

Örgütsel Dışlanmanın Sessiz İstifa Üzerindeki Etkisi: Konaklama İşletmeleri Personeli Üzerine Bir Araştırma

The Effect of Organizational Ostracism on Quiet Quitting: A Study on Hospitality Employees

Fatih ÇAVUŞOĞLU 

^a İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Turizm ve Gastronomi Yönetimi Programları Bölümü, İzmir, Türkiye, fatihcavusoglu@hotmail.com.tr

MAKALE BİLGİSİ

Anahtar Kelimeler:
Örgütsel Dışlanma
İşyerinde Dışlanma
Sessiz İstifa
Konaklama İşletmeleri Çalışanları

Geliş Tarihi 1 Eylül 2025

Düzeltilme Tarihi 20 Temmuz 2026

Kabul Tarihi 25 Temmuz 2026

Makale Sınıflandırması:
Araştırma Makalesi

ÖZET

Amaç – Bu araştırmanın amacı, konaklama işletmelerinde çalışan bireylerin örgütsel dışlanmalarının sessiz istifa eğilimleri üzerinde anlamlı bir etkisinin olup olmadığını ortaya koymaktır.

Yöntem – Araştırmada nicel araştırma yöntemi kullanılarak konaklama işletmeleri çalışanlarından çevrimiçi anket aracılığıyla veriler toplanmıştır. Araştırmada nicel araştırma yöntemi kapsamında ilişkisel ve nedensel-karşılaştırma modelleri kullanılmıştır. Araştırmanın evrenini, Muğla'da konaklama işletmelerinde çalışan personel oluşturmaktadır. Bu kapsamda, Muğla ilinde çeşitli konaklama işletmelerinde görev yapan 210 personel üzerinden veriler elde edilmiştir. Araştırma kapsamında olasılığa dayalı olmayan örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır.

Bulgular – Araştırma sonuçlarına göre, örgütsel dışlanma algısının sessiz istifa eğiliminin her iki alt boyutunu da pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilediği görülmüştür. Örgütsel dışlanmanın "işe ilişkin performans göstermeme ve duyarsızlık" üzerindeki etkisi ($\beta = ,421$; $p < ,001$) iken, "işlemeye karşı ilgisizlik" üzerindeki etkisinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir ($\beta = ,730$; $p < ,001$). Ayrıca katılımcıların bazı demografik özellikleri ile örgütsel dışlanma algısı ve sessiz istifa eğilimleri arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir.

Tartışma – Ürünle farklılaşmanın oldukça zor olduğu günümüz turizm sektöründe, rekabet avantajı yakalamak isteyen turizm işletmeleri daha çok hizmette farklılaşmaya odaklanmaktadır. Bu noktada, hizmeti ortaya koyan kilit unsur olarak çalışanların hizmet performansı oldukça önemlidir. Örgütsel dışlanma ve sessiz istifa eğilimleri gibi durumlar ise çalışanların hizmet performansını düşürebilecek nitelikte, turizm işletmeleri tarafından istenmeyen ve önlenmesi gereken durumlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu kapsamda gerçekleştirilen araştırmanın sonuçlarına bakıldığında, konaklama işletmelerinde görev yapan üst ve orta düzey yöneticilere birçok önemli görev düşmektedir.

ARTICLE INFO

Keywords:
Organizational Ostracism
Workplace Ostracism
Quiet Quitting
Hospitality Employees

Received 1 September 2025

Revised 20 July 2026

Accepted 25 July 2026

ABSTRACT

Purpose – The purpose of this study is to determine whether organizational ostracism experienced by individuals working in hospitality businesses has a significant effect on their quiet quitting tendencies.

Design/methodology/approach – Data were collected from employees of hospitality businesses through an online survey using a quantitative research method. Within the scope of the quantitative research method, correlational and causal-comparative research designs were employed. The population of the study consisted of employees working in hospitality businesses in Muğla. In this context, data were obtained from 210 employees working in various hospitality businesses in Muğla. Convenience sampling, one of the non-probability sampling methods, was used in the study.

Findings – The results of the study indicate that perceived organizational ostracism has a positive and significant effect on both dimensions of quiet quitting. The effect of organizational

ETİK ONAY / ETHICAL APPROVAL: Bu araştırmanın gerçekleştirilmesi Kütahya Dumlupınar Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu'nun 04.11.2024 tarihli 2024/10 sayılı kararı ile etik açıdan uygun bulunmuştur.

Önerilen Atıf / Suggested Citation

Çavuşoğlu, F. (2026). Örgütsel Dışlanmanın Sessiz İstifa Üzerindeki Etkisi: Konaklama İşletmeleri Personeli Üzerine Bir Araştırma, İşletme Araştırmaları Dergisi, 18 (3), 2036-2056.

Article Classification:
Research Article

ostracism on "work-related non-performance and indifference" was found to be significant ($\beta = .421$; $p < .001$), while its effect on "disinterest in the organization" was higher ($\beta = .730$; $p < .001$). In addition, significant differences were found between some demographic characteristics of the participants and their perceptions of organizational ostracism and quiet quitting tendencies.

Discussion – In today's tourism sector, where product differentiation is quite difficult, tourism businesses seeking a competitive advantage focus more on service differentiation. At this point, employees' service performance is a key element in delivering service and is therefore quite important. Conditions such as organizational ostracism and quiet quitting tendencies emerge as undesirable situations that can reduce employees' service performance and that tourism businesses need to prevent. Considering the results of this study, upper and middle-level managers working in hospitality businesses have many important tasks to undertake.

1. GİRİŞ

Hizmetler sektörü içerisinde yer alan turizm sektöründe sunulan hizmetin kalitesi büyük ölçüde insan unsuruna bağlıdır. Özellikle konaklama işletmelerinde çalışanların performansı, misafir memnuniyetinin sağlanmasında ve işletmenin rekabet avantajı elde etmesinde belirleyici bir rol oynamaktadır. Bu nedenle çalışanların yalnızca maddi açıdan değil, psikolojik ve sosyal açıdan da kendilerini iyi hissetmeleri büyük önem arz etmektedir. Ancak örgüt içerisinde yaşanan bazı olumsuz deneyimler, çalışanların işlerine ve örgütlerine yönelik tutumlarını olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Bu noktada örgütsel dışlanma ve sessiz istifa kavramları, son yıllarda giderek daha fazla dikkat çeken iki önemli yönetim konusu olarak ön plana çıkmaktadır.

Bu araştırma, örgütsel dışlanma ile sessiz istifa arasındaki ilişkiyi açıklamak amacıyla "Sosyal Değişim Teorisi" çerçevesinde ele alınmaktadır. Sosyal değişim teorisine göre, çalışan ile örgüt arasındaki ilişki karşılıklılık esasına dayanmakta ve bireyler kendilerine yönelik tutum ve davranışlara benzer şekilde karşılık verme eğilimi göstermektedir (Avcıkurt, 2017: 118). Bu bağlamda çalışanlar, örgüt içerisindeki sosyal ilişkilerden kabul görme, saygı, destek ve karşılıklı etkileşim gibi olumlu kazanımlar beklemektedir. Örgütsel dışlanma ise çalışanın örgüt içerisindeki sosyal değişim ilişkisinde kendisine yönelik olumlu tutum ve davranışların yeterli düzeyde gerçekleşmediğini algılamasına neden olabilmektedir. Çalışanın bu olumsuz deneyimi, örgüt ile arasındaki karşılıklılık dengesinin bozulduğu yönünde bir değerlendirme yapmasına ve örgüte sunduğu katkıları yeniden gözden geçirmesine yol açabilir. Bu noktada çalışan, örgüte yönelik katkısını tamamen sonlandırmak yerine, karşılıklılık ilkesine uygun olarak ekstra rol davranışlarını ve işine yönelik çabasını azaltabilir. Böylece çalışan, işini sürdürmeye devam etmekle birlikte görev tanımının gerektirdiği asgari düzeyde çaba göstermeye ve örgüte yönelik ilgisini sınırlamaya yönelebilir. Bu davranış biçimi, çalışanların iş tanımları dışındaki görevleri yerine getirmekten kaçınmaları ve yalnızca gerekli düzeyde çaba göstermeleri şeklinde ortaya çıkan sessiz istifa eğilimiyle örtüşmektedir. Dolayısıyla "Sosyal Değişim Teorisi" açısından örgütsel dışlanma, çalışanın örgütle kurduğu karşılıklı ilişkiye yönelik algısını olumsuzlaştırarak, örgüte sunduğu gönüllü katkı ve çabayı azaltmasına ve bu durumun da sessiz istifa eğilimine dönüşmesine zemin hazırlayabilir (Cropanzano ve Mitchell, 2005).

Özellikle pandemi sonrası dönemde çalışma hayatında önemli değişimler yaşanmış ve çalışanların işlerine yönelik beklentileri yeniden şekillenmiştir. Bu süreçte ortaya çıkan sessiz istifa kavramı, çalışanların iş tanımları dışındaki görevlerini yerine getirmekten kaçınmaları ve en az çaba ile çalışma eğilimi göstermeleri şeklinde ifade edilmektedir (Mahand ve Caldwell, 2023: 9; Zenger ve Folkman, 2022). Son yıllarda bu kavrama yönelik akademik ilginin arttığı görülmekle birlikte, sessiz istifanın hangi örgütsel faktörlerden etkilendiğine ilişkin çalışmaların henüz sınırlı olduğu dikkat çekmektedir. Bu noktada, çalışanların sosyal ilişkileri ve örgüt içerisindeki etkileşim biçimleri önemli bir araştırma alanı olarak ortaya çıkmaktadır.

Literatürde örgütsel dışlanmanın iş performansı (Kuo ve Wu, 2022; Gogia vd., 2024; Devadhasan vd., 2025; Liu vd., 2022; Mattar vd., 2025; Baş ve Şirin, 2023), işten ayrılma niyeti (Liu vd., 2022; Singh vd., 2024; Cheng, 2024; Das ve Ekka, 2024; Wang ve Lai, 2023; Zhang vd., 2024), tükenmişlik (Wang vd., 2023; Polat vd., 2023; Geng vd., 2026; Yang ve Tan, 2023) ve örgütsel bağlılık (Ametepe vd., 2024; Jaison ve Mathew, 2024; Gorgulu vd., 2026) gibi birçok değişken üzerindeki etkisi incelenmiştir. Benzer şekilde sessiz istifa kavramı da son yıllarda tükenmişlik (Gün vd., 2025; Dilekçi vd., 2025; Trang ve Trang, 2024), iş-yaşam dengesi (Prentice vd., 2025; Ramadhi vd., 2024; Shah ve Parekh, 2023) ve iş tatmini (Putra ve Palupi, 2025; Galanis vd., 2025; Kim ve Sohn, 2024; Sitorus ve Rachmawati, 2024) gibi değişkenlerle ilişkilendirilmiştir. Bununla birlikte, örgütsel

dışlanma ile sessiz istifa arasındaki ilişkiyi ele alan çalışmaların oldukça sınırlı olduğu (Dutta vd., 2024; Kılınç, 2025) ve özellikle turizm sektörü bağlamında bu iki değişkenin birlikte incelendiği bir araştırmaya rastlanmadığı görülmektedir. Bu durum, mevcut çalışmanın literatürde önemli bir boşluğu doldurma potansiyeline sahip olduğunu göstermektedir.

Bu araştırma aşağıdaki sorulara yanıt aramaktadır:

1. Örgütsel dışlanma, çalışanların sessiz istifa eğilimlerini anlamlı bir şekilde etkilemekte midir?
2. Örgütsel dışlanmanın etkisi, sessiz istifanın alt boyutları açısından nasıl farklılaşmaktadır?
3. Çalışanların demografik özelliklerine göre örgütsel dışlanma ve sessiz istifa algıları farklılık göstermekte midir?

Bu doğrultuda bu araştırmanın temel amacı, konaklama işletmelerinde çalışan personelin örgütsel dışlanma algılarının sessiz istifa eğilimleri üzerindeki etkisini ortaya koymaktır. Araştırma, literatüre üç açıdan katkı sunmayı amaçlamaktadır. İlk olarak, son yıllarda ön plana çıkan sessiz istifa kavramını turizm literatürü bağlamında ele almaktadır. İkinci olarak, örgütsel dışlanma ile sessiz istifa arasındaki ilişkiyi teorik bir çerçeve içerisinde inceleyerek kavramsal bir boşluğu doldurmaktadır. Üçüncü olarak ise konaklama işletmeleri bağlamında elde edilen bulgular ile uygulayıcılara yol gösterici öneriler sunmaktadır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Örgütsel Dışlanma

Dışlanma kavramı, literatürde pek çok farklı şekilde tanımlanmaktadır. Bu tür bir davranışı tanımlamak için, izolasyon, sosyal dışlanma, reddedilme, terk edilme ve çemberin dışında kalma gibi birçok kelime kullanılmıştır (Mlika vd., 2017: 398). Dvir'e göre (2026) dışlanma, bireyin sosyal etkileşimlerde tamamen görmezden gelinmesi ve tümüyle göz ardı edilmesi durumudur. Chen vd.'ne göre (2025: 112) ise dışlanma, bireyin görmezden gelinmesi ya da sosyal olarak dışlanması sonucu, insanın temel psikolojik ihtiyaçlarının zedelenmesine yol açan ve ruh sağlığı, bilişsel süreçler ile davranışlar üzerinde olumsuz etkiler oluşturan bir durumdur. Dışlanmanın temel özelliği, olumsuz ilgiden ziyade başkalarının olumlu ilgisinin ihmal edilmesidir. Yani dışlanma, beklenen olumlu bir sosyal etkileşimin yokluğunu temsil etmektedir. Örnek olarak; selama karşılık verilmemesi, göz teması kurmaya çalışılan birinin gözlerini kaçırması ya da biriyle konuşulduğunda karşı tarafın bilerek cevap vermemesi vb. durumlar verilebilir. Bu anlamda dışlanmanın, olumsuz bir etkileşimin varlığını temsil eden istismar, tehdit vb. gibi kötü muamele biçimlerinden farklı olduğu söylenebilir (Robinson vd., 2013: 206; Ferris vd., 2019: 139).

Örgütsel dışlanma kavramı ise, bir bireyin ya da grubun, sosyal olarak uygun olduğunda diğer örgüt üyelerinin katılımını sağlayacak eylemlerde bulunmaması olarak tanımlanmaktadır (Williams, 1997: 142). Bu tanım, sosyal reddetme, sosyal dışlama, görmezden gelme ve uzak durmanın yanı sıra, bir bireyin ya da grubun başka bir bireyi ya da grubu kabul etmemesi, dahil etmemesi, seçmemesi ya da davet etmemesi gibi, başka birinin ilgisini çekecek uygun eylemlerin ihmal edilmesini içeren davranışları kapsamaktadır (Robinson vd., 2013: 207-208). Çalışanlar örgüt içerisinde dışlandıklarını ya da görmezden gelindiklerini hissettiklerinde, kendilerini daha yetersiz hissedebilirler ve ekstra çaba gerektiren işleri yapma motivasyonları azalabilir (Haijiang ve Rafiq, 2026). Çalışanların örgütsel dışlanmaya maruz kalmaları, diğerleriyle olan duygusal ilişkilerin ortadan kalkmasına neden olabilir. Oysa insanlar, psikolojik ve fiziksel sağlıklarını koruyabilmek için duygusal paylaşımların bir yolu olarak sosyal etkileşime ihtiyaç duymaktadırlar. Duygusal paylaşım ihtiyacı karşılanamadığında, çalışanlar açısından duygusal kaynakların kaybedilmesi ve duygusal yorgunluğun ortaya çıkması gibi olumsuz durumlar ortaya çıkabilir. Söz konusu bu durum ise çalışanların etkin, verimli ve motive bir biçimde çalışmasının önünde önemli bir engel oluşturabilir (Choi, 2019: 148). Örgüt içerisinde bir çalışan dışlandığını hissettiğinde psikolojik olarak zor bir duruma girebilmektedir. Bu durum ise onun yanlış davranışları kendisine hak görebilmesini kolaylaştırabilmektedir. Diğer bir ifadeyle çalışan, işini kaybetmemek ya da işinde ilerlemek için etik olmayan şeyleri normal görmeye başlayabilmektedir. Bu noktada örgütsel dışlanma, bireyleri etik dışı davranışlara yöneltebilmektedir (Mayuran vd., 2025: 4).

Turizm sektörü, örgütsel dışlanmanın olumsuz sonuçlarının en fazla yaşanabileceği bir sektör olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunun temel sebebi olarak, turizm sektörünün emek-yoğun özelliğe sahip olması ve dolayısıyla odağında insan olması gösterilebilir. Turizm sektöründe hizmetin kalitesini belirleyen temel unsur

insandır. Bu sebeple, hizmeti üreten insanların verimli olabilmesi ve yüksek kalitede üretebilmesi için kendilerini iyi hissetmeleri gerekmektedir. Bu açıdan bakıldığında örgütsel dışlanma, turizm sektöründe çalışan bireylerin mental anlamda iyi hissetmemelerine sebep olabilir (Çavuşoğlu, 2024).

İlgili literatür incelendiğinde turizm sektöründe örgütsel dışlanma ile sessiz istifa arasındaki ilişkiyi inceleyen herhangi bir araştırmaya rastlanılmamıştır ancak örgütsel dışlanma konusuna yönelik olarak bazı araştırmaların olduğu görülmektedir. Mattar vd. (2025) gerçekleştirdikleri bir araştırmada, örgütsel dışlanma ile hizmet performansı arasındaki ilişkide, iş gerilimi, örgütsel özdeşleşme ve işe bağlılığın önemli bir rol oynadığını ileri sürmüşlerdir. Çalışanların özellikle örgütle özdeşleşmesinin, örgütsel dışlanmanın hizmet performansı üzerindeki olumsuz etkisini azalttığını vurgulamışlardır. Başar vd. (2025) ortaya koydukları bir araştırmada çalışanların örgüt içerisinde dışlanmalarının, işyerinde sosyal ve duygusal olarak yalnızlık hissetmelerine neden olduğunu ifade etmişlerdir. Aynı zamanda örgütsel dışlanmanın, çalışanın çalıştığı işletmeyle uyumu ile girişimcilik isteği arasındaki ilişkiyi açıklayan önemli bir faktör olduğunu ileri sürmüşlerdir. Lal ve Kaur (2025) gerçekleştirdikleri araştırmada örgütsel dışlanmanın duygusal tükenme ile birlikte direkt olarak işten ayrılma niyetini artırdığını ileri sürmüşlerdir. Bunun yanı sıra, örgütsel desteği yüksek düzeyde algılayan çalışanların, örgütsel dışlanmaya maruz kalsalar bile, daha az duygusal tükenmişlik yaşadıklarını ve işten ayrılma niyetlerinin azaldığını vurgulamışlardır. Qi vd. (2025) ortaya koydukları bir araştırmada rekabetçi çalışanların örgütsel dışlanma yaşadıklarında duygularını daha iyi kontrol edebildiklerini ve bu durumun performanslarını artırdığını ileri sürmüşlerdir. Buna karşılık, iş birliğine yatkın çalışanların örgütsel dışlanma yaşadıklarında kendilerini daha kötü hissettiklerini ve bu durumun onları oldukça olumsuz etkilediğini ifade etmişlerdir. Liu vd. (2024) gerçekleştirdikleri bir araştırmada otel çalışanlarının işyerinde dışlanmalarının psikolojik sözleşme ihlali aracılığıyla üretkenlik karşıtı davranışlarını önemli ölçüde artırdığını ileri sürmüşlerdir. Aynı zamanda işyerinde dışlanmanın, otel çalışanlarının benlik saygıları yüksek olduğunda psikolojik sözleşme ihlali algılarını artırdığını ifade etmişlerdir. Ladelsky ve Lee (2024) gerçekleştirdikleri bir araştırmada, yöneticilerin çalışanlarını dinlerken sergiledikleri iletişim becerilerinin, çalışanların örgütsel dışlanma algılarını artırdığını ileri sürmüşlerdir. Aynı zamanda örgütsel dışlanma algıları artan çalışanların işten ayrılma niyeti içerisine girebildiklerini vurgulamışlardır. Özellikle “phubbing” olarak adlandırılan ve yanındaki kişiyi görmezden gelip telefona odaklanmak olarak ifade edilebilen yönetici davranışlarının, çalışanların dışlanmış hissetmelerine neden olduğunu ifade etmişlerdir. Akşit Aşık’ın (2020) otel çalışanları üzerinde gerçekleştirdiği araştırmanın sonuçlarına göre, işyerinde dışlanma arttıkça çalışanların örgütsel sinizm algılarının ve işten ayrılma niyetlerinin arttığı ileri sürülmektedir. Haldorai vd. (2020) otel çalışanlarının örgütsel dışlanmalarının, onların işe olan bağlılığını azalttığını ileri sürmüşlerdir. Otel işletmelerinin, sosyal ilişkileri kurum çapında stratejik bir öncelik haline getirmesinin önemli olduğunu vurgulamışlardır. Aynı zamanda örgütsel dışlanmanın işyeri tacizi olarak değerlendirilebileceğini ifade etmişlerdir. Hsieh ve Karatepe (2019) restoran çalışanlarının örgütsel dışlanmaları üzerine bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Bu araştırma sonuçlarına göre restoran çalışanlarının örgütsel dışlanmaya maruz kalmalarının iş gerilimini artırıcı bir etkiye sahip olduğunu ileri sürmüşlerdir. İş geriliminin artmasının ise çalışanların işten erken ayrılma ve işe geç kalma davranışlarını artırdığını vurgulamışlardır. Eşitti (2018) konaklama işletmelerinde çalışan personele yönelik gerçekleştirdiği bir araştırmada işyerinde dışlanmanın, çalışanların iş performanslarını olumsuz yönde etkilediğini ifade etmiştir.

2.2. Sessiz İstifa

“Sessiz bırakma”, “sessiz çıkma” ve “sessiz vazgeçme” anlamlarını da taşıyan “sessiz istifa (quiet quitting)” kavramı, özellikle pandemi dönemi ve sonrasında ortaya çıkan bir eğilim olarak karşımıza çıkmaktadır. Sessiz istifa, pandemi döneminden önceki döneme hakim olan koşuşturmalı iş hayatı kültürüne, yükselmenin ve ekstra gayret sarf etmenin ön plana çıktığı işyeri tutumuna karşı bir tepki olarak ortaya çıkmıştır (Çimen ve Yılmaz, 2023: 27). Genel olarak turizm sektöründe yüksek iş gücü devir hızının olması, çalışanların örgütsel bağlılıklarının azalması, memnuniyetsizliği, düşük ücretler, zorlu vardiyalar ve uzun çalışma saatleri nedeniyle sessiz istifa kavramının pandemiden önce de varlığını hissettirdiği söylenebilir. Pandemi dönemi bu olumsuz durumların kaynağını oluşturmaktan ziyade, bunları ivmelendirerek değişim için bir katalizör görevi görmüştür (Yu vd., 2021; Formica ve Sfodera, 2022: 900). Pandemi sonrasında işletmelerde yaşanan köklü değişiklikler nedeniyle, sessiz istifa daha çok genç çalışanlar arasında yankı bulmaktadır. Sessiz istifanın, “yönetmek için çalışmak” ve “ücretini/hakkını almak için harekete geçmek” gibi kolektif endüstriyel

eylemlere benzetmekle birlikte psikolojik bir boyutunun da olduğunu söylemek mümkündür (Hamouche vd., 2023: 4297).

Sessiz istifa eğilimi sosyal medyada viral olarak yayılan ve milyonlarca insanın iş yerinde iş tanımlarından daha fazlasını gerçekleştirmediği bir durumu ifade etmektedir. Bu durum işletmeler için, özellikle hizmet işletmeleri için oldukça önemli bir sorunu beraberinde getirmektedir. Günümüzde hizmet sektöründeki çoğu iş, iş arkadaşlarıyla işbirliği yapmak ve müşteri ihtiyaçlarını karşılamak için ekstra çaba gerektirmektedir (Harter, 2022). Sessiz istifa eğiliminin baskın olduğu işletmelerde personel ekstra bir çaba gösterme eğilimi içerisine giremeyeceğinden işletme içerisinde koordinasyonsuzluk ve dolayısıyla müşteri memnuniyetsizliği gibi birçok olumsuz durum ortaya çıkabilecektir. Bu durum, işletmelerin mevcut ve potansiyel müşterilerini kaybetmesine, gelir kaybına uğramasına, karının azalmasına ve kısa/uzun dönemde işletmenin varlığının tehlike altına girmesine neden olabilir.

Sessiz istifa eğiliminin ortaya çıkmasında birçok farklı faktörün etkili olduğunu söylemek mümkündür. Personelin çalıştığı işletmede beklentilerini karşılayamaması, öğrenme ve gelişme fırsatlarının olmaması, önemsendiğini hissetmemesi, işverenle bağının azalması, işletmeye olan güveninin azalması, maddi ve manevi olarak tatmin olmaması, stresli iş ortamının varlığı, gelecek kaygısı yaşaması gibi durumlar sessiz istifa eğilimi içerisine girmesine neden olabilmektedir (Harter, 2022; Mahand ve Caldwell, 2023: 10-11). Konaklama işletmelerinde çalışanların iş yükünün ağır ve yorucu olduğu bilinmektedir. Bu durum çalışanların performansını etkileyerek, verimliliğin düşmesine, iş stresinin artmasına ve yöneticiler ile çalışanlar arasında bazı sorunların yaşanmasına sebep olabilmektedir. Söz konusu sorunların çözüme kavuşturulmaması, çalışanlarda sessiz istifaya neden olabilmektedir (Akın ve Çiçek, 2024: 176). Sessiz istifa eğilimin artmasının bir diğer nedeni de pandemi döneminde çalışanların yavaşlamaya ve zamanlarını nasıl geçirdiklerini, kendileriyle ya da sevdikleriyle hangi anları kaçırdıklarını sorgulayarak hayatlarını yeniden değerlendirmeye zorlamasıdır. Böylece, tüm hayatlarının iş etrafında dönmesi gerektiği düşüncesini reddeden çalışanlar, artık işe olan bağlılıklarını yeniden tanımlamaya başlamışlar ve kendilerine tatmin duygusu veren şeylere odaklanmaya istekli hale gelmişlerdir (Zenger ve Folkman, 2022). Bu tarz düşünen çalışanlar açısından kariyerde ilerleme, işte yükselme ve refah artışı gibi bazı terfi fırsatları değerli görülmebilmektedir (Atalay ve Dağıstan, 2024: 1062). ResumeBuilder (2022) tarafından sessiz istifa üzerine gerçekleştirilen bir araştırmanın sonuçlarına göre, sessiz istifa eğilimi içerisine giren her 10 çalışandan 8'i tükenmişlik yaşamaktadır. Her 100 çalışandan 1'i sadece asgari düzeyde çalıştıklarını, her 100 kişiden 5'i ise aldıkları ücretten daha azını yaptıklarını ifade etmişlerdir. Eforunu azaltan her 3 çalışandan 1'i çalışma saatlerini yarıdan fazla azaltmıştır. Ayrıca, her 10 çalışandan 1'inin araştırma sırasında altı ay öncesine kıyasla işine daha az çaba harcadığı ortaya çıkmıştır. Bu çalışanların yarısı bu durumun fark edilmediğini öne sürmüştür. Aynı zamanda sessiz istifa eğilimi içerisine giren her 10 kişiden 9'u daha yüksek maaş, daha fazla ücretli izin, daha iyi sağlık hizmetleri, terfi ve daha fazla takdir yoluyla işte daha fazla çalışmaya teşvik edilebileceğini ifade etmişlerdir. Söz konusu sonuçlar, sessiz istifa içerisine giren çalışanların parasal ödüller, iş-yaşam dengesi, sağlık, kişisel başarı ve takdir arasında bir denge aradığını göstermektedir.

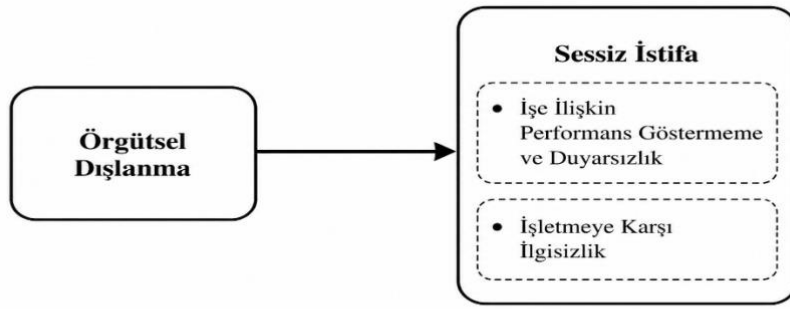
Prentice vd. (2025) konaklama işletmeleri çalışanlarına yönelik olarak iş-yaşam dengesi, tükenmişlik, iyi hissetmeme ve sessiz istifa ilişkilerini ele aldıkları bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Bu araştırmanın sonuçlarına göre, işletme içerisindeki rol çatışmalarının iyi oluşu etkilediğini ve tükenmişliği artırarak sessiz istifaya yol açtığını ileri sürmüşlerdir. Xueyun vd. (2024) konaklama sektöründe çalışan Z kuşağının sessiz istifa eğilimlerini ortaya koymak amacıyla bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Bu araştırmanın sonuçlarına göre, Z kuşağı otel çalışanlarının tükenmişlik düzeylerinin artması ile işe bağlılık düzeylerinin azalmasının sessiz istifa eğilimlerini artırdığı ifade edilmektedir. Lestari vd. (2024) konaklama işletmeleri çalışanlarının kariyer gelişimi, iş güvencesizliği ve teknoloji farkındalığı ile sessiz istifa algısı arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik araştırma gerçekleştirmişlerdir. Bu araştırmanın sonuçlarına göre; çalışanların kariyer gelişim fırsatlarının artması, sessiz istifa eğilimlerini azaltmaktadır. Çalışanların iş güvencesizliğinin ve akıllı teknoloji farkındalığının artması ise sessiz istifa algılarını artırmaktadır. Ayrıca çalışanların sessiz istifa algılarının artmasının çalışan performansını olumsuz etkilediği ileri sürülmektedir. Avşar (2024) konaklama işletmeleri çalışanlarının sessiz istifa kavramına yönelik olarak algılarını metafor analizi ile incelemiştir. Bu araştırmanın sonuçlarına göre çalışanlar sessiz istifaya yönelik düşüncelerini; emeklerinin ve beklentilerinin karşılığını alamama, işletmede yaşadıkları baskı ve stres, yönetimin başarısızlığı, çalışanlara inisiyatif ve sorumluluk

verilmemesi, iş hayatının yoğunluğu, tükenmişlik, iş yükünün fazla olması, düşük maaş, işyerinde mutsuzluk, yöneticiler ile çalışanlar arasındaki iletişim sorunu biçiminde ifade etmişlerdir.

3. YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

Bu araştırmanın temel amacı, konaklama işletmelerinde çalışan personelin örgütsel dışlanmalarının sessiz istifa eğilimleri üzerinde anlamlı bir etkisinin olup olmadığını ortaya koymaktır. Ayrıca katılımcıların bazı demografik özellikleri ile araştırmaya konu olan değişkenler arasında anlamlı farklılıklar olup olmadığı belirlenmeye çalışılmaktadır. Bu araştırma kapsamında, kavramsal çerçevede ele alınan örgütsel dışlanma ve sessiz istifa arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla uygulamalı bir alan çalışması gerçekleştirilmiştir. Araştırmada nicel araştırma yöntemi kapsamında değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik ilişkisel tarama modeli kullanılmış; ayrıca demografik değişkenlere göre farklılıkların incelenmesi amacıyla karşılaştırmalı analizler gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın modeli ve hipotezleri Şekil 1’de verilmektedir.



Şekil 1. Araştırma Modeli

H₁: Örgütsel dışlanmanın çalışanların sessiz istifa eğilimleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1a}: Örgütsel dışlanmanın çalışanların işe ilişkin performans göstermeme ve duyarsızlıkları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1b}: Örgütsel dışlanmanın çalışanların işletmelerine karşı ilgisizlikleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Araştırmanın ana hipotezi (H₁), örgütsel dışlanmanın sessiz istifa üzerindeki genel etkisini ifade etmektedir. Sessiz istifa değişkeninin araştırmada iki alt boyut üzerinden ele alınması nedeniyle, H₁ hipotezinin değerlendirilmesi H_{1a} ve H_{1b} hipotezleri aracılığıyla gerçekleştirilmiştir. Bu doğrultuda, örgütsel dışlanmanın “işe ilişkin performans göstermeme ve duyarsızlık” ile “işletmeye karşı ilgisizlik” alt boyutları üzerindeki standardize edilmiş yol katsayıları ve anlamlılık düzeyleri incelenmiştir. Her iki alt boyuta ilişkin yol katsayısının pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bulunması durumunda H₁’in desteklendiği kabul edilmiştir.

3.2. Veri Toplama Araçları

Araştırmanın veri toplama sürecinde çevrimiçi anket tekniği kullanılmıştır. Ankette, katılımcıların örgütsel dışlanma algılarını ölçmek amacıyla Ferris vd. (2008) tarafından geliştirilen, Çalışkan ve Pekkan (2020) tarafından Türkçeye uyarlaması gerçekleştirilen ve 10 maddeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Sessiz istifa eğilimlerini ölçmek amacıyla ise Yücedağlar vd. (2024) tarafından geliştirilen ve 17 maddeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Katılımcıların demografik özelliklerini ortaya koymak amacıyla ise 8 soru yöneltilmiştir. Katılımcıların ankette yer alan ifadelerle katılım derecelerini belirlemek adına 5’li Likert Tipi ölçek kullanılmıştır.

3.3. Araştırma Verilerinin Analizi

Araştırmada elde edilen veriler 2025 yılının Mart ve Haziran ayları arasında toplanmıştır. Araştırma kapsamında elde edilen veriler, istatistik veri analizi programları (SPSS ve Jamovi) aracılığıyla analiz

edilmiştir. Bu kapsamda, tanımlayıcı analizler, faktör analizleri, güvenilirlik analizleri, normallik testleri, korelasyon analizleri, regresyon analizleri ve ANOVA analizleri gerçekleştirilmiştir. Verilere ilişkin normallik incelemeleri kapsamında çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri değerlendirilmiştir. Sosyal bilimlerde araştırmalarında çarpıklık ve basıklık değerinin $\pm 1,5$ aralığında olması normal dağılım varsayımının sağlandığı şeklinde yorumlanabilmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2013). Analiz sonuçlarında bazı değişkenlerin normal dağılım varsayımından kısmen sapma gösterdiği belirlenmiştir. Bununla birlikte sosyal bilimlerde araştırmalarında Likert tipi ölçeklerden elde edilen verilerde parametrik testlerin normal dağılımdan belirli düzeydeki sapmalara karşı dayanıklı olduğu kabul edilmektedir (Norman, 2010). Bu doğrultuda değişkenler arasındaki ilişkilerin incelenmesinde Pearson korelasyon analizi kullanılmıştır. Ayrıca doğrulayıcı faktör analizi (CFA) ve yapısal model analizlerinde çok değişkenli normallik varsayımındaki olası sapmalar dikkate alınarak Robust maksimum olabilirlik tahmin yöntemi tercih edilmiştir.

Araştırmada aynı veri toplama aracı aracılığıyla elde edilen verilerden kaynaklanabilecek ortak yöntem yanlılığı olasılığını değerlendirmek amacıyla Harman'ın tek faktör testi uygulanmıştır. Bu kapsamda örgütsel dışlanma ve sessiz istifa ölçeklerinde yer alan toplam 27 madde döndürülmemiş tek faktörlü faktör analizine tabi tutulmuştur. Analiz sonucunda ilk faktörün toplam varyansın %54,52'sini açıkladığı belirlenmiştir. Bu oranın literatürde yaygın olarak kullanılan %50'lik eşik değerin üzerinde olması, ortak yöntem yanlılığı olasılığının tamamen dışlanamayabileceğine işaret etmektedir (Podsakoff vd., 2003). Bu nedenle elde edilen bulgu, araştırmanın yöntemsel bir sınırlılığı olarak dikkate alınmış ve sonuçların yorumlanmasında temkinli olunmuştur.

3.4. Araştırmanın Evreni, Örneklemi ve Sınırlılıkları

Araştırmanın evreni, Türkiye'nin önemli turizm destinasyonlarından biri olan Muğla ilinde faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde çalışan personelden oluşmaktadır. Araştırmanın evrenine dair güncel bir istatistiki veriye ulaşılamamıştır. Ancak Türkiye İş Kurumu (İŞKUR) tarafından en son açıklanan ve 2023 yılını kapsayan Muğla İli İşgücü Piyasası Araştırması Raporu'na (2024) göre konaklama ve yiyecek hizmeti faaliyetleri sektöründe çalışan toplam 60831 kişi olduğu belirtilmektedir. Evrenin tamamına ulaşmak, zaman ve maliyet açısından mümkün olmadığından, araştırmada kolayda örneklem yöntemi kullanılmıştır. Bu doğrultuda Muğla ilinde çeşitli konaklama işletmelerinde görev yapan 210 personel üzerinden veriler elde edilmiştir. Araştırmada kullanılan iki ölçekte toplam 27 madde yer almakta olup, örneklem/madde oranı yaklaşık 7,8:1'dir. Sosyal bilimlerde faktör analizlerinde madde başına 5-10 katılımcı önerilmektedir. Aynı zamanda araştırmanın bulgular kısmında detaylı bir şekilde verildiği üzere, hem sessiz istifa ölçeği hem de örgütsel dışlanma ölçeğinin KMO Örneklem Yeterliliği Ölçüleri 0,90'nın üzerindedir. Sosyal bilimlerde faktör analizlerinde bu değer "mükemmel" olarak değerlendirilmektedir (Hair vd., 2010). Comrey ve Lee'nin (1992) sınıflamasına göre örneklem sayısının 200 civarında olması evreni temsil etmesi açısından "orta düzeyde kabul edilebilir" olarak tanımlanmaktadır. Yine bulgular kısmında verildiği üzere araştırmada kullanılan her iki ölçeğin toplam açıklanan varyansı %75 ve üzerindedir. MacCallum vd. (1999) gerekli örneklem büyüklüğünün, değişkenlerin ortak varyans düzeyine bağlı olduğunu, ortak varyansların yüksek olduğu ve faktör yapısının güçlü olduğu durumlarda 200 civarındaki örneklemelerin güvenilir sonuçlar verebildiğini ortaya koymuştur. Bu bilgiler ışığında, yüksek KMO Örneklem Yeterliliği Ölçüleri, açıklanan toplam varyans ve örneklem/madde oranı dikkate alındığında, her ne kadar 210 kişilik örneklem sınırlılık oluştursa da, araştırmanın amacı doğrultusunda analizler için yeterli olduğu değerlendirilmektedir.

Araştırmada kolayda örneklem yönteminin kullanılmış olması ve verilerin yalnızca Muğla ilinde faaliyet gösteren konaklama işletmelerinden elde edilmesi, araştırmanın dış geçerliliği açısından bazı sınırlılıklar oluşturmaktadır. Bu nedenle araştırma bulgularının tüm konaklama sektörü çalışanlarına genellenmesi konusunda dikkatli olunmalıdır. Gelecek araştırmalarda farklı destinasyonlarda ve daha geniş örneklemeler üzerinde gerçekleştirilecek çalışmaların, bulguların genellenebilirliğine katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Bu araştırmanın gerçekleştirilmesi Kütahya Dumlupınar Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu'nun 04.11.2024 tarihli 2024/10 sayılı kararı ile etik açıdan uygun bulunmuştur.

4. BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde, araştırmaya katılan bireylerden elde edilen verilerin analizleri sonucunda ulaşılan bulgulara yer verilmektedir.

Araştırmaya katılan bireylerin demografik özelliklerine ilişkin bilgiler Tablo 1’de verilmektedir.

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Veriler

Değişkenler	Grup	Sayı (n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Erkek	126	60
	Kadın	84	40
Medeni Durum	Bekar	144	68,6
	Evli	62	29,5
	Diğer	4	1,9
Yaş	18 – 30	105	50
	31 – 40	77	36,7
	41 – 50	26	12,4
	51 ve üzeri	2	1
Eğitim Durumu	İlköğretim	3	1,4
	Lise	31	14,8
	Önlisans	37	17,6
	Lisans	114	54,3
	Lisansüstü	25	11,9
Departman	Önbüro	47	22,4
	Yiyecek ve İçecek Hizmetleri	49	23,3
	Kat Hizmetleri	5	2,4
	Satış ve Pazarlama	8	3,8
	Misafir İlişkileri	12	5,7
	Finans/Muhasebe	5	2,4
	Yönetim	14	6,7
	Mutfak	38	18,1
	İnsan Kaynakları	3	1,4
	Bilgi İşlem	4	1,9
	Diğer	25	11,9
Aylık Gelir Düzeyi	22.104 TL ve altı	13	6,2
	22.105 TL – 30.000 TL	63	30
	30.001 TL – 40.000 TL	58	27,6
	40.001 TL – 50.000 TL	37	17,6
	50.001 TL – 60.000 TL	16	7,6
	60.001 TL ve üzeri	23	11
Turizm Sektöründe Çalışma Süresi	1 yıldan az	25	11,9
	1-5 yıl	83	39,5
	6-10 yıl	48	22,9
	11-15 yıl	26	12,4
	16-20 yıl	15	7,1
	21 yıl ve üzeri	13	6,2
Mevcut İşletmede Çalışma Süresi	1 yıldan az	60	28,6
	1-5 yıl	107	51
	6-10 yıl	30	14,3
	11-15 yıl	8	,8
	16-20 yıl	3	1,4
	21 yıl ve üzeri	2	1
Toplam		210	100

Tablo 1 incelendiğinde araştırmaya katılan bireylerin çoğunluğunun bekar (%68,6), 18-30 yaş aralığında (%50), lisans mezunu (%54,3), 30.001 TL-40.000 TL aylık gelir düzeyine sahip (%27,6), turizm sektöründe 1-5 yıl arasında çalışan (%39,5) ve mevcut çalıştığı işletmede 1-5 yıl arası çalışan (%51) bireyler olduğu görülmektedir.

Araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan örgütsel dışlanma ölçeğine dair faktör analizi, güvenirlik analizi ve ortalama bulgularına Tablo 2’de yer verilmektedir.

Tablo 2. Örgütsel Dışlanma Ölçeğine İlişkin Bulgular

Alt Boyut	İfadeler	Faktör Yüğü	Ort.	Genel Ort.	Özdeğer	Açıklanan Varyans (%)	Cronbach (α) Değeri
Örgütsel Dışlanma	ÖD1- İşyerindeki diğer çalışanlar beni dışlar.	,806	1,63	1,49	7,714	77,138	,964
	ÖD2- İçeri girdiğimde diğerleri ortamı terk eder.	,848	1,40				
	ÖD3- İşyerindeki diğer çalışanlar selamlarımı almazlar.	,877	1,49				
	ÖD4- Yemekhanede yalnız yemek zorunda kalırım.	,855	1,42				
	ÖD5- Diğer çalışanlar benden uzak dururlar.	,923	1,50				
	ÖD6- Diğer çalışanlar yüzüme bile bakmazlar.	,910	1,31				
	ÖD7- Diğer çalışanlarla iletişimim kısıtlıdır.	,847	1,79				
	ÖD8- Diğerleri beni sohbetlerine almazlar.	,927	1,48				
	ÖD9- Diğerleri beni umursamazlar, yokmuşum gibi davranırlar.	,894	1,40				
	ÖD10- Çay/kahve molası verildiğinde beni davet etmezler ya da bir şey ister misin diye sormazlar.	,889	1,49				
Ölçeğin Bütününe İlişkin Veriler	KMO Örneklem Yeterliliği Ölçüsü: ,944 Ki-kare Değeri: 2417,262 Df: 45 Anlamlılık: ,000					77,138	,964

Tablo 2 incelendiğinde, örgütsel dışlanma ölçeğinin orijinalinde de olduğu gibi tek boyut altında toplandığı görülmektedir. Örgütsel dışlanma ölçeğinin toplam açıklanan varyansı %77,138 olarak bulunmuştur. Cronbach Alpha güvenirlik analizi sonucunun ise 0,964 olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç, araştırmada kullanılan örgütsel dışlanma ölçeğinin yüksek derecede güvenilir bir ölçek olduğunu göstermektedir. Katılımcıların örgütsel dışlanma ifadelerine katılım derecelerinin ortalamalarına bakıldığında ise genel olarak katılmadıkları ($\bar{x}$: 1,49) dikkat çekmektedir. Diğer bir ifadeyle araştırmaya katılan bireylerin kendilerini örgütsel olarak dışlanmış hissetmedikleri söylenebilir.

Araştırmada kullanılan bir diğer ölçek olan sessiz istifa ölçeğine dair faktör analizi, güvenirlik analizi ve ortalama verileri Tablo 3’te gösterilmektedir.

Tablo 3. Sessiz İstifa Ölçeğine İlişkin Bulgular

Alt Boyutlar	İfadeler	Faktör Yüğü	Ort.	Genel Ort.	Özdeğer	Açıklanan Varyans (%)	Cronbach (α) Değeri
İşe İlişkin Performans Göstermeme ve Duyarsızlık	Sİ4- En az çaba ile işyerimdeki saatlerimi doldurmaya çalışırım.	,856	1,84	1,95	11,515	67,732	,967
	Sİ7- Çalışma arkadaşlarımlın gözüne batmayacak şekilde düşük performansla çalışırım.	,854	1,82				
	Sİ8- İşimin en üst seviyede gerekliliklerini yerine getirirken kendimi yormam.	,850	1,97				
	Sİ3- İşimi yaparken enerjimi sınırlı kullanırım.	,840	2,01				
	Sİ2- İşimi yaparken fazladan çaba harcamak içimden gelmez.	,821	1,86				
	Sİ1- İşim için göstermem gereken en az çabayı gösteririm.	,818	1,73				
	Sİ6- İşimde başarılı olup olmamayı önemsemem.	,801	1,65				
	Sİ11- Başkalarından daha az iş yapıyor olmam benim için sorun olmaz.	,728	2,10				
	Sİ12- Kendimi iş kurallarına uydurmak zorunda hissetmem.	,680	1,94				
	Sİ15- Aldığım maaşın karşılığında daha fazla çalışmak içimden gelmez.	,655	2,37				
	Sİ5- İşe giderken ayaklarım geri geri gidiyor.	,642	2,05				
	Sİ10- İşime bağlılık hissetmiyorum.	,624	1,94				
	Sİ9- Çalıştığım işletmeye dair herhangi olumlu bir	,594	2,05				

	duygu hissetmiyorum.						
İşletmeye Karşı İlgisizlik	Sİ17- İşyerindeki insanlarla formaliteden selamlaşırım.	,870	2,07	1,97	1,284	7,552	,917
	Sİ13- İşyerinde çalışma arkadaşlarımla iletişim kurmak içimden gelmez.	,840	1,81				
	Sİ16- İşyerindeki diğer çalışma arkadaşlarımla bir şeyler paylaşmayı önemsemem.	,802	2,03				
	Sİ14- İşyerinde işbirliği gerektiren çalışmalara formaliteden katılırım.	,742	1,98				
Ölçeğin Bütününe İlişkin Veriler	KMO Örneklem Yeterliliği Ölçüsü: ,956 Ki-kare Değeri: 3865,230 Df: 136 Anlamlılık: ,000					75,284	,969

Tablo 3 incelendiğinde, sessiz istifa ölçeğinin iki boyut altında toplandığı görülmektedir. Orijinalinde üç boyut altında toplanmış olan ölçeğin alt boyutları “işe ilişkin performans göstermeme ve duyarsızlık” ve “işletmeye karşı ilgisizlik” olarak adlandırılmıştır. Ölçeğin toplam açıklanan varyansı %75,284 olarak bulunmuştur. Ölçeğin geneline dair Cronbach Alpha güvenirlik analizi sonucunun ise 0,969 olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç, araştırmada kullanılan sessiz istifa ölçeğinin yüksek derecede güvenilir bir ölçek olduğunu göstermektedir. Katılımcıların sessiz istifa ölçeğinin alt boyutlarından hem “işe ilişkin performans göstermeme ve duyarsızlık” ($\bar{x}$: 1,95) hem de “işletmeye karşı ilgisizlik” ($\bar{x}$: 1,97) boyutlarına genel olarak katılım derecelerinin düşük olduğu görülmektedir. Diğer bir ifadeyle, araştırmaya katılan bireylerin sessiz istifa eğilimlerinin düşük olduğu ileri sürülebilir.

Araştırma kapsamında kullanılan ölçeklerin faktör yapılarının doğruluğunu test etmek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi (CFA) uygulanmıştır. İlgili analizin sonuçları Tablo 4’te verilmektedir.

Tablo 4: Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Uyum İndeksleri

Uyum İndeksi	Elde Edilen Değer
X ² /df	2,68
CFI	,938
TLI	,932
RMSEA	,076
SRMR	,051

Tablo 4’te yer alan araştırma modeline ilişkin doğrulayıcı faktör analizi sonuçları incelendiğinde, ilk analizlerde bazı uyum indekslerinin istenilen düzeyde olmadığı görülmüştür. Bu doğrultuda modifikasyon indeksleri incelenmiş ve aynı boyut altında yer alan, benzer içerik taşıyan bazı maddelerin hata terimleri arasında teorik olarak anlamlı olduğu değerlendirilen kovaryanslar tanımlanmıştır. Yapılan modifikasyonlar sonrasında model uyum indekslerinin iyileştiği ve modelin genel olarak kabul edilebilir uyum gösterdiği

belirlenmiştir. Literatürde X^2/df değerinin 3'ün altında, CFI ve TLI değerlerinin ,90 ve üzerinde, RMSEA değerinin ,08 altında ve SRMR değerinin ,08'in altında olması kabul edilebilir uyum ölçütleri arasında değerlendirilmektedir (Hair vd., 2010; Hu ve Bentler, 1999; Kline, 2016; Meydan ve Şeşen, 2015). Bu doğrultuda elde edilen uyum indeksleri değerlendirildiğinde, araştırma modelinin iyi düzeyde uyum gösterdiği söylenebilir.

Araştırmaya konu olan değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla veriler, korelasyon analizine tabi tutulmuştur. Elde edilen sonuçlar Tablo 5'te verilmektedir.

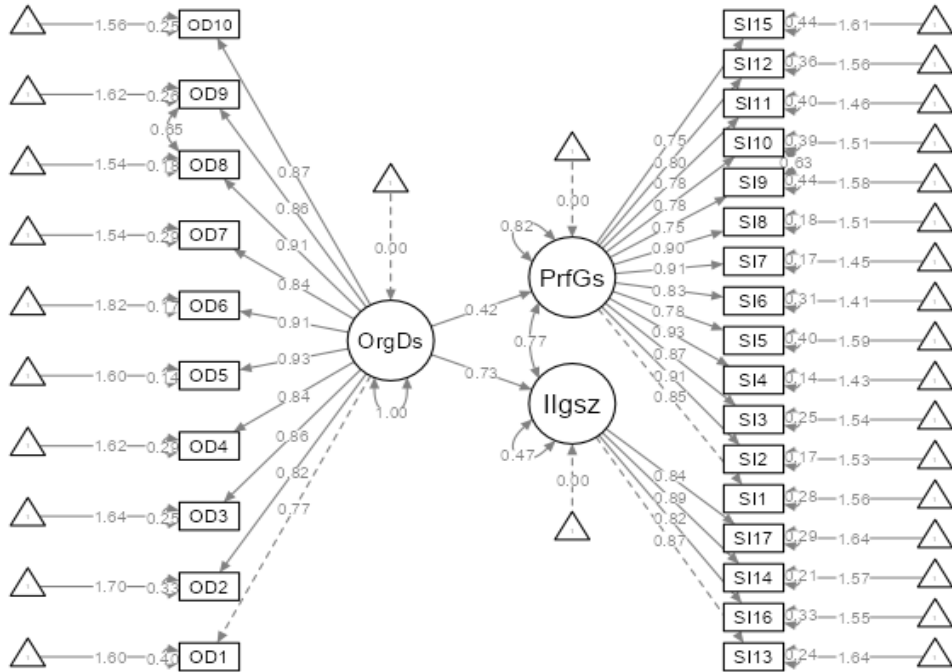
Tablo 5. Değişkenler Arasındaki İlişkilere Yönelik Korelasyon Analizi Sonuçları

N=210		İşe İlişkin Performans Göstermeme ve Duyarsızlık	İşletmeye Karşı İlgisizlik
Örgütsel Dışlanma	r	,415*	,683*

* $p < 0,05$

Tablo 5 incelendiğinde, araştırmaya konu olan değişkenler arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir. “Örgütsel dışlanma” ile “işletmeye karşı ilgisizlik” alt boyutu arasında, “işe ilişkin performans göstermeme ve duyarsızlık” alt boyutuna oranla kısmen daha güçlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğu dikkat çekmektedir.

Araştırma kapsamında oluşturulan hipotezlerin test edilmesi amacıyla yapısal eşitlik modeli kurulmuş ve modele ilişkin standardize edilmiş yol katsayıları Şekil 2'de sunulmuştur.



Şekil 2. Yapısal Eşitlik Modeli Sonuçları

Şekil 2 incelendiğinde “örgütsel dışlanmanın” sessiz istifanın alt boyutları olan “işe ilişkin performans göstermeme ve duyarsızlık” ile “işletmeye karşı ilgisizlik” üzerinde pozitif ve anlamlı etkilerinin bulunduğu görülmektedir. Elde edilen standardize edilmiş yol katsayılarına göre örgütsel dışlanmanın “işletmeye karşı ilgisizlik” üzerindeki etkisi ($\beta = ,730$, $p < ,001$), “işe ilişkin performans göstermeme ve duyarsızlık” üzerindeki etkisinden ($\beta = ,421$, $p < ,001$) daha yüksektir.

Tablo 6: Yapısal Modele İlişkin Yol Katsayıları ve Hipotez Sonuçları

Hipotezler	β	p	Sonuç
H ₁ : Örgütsel dışlanmanın çalışanların sessiz istifa eğilimleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.			DESTEKLENDİ
H _{1a} : Örgütsel dışlanmanın çalışanların işe ilişkin performans göstermeme ve duyarsızlıkları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	,421	< ,001	DESTEKLENDİ
H _{1b} : Örgütsel dışlanmanın çalışanların işletmelerine karşı ilgisizlikleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	,730	< ,001	DESTEKLENDİ

Tablo 6’da yer alan yapısal model sonuçları incelendiğinde, örgütsel dışlanmanın sessiz istifanın her iki alt boyutu üzerinde de pozitif ve anlamlı etkiler oluşturduğu görülmektedir. Buna göre örgütsel dışlanmanın “işe ilişkin performans göstermeme ve duyarsızlık” üzerindeki etkisinin orta düzeyde ($\beta = ,421$; $p < ,001$), “işletmeye karşı ilgisizlik” üzerindeki etkisinin ise daha yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir ($\beta = ,730$; $p < ,001$). H₁ hipotezi, sessiz istifanın iki alt boyutuna ilişkin H_{1a} ve H_{1b} alt hipotezlerinin her ikisinin de desteklenmesi temelinde değerlendirilmiş ve desteklenmiştir. Bu doğrultuda, örgütsel dışlanmanın çalışanların sessiz istifa eğilimleri üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmaya katılan bireylerin bazı demografik özellikleri ile araştırmaya konu değişkenler arasında anlamlı farklılıklar olup olmadığını belirlemek amacıyla t-testi ve ANOVA analizleri gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya katılan bireylerin cinsiyetleri ile araştırmaya konu olan değişkenler arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan t-testi analizi sonuçlarında herhangi bir anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. Araştırmaya katılan bireylerin bazı demografik özelliklerine ilişkin gruplarda gözlem sayılarının dengesiz dağılımı ve bazı gruplardaki katılımcı sayılarının oldukça düşük olması nedeniyle, ilgili değişkenler açısından ANOVA analizi uygulanmamıştır.

Araştırmaya katılan bireylerin aylık gelir düzeyleri ile araştırmaya konu değişkenler arasında anlamlı farklılıklar olup olmadığını belirlemeye yönelik yapılan ANOVA analizi sonuçları Tablo 7’de verilmektedir.

Tablo 7. Katılımcıların Aylık Gelir Düzeyine İlişkin ANOVA Analizi Sonuçları

Değişkenler	F	Anlamlılık (p)
Örgütsel Dışlanma	,550	,738
İşe İlişkin Performans Göstermeme ve Duyarsızlık	2,711	,021*
İşletmeye Karşı İlgisizlik	1,209	,306

* $p < 0,05$

Tablo 7 incelendiğinde katılımcıların aylık gelir düzeyleri ile sessiz istifa eğilimi alt boyutlarından “işe ilişkin performans göstermeme ve duyarsızlık” boyutu arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Farklılığın kaynağını belirlemek amacıyla varyansların homojen dağılmaması ve grup büyüklüklerinin eşit olmaması nedeniyle Games-Howell Post Hoc testi uygulanmıştır. Buna göre aylık gelir düzeyi “22104 TL-30000TL” arasında olan çalışanların, bir diğer ifadeyle asgari ücret ve asgari ücretin biraz üzerinde kazanan çalışanların, işlerine ilişkin performans göstermeme ve duyarsızlık eğilimleri aylık gelir düzeyi 50000 TL üzeri olan diğer çalışanlara oranla daha yüksektir.

Araştırmaya katılan bireylerin turizm sektöründeki çalışma süreleri ile araştırmaya konu olan değişkenler arasında anlamlı farklılıklar olup olmadığını belirlemek amacıyla gerçekleştirilen ANOVA analizi sonuçları Tablo 8’de verilmektedir.

Tablo 8. Katılımcıların Turizm Sektöründeki Çalışma Sürelerine İlişkin ANOVA Analizi Sonuçları

Değişkenler	F	Anlamlılık (p)
Örgütsel Dışlanma	1,225	,298
İşe İlişkin Performans Göstermeme ve Duyarsızlık	2,708	,022*
İşletmeye Karşı İlgisizlik	2,736	,020*

* p<0,05

Tablo 8 incelendiğinde araştırmaya katılan bireylerin turizm sektöründeki çalışma süreleri ile sessiz istifa eğilimi değişkenine dair her iki alt boyut arasında anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Farklılığın kaynağını belirlemek amacıyla varyansların homojen dağılmaması ve grup büyüklüklerinin eşit olmaması nedeniyle Games-Howell Post Hoc testi uygulanmıştır. Bu analiz sonuçlarına göre turizm sektöründeki çalışma süresi “1-5 yıl” arasında olan çalışanların işletmeye karşı ilgisizliklerinin “21 yıl ve üzeri” çalışan bireylere oranla daha fazla olduğu dikkat çekmektedir. Ayrıca, turizm sektöründeki çalışma süresi “21 yıl ve üzeri” olan çalışanların işe ilişkin performans göstermeme ve duyarsızlıklarının, turizm sektöründeki çalışma süreleri “1 yıldan az”, “1-5 yıl” ve “6-10 yıl” arasında olan çalışanlara oranla daha düşük olduğu görülmektedir.

5. SONUÇ ve TARTIŞMA

Bu araştırmanın temel amacı, konaklama işletmelerinde çalışan personelin örgütsel dışlanmalarının, sessiz istifa eğilimi üzerinde anlamlı bir etkisinin olup olmadığını ortaya koymaktır. Araştırma sonuçlarına göre katılımcıların çoğunluğunun erkek, bekar, 18-30 yaş aralığında, lisans mezunu olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan bireylerin örgütsel dışlanma algılarının düşük düzeyde olduğu belirlenmiştir. Araştırmanın bu sonucu, Demirelli ve Aytaş (2026), Qi vd. (2025), Soybalı ve Pelit (2019), Paşamehmetoğlu vd. (2022) ve Liu vd. (2024) tarafından ortaya konan araştırmaların sonuçları ile benzerlik taşımaktadır. Mayuran vd. (2025), Ataş vd. (2025), Başar vd. (2025), Wang ve Fan (2025) ve El-Sayed vd. (2025) tarafından yapılan araştırmalarda örgütsel dışlanma algısına dair elde edilen sonuçlar ise bu araştırmanın sonuçlarıyla farklılık taşımaktadır. Farklılık taşıyan araştırmalarda, katılımcıların örgütsel dışlanma algılarının daha yüksek olduğu dikkat çekmektedir. Sessiz istifa eğilimlerinin de yine benzer şekilde düşük olduğu ortaya çıkmıştır. Diğer yandan, Xueyun vd. (2024), Yu ve Jiao (2026), Karrani vd. (2025), Almarzooqe vd. (2025), Zhang vd. (2025), Prentice vd. (2024) ve Thakur ve Srivastava (2025) tarafından ortaya konan araştırma sonuçları ile farklılıklar taşımaktadır. Farklılık taşıyan araştırmalarda konaklama işletmelerinde çalışan personelin sessiz istifa eğilimleri daha yüksektir.

Araştırma sonuçları, örgütsel dışlanmanın çalışanların sessiz istifa eğilimlerini artırdığını ortaya koymaktadır. Elde edilen bu sonuç, Kılınç (2025) ve Dutta vd. (2024) tarafından ortaya konan araştırma bulgularıyla paralellik göstermektedir. Bununla birlikte bu araştırma, söz konusu ilişkinin konaklama işletmeleri bağlamında ele alınması bakımından literatüre özgün katkılar sunmaktadır. Özellikle emek yoğun yapıya sahip turizm sektöründe çalışanların sosyal ilişkilerinin hizmet kalitesi üzerindeki belirleyici rolü dikkate alındığında, örgütsel dışlanmanın çalışanların işletmeye yönelik ilgisizliklerini ve işe karşı duyarsızlıklarını artırdığı görülmektedir. Bu sonuç, sessiz istifa davranışının yalnızca iş yükü, tükenmişlik ya da ücret gibi faktörlerle değil, aynı zamanda çalışanların örgüt içerisindeki sosyal ilişkileriyle de yakından ilişkili olduğunu göstermektedir.

Araştırma bulguları aynı zamanda sosyal değişim teorisinin varsayımlarını desteklemektedir. Sosyal değişim teorisine göre çalışanlar, örgüt içerisinde maruz kaldıkları olumlu ya da olumsuz tutumlara karşılık verme eğilimi göstermektedir (Cropanzano ve Mitchell, 2005; Avcıkurt, 2017). Bu doğrultuda, örgüt içerisinde dışlandığını hisseden çalışanların örgüte yönelik katkılarını azaltma eğilimi göstermeleri, işe karşı

duyarsızlaşmaları ve yalnızca zorunlu görevlerini yerine getirme eğilimi göstermeleri beklenen bir durumdur. Araştırma sonuçları, sessiz istifa davranışının çalışanların yaşadığı olumsuz sosyal deneyimlerle ilişkili olduğunu ortaya koyarak teorik açıdan literatüre katkı sağlamaktadır. Bu sonuçlar, örgütsel dışlanmanın çalışanların örgütle olan sosyal değişim ilişkisine yönelik değerlendirmelerini olumsuz yönde etkileyebileceğini ve bunun sonucunda çalışanların örgüte sundukları çabayı ve katkıyı sınırlandırabileceklerini düşündürmektedir. Nitekim yapısal model sonuçlarında örgütsel dışlanmanın “işe ilişkin performans göstermeme ve duyarsızlık” üzerindeki etkisi anlamlı bulunmuştur ($\beta = ,421$; $p < ,001$). Bununla birlikte, örgütsel dışlanmanın “işletmeye karşı ilgisizlik” üzerindeki etkisinin daha yüksek olduğu görülmüştür ($\beta = ,730$; $p < ,001$). Bu durum, çalışanların örgüt içerisinde dışlandıklarını hissetmelerinin yalnızca işe yönelik çabalarını azaltmakla kalmayıp, aynı zamanda çalıştıkları işletmeye yönelik ilgilerini de daha güçlü biçimde sınırlandırabildiğine işaret etmektedir. Dolayısıyla örgütsel dışlanma ile sessiz istifa arasındaki ilişkinin, çalışanın örgüt tarafından kendisine sunulan sosyal karşılıkları yetersiz algılaması ve buna karşılık örgüte yönelik gönüllü katkılarını azaltması üzerinden açıklanabileceği söylenebilir.

Araştırma kapsamında değişkenler arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre konaklama işletmelerinde çalışan personelin örgütsel dışlanma algıları ile sessiz istifa eğilimleri arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Araştırmanın bu sonucu, Kılınç (2025) ve Dutta vd. (2024) tarafından yapılan araştırmaların sonuçlarıyla benzerlik taşımaktadır. Bu doğrultuda, çalıştığı işletmede kendisini dışlanmış hissedenden personelin işe ilişkin performans göstermeme, işe karşı duyarsızlaşma ve çalıştığı işletmeye karşı ilgisiz bir tavır takınma eğiliminin arttığı söylenebilir.

Araştırmada dikkat çeken sonuçlardan biri asgari ücret ya da biraz daha üzerinde maaş alan personelin, maaş düzeyi yüksek olan personele göre daha fazla performans göstermeme ve duyarsızlık eğilimi içerisinde olduğudur. Bu sonuç, çalışanların gelir düzeylerindeki artışın iş performansı ve işe yönelik tutumları olumlu yönde etkileyebileceğini göstermektedir. Araştırma kapsamında elde edilen dikkat çekici sonuçlardan bir diğeri ise turizm sektöründe çalışma süresi 21 yıl ve üzerinde olan personelin, sektör tecrübesi daha az olan personele göre sessiz istifa eğilimlerinin daha düşük olduğudur. Bu durumun olası nedenlerinden biri, kuşaklar arasındaki çalışma anlayışı ve beklenti farklılıkları olabilir.

Emek yoğun özelliğe sahip turizm sektöründe kaliteli hizmet sunulmasındaki kilit rol personele aittir. Kendisini çalıştığı örgüt içerisinde dışlanmış hissedenden, yöneticileri ve çalışma arkadaşlarıyla sağlıklı ilişkiler kuramayan çalışanların kaliteli hizmet sunmaları oldukça güçtür. Çalıştığı işletmeyi sevmeyen, işine bağlılık hissetmeyen ve yaptığı işi önemsemeyen çalışanların hizmet performansında düşüş yaşanabilmektedir. Bu noktada, personelinin kaliteli hizmet sunmasını sağlamak ve dolayısıyla işletmenin gelirini ve karlılığını artırarak devamlılığını sağlamak isteyen konaklama işletmeleri yöneticilerine büyük bir sorumluluk düşmektedir. Bu kapsamda, konaklama işletmelerinde görev yapan orta ve üst düzey yöneticiler için aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir:

- Çalışanlar ve aralarındaki ilişkiler olabildiğince yakından takip edilmeli ve çalışanlar arasındaki varsa gruplaşmalar ya da ötekileştirmeler tespit edilmelidir.
- İşletme/departman içerisinde açık, şeffaf ve güvenilir bir iletişim ortamı kurulmalıdır. Bu ortam hem personelin yöneticisine güven duymasını sağlayabilecek hem de işletme/departman içerisindeki dedikoduların kısmen önüne geçebilecektir.
- Çalışanların kararlara katılımının sağlanması ve onları ilgilendiren konularda fikirlerinin alınması uygun olacaktır. Böyle bir durumda çalışanlar, fikirlerine değer verildiğini, umursandığını ve dikkate alındıklarını hissedebileceklerdir.
- Belirli periyotlarda çalışanlar ile birebir özel görüşmeler gerçekleştirilmeli ve varsa çalışanların sorun ya da sıkıntıları dikkatli bir şekilde dinlenerek çözüme kavuşturulmalıdır.
- Çalışanların birlikte katılabilecekleri ve kaynaşabilecekleri etkinlikler düzenlenmesinde fayda vardır.
- Yöneticiler, çalışanlarına sadece resmi olarak değil, ara sıra çay/kahve molaları ya da yemek saatlerinde de katılarak doğal bir ortamda iletişim kurabilirler. Bu tür doğal ortamlarda personel kendisini daha rahat ve özgür bir şekilde yöneticisine ifade edebilir.
- İşletme/departman içerisinde adil bir terfi ve ücret sisteminin kurulmasında fayda vardır. Aksi halde hak ettiğini alamadığını düşünen personelin sessiz istifa eğilimi içerisinde girme riski söz konusu olabilir.

- Çalışanların performans değerlendirmeleri özenli ve sistematik bir biçimde yapılmalıdır. Böylece sessiz istifa eğilimi içerisine girmiş olan çalışanların tespit edilmesi daha mümkün olabilir. Geçmiş dönemde oldukça yüksek performans gösteren, iş yerinde çabalayan, çalıştığı işletmeyi kendi işletmesi gibi gören herhangi bir çalışanın birden verimli bir performans göstermemeye başlaması, işine bağlılık hissetmemesi ya da işinde başarılı olup olmamayı önemsememesi göz ardı edilmemesi gereken konulardır.

Örgütsel dışlanma ve sessiz istifa konuları işletmeler tarafından istenmeyen ve önlem alınması gereken olumsuz yönetim konuları olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu araştırmanın sınırlılığını oluşturan örneklem sayısının daha yüksek olamamasının temel sebebini bu durum oluşturmaktadır. Veri toplama aşamasında birçok konaklama işletmesi yöneticisi, araştırma konusunun olumsuz bir konu olması sebebiyle çalışanlarının doldurmasına izin vermemiştir. İleride benzer konuda araştırma yapacak olan araştırmacıların bu durumu göz önünde bulundurmasında fayda vardır. Örgütsel dışlanma ya da sessiz istifa konuları farklı değişkenlerle ele alınabilir. Aynı zamanda yiyecek-içecek işletmeleri, ulaştırma işletmeleri ya da seyahat acentaları çalışanlarına yönelik olarak benzer konuda nitel ya da nicel araştırmalar yürütülebilir.

Özellikle konaklama işletmeleri örneğinde sessiz istifanın sosyal ilişkiler bağlamında değerlendirilmesi, çalışan davranışlarının anlaşılması açısından önemli görülmektedir. Bu yönüyle araştırma, turizm literatüründe sessiz istifa davranışının örgütsel ilişkiler perspektifinden değerlendirilmesine katkı sağlamaktadır.

AÇIKLAMALAR / DECLARATIONS

Üretken Yapay Zekâ Beyanı: Bu çalışmanın hazırlanmasında üretken yapay zekâ araçları yalnızca dil düzenlemesi ile metnin anlaşılabilirliğinin ve okunabilirliğinin artırılması amacıyla kullanılmıştır. Bu araçlar araştırma verisi üretmek, istatistiksel analiz gerçekleştirmek, bulguları yorumlamak veya bilimsel sonuçları geliştirmek amacıyla kullanılmamıştır. Yazar, yapay zekâ desteğiyle oluşturulan tüm içeriği eleştirel biçimde gözden geçirmiş ve yayımlanan çalışmanın doğruluğu, bütünlüğü ve özgünlüğüne ilişkin tüm sorumluluğu üstlenmektedir.

CRedit Yazarlık Katkı Beyanı: Fatih Çavuşoğlu: Kavramsallaştırma, Metodoloji, Araştırma, Veri Toplama, Formal Analiz, Yazma – Orijinal Taslak, Yazma – İnceleme ve Düzenleme. Yazar, makalenin son halini okumuş, onaylamış ve çalışmanın tüm yönlerinden sorumlu olmayı kabul etmiştir.

Çıkar Çatışması Beyanı: Yazar, bu araştırmanın yürütülmesi, analizi, yorumlanması veya yayımlanması sürecini etkileyebilecek herhangi bir finansal, ticari, kişisel veya mesleki çıkar çatışması bulunmadığını beyan eder.

Veri Erişilebilirliği Beyanı: Bu çalışmada kullanılan veriler, Muğla ilinde çeşitli konaklama işletmelerinde görev yapan personelden çevrimiçi anket yoluyla elde edilmiştir. Katılımcı gizliliğine ilişkin kısıtlar saklı kalmak kaydıyla, veri seti makul bir talep üzerine sorumlu yazardan temin edilebilir.

Fon Desteği Beyanı: Yazar, bu araştırma, yazarlık veya yayın sürecine ilişkin herhangi bir kurum veya kuruluştan finansal destek almamıştır.

Etik Kurul Onayı: Bu araştırmanın gerçekleştirilmesi Kütahya Dumlupınar Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu'nun 04.11.2024 tarihli 2024/10 sayılı kararı ile etik açıdan uygun bulunmuştur.

Kaynakça

- Akın, A. ve Çiçek, M. (2024). Konaklama işletmelerinde sessiz istifanın nedenlerinin tespitine yönelik bir araştırma, *ISPEC International Journal of Social Sciences ve Humanities*, 8 (2), 171-178.
- Akşit Aşık, N. (2020). İşyerinde dışlanma ve örgütsel sinizmin işten ayrılma niyetine etkisi: Otel işletmelerinde bir araştırma, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 13, 735-747.
- Almarzoqee, F. Y., Bani-Melhem, S., Mohd-Shamsudin, F. Usman, M. ve Nusairi, A. (2025). Overwhelmed or withdrawn? How job demands and unfairness drive alienation, quiet quitting, knowledge withholding, *Business Ethics, the Environment & Responsibility*, 1-14.
- Ametepe, P. K., Otuaga, E. U., Nnaji, C. F. ve Arilesere, M. S. (2024). The moderating role of workplace ostracism between employee training, employee participation and organizational commitment among bank employees, *Arab Gulf Journal of Scientific Research*, 42 (2), 239-258.
- Atalay, M. ve Dağıstan, U. (2024). Quiet quitting: A new wine in an old bottle?, *Personnel Review*, 53 (4), 1059-1074.
- Avcıkurt, C. (2017). *Turizm Sosyolojisi*, Ankara, Detay Yayıncılık.
- Avşar, M. (2024). Konaklama işletmelerinde çalışanların “sessiz istifa” kavramına ilişkin algılarının metafor analizi ile incelenmesi, *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14 (1), 343-355.
- Baş, M. ve Şirin, M. S. (2023). How does workplace ostracism affect employee performance? Mediating role of psychological resilience, moderated mediation role of cyberloafing, *Organizacija*, 56(1), 51-65.
- Başar, U., Karamanlioğlu, A. U. ve Sıgır, Ü. (2025). Explaining the relationship between person-organization fit and entrepreneurial intention through workplace ostracism and loneliness, *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 17 (2), 314-335.
- Chen, Z., Poon, K. T., Jiang, T. ve Teng, F. (2025). Psychosocial and behavioural consequences of ostracism across contexts, *Nature Reviews Psychology*, 4, 112-126 <https://doi.org/10.1038/s44159-024-00393-y>.
- Cheng, C. (2024). How supervisor ostracism affects employee turnover intention: The roles of employee cynicism and job embeddedness, *Journal of Managerial Psychology*, 39 (1), 39-51.
- Choi, Y. (2019). The moderating effect of leader member exchange on the relationship between workplace ostracism and psychological distress, *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 11 (2), 146-158.
- Comrey, A. L. ve Lee, H. B. (1992). *A First Course in Factor Analysis (2nd Edition)*, New York, Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315827506>
- Cropanzano, R. ve Mitchell, M. S. (2005). Social Exchange theory: An interdisciplinary review, *Journal of Management*, 31 (6), 874-900.
- Çalışkan, A. ve Pekkan, N. Ü. (2020). Örgütsel dışlanma: Bir ölçek uyarlama çalışması, *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6 (1), 51-60.
- Çavuşoğlu, F. (2024). Turizm İşletmelerinde Örgütsel Dışlanma, Boz, A. ve Gençer, K. (Ed.), *İşletme Yönetiminde Güncel Paradigmalar*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Çimen, A. İ. ve Yılmaz, T. (2023). Sessiz istifa ne kadar sessiz, *Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Dergisi*, 5 (1), 27-33.
- Das, S. C. ve Ekka, D. (2024). Workplace ostracism and turnover intention in organizations: A Meta-analytic review, *BIMTECH Business Perspectives*, 5 (1), 48-73.
- Demirelli, A. ve Aytaş, G. (2026). The impact of organizational culture on mobbing and organizational ostracism in hotels, *Journal of Gastronomy Hospitality and Travel*, 9 (1), 542-556.

- Devadhasan, B. D., Quttainah, M. A. ve Aarthy, C. J. (2025). How workplace ostracism influences job performance: The dual roles of organizational support and personality traits, *Academy of Marketing Studies Journal*, 29 (5), 1-19.
- Dilekçi, Ü., Kaya, A., ve Çiçek, İ. (2025). Occupational stress, burnout, and change fatigue as predictors of quiet quitting among teachers, *Acta Psychologica*, 254, 1-7.
- Dutta, S., Thomas, A., Shiva, A., Papa, A. ve Cuomo, M T. (2024). The hustle behind knowledge: Role of workplace ostracism and knowledge hiding towards quiet quitting in knowledge-intensive organisations, *Journal of Knowledge Management*, 28 (10), 2911-2939.
- Dvir, M. (2026). Understanding partial ostracism across varied social contexts, *The Journal of Social Psychology*, 166 (1), 91-103.
- Eşitti, B. (2018). Konaklama işletmelerinde dışlanma, iş gerilimi, bağlılık ihtiyacı ve iş performansı ilişkisi: Lider üye etkileşiminin aracı rolü, *İş ve İnsan Dergisi*, 5 (1), 47-59.
- Ferris, D. L., Brown, D. J., Berry, J. W. ve Lian, H. (2008). The development and validation of the workplace ostracism scale, *Journal of Applied Psychology*, 93 (6), 1348-1366.
- Ferris, D. L., Fatimah, S., Yan, M., Liang, L. H., Lian, H. ve Brown, D. J. (2019). Being sensitive to positives has its negatives: An approach/avoidance perspective on reactivity to ostracism, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 152, 138-149.
- Formica, S. ve Sfodera, F. (2022). The great resignation and quiet quitting paradigm shifts: An overview of current situation and future research directions, *Journal of Hospitality Marketing and Management*, 31 (8), 899-907.
- Galanis, P., Katsiroumpa, A., Vraka, I., Siskou, O., Konstantakopoulou, O., Katsoulas, T., Moisoglou, I. Ve Kaitelidou, D. (2025). The influence of job burnout on quiet quitting among nurses: The mediating effect of job satisfaction, *International Journal of Nursing Practice*, 31 (5), 1-10.
- Geng, Y., Sun, Y., Li, X., Wu, Y., Liu, X. ve Fu, H. (2026). Navigating workplace ostracism: The potential protective power of career adaptability against job burnout, *BMC Nursing*, <https://doi.org/10.1186/s12912-026-04595-y>
- Gogia, E. H., Shao, Z., Khan, K., Rehman, M. Z., Haddad, H. ve Al-Ramahi, N. M. (2024). Exploring the relationship of organization virtuousness, citizenship behavior, job performance, and combatting ostracism through structural equation modeling, *BMC Psychology*, 12, 1-17.
- Gorgulu, D., Comert, M. ve Fayda-Kinik, F. S. (2026). Organizational commitment and ostracism in schools: The mediating role of chaotic leadership in crises, *Acta Psychologica*, 264, 1-12.
- Gün, İ., Balsak, H. ve Ayhan, F. (2025). Mediating effect of job burnout on the relationship between organisational and quiet quitting in nurses, *Journal of Advanced Nursing*, 81 (10), 6569-6577
- Haijiang, H. ve Rafiq, M. (2026). Workplace ostracism influences hotel employees pro-environmental behaviour through green work engagement, *Scientific Reports*, <https://doi.org/10.1038/s41598-026-38569-6>.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. ve Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis (7th Edition)*, Londra, Pearson.
- Haldorai, K., Kim, W. G., Phetvaroon, K. ve Li, J. (2020). Left out the office “tribe”: The influence of workplace ostracism on employee work engagement, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32 (8), 2717-2735.
- Hamouche, S., Koritos, C. ve Papastathopoulos, A. (2023). Quiet quitting: Relationship with other concepts and implications for tourism and hospitality, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 35 (12), 4297-4312.
- Harter, J. (2022). Is quiet quitting real?, <https://www.gallup.com/workplace/398306/quiet-quitting-real.aspx?v> (Erişim Tarihi: 17 Ocak 2025).

- Hsieh, H. ve Karatepe, O. M. (2019). Outcomes of workplace ostracism among restaurant employees, *Tourism Management Perspectives*, 30, 129-137.
- Hu, L. T. ve Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives, *Structural Equation Modeling*, 6 (1), 1-55.
- Jaison, A. ve Mathew, A. M. (2024). Workplace ostracism, employee silence and organisational commitment among private sector tech employees, *The International Journal of Indian Psychology*, 12 (2), 4114-4123.
- Karrani, M. A., Bani-Melhem, S., Mohd-Shamsudin, F., Usman, M. ve Boğan, E. (2025). Quiet quitting behaviours: Investigating trigger factors and mitigation strategies through relational job design, work alienation, and inclusive leadership, *International Journal of Organizational Analysis*, 33 (8), 2520-2546.
- Kılınç, M. (2025). Sağlık çalışanlarında örgütsel dışlanmanın sonuçları: Schadenfreude eğilimi, verimlilik karşısı iş davranışları, sessiz istifa ve psikolojik dayanıklılık ilişkisi, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 28 (1), 352-366.
- Kim, K. T. ve Sohn, Y. W. (2024). The impact of quiet quitting on turnover intentions in the era of digital transformation: The mediating roles of job satisfaction and affective commitment, and the moderating role of psychological safety, *Systems*, 12 (11), 1-17.
- Kline, R. B. (2016). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling (4th Edition)*, New York, Guilford Press.
- Kuo, C. C. ve Wu, C. Y. (2022). Workplace ostracism and job performance: The moderated mediation model of organization-based self-esteem and performance goal orientation, *Career Development International*, 27(2), 260-273.
- Ladelsky, L. K. ve Lee, T. W. (2024). Is someone listening to me? The effect of employees' perception of managers' virtual listening behaviour on turnover behaviour in the high-tech sector during the COVID-19 pandemic, *International Journal of Organizational Analysis*, 32 (9), 1927-1956.
- Lal, B. ve Kaur, R. (2025). Understanding workplace ostracism: A dual-theory perspective on emotional exhaustion, turnover intentions and perceived organizational support, *Evidence-based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*, <https://doi.org/10.1108/EBHRM-05-2025-0231>.
- Lestari, N. S., Zainal, V. R., Chan, S. ve Nawangsari, L. C. (2024). Impact of career development, job security, and tech awareness on the quiet quitting of hospitality employees in Indonesia, *Problems and Perspectives in Management*, 22 (3), 427-439.
- Liu, C., Li, H. ve Li, L. (2022). Examining the curvilinear relationship of job performance, supervisor ostracism, and turnover intentions, *Journal of Vocational Behavior*, 138, 1-14.
- Liu, M., Liu, X., Muskat, B., Leung, X. Y. ve Liu, S. (2024). Employees' self-esteem in psychological contract: Workplace ostracism and counterproductive behavior, *Tourism Review*, 79 (1), 152-166.
- MacCallum, R. C., Widaman, K. F., Zhang, S. ve Hong, S. (1999). Sample size in factor analysis, *Psychological Methods*, 4 (1), 84-99.
- Mahand, T. ve Caldwell, C. (2023). Quiet quitting – causes and opportunities, *Business and Management Research*, 12 (1), 9-19.
- Mattar, D. M., Haddad, J. J. ve Haddad, C. J. (2025). Workplace ostracism and service performance: The mediating role of job tension, organizational identification, and work engagement, *Journal of General Management*, 50 (3), 240-256.
- Mayuran, L., Thasika, T. ve Shamini, S. (2025). The impact of workplace ostracism on pro-job unethical behavior in Sri Lanka's hotel industry: The moderating role of interpersonal sensitivity, *Journal of Business Economics*, 7 (2), 1-9.
- Meydan, C. H. ve Şeşen, H. (2015). *Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları (2. Baskı)*, Ankara, Detay Yayıncılık.

- Mlika, M., Khelil, M. B. ve Salem, N. H. (2017). Organizational ostracism: A potential framework in order to deal with it, *Safety and Health at Work*, 8, 398-401.
- Norman, G. (2010). Likert scales, levels of measurement and the “laws” of statistics, *Advances in Health Sciences Education*, 15 (5), 625-632.
- Paşamehmetoğlu, A., Guzzo, R. F. ve Guchait, P. (2022). Workplace ostracism: Impact on social capital, organizational trust and service recovery Performance, *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 50, 119-126.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y. ve Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies, *Journal of Applied Psychology*, 88 (5), 879-903.
- Polat, H., Karaköse, T., Özdemir, T. Y., Tülübaş, T., Yirci, R. ve Demirkol, M. (2023). An examination of the relationships between psychological resilience, organizational ostracism, and burnout in K-12 teachers through structural equation modelling, *Behavioral Sciences*, 13, 1-20.
- Prentice, C., Dominique-Ferreira, S., Wang, X., Tuominen, J., Duarte, M. ve Rocha, H. (2025). Work-life imbalance, burning out, feeling down, i will quit, but quietly – the case of hospitality employees, *Journal of Hospitality Marketing and Management*, 34 (1), 24-45.
- Putra, I. A. S. ve Palupi, M. (2025). Quiet quitting due to work stress, mediated by job satisfaction and affective commitment, *Indonesian Interdisciplinary Journal of Shari Economics*, 8 (1), 1301-1321.
- Qi, L., Xu, Y. ve Liu, B. (2025). The double-edged sword effect of workplace ostracism on employees’ in-role job performance: The moderating roles of cooperative and competitive orientation, *Personnel Review*, 54 (9), 2406-2426.
- Ramadhi, Fikriando, E., Ortega, D., Yunas, B., Relifra ve Lestari, D. A. (2024). Unpacking the quiet quitting phenomenon: The role of work stress in the workload and work-life balance, *Journal of Enterprise and Development*, 6 (3), 627-642.
- ResumeBuilder.com (2022). 1 in 4 of workers are ‘quiet quitting,’ saying no to hustle culture. <https://www.resumebuilder.com/1-in-4-of-workers-quiet-quitting-saying-no-to-hustle-culture/> (Erişim Tarihi: 31 Ocak 2025).
- Robinson, S. L., O’Reilly, J. ve Wang, W. (2013). Invisible at work: An integrated model of workplace ostracism, *Journal of Management*, 39 (1), 203–231.
- Shah, D. ve Parekh, M. (2023). Understanding work-life balance: An analysis of quiet quitting and age dynamics using deep learning, *International Research Journal of Engineering and Technology*, 10 (6), 1230-1235.
- Singh, S., Subramani, A. K., David, R. ve Jan, N. A. (2024). Workplace ostracism influencing turnover intentions: Moderating roles of perceptions of organizational virtuousness and authentic leadership, *Acta Psychologica*, 243, 1-10.
- Sitorus, M. G. ve Rachmawati, R. (2024). Analysis of quiet quitting phenomenon with work engagement and job satisfaction as mediators, study of employees in Indonesia banking industry, *Eduvest Journal of Universal Studies*, 4 (11), 10671-10693.
- Soybalı, H. H. ve Pelit, O. (2019). Otel işgörenlerinin örgütsel dışlanma algılarının örgütsel sinizm düzeylerine etkisi: Beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11 (2), 1225-1246.
- Tabachnick, B. G. ve Fidell, L. S. (2013). *Using Multivariate Statistics (6th Edition)*, Boston MA, Pearson Education.
- Thakur, P. ve Srivastava, S. (2025). The dark side of leadership: How despotic leadership triggers depression and quiet quitting, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 37 (9), 3180-3199.
- Trang, P. T. ve Trang, N. T. T. (2024). Job burnout and quiet quitting in Vietnamese banking sector: The moderation effect of optimism, *COGENT Business and Management*, 11 (1), 1-17.

- Türkiye İş Kurumu (2024). Muğla İli İşgücü Piyasası Araştırması Raporu. <https://www.iskur.gov.tr/medya/h4jgksrj/mugla.pdf> (Erişim Tarihi: 26 Eylül 2025).
- Wang, G. H., Li, J. H., Liu, H. ve Zaggia, C. (2023). The association between workplace ostracism and knowledge-sharing behaviors among Chinese university teachers: The chain mediating model of job burnout and job satisfaction, *Frontiers in Psychology*, 14, 1-11.
- Wang, H. ve Fan, C. (2025). The mechanism of fun activities weakening the impact of workplace ostracism: A mediated moderation, *Systems*, 13 (492), 1-20.
- Wang, Y. ve Lai, P. (2023). When i see your pain: Effects of observing workplace ostracism on turnover intention and task performance, *Journal of Managerial Psychology*, 38 (7), 527-540.
- Williams, K. D. (1997). Social Ostracism, Kowalski, R. M. (Ed.). *Aversive Interpersonal Behaviors*, Plenum Press, New York, 133-170.
- Xueyun, Z., Yang, Q. ve Al Mamun, A. (2024). Predicting the quiet quitting intention among the generation Z workforce in hotel industry, *Journal of Quality Assurance in Hospitality ve Tourism*, 1-30.
- Yang, F. H. ve Tan, S. L. (2023). Effects of workplace ostracism on burnout among nursing staff during the COVID-19 pandemic, mediated by emotional labor, *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20 (5), 1-11.
- Yu, J., Park, J. ve Hyun, S. S. (2021). Impacts of the COVID-19 pandemic on employees' work stress, well-being, mental health, organizational citizenship behavior and employee customer identification, *Journal of Hospitality Marketing and Management*, 30 (5), 529-548.
- Yu, Y. ve Jiao, X. (2026). Social interactions in organisations: Investigating employee quiet quitting using spatial econometric methods, *Tourism Management*, 115, 1-11.
- Yücedağlar, A., Gılıç, F., Uzun, N. B. ve İnandı, Y. (2024). Öğretmenlerde sessiz istifa ölçeği: Bir geçerlik ve güvenirlik çalışması, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 69, 227-251.
- Zenger, J. ve Folkman, J. (2022). Quiet quitting is about bad bosses, not bad employees, <https://hbr.org/2022/08/quiet-quitting-is-about-bad-bosses-not-bad-employees> (Erişim Tarihi: 31 Ocak 2025).
- Zhang, J., Rafiq, M. ve Tan, G. W. H. (2025). Exploring the impact of occupational taints, guest bullying, and face concern on tour guides' perceived occupational stigma and quiet quitting: A mixed-methods study in China, *Tourism Management Perspectives*, 59, 1-14.
- Zhang, R., Niu, X. ve Zhang, B. (2024). Workplace ostracism and turnover intention: A moderated mediation model of job insecurity and coaching leadership, *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 41(1), 109-122.