederek akademiye katkı sağlamak amaçlanmıştır.

3. Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırma, öğretim üyesi olarak çalışan akademik personelin deneyimlerinden yola çıkarak örgütsel dışlanma olgusunu anlamayı amaçlayan nitel bir çalışmadır. Nitel araştırmalar, bireylerin yaşantılarını

kendi bağlamında anlamlandırmaya odaklanır ve sosyal olguların derinlemesine incelenmesinde etkili bir yaklaşım sunar (Creswell ve Poth, 2018). Bu doğrultuda, katılımcıların örgütsel dışlanma deneyimlerini, bu deneyimlere yükledikleri anlamları ve sürece etki eden unsurları ortaya koymak amacıyla yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiştir.

Creswell'e (2013) göre nitel araştırma, sosyal veya beşerî problemlerde birey ya da grupların amaçlarını ve bu problemlere attettikleri anlamları ortaya çıkarmaya yönelik araştırma sorularının incelenmesini içerir. Mertens (2014), bu yöntemi bireylerin veya olayların niteliklerini ve oluşum süreçlerini inceleyen, açıklayan ve yorumlayan bir süreç olarak tanımlar. Guba ve Lincoln (1994) ise nitel araştırmayı, incelenen olgunun doğal ortamında anlaşılmasını hedefleyen, sorgulayıcı ve yorumlayıcı bir yaklaşım olarak ifade etmektedir.

Nitel araştırma süreci, Creswell'in (2012) belirttiği üzere; problemin fark edilmesi, analiz edilerek ayrıntılarının belirlenmesi, çalışmanın tasarlanması, veri toplama, verilerin sınıflandırılması ve analiz, elde edilen bulguların yorumlanması ve sonuçların raporlaştırılması adımlarını kapsamaktadır.

3.1. Araştırma Deseni

Bu araştırmada, nitel araştırma desenlerinden fenomenoloji (olgu bilim) yaklaşımı kullanılmıştır. Fenomenoloji, farkında olunan ancak derinlemesine incelenmemiş olgulara odaklanarak, bu olguların daha iyi anlaşılmasını sağlayacak deneyim, açıklama ve örnekleri ortaya koymayı amaçlar (Yıldırım ve Şimşek, 2021). Creswell ve Poth, (2018)'a göre, fenomenolojik araştırma, bir veya birden fazla bireyin yaşantılarından hareketle, belirli bir kavram ya da olguya yüklenen anlamları ortaya çıkarmaya çalışır. Başka bir ifadeyle, bireylerin dünyadaki varlıklarını nasıl deneyimlediklerini ve bu deneyimleri nasıl anlamlandırdıklarını sorgular (Baş ve Akturan, 2017). Merriam (2018) ise, bireylerin yaşadıkları olgulara attettikleri anlamları incelemek ve yorumlamak için fenomenolojinin uygun bir yöntem olduğunu vurgulamaktadır.

Bu bağlamda, araştırmada akademik personelin örgütsel dışlanmaya ilişkin yaşantılarını, algılarını ve bu deneyimlere yükledikleri anlamları derinlemesine analiz etmek amacıyla fenomenoloji deseni tercih edilmiştir.

3.2. Veri Toplama Aracı

Nitel araştırmalarda veri toplama süreci, görüşme, gözlem ve doküman incelemesi olmak üzere üç temel yöntemle gerçekleştirilmektedir (Karataş, 2015). Bu çalışmada, veri toplama yöntemi olarak görüşme tekniği tercih edilmiştir. Görüşme, belirli bir amaç doğrultusunda, karşılıklı etkileşim temelinde sorular yöneltilerek veri elde etme sürecidir (Yıldırım ve Şimşek, 2021). Patton'a (1987) göre görüşmeler; yapılandırılmış, yapılandırılmamış ve yarı yapılandırılmış olmak üzere üç biçimde sınıflandırılmaktadır. Bu araştırmada, esnek yapısı sayesinde hem önceden hazırlanmış sorulara hem de görüşme akışına göre ek sorulara yer verebilme olanağı tanıyan yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Bu teknik, araştırmacının katılımcıların yanıtlarını ayrıntılandırmasına ve derinlemesine bilgi elde etmesine imkân sağlamaktadır (Türnüklü, 2000). Görüşmelerin süresi 25 dakika ile 40 dakika arasında değişmiştir. Görüşme ve ilişkili veriler Ocak-Nisan 2025 tarihleri arasında toplanmıştır.

Uzmanlar ile görüşmelerde kullanmak amacıyla oluşturulmak istenen yarı yapılandırılmış görüşme formu soruları hazırlanmadan önce, araştırma konusu ile ilgili literatür taraması yapılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme formunun 7 sorudan oluşturulan ilk hali, bu konuda araştırmalar yapan 2 uzmana gönderilerek uzman görüşü alınmıştır. Uzmanlardan alınan geribildirimler doğrultusunda yarı yapılandırılmış görüşme formu tekrar düzenlenerek formun 5 soruluk son hali oluşturulmuştur. Görüşme Soruları:

- Çalışma ortamınızda dışlanma durumlarıyla karşılaştınız mı? Karşılaştıysanız, bu durumu nasıl deneyimlediniz?
- Örgütsel dışlanmayı nasıl tanımlarsınız?
- Örgütsel dışlanmanın, iş performansınız ve motivasyonunuz üzerindeki etkileri nelerdir?
- Sizce örgütsel dışlanmanın temel nedenleri nelerdir? Hangi faktörler bu durumu tetikleyebilir?

- Örgütsel dışlanmaya maruz kalan bireyler, bu durumla nasıl başa çıkabilirler?

Etik izin, Düzce Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu'nun 19.12.2024 tarih ve 2024/392 sayılı kararıyla alınmıştır.

3.3. Çalışma Grubunun Belirlenmesi

Araştırmanın katılımcılarını, 2025 yılında Türkiye'deki bir devlet üniversitesinde görev yapan gönüllü 23 akademik personel oluşturmuştur. Örgütsel dışlanma deneyimi yaşayan 15 kişi araştırmaya dâhil edilmiş, diğerleri çalışma kapsamı dışında bırakılmıştır. Fenomenolojik araştırmalarda çalışma grubu sayısının 5 ile 25 katılımcı arasında değişebileceği belirtilmektedir (Creswell ve Poth, 2018). Nitel araştırmaların planlanmasında örneklem büyüklüğü önemli bir unsur olup, fenomenolojik çalışmalarda kesin bir sayı kuralı bulunmamaktadır (Tekindal ve Uğuz Arsu, 2020). Bu tür araştırmalarda esas olan, verilerin “doygunluğa” ulaşmasıdır. Veri doygunluğu, yeni elde edilen bilgilerin daha önce toplanan verilerle tekrar etmeye başlaması durumunu ifade eder (Morgan ve Morgan, 2008).

Bu araştırmada, katılımcıların bir yükseköğretim kurumunda en az bir yıldır görev yapıyor olmaları ve örgütsel dışlanma deneyimine sahip olmaları ölçüt olarak belirlenmiştir. Örneklem seçiminde, pratikliği ve düşük maliyeti nedeniyle “kolay ulaşılabilir durum örnekleme” yöntemi tercih edilmiştir. Bu yöntem, araştırmacının erişiminin kolay olduğu, ulaşılabilir bireyler arasından seçim yapılmasına dayanır (Yıldırım ve Şimşek, 2021). Çalışma grubuna X Üniversitesinin Tıp, İşletme ve Mühendislik fakültelerinde görev yapan doktor öğretim üyeleri dâhil edilmiştir. Söz konusu seçim hem erişim kolaylığı sağlamak hem de zaman ve kaynakların verimli kullanımını mümkün kılmak amacıyla gerçekleştirilmiştir.

Tablo 8. Katılımcıların Özellikleri

	Fakülte	Kişi Sayısı	Deneyim Süresi	Kişi Sayısı
Katılımcılar	Mühendislik	6	1-5 yıl	3
	İşletme	3	6-10 yıl	5
	Tıp	6	11-15 yıl	5
			16 ve üstü yıl	2

3.4. Verilerin Toplanması

Araştırma için gerekli etik izin, Düzce Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulunun 19/12/2024 tarihli, 2024/392 karar sayısı ile alınmıştır. Katılımcılar, çalışmanın amacı ve süreci hakkında ayrıntılı olarak bilgilendirilmiş, gönüllü katılım esas alınmış ve bilinçli onam formu imzalatılmıştır. Gizlilik ilkesi doğrultusunda katılımcılara kodlar verilmiştir (ör. K1, K2).

Veriler, araştırmacılar tarafından geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formu ile toplanmıştır. Form, örgütsel dışlanma ile ilgili temel değişkenleri ve süreci etkileyen faktörleri ele alan beş açık uçlu sorudan oluşmaktadır. Soruların hazırlanmasında ilgili literatür (Creswell ve Poth, 2018) incelenmiş, ardından uzman görüşüne sunulmuştur. Gelen öneriler doğrultusunda gerekli düzenlemeler yapılmış ve son hâline ulaştırılmıştır.

3.5. Verilerin Analizi

Nitel veri analizi, araştırmacının elde ettiği verileri düzenlemesi, analiz birimlerine ayırması, sentezlemesi ve alandan toplanan bilgilerdeki örtük anlamları ortaya çıkarmasını kapsar (Özdemir, 2010). Bu süreçte veriler organize edilir, kodlanır, temalar oluşturulur ve elde edilen bulgular şekil veya tablolarla desteklenerek tartışmaya sunulur (Creswell ve Poth, 2018). Bu araştırmada, yarı yapılandırılmış görüşmelerden elde edilen veriler betimsel analiz çerçevesinde incelenmiş; görüşme kayıtları yazıya aktarılmış ve veriler anlamlı parçalara ayrılarak kodlanmıştır. Kodlama süreci, ham verilerden anlamlı birimlerin belirlenmesi ve bunların içerdiği anlamların çözülmesi adımlarını içermektedir (Miles ve Huberman, 2016).

Araştırmacı tarafından yapılan kodlamalar doğrultusunda oluşturulan temalar, alanında uzman bir araştırmacının görüşleriyle son hâline getirilmiştir. Bulgular, doğrudan katılımcı ifadelerinden yapılan alıntılarla desteklenmiştir. Doküman analizi ve görüşme verilerinden elde edilen kodlar ortak bir havuzda toplanarak benzer olanlar birleştirilmiş ve nihai kategori ile temalar oluşturulmuştur. Araştırma sonunda ulaşılan bulgular sistematik biçimde raporlaştırılmış ve yorumlanmıştır.

3.6. Araştırmanın Geçerlik ve Güvenirliği

Nitel araştırmalarda, geleneksel anlamda “geçerlik” ve “güvenirlik” kavramları yerine, inanılrlık (inandırıcılık), araştırmacının yetkinliği ve bulguların doğruluğu gibi ölçütlerden söz etmenin daha uygun olduğu ifade edilmektedir. Guba ve Lincoln (1982), inanılrlığı sağlamak amacıyla belirli ölçütler tanımlamış ve bunları dört temel başlık altında toplamıştır: inanılrlık, güvenilebilirlik, onaylanabilirlik ve aktarılabilirlik. Bu araştırmada, inanılrlık ve güvenilebilirliği artırmak amacıyla, görüşmelerden elde edilen analiz ve bulgular, nitel araştırma yöntemleri konusunda deneyimli bir uzmana iletilmiş ve uzman görüşü doğrultusunda geribildirim alınmıştır. Nitel verilerin analizinde, Miles ve Huberman’ın (2016) inanılrlık formülü ($\text{Güvenirlik} = \frac{\text{Görüş Birliği}}{\text{Görüş Birliği} + \text{Görüş Ayrılığı}}$) kullanılmış; kodlayıcılar arası uyum oranı %79,2 olarak belirlenmiştir. Onaylanabilirliği güçlendirmek için, araştırma sürecinin tüm aşamalarının ayrıntılı biçimde açıklanmasını içeren denetleme yöntemi uygulanmıştır (Başkale, 2016). Bu kapsamda, ham veriler, analiz sonuçları ve bulgular eksiksiz olarak sunulmuş; ayrıca, araştırmacının yorumları yerine doğrudan katılımcı ifadelerine yer verilmiştir. Aktarılabilirliği sağlamak amacıyla ise, ayrıntılı betimlemeler yapılmış ve amaçlı örnekleme yöntemi kullanılmıştır (Guba ve Lincoln, 1985).

3.7. Araştırmacıların Rolü

Araştırmacı, katılımcılarla gerçekleştirdiği görüşmelerde, elde edilen verilerin yalnızca araştırma kapsamında kullanılacağını ve başka herhangi bir amaçla değerlendirilmeyeceğini taahhüt etmiştir. Ayrıca, görüşmelerin tamamen gönüllülük esasına dayandığını, katılımcıların diledikleri anda görüşmeden ayrılma hakkına sahip olduklarını belirtmiştir. Araştırma sürecinde, olgunun tüm boyutlarıyla incelenebilmesi amacıyla yapılandırılmış görüşmeler yerine yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi tercih edilmiş; araştırmacı, bu süreçte etkin bir rol üstlenerek yöntemin gerekliliklerine sadık kalmıştır.

4. Bulgular

Bu bölümde araştırmaya katılan akademisyenlerin yarı yapılandırılmış görüşme sonucunda ortaya çıkan yanıtlar yer almaktadır. 23 katılımcıdan dışlanma deneyimi yaşayan 15 katılımcıya ait görüşler aşağıda verilmiştir.

Katılımcıların “Çalışma ortamınızda dışlanma durumlarıyla karşılaştınız mı? Karşılaştıysanız, bu durumu nasıl deneyimlediniz?” sorusuna ilişkin verdikleri yanıtlar Tablo 1’de gösterilmektedir.

Tablo 9.Örgütsel Dışlanma Deneyimi

Kategori	Tema	Örnek Görüşler	Yüzde	Kişi
Entelektüel Ayrışma	Akademik Klikleşmeler	"Hoca grubu kendi aralarında makale yazıyor, bizi projelere dahil etmiyor. Fikirlerimiz 'önemsiz' görülüyor."	40.0%	6
	Bilgiye Erişim Kısıtlaması	"Kütüphanenin nadir eserler bölümüne sadece belirli hocaların öğrencileri alınıyor."	20.0%	3
Kurumsal Mesafe	Hiyerarşik Dışlama	"Profesörler odasında çay sohbetlerinde alınan kararlar bize dikte ediliyor. 'Siz anlamazsınız' tavrı var."	26.7%	4

Kategori	Tema	Örnek Görüşler	Yüzde	Kişi
	Akademik Ritüellerde Yok Sayılma	"Kürsü toplantılarında söz hakkı verilmiyor. Doktora sonrası araştırmacıyız diye fikrimiz sorulmuyor."	13.3%	2

Tablo 1'e göre: dışlanma deneyimi yaşayan 15 akademisyen, örgütsel dışlanmayı iki ana kategori altında tanımlamaktadır. En yaygın kategori entelektüel ayrışmadır (f=9, %60.0). Katılımcılar, akademik klikleşmelerin proje/yayın süreçlerinden dışlanma ve bilgi kaynaklarına erişim kısıtlaması gibi deneyimleri vurgulamaktadır. İkinci sırada kurumsal mesafe (f=6, %40.0) yer alır; ünvan hiyerarşisine dayalı karar alma mekanizmaları ve akademik ritüellerde yok sayılma bu kategorinin özünü oluşturur. Bulgular, akademide dışlanmanın özellikle entelektüel fırsatların adaletsiz dağılımından kaynaklandığını ve kurumsal hiyerarşilerle pekiştirildiğini ortaya koymaktadır.

Katılımcıların "Örgütsel dışlanmayı nasıl tanımlarsınız?" sorusuna ilişkin verdikleri yanıtlar Tablo 2'de gösterilmektedir.

Tablo 10.Örgütsel Dışlanmaya İlişkin Tanımlar

Kategori	Tema	Örnek Görüşler	Yüzde	Kişi Sayısı
Sosyal-Davranışsal	Sosyal İzolasyon ve Dışlama	"Çay molalarında kimse beni çağırıyor. Sanki görünmezim!" "Doğum günü kutlamalarına bile davet edilmedim."	33.3%	5
	Klikleşme	"Patronun 'yakın çevresi' öğle yemeklerinde kararları alıyor, bize sadece uygulatıyorlar." "Kulüp üyesi olmayanlar terfi alamıyor."	20.0%	3
Yapısal-Sistemik	İletişim Engelleri	"E-postalarım cevapsız kalıyor. Toplantılarda sözüm kesiliyor." "Proje bilgileri bize ulaşmıyor; bilerek mi gizleniyor?"	26.7%	4
	Güç Dengesizlikleri	"Üst yönetim sadece kendi seçtikleriyle fikir alışverişi yapıyor." "Statüm düşük diye raporlarım dikkate alınmıyor."	20.0%	3

Tablo 2'ye göre; katılımcılar (N=15), örgütsel dışlanmayı dört ana tema üzerinden tanımlamaktadır. En yaygın tanım sosyal izolasyon ve dışlamadır (f=5, %33.3). Katılımcılar, yönetimin göz yumduğu sosyal etkinlik dışlamaları ve "görünmez hissettirme" deneyimlerini vurgulamaktadır. İkinci sırada iletişim engelleri (f=4, %26.7) yer alır; fikirlerin susturulması ve bilgi akışının kasıtlı kesilmesi bu temanın özünü oluşturur. Güç dengesizlikleri (f=3, %20.0) ve klikleşme (f=3, %20.0) ise statü farkları ve kapalı gruplaşmaların yarattığı dışlayıcı dinamiklere işaret etmektedir. Bulgular, örgütsel dışlanmanın sosyal izolasyonla başlayıp iletişim kopuklukları ve hiyerarşik ayrışmalarla derinleşen bir süreç olduğunu ortaya koymaktadır.

Örnek K3. “Bir çalışan düşünün, her sabah iş yerine gelirken o anki heyecanı ile değil de, toplantılarda yine dışlanacağı korkusuyla adım atıyor. Gözler onun üzerinden kayıyor, söz hakkı ona gelmiyor, fikirleri duyulmadan siliniyor. Yöneticiler gözlerinin önündeki bu durumu fark ediyor ama hiçbir şey yapmıyor. O çalışan gün geçtikçe daha görünmez hale geliyor, varlığı bile sorgulanıyor. Yavaş yavaş, iş yerinde bulunmanın anlamı kalmıyor ve bu kişinin enerjisi, hevesi, yaratıcılığı tükeniyor.”

Katılımcıların “Örgütsel dışlanmanın, iş performansınız ve motivasyonunuz üzerindeki etkileri nelerdir?” sorusuna ilişkin verdikleri yanıtlar Tablo 3’te gösterilmektedir.

Tablo 11.Örgütsel Dışlanmanın İş Performansı Üzerine Etkisi

Kategori	Tema	Örnek Görüşler	Yüzde	Kişi
Psikolojik Etkiler	Tükenmişlik Sendromu	"Sürekli dışlandığım için ofise gelirken midem bulanıyor. İş aramaya başladım."	20.0%	3
	Motivasyon Erozyonu	"Artık ekstra çaba göstermiyorum. Sadece zorunlu işleri yapıyorum."	26.7%	4
İş Davranışları	Verimlilik Kaybı	"Dışlanma nedeniyle projeleri yetiştirmekte zorlanıyorum, hatalarım artıyor."	33.3%	5
	İş Kalitesinde Tutarlılık	"Takdir görmesem de mesleki onurumla çalışmaya devam ediyorum."	13.3%	2
	Profesyonel Mesafe	"Kişisel çatışmalar iş kalitemi etkilemez. Hedeflerime odaklanmayı seçiyorum."	6.7%	1

Tablo 3’e göre: Araştırmada dışlanma deneyimleyen katılımcılar (N=15), performans etkilerini iki ana kategori ve beş tema altında tanımlamaktadır. Psikolojik etkiler kategorisi (f=7, %46.7) tükenmişlik sendromu (f=3, %20.0) ve motivasyon erozyonu (f=4, %26.7) temalarını içermektedir. İş davranışları kategorisinde (f=8, %53.3) ise verimlilik kaybı (f=5, %33.3), iş kalitesinde tutarlılık (f=2, %13.3) ve profesyonel mesafe (f=1, %6.7) temaları öne çıkmaktadır. Bulgular, dışlanmanın çoğunlukla verimlilik kaybı ve motivasyon erozyonu şeklinde tezahür ettiğini, ancak bazı çalışanların mesleki disiplinle performanslarını koruyabildiğini ortaya koymaktadır.

Örnek K11. “Dışlanma hissi, iş yerimde adeta bir gölge gibi dolaşıyor. Her gün işe geldiğimde, yanımdaki arkadaşlarımla sohbetlerine katılmak için bir çaba sarf ettiğimde, onların bana bakışlarının değiştiğini hissediyorum. “Dışlanma yüzünden işyerinde motivasyonum yerlerde, alternatifler arıyorum. Böyle devam etmez,” diye düşünüyorum. Bir zamanlar severek yaptığım işim, şimdi içimde bir boşluk hissi bırakıyor. Beni dışladıkları her an, farklı bir iş arayışına girmem gerektiğini hatırlatıyor. Diğer yandan, bazı zamanlar da kendimi toparlamaya çalışıyorum. Dışlandığımı hissettiğimde biraz motivasyonum düşüyor ama işimizi yapıp paramızı helal kazanmalıyız, diyorum kendime. Ne kadar zor olsa da her gün işime gelmek ve elimden gelenin en iyisini yapmak zorundayım. İşimi yapmanın verdiği tatminin, dışlanmanın yarattığı acıyı dindirdiği anlar da oluyor. Ama yine de derinlerde bir yerde, yalnızlık hissi sönmez bir ateş gibi yanmaya devam ediyor. Nihayetinde, bazen her şey yolundaymış gibi görünse de Dışlanma beni çok fazla etkilemiyor; işimi yapmaya devam ediyorum, diyebilsem de içimdeki mücadele bitmiyor. Göz ardı edemediğim o his, beni sürekli bir mücadele içinde tutuyor.

Katılımcıların “Sizce örgütsel dışlanmanın temel nedenleri nelerdir? Hangi faktörler bu durumu tetikleyebilir?” sorusuna ilişkin verdikleri yanıtlar Tablo 4’te gösterilmektedir.

Tablo 12.Dışlanmanın Nedenleri

Kategori	Tema	Örnek Görüşler	Yüzde	Kişi
Yönetmel Zaaflar	İletişim Çökmeleri	"Yönetim açık kapı politikası uygulamıyor. Sorunlarımızı dinlemiyorlar, bu da kopukluk yaratıyor."	26.7%	4
	Adaletsiz Kaynak Dağılımı	"Proje imkânları sadece belirli kişilere sunuluyor. Eşit fırsat tanınmaması dışlanma hissini besliyor."	20.0%	3
Sosyal Dinamikler	Rekabetçi Çatışmalar	"Terfi için meslektaşlarım beni karalamaya çalışıyor. Rekabet sağlıklı bir düşmanlığa dönüştü."	26.7%	4
	Statü Hiyerarşisi	"Profesör doçentleri, doçentler de asistanları küçümsüyor. Unvan farkı insanları aşağılamaya dönüşüyor."	13.3%	2
	Kişilik Uyuşmazlıkları	"Müdür yardımcısıyla kişisel anlaşmazlığım var. Bu yüzden ekibinden dışlanıyorum."	13.3%	2

Tablo 4'e göre: dışlanma nedenleri iki ana kategori ve beş tema altında incelenmiştir. Yönetmel zafiyetler (f=7, %46.7) iletişim çökmeleri (f=4, %26.7) ve adaletsiz kaynak dağılımını (f=3, %20.0) kapsamaktadır. Sosyal dinamikler (f=8, %53.3) ise rekabetçi çatışmalar (f=4, %26.7), statü hiyerarşisi (f=2, %13.3) ve kişilik uyuşmazlıklarından (f=2, %13.3) oluşmaktadır. Bulgular, dışlanmanın yarısından fazlasının sosyal etkileşim kaynaklı olduğunu, ancak yönetmel sorunların da kritik bir tetikleyici rol oynadığını ortaya koymaktadır.

Örnek K12. "Son zamanlarda iş yerinde çok huzursuzum. Yönetimle iletişim eksiklikleri nedeniyle her şey birbirine girmiş durumda. Bir konuda yardım istediğimde ya kimse beni duymuyor ya da yüzüme kapı kapanıyor, randevu alamıyorum. Alsam da geçirtiliyorum. Bu iletişimsizlik beni öyle yıpratıyor ki, bazen içimdeki öfke patlamak üzere. 'Birlikte çalışıyoruz ama sanki ben yalnızım,' diye düşünüyorum. Oysa hepimiz aynı gemideyiz; ama bu çatışmalar ve sorunlar, aramızdaki bağı zayıflatıyor. Geri dönülmez bir yere gidiyormuşuz gibi hissediyorum."

Katılımcıların "Örgütsel dışlanmaya maruz kalan bireyler, bu durumla nasıl başa çıkabilirler? Sorusuna ilişkin verdikleri yanıtlar Tablo 5'te gösterilmektedir.

Tablo 13.Dışlanma ile Başa Çıkma Yöntemleri

Kategori	Tema	Örnek Görüşler	Yüzde	Kişi
Kolaylaştırıcı Destek Sistemleri	Akademik Dayanışma Ağları	"Bölüm dışındaki akademisyenlerle proje grupları kurmak, dışlanma hissini kırdı."	26.7%	4
	Kurumsal Koruma Mekanizmaları	"Etik kurula başvurduğumda süreç işletildi. Resmi kanallar güvence sağlıyor."	13.3%	2

Kategori	Tema	Örnek Görüşler	Yüzde	Kişi
Psikososyal Direnç	Duygusal Sınır Koyma	"Kişiselleştirmemeyi öğrendim. Mesai sonrası iş düşünmüyorum."	20.0%	3
	Öz-Motivasyon Teknikleri	"Kendi araştırma hedeflerime odaklanmak, dış gürültüyü azaltıyor."	13.3%	2
Aktif Müdahale	Doğrudan İletişim	"Dışlayan kişiyle yüzleştim: 'Bu davranışınızı profesyonel bulmuyorum' dedim."	13.3%	2
	Sistemik Sorun Çözme	"Fakülte kurulunda dışlanma vakaları için alt çalışma grubu önerdim."	13.3%	2

Tablo 5.'e göre: katılımcılar (N=15), dışlanmayla başa çıkmak için üç ana kategoride stratejiler bildirmiştir. En yaygın kategori kolaylaştırıcı destek sistemleridir (f=6, %40.0). Akademik dayanışma ağları (f=4, %26.7) ve kurumsal mekanizmalar (f=2, %13.3) bu kapsamdadır. Psikososyal direnç (f=5, %33.3) duygusal sınır koyma (f=3, %20.0) ve öz-motivasyon (f=2, %13.3) temalarını içerir. Aktif müdahale (f=4, %26.7) ise doğrudan iletişim (f=2, %13.3) ve sistematik sorun çözme (f=2, %13.3) stratejilerinden oluşur. Bulgular, akademisyenlerin çoğunlukla destek sistemleri ve psikolojik direnç geliştirerek başa çıktığını, aktif müdahalenin ise daha az tercih edildiğini göstermektedir.

5. Sonuç ve Tartışma

Bu araştırma, yükseköğretim kurumlarında örgütsel dışlanmanın temel değişkenlerini derinlemesine incelemiş ve bulgularını mevcut literatürle ilişkilendirmiştir. Elde edilen veriler, dışlanmanın yalnızca bireysel zayıflıklar veya kişisel çatışmalar sonucu değil; aksine yapısal, sosyal ve kültürel dinamiklerin kesişiminde ortaya çıkan karmaşık bir süreç olduğunu göstermektedir. Özellikle entelektüel ayrışma ve kurumsal mesafe kavramları, akademideki dışlanma biçimlerini anlamada kritik bir çerçeve sunmaktadır.

Literatürde, Robinson, O'Reilly ve Wang'ın (2012) çalışması, örgütsel dışlanmanın genellikle görünmez, ancak süreklilik gösteren sosyal süreçlerle beslendiğini ve bu nedenle tespit edilmesinin zor olduğunu belirtmektedir. Bizim bulgularımız, katılımcıların projelerden ve bilgi kaynaklarından dışlanma deneyimlerinin, tam da bu "görünmez süreçler" kapsamında değerlendirilmesi gerektiğini göstermektedir. Wu, Wei ve Hui'nin (2011) çalışmasında da vurgulandığı gibi, dışlanma bireyin örgütsel özsaygısını zayıflatmakta ve performansını düşürmektedir; bu sonuçlar çalışmamızdaki motivasyon erozyonu ve verimlilik kaybı temalarıyla örtüşmektedir.

Ancak, literatürde farklı sonuçlara ulaşan çalışmalar da vardır. Örneğin, bazı araştırmalar (Ng ve Feldman, 2012) dışlanmanın, bazı bireylerde savunma mekanizmalarını güçlendirdiğini ve öz-motivasyon yoluyla performans düşüşünü önleyebildiğini belirtmektedir. Bizim çalışmamızda da az sayıda katılımcı, profesyonel mesafeyi koruyarak veya bireysel hedeflerine odaklanarak dışlanmanın etkilerini sınırlayabildiğini ifade etmiştir. Bu durum, bireysel başa çıkma stratejilerinin farklılaşabileceğini göstermektedir.

Çalışmamızda tespit edilen iletişim eksiklikleri ve adaletsiz kaynak dağılımı, Ferris vd. (2008) tarafından tanımlanan "örgütsel politika ve güç dengesizlikleri" nin bir uzantısı olarak görülebilir. Yönetiş şeffaflığının eksikliği hem sosyal izolasyonu hem de statü temelli ayrışmayı besleyen bir faktör

olarak öne çıkmıştır. Dash vd. (2023) da benzer şekilde, yöneticilerin sosyal süreçleri aktif olarak izlememesi halinde dışlanmanın derinleştiğini vurgulamaktadır.

Sosyal dinamikler açısından bakıldığında, çalışmamızda klikleşme ve rekabetçi çatışmalar öne çıkmıştır. Li, Xu ve Kwan'ın (2021) meta-analizi, bağlamsal faktörlerin (ör. güç mesafesi, grup normları) dışlanma deneyimlerini önemli ölçüde şekillendirdiğini göstermektedir. Bizim örneklemimizdeki rekabetçi çatışmalar, özellikle terfi süreçlerinde ortaya çıkmış, bu da akademide performansa dayalı değerlendirmenin bazen toksik sosyal ilişkiler üretebileceğini göstermektedir.

Başa çıkma stratejileri incelendiğinde, en yaygın yöntem akademik dayanışma ağları olmuştur. Bu durum, Bruning ve Ledingham'ın (1999) "örgüt-içi sosyal sermaye" kavramıyla örtüşmektedir. Sosyal destek, yalnızca duygusal iyileşme sağlamamakta, aynı zamanda profesyonel fırsatlara erişimi artırarak dışlanma döngüsünü kırabilmektedir. Ancak, aktif müdahale (ör. doğrudan iletişim veya kurumsal politika önerileri) daha az tercih edilmiştir. Bu durum, akademik kültürde çatışmadan kaçınma eğilimi ile açıklanabilir.

Bulgularımız, kapsayıcı liderlik ve şeffaf iletişimin dışlanmayı önlemede kritik olduğunu göstermektedir. Nishii ve Wright'ın (2008) çalışmasında da belirtildiği üzere, çeşitlilik ve kapsayıcılık politikaları yalnızca sembolik değil, günlük uygulamalarla desteklenmelidir. Yükseköğretim kurumlarında, bu tür politikaların etik kurullar, açık kapı yönetim politikaları ve adil kaynak dağılımı mekanizmaları ile güçlendirilmesi gerekmektedir.

Sonuç olarak, bu araştırma, yükseköğretim kurumlarında örgütsel dışlanma olgusunun akademik bağlamda nasıl şekillendiğini ortaya koyarak önemli sonuçlar sunmaktadır. Bulgular, dışlanmanın en çok "entelektüel ayrışma" ve "kurumsal mesafe" biçimlerinde tezahür ettiğini göstermektedir. Akademik klikleşmeler, projelerden ve yayın süreçlerinden dışlanma, bilgiye erişim kısıtlamaları ile hiyerarşik ilişkilerde yok sayılma, akademik personelin en sık dile getirdiği deneyimler olmuştur. Bu durum, örgütsel dışlanmanın yalnızca bireysel ilişkilerden değil, aynı zamanda kurumsal yapı ve güç dinamiklerinden beslendiğini göstermektedir. Dışlanmanın motivasyon kaybı, verimlilik düşüşü ve tükenmişlik gibi sonuçlara yol açması ise, akademik üretkenlik ve kurumsal sürdürülebilirlik açısından kritik bir tehdit oluşturmaktadır. Araştırmada ayrıca dışlanmanın nedenlerinin büyük ölçüde adaletsiz kaynak dağılımı, iletişim eksiklikleri, statü hiyerarşileri ve rekabetçi çatışmalardan kaynaklandığı görülmüştür. Bununla birlikte, akademisyenlerin dayanışma ağları kurma, öz-motivasyon geliştirme ve kurumsal mekanizmalara başvurma gibi başa çıkma stratejileri geliştirdikleri belirlenmiştir.

Bu bulgular, akademiye hem kuramsal hem de uygulamalı düzeyde önemli katkılar sunmaktadır. Literatürde çoğunlukla özel sektör bağlamında incelenen örgütsel dışlanma, bu çalışma ile yükseköğretim kurumlarının özgün yapısı içinde ele alınmış ve özellikle "entelektüel ayrışma" boyutuyla yeni bir bakış açısı kazandırılmıştır. Üniversiteler özelinde ise çalışma, kapsayıcı örgüt kültürlerinin oluşturulması, şeffaf iletişim kanallarının işletilmesi, adil kaynak dağılımının sağlanması ve dışlanmayı önleyici liderlik tarzlarının benimsenmesi gerektiğine işaret etmektedir. Bu yönüyle araştırma hem akademik literatüre katkı sağlamakta hem de üniversitelerin daha adil, kapsayıcı ve sürdürülebilir bir örgütsel iklim inşa etmeleri için yol gösterici nitelikte bulgular sunmaktadır.

Çalışmada örgütsel dışlanma olgusunu yükseköğretim bağlamında ele alarak özellikle "entelektüel ayrışma" ve "kurumsal mesafe" boyutlarını ön plana çıkarmamız, literatürde sınırlı biçimde incelenen özgün bir alanı tartışmaya açmaktadır. Bununla birlikte, çalışmanın katkılarını daha somutlaştırmak amacıyla bazı özgün öneriler geliştirdik. Öncelikle, üniversitelerde proje ve yayın süreçlerine katılım için şeffaf kriterlerin oluşturulması ve tüm akademisyenlere açık biçimde duyurulması, entelektüel ayrışmanın önüne geçmeye katkı sağlayacaktır. Ayrıca, genç akademisyenlerin yalnızlaşmasını önlemek ve araştırma gruplarına katılımını artırmak için akademik dayanışma ofislerinin kurulması önerilmektedir. Bunun yanı sıra, yönetim kademelerinde mentorluk sistemlerinin yaygınlaştırılması, statü hiyerarşisinden kaynaklanan dışlanma hissini azaltacak, akademik bağları güçlendirecektir. Son olarak, üniversitelerde düzenli olarak yapılacak örgütsel iklim ve dışlanma algısı anketlerinin, sorunların görünür hale getirilmesine ve zamanında müdahale edilmesine imkân sağlayacağı düşünülmektedir. Bu öneriler, çalışmamızın bulgularından hareketle yükseköğretim kurumlarının yapısına doğrudan uyarlanmış, özgün ve uygulanabilir katkılar olarak değerlendirilmiştir.

Kaynaklar

- Ballı, F. E., & Önen, Ö. (2019). Okul müdürleri, öğretmenler ve yardımcı personelin okullardaki örgütsel iletişim iklimine yönelik görüşleri. *OPUS International Journal of Society Researches*, 14(20), 514–550. <https://doi.org/10.26466/opus.602779>
- Baş, T., & Akturan, U. (2017). *Sosyal bilimlerde bilgisayar destekli nitel araştırma yöntemleri* (3. bs.). Seçkin Yayıncılık.
- Başkale, H. (2016). Nitel araştırmalarda geçerlik, güvenilirlik ve örneklem büyüklüğünün belirlenmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Elektronik Dergisi*, 9(1), 23–28.
- Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117(3), 497–529. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.117.3.497>
- Bhatti, S. H., Hussain, M., Santoro, G., & Culasso, F. (2023). The impact of organizational ostracism on knowledge hiding: Analysing the sequential mediating role of efficacy needs and psychological distress. *Journal of Knowledge Management*, 27(2), 485–505. <https://doi.org/10.1108/JKM-03-2021-0223>
- Bruning, S. D., & Ledingham, J. A. (1999). Relationships between organizations and publics: Development of a multidimensional organization–public relationship scale. *Public Relations Review*, 25(2), 157–170.
- Creswell, J. W. (1998). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five traditions* (4th ed.). SAGE Publications, Canada
- Creswell, J. W. (2012). *Educational Research: Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative*. Prentice Hall Upper Saddle River, Pearson. USA
- Creswell, J. W. (2013). *Research Design: Quantitative and Mixed Methods Approaches*. SAGE Publications. USA
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). SAGE Publications, USA
- Dash, S., Ranjan, S., Bhardwaj, N., & Rastogi, S. K. (2023). Workplace ostracism: A qualitative enquiry. *Personnel Review*. <https://doi.org/10.1108/pr-06-2022-0454>
- Eriş, Y., & Arun, K. (2020). Toksik Liderliğin Bir Çıktısı Olarak Örgütsel Bağlılık. *OPUS International Journal of Society Researches*, 15(24), 2764-2804. <https://doi.org/10.26466/opus.599311>
- Ferris, D. L., Brown, D. J., Berry, J. W., & Lian, H. (2008). The development and validation of the Workplace Ostracism Scale. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1348–1366. <https://doi.org/10.1037/a0012743>
- 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. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0347>
- Gagne, M., & Deci, E.L. (2005), Self-determination theory and work motivation, *Journal of Organizational Behavior*, 26 (4), 331-362. DOI: 10.1002/job.322
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1982). Epistemological and methodological bases of naturalistic inquiry. *Educational Communication & Technology Journal*, 30(4), 233–252.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. *Handbook of qualitative research*, 2, 163-194. DOI: 10.12691/education-2-2-7
- İzci, Ç. (2018). Akademik kurumlarda örgütsel adalet ve dışlanma arasındaki ilişki: araştırma görevlileri üzerine bir araştırma. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(2), 177-194. <https://doi.org/10.26468/trakyasobed.502209>

- Kacmar, K. M., Bozeman, D. P., Carlson, D. S., & Anthony, W. P. (1999). An examination of the perceptions of organizational politics model: Replication and extension. *Human relations*, 52(3), 383-416.
- Kanoğlu, M. F. (2025). Nepotizmin Kurum Kültürüne Etkisinde Örgütsel Adaletin Aracı Rolü. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 21(1), 150-170.
- Karadağ E., Polat G., (2021). Yükseköğretimde örgütsel güç kaynakları ve akademik dışlanmışlık ilişkisi üzerine bir araştırma. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi/Journal of Higher Education and Science*, 11(2), 360-366. <https://doi.org/10.5961/jhes.2021.455>
- Karataş, Z. (2015). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri. *Manevi Temelli Sosyal Hizmet Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 62-80.
- Leary, M. R. (2005). Sociometer Theory and Pursuit of Relational Value: Getting to the Root of Self-Esteem. *European Review of Social Psychology*, 16, 75-111. <http://dx.doi.org/10.1080/104632805400000007>
- Li, M., Xu, X., & Kwan, H. (2021). Consequences of Workplace Ostracism: A Meta-Analytic Review. *Frontiers in Psychology*, 12, 641302. doi:10.3389/fpsyg.2021.641302
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. SAGE Publications. USA
- Merriam, S. B. (2009). *Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation: Revised and Expanded from Qualitative Research and Case Study Applications in Education*. San Fransisco, USA: Jossey-Bass.
- Mertens, D. M. (2014). *Research and Evaluation in Education and Psychology: Integrating Diversity with Quantitative, Qualitative, and Mixed Methods*. SAGE Publications. USA
- Miles, M. B. ve Huberman, A. M. (2016). *Genişletilmiş Bir Kaynak Kitap: Nitel Veri Analizi* (Çev. S. Akbaba Altun ve A. Ersoy). Ankara: Pegem Akademi.
- Morgan, D. L. ve Morgan, R. K. (2008). *Single-Case Research Methods For The Behavioral And Health Sciences*. Sage Publication. USA.
- Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2012). Employee voice behavior: A meta-analytic test of the conservation of resources framework. *Journal of Organizational Behavior*, 33(2), 216–234. <https://doi.org/10.1002/job.754>
- Nishii, L. H., & Wright, P. M. (2008). Variability within organizations: An empirical investigation of a new approach to managing diversity. *Academy of Management Journal*, 51(6), 1107–1123.
- Özdemir, M. (2010). Nitel veri analizi: Sosyal bilimlerde yöntembilim sorunsalı üzerine bir çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(1), 323-343.
- Özgenel, M., Canuyası, E. M. (2021). Okul müdürlerinin yıkıcı liderlik davranışlarının örgütsel strese etkisi. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(3), 1652-1664.
- Patton, M. Q. (1987). *How to Use Qualitative Methods in Evaluation*. Sage Publication. USA
- Robinson, S. L., O'Reilly, J., & Wang, W. (2012). Invisible at Work: An Integrated Model of Workplace Ostracism. *Journal of Management*, 39(1), 203-231. <https://doi.org/10.1177/0149206312466141>
- Scott, K. L., & Thau, S., (2013). Theory and Research on Social Exclusion in Work Groups, *The Oxford Handbook of Social Exclusion*, Oxford Library of Psychology <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780195398700.013.0007>
- Sharma, N., & Dhar, R. L. (2022). From curse to cure of workplace ostracism: A systematic review and future research agenda. *Human Resource Management Review*, 32(3), 1–19. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100836>
- Solak, Ç., & Teközel, M. (2019). Sosyal Dışlanma Olgusu Üzerine Genel Bir İnceleme. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(4), 293-315. <https://doi.org/10.18026/cbayarsos.585260>

- Tekindal, M. ve Uğuz Arsu, Ş. (2020). Nitel araştırma yöntemi olarak fenomenolojik yaklaşımın kapsamı ve sürecine yönelik bir derleme. *Ufkun Ötesi Bilim Dergisi*, 20(1), 153-182.
- Tokmak, M. (2019). Kamu Çalışanlarında Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılık Düzeyi Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma: Bursa ve Afyonkarahisar İli Örneği. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(3), 321-334. <https://doi.org/10.18037/ausbd.632110>
- Tosun, K., & Çelik, M. (2019). Conflict management styles and organizational health: The case of school administrators. *Educational Leadership Review*, 25(1), 56–74.
- Türnüklü, A. (2000). Eğitimbilim araştırmalarında etkin olarak kullanılabilecek nitel bir araştırma tekniği: Görüşme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 24(24), 543-559.
- Williams, K. D. (2002). *Ostracism: The power of silence*. Guilford Press.
- Wu, L.-Z., Wei, L.-Q., & Hui, C. (2011). Dispositional antecedents and consequences of workplace ostracism: An empirical examination. *Frontiers of Business Research in China*, 5(1), 23–44. <https://doi.org/10.1007/s11782-011-0119-2>
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2021). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (12. baskı). Seçkin Yayıncılık.
- Yoldaş, A., Kılıç, B., & Karaman, M. (2020). Örgütsel Dışlanmanın İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 23(2), 479-496. <https://doi.org/10.29249/selcuksbmyd.683115>
- Yüceant, M., Balabanlı, O.F., ve Ünlü, H. (2022). Spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarındaki personelin örgüt kültürü ve örgütsel iklimi. *Spor Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 7(1), 109-122.
- Zadro, L., Williams, K. D., & Richardson, R. (2004). How low can you go? Ostracism by a computer is sufficient to lower self-reported levels of belonging, control, self-esteem, and meaningful existence. *Journal of Experimental Social Psychology*, 40(4), 560–567 <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2003.11.006>

Research Article

Örgütsel Dışlanmanın Temel Değişkenleri Üzerine Bir Araştırma: Bir Üniversite Örneği

A Study on the Basic Variables of Organizational Exclusion: A University Example

Hasan Saltuk DURAK

Dr., Düzce Üniversitesi

Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu

hasansaltukdurak@duzce.edu.tr

<https://orcid.org/0000-0003-1994-0011>

Extended Abstract

Introduction

Organizational exclusion, also referred to as workplace ostracism, represents one of the most invisible yet destructive psychosocial phenomena in contemporary work life. Human beings, as inherently social creatures, seek belonging, acceptance, and recognition within their social and professional environments. When these fundamental needs are unfulfilled, individuals may experience exclusion, leading to profound implications for both personal well-being and organizational functioning. Previous studies have shown that organizational ostracism negatively affects employees' psychological health, motivation, job satisfaction, performance, and organizational commitment (Williams, 2002; Ferris et al., 2015).

While workplace ostracism has been widely studied in various organizational contexts, higher education institutions present unique dynamics that intensify and diversify the exclusionary processes. Universities are multi-layered organizations in which hierarchical differences, academic competition, limited resources, and power asymmetries coexist. Consequently, organizational exclusion in academia is not only a matter of interpersonal relations but also of institutional structures and cultural dynamics (Izci, 2018; Karadağ ve Polat, 2021).

This research aims to explore the phenomenon of organizational exclusion among academic staff in higher education institutions, identifying its causes, manifestations, consequences, and coping strategies. By adopting a phenomenological design, the study provides insights into how exclusion is experienced in academia and contributes to both theory and practice by highlighting mechanisms that can foster inclusivity in universities.

Research Purpose and Scope

The study was designed to achieve the following objectives:

To identify the forms and manifestations of organizational exclusion as experienced by academic staff in universities.

To explore the underlying causes of exclusion at individual, social, and organizational levels.

To analyze the psychological and behavioral consequences of exclusion, with particular emphasis on motivation, performance, and well-being.

To investigate the coping mechanisms employed by academics to mitigate the negative effects of exclusion.

By focusing on these objectives, the study situates organizational exclusion within the unique context of higher education and addresses a significant gap in the literature.

Methodology

A qualitative research approach was adopted to capture the lived experiences of academic staff. Phenomenology was chosen as the research design, as it allows an in-depth exploration of how individuals perceive, interpret, and make sense of their exclusionary experiences.

Participants: The study was conducted with 23 academics employed at a public university in Turkey. Among these, 15 participants who had direct experiences of organizational exclusion were included in the final analysis. Participants were selected using convenience sampling, ensuring accessibility and diversity across faculties (Engineering, Business, and Medicine).

Data Collection: Semi-structured interviews were used to collect data. The interview protocol consisted of five open-ended questions designed to capture participants' perceptions of exclusion, its impact on their work life, its underlying causes, and their coping strategies. Interviews lasted between 25 and 40 minutes, and all participants provided informed consent.

Data Analysis: Descriptive analysis was conducted following the transcription of interviews. Data were coded, categorized, and organized into themes. To ensure credibility and reliability, inter-coder agreement was calculated, yielding a consistency rate of 79.2%. Direct quotations from participants were used to support the findings.

Findings

The analysis revealed that organizational exclusion in higher education manifests in two major categories: intellectual segregation and institutional distance.

Intellectual Segregation:

Exclusion from research projects, publications, and access to academic resources.

Participants emphasized that academic cliques often monopolized opportunities, leaving others marginalized.

This form of exclusion particularly affected early-career researchers, limiting their professional growth.

Institutional Distance:

Hierarchical structures within academia reinforced exclusionary practices.

Junior staff reported being ignored in departmental meetings or denied participation in decision-making processes.

Informal networks of senior academics created additional barriers, reinforcing feelings of invisibility.

Consequences of Exclusion:

Motivational Erosion: Many participants reported losing enthusiasm for their work and reducing discretionary effort.

Productivity Decline: Exclusion undermined efficiency and accuracy, with several participants admitting to increased errors and missed deadlines.

Burnout and Emotional Distress: Psychological exhaustion and a sense of futility were common outcomes of long-term exclusion.

Coping Strategies:

Participants reported diverse methods of coping, categorized into three main groups:

Support Systems: Building solidarity networks with colleagues outside their immediate departments, and seeking institutional protection through ethics committees or formal channels.

Psychosocial Resilience: Establishing emotional boundaries, detaching from negative experiences, and focusing on personal research goals.

Active Intervention: Direct confrontation with exclusionary actors or suggesting institutional reforms. However, active strategies were less frequently reported due to cultural norms of conflict avoidance in academia.

Discussion

The findings confirm that organizational exclusion in higher education is a multi-dimensional phenomenon shaped not only by interpersonal conflicts but also by institutional and cultural factors. Intellectual segregation reflects the monopolization of academic resources and opportunities, while institutional distance highlights the exclusionary effects of hierarchical and bureaucratic structures.

The study's results align with previous research emphasizing the psychological costs of ostracism, including reduced self-esteem and increased turnover intentions (Wu et al., 2011; Yoldaş et al., 2020). At the same time, the findings extend existing knowledge by highlighting the unique manifestations of exclusion in academia, particularly through the control of intellectual opportunities and the entrenchment of hierarchical distance.

Coping strategies observed in the study resonate with the literature on social support and resilience (Bruning & Ledingham, 1999). However, the limited use of active confrontation suggests that academic culture tends to discourage open conflict, even at the cost of perpetuating exclusionary practices.

Contributions

This study makes several contributions to theory and practice:

Theoretical Contribution: By situating organizational exclusion within higher education institutions, the study expands the scope of ostracism research and highlights its multi-dimensional nature.

Empirical Contribution: Using phenomenological inquiry, the study provides rich, qualitative insights into how exclusion is experienced, perceived, and managed by academics.

Practical Contribution: The findings underscore the need for universities to foster inclusive cultures, ensure transparent communication, and implement fair management practices. These measures can mitigate exclusionary dynamics and enhance organizational sustainability.

Conclusion

Organizational exclusion in higher education institutions emerges as a complex, multi-level phenomenon rooted in both interpersonal and institutional dynamics. Its consequences are severe, affecting not only individual academics but also the overall productivity and inclusivity of universities. This study demonstrates that addressing organizational exclusion requires a comprehensive approach that combines inclusive leadership, equitable resource distribution, and transparent decision-making mechanisms.

By filling an important gap in the literature and offering practical implications, the study contributes to the development of more inclusive and sustainable higher education environments. Future research should investigate cultural variations in exclusionary dynamics and explore the long-term impacts of exclusion on academic innovation, creativity, and institutional performance.