



DOĞUŞ ÜNİVERSİTESİ DERGİSİ

DOGUS UNIVERSITY JOURNAL

e-ISSN: 1308-6979

<https://dergipark.org.tr/tr/pub/doujournal>

TURİZM ENDÜSTRİSİNDE ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL DIŞLANMA ALGILARININ SESSİZ İSTİFA EĞİLİMLERİ VE PSİKOLOJİK SIKIŞMIŞLIK HİSLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: KONAKLAMA İŞLETMELERİ ÖRNEĞİ

THE EFFECT OF EMPLOYEES' PERCEPTIONS OF WORKPLACE OSTRACISM ON QUIET QUITTING TENDENCIES AND FEELINGS OF PSYCHOLOGICAL ENTRAPMENT IN THE TOURISM INDUSTRY: THE CASE OF ACCOMMODATION ENTERPRISES

Cihan YILMAZ⁽¹⁾

Öz: Bu çalışma, konaklama işletmelerinde çalışanların örgütsel dışlanma algılarının sessiz istifa eğilimleri ve psikolojik sıkışmışlık hisleri üzerindeki etkisini incelemeyi amaçlamaktadır. Turizm endüstrisinin emek yoğun, etkileşim temelli ve duygusal talepleri yüksek yapısı dikkate alındığında, örgütsel dışlanma çalışan psikolojisi ve örgütsel işleyiş açısından kritik bir değişken olarak değerlendirilmektedir. Araştırma nicel yöntemle tasarlanmış, veriler çevrim içi anket aracılığıyla toplanmıştır. Türkiye genelindeki konaklama işletmelerinde görev yapan 416 çalışana kolayda örnekleme yöntemiyle ulaşılmıştır. Elde edilen veriler SPSS 25.0 programında analiz edilmiş; normallik testleri, Cronbach Alfa güvenirlik analizi, açıklayıcı faktör analizi, basit doğrusal regresyon, bağımsız örneklem t-testi ve tek yönlü ANOVA uygulanmıştır. Bulgular, algılanan örgütsel dışlanmanın hem sessiz istifa eğilimi hem de psikolojik sıkışmışlık üzerinde anlamlı ve pozitif etkiler meydana getirdiğini göstermektedir. Ayrıca dışlanma algısının cinsiyete göre anlamlı farklılık gösterdiği, buna karşın kuşak grupları, eğitim düzeyi ve gelir seviyesi bakımından anlamlı biçimde değişmediği belirlenmiştir. Sonuç olarak örgütsel dışlanma, çalışanların davranışsal geri çekilmesine ve psikolojik zorlanmasına yol açan, dolayısıyla hizmet kalitesi, çalışan bağlılığı ve rekabet gücü üzerinde olumsuz etkiler doğuran önemli bir yönetsel sorundur. Bu nedenle psikolojik güvenliğin desteklenmesi, şeffaf iletişim ve adil yönetim uygulamaları kritik görülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Dışlanma, Sessiz istifa, Psikolojik Sıkışmışlık, Turizm, Konaklama İşletmeleri

Abstract: This study aims to examine the effects of hospitality employees' perceptions of workplace ostracism on their quiet quitting tendencies and feelings of psychological entrapment. Considering the labor-intensive, interaction-based, and emotionally demanding nature of the tourism industry, workplace ostracism is regarded as a critical variable in terms of employee psychology and organizational functioning. The research was designed using a quantitative method, and the data were collected through an online survey. A total of 416 employees working in hospitality enterprises across Türkiye were reached through convenience sampling. The obtained data were analyzed using SPSS 25.0; normality tests, Cronbach's alpha reliability analysis, exploratory factor analysis, simple linear regression, independent samples t-test, and one-way ANOVA were applied. The findings indicate that perceived workplace ostracism has significant and positive effects on both quiet quitting tendencies and feelings of psychological entrapment. In addition,

⁽¹⁾ Kırklareli Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Turizm İşletmeciliği Bölümü; cihan.yilmaz@klu.edu.tr, ORCID: 0000-0001-5288-5996

Geliş/Received: 24-03-2026; Kabul/Accepted: 22-07-2026

Atıf bilgisi: Yılmaz, C. (2026). Turizm endüstrisinde çalışanların örgütsel dışlanma algılarının sessiz istifa eğilimleri ve psikolojik sıkışmışlık hisleri üzerindeki etkisi: Konaklama işletmeleri örneği. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 27(1), 1588-1621, DOI: 10.31671/doujournal.1915414

it was determined that perceptions of ostracism differed significantly by gender, whereas they did not vary significantly by generational groups, education level, or income level. As a result, organizational ostracism is an important managerial issue that leads to employees' behavioral withdrawal and psychological strain and, therefore, produces adverse effects on service quality, employee commitment, and competitiveness. Therefore, supporting psychological safety, transparent communication, and fair management practices is considered critical.

Keywords: *Workplace Ostracism Exclusion, Quiet Quitting, Psychological Entrapment, Tourism, Accommodation Enterprises*

JEL: *M12, M54, J28*

1. Giriş

Konaklama işletmeleri yoğun rekabetin, emek yoğun hizmet süreçlerinin ve yüksek düzeyde duygusal emek gerektiren yüz yüze etkileşimlerin belirlediği kırılgan bir örgütsel yapıda faaliyet göstermektedir. Bu tür iş ortamlarında değer, çalışanların duygusal katılımı, inisiyatif kullanma düzeyleri ve kişiler arası becerileri üzerinden anlık olarak üretilmekte ve hizmet kalitesi ile müşteri deneyimi ise doğrudan doğruya ön safta görev yapan çalışanların psikolojik ve duygusal durumlarıyla ilişkilendirilmektedir (Hales vd., 2016: 788; Zhao ve Xia, 2017: 335). Bu nedenle görünmez nitelikteki psikososyal süreçler, örneğin kapsayıcılık ya da marjinalleşme, psikolojik sıkışmışlık ya da davranışsal geri çekilme gibi olgular operasyonel çıktıları etkileyen temel stratejik dinamikler hâline gelmektedir. Ancak sektör genelinde hâkim olan yönetsel anlayış çoğunlukla iş gücü devri, müşteri şikâyetleri ve doluluk oranları gibi görünür göstergelere odaklanmakta, bu göstergeleri biçimlendiren sosyal ve psikolojik süreçler yeterince dikkate alınmamaktadır.

Görünmez süreçlerin başında örgütsel dışlanma yer almaktadır. Dışlanma yalnızca çalışanlar arasında yaşanan basit bir uyumsuzluk anlamına gelmemekte, çalışanların katılmayı bekledikleri etkileşimlerden, sohbetlerden ve informal sosyal ağlardan bilinçli ya da örtük biçimde uzaklaştırıldıkları yapısal bir sosyal dışlama biçimini ifade etmektedir (Williams, 2001; Ferris vd., 2008: 1350). Yapılan araştırmalar kısa süreli dışlanma deneyimlerinin bile aidiyet, benlik değeri, kontrol duygusu ve anlamlı varoluş gibi temel psikolojik gereksinimleri tehdit ettiğini göstermekte, bu deneyim çoğu zaman birey tarafından “sosyal ölüm” hissi olarak tanımlanmaktadır (Williams, 2001; Eisenberger vd., 2003: 290). Turizm işletmelerinde dışlanma işten ayrılma niyetini artırmakta, örgütsel sessizliği güçlendirmekte ve hizmet davranışlarını zayıflatmaktadır. Dolayısıyla dışlanma hizmet kalitesi ve operasyonel süreklilik açısından yapısal bir risk oluşturmaktadır (Pelit, 2018; Yarmacı, 2018; Yuan vd., 2022: 2668).

Sessiz istifa kavramı, çalışanların örgütsel yaşantıdan geri çekilmesini açıklamada son dönemde öne çıkan kavramlardan biridir. Sessiz istifada çalışanlar işten fiilen ayrılmaksızın görevlerini sürdürmekte; ancak duygusal emeklerini, ekstra rol davranışlarını ve inisiyatif gerektiren katkılarını geri çekerek performanslarını yalnızca görev tanımlarının zorunlu kıldığı düzeyde sınırlandırmaktadır (Yıldız ve Özmenekşe, 2022: 18; Demirkaya vd., 2023: 70). Bu yönüyle sessiz istifa, örgütten fiziksel kopuştan ziyade psikolojik ve davranışsal bir mesafe koyma biçimi olarak değerlendirilmektedir. Kavramın görünürlüğü, son yıllarda çalışma yaşamında tükenmişlik, kronik stres, sınırlı kariyer olanakları ve zayıf liderlik gibi olumsuz

örgütsel deneyimlerin daha yoğun biçimde tartışılmasıyla artmıştır (Güler, 2023; Güler vd., 2024: 20; Konak, 2024: 171). Ayrıca dijital mecralarda yaygınlaşan çalışma kültürü eleştirileri ve çalışan refahına yönelik tartışmalar, sessiz istifanın örgüt içinde “stratejik bir geri çekilme” davranışı olarak çerçevelenmesine katkı sağlamıştır (Duran vd., 2023; Çalışkan, 2023). Buna karşın örgütsel dışlanmanın sessiz istifayı tetikleyen özgün bir ilişkisel stresör olarak işlev görüp görmediği, özellikle hizmet yoğun konaklama işletmeleri bağlamında hâlen yeterince araştırılmış değildir.

Ortaya koyulan çerçeveyi derinleştiren bir diğer yapı psikolojik sıkışmışlık kavramıdır. Psikolojik sıkışmışlık bireyin olumsuz bir durumdan kaçmak istemesine rağmen çıkış için tüm yolların kapalı olduğuna inandığı bir ruh hâli olarak tanımlanmaktadır (Taylor vd., 2011: 395). Araştırmalar sıkışmışlık hissinin depresyon, intihar düşüncesi ve sürekli psikolojik zorlanma ile güçlü bir ilişki içinde olduğunu ve bu durumun geçici bir duygu durumu değil kronik bir psikolojik mekanizma olduğunu göstermektedir (Trachsel vd., 2010; Taylor vd., 2011: 391). Gilbert ve Allan’ın modeli sıkışmışlığın suçluluk, yetersizlik gibi içsel tehditlerle sosyal destek eksikliği, ilişkisel çatışmalar veya işle ilgili baskılar gibi dışsal stresörlerin düşük kontrol algısıyla birleştiği bağlamlarda ortaya çıktığını göstermektedir (Forkmann vd., 2018: 16). Örgütlerde sürekli dışlanma, adaletsizlik ve saygısızlık deneyimleri çalışanların öznel etki alanını aşındırmakta ve onları giderek “çıkışın olmadığı” bir psikolojik konuma itmektedir.

Öğrenilmiş çaresizlik kuramı ile iş talepleri–iş kaynakları modeli, bu üç yapıyı bütüncül biçimde açıklamada güçlü bir kuramsal çerçeve sunmaktadır. Öğrenilmiş çaresizlik yaklaşımı, bireyin sürekli engellenme ve düşük kontrol algısı yaşadığı durumlarda zamanla pasiflik, geri çekilme ve depresif belirtiler geliştirebileceğini ortaya koymaktadır (Seligman, 1975). İş talepleri–iş kaynakları modeli ise yüksek iş talepleri ile sınırlı örgütsel kaynakların bir araya geldiği durumlarda çalışanlarda tükenmişlik, performans düşüşü ve örgütsel kopuşun ortaya çıkabileceğini göstermektedir (Schaufeli ve Bakker, 2004: 295). Örgütsel dışlanma yaşayan çalışanlar bir yandan sosyal kaynakların (kabul görme, destek ve takdir) kaybına, diğer yandan kontrol duygusunun zayıflamasına maruz kalmaktadır. Bu durum çalışanlarda iki paralel tepkiyi tetikleyebilmektedir. Bunlardan ilki, bireyin sahip olduğu sınırlı kaynakları korumaya yönelik davranışsal bir geri çekilme biçimi olan sessiz istiftadır. İkincisi ise duygusal ve bilişsel daralma ile karakterize edilen ve çalışanın memnuniyetsizliğinin artmasına rağmen örgütten ayrılmakta zorlandığı psikolojik sıkışmışlık durumudur. Bu kuramsal çerçeve doğrultusunda çalışmanın ilk iki hipotezi, örgütsel dışlanmanın sessiz istifa eğilimini artıracığı (H₁) ve psikolojik sıkışmışlık hissini yükselteceği (H₂) yönünde oluşturulmuştur.

Dışlanma deneyiminin tüm çalışanlar için aynı biçimde ortaya çıkmadığı bilinmektedir. İş yerinde ayrımcılık ve sosyal kategoriler üzerine yapılan çalışmalar cinsiyetin, azınlık statüsünün ve benzeri konumsal özelliklerin marjinalleştirilme ve saygı görmeme riskini artırdığını göstermektedir (Berdahl ve Moore, 2006: 430; Cortina vd., 2013: 1580). Kuşak çalışmaları farklı kuşakların iş değerlerinde, adalet beklentilerinde ve toksik çalışma ortamlarına tolerans düzeylerinde belirgin ayrımlar bulunduğunu ortaya koymaktadır (Seçer, 2009: 260). Eğitim ve gelir düzeyi ise hem yapısal kırılganlık hem de çalışanların olası çıkış yollarını algılayış biçimleri üzerinde etkili olmaktadır. Bu nedenle çalışmada örgütsel dışlanmanın

kuşak, cinsiyet, eğitim ve gelir düzeyi değişkenlerine göre farklılaşacağı yönündeki üçüncü hipotez seti oluşturulmuştur ($H_{3a} - H_{3d}$).

Örgütsel dışlanma, sessiz istifa ve psikolojik sıkışmışlık literatürü son yıllarda hızla genişlemektedir ancak alanda üç belirgin boşluk varlığını sürdürmektedir. İlk olarak söz konusu yapılar çoğunlukla birbirinden bağımsız ele alınmakta ve dışlanmanın hem davranışsal geri çekilme hem de içsel sıkışmışlık yoluyla çalışanları nasıl etkilediğini ortaya koyan bütünlük modelleri sınırlı kalmaktadır. İkinci olarak turizm ve ağırlama endüstrisinde özellikle gelişmekte olan ekonomilerde faaliyet gösteren konaklama işletmelerine yönelik ampirik bulgular yetersizdir. Bu bağlamlarda sınırlı istihdam seçenekleri, sözleşme türleri ve yerel iş gücü piyasasının yapısı çalışanlarda bağımlılık ve sıkışmışlık hissini güçlendirebilmektedir (Pelit, 2018; Yarmacı, 2018; Yuan vd., 2022; Liu vd., 2024; Rabiul vd., 2024). Üçüncü olarak dışlanmanın demografik katmanlarla nasıl etkileşime girdiğini inceleyen çalışmalar yeterince gelişmiş değildir.

Çalışma söz konusu boşlukların kesişiminde konumlanmakta ve Türkiye'deki konaklama işletmelerinde çalışanların algıladıkları örgütsel dışlanmanın sessiz istifa eğilimleri ile psikolojik sıkışmışlık hisleri üzerindeki etkisini incelemektedir. Bu kapsamda dışlanmanın sessiz istifa üzerindeki doğrudan etkisi (H_1) ve psikolojik sıkışmışlık üzerindeki etkisi (H_2) test edilmiş ve ayrıca dışlanma algısının kuşak, cinsiyet, eğitim ve gelir düzeyi değişkenlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığı araştırılmıştır ($H_{3a} - H_{3d}$). Bu ilişkilerin tek bir ampirik modelde bütünlüştürülmesi çalışmayı betimleyici yaklaşımların ötesine taşıyarak dışlanmanın çalışan bağlılığını, iyi oluşunu ve performansını nasıl aşındırdığına ilişkin tutarlı bir ilişkisel ve psikolojik süreç ortaya koymayı hedeflemektedir. Böylece örgütsel dışlanma yalnızca bir adalet ya da iklim meselesi olarak değil hizmet kalitesi, insan kaynağının sürdürülebilirliği ve operasyonel süreklilik açısından stratejik öneme sahip bir risk alanı olarak yeniden konumlandırılmaktadır.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Örgütsel Dışlanma Kavramı

Örgütsel dışlanma, toplumsal yaşamın parçası olan ve iş ortamlarında karşılıklı ilişkiler kuran bireylerin maruz kaldığı görünmez fakat son derece yıpratıcı bir sosyal süreç olarak tanımlanmaktadır. Profesyonel bağlamlarda ortaya çıkan bu tür dışlanma, emek yoğun yapıya sahip turizm ve ağırlama işletmelerinde özellikle kritik bir risk faktörü niteliği taşımaktadır çünkü hizmet kalitesi ile müşteri deneyimi doğrudan çalışanların psikolojik iyilik hâli tarafından şekillenmektedir (Hales vd., 2016: 785; Zhao ve Xia, 2017: 334). Sosyal etkileşimlerden geri bırakılmak, görmezden gelinmek ya da ilişki alanlarının daraltılması yalnızca bireysel bir psikolojik yük oluşturmakla kalmamakta aynı zamanda örgütsel etkililik ve uzun vadeli sürdürülebilirlik açısından ciddi maliyetler doğurmaktadır.

Örgütsel dışlanma olgusu uluslararası literatürde çoğunlukla ostracism, exclusion, shunning, rejection ve kişilerarası kötü muamele gibi farklı kavramlar üzerinden tartışılmaktadır. Bu kavramlar farklı vurgu noktalarına sahip olsa da ortak biçimde bireyin makul olarak parçası olmayı beklediği sosyal etkileşimlerden kasıtlı ya da örtük biçimde uzaklaştırılması ve sembolik düzeyde “yok sayılması” durumuna işaret etmektedir (Williams, 2001; Ferris vd., 2008: 1350). Türkçe örgütsel davranış literatüründe ise bu olgu büyük ölçüde “örgütsel dışlanma” veya “işyerinde

dışlanma” kavramlarıyla ifade edilmekte ve çalışanların grup içi iletişimden, sosyal etkileşimlerden ve örgütsel süreçlerden sistematik biçimde dışarıda bırakılması şeklinde tanımlanmaktadır. Böylece farklı terminolojik kullanımlara rağmen literatürdeki ortak görüş, dışlanmanın bireyin sosyal varlığını görmezden gelen ve aidiyet duygusunu zedeleyen bir ilişkisel deneyim olduğu yönünde birleşmektedir. Scott’ın (2013: 40) görünürlük, güdü, yoğunluk ve açıklık boyutlarından oluşan kavramsallaştırması ise dışlanmanın fiziksel, dijital ya da tamamen sosyal ortamlarda nasıl ortaya çıktığını açıklayan analitik bir çerçeve sunmakta ve örgütsel dışlanmayı tesadüfi bir gerilimden ziyade süreklilik gösteren bir sosyal mekanizma olarak konumlandırmaktadır.

Örgütsel dışlanmanın kuramsal açıklamaları örgütsel adalet, sosyal değişim kuramı, eşitlik kuramı ve gereksinim temelli yaklaşımlar gibi birbiriyle tamamlayıcı birçok çerçeveden beslenmektedir. Adalet perspektifi dışlanmayı çalışanların saygı, onur ve adil muamele beklentilerinin karşılanmadığı durumlarda ortaya çıkan deneyimsel bir adaletsizlik biçimi olarak ele almaktadır (Cropanzano vd., 2001: 165). Sosyal değişim kuramı çalışan ile örgüt arasındaki ilişkinin karşılıklılık, güven ve sadakat üzerine kurulu olduğunu, dışlanmanın bu psikolojik sözleşmenin ihlali anlamına geldiğini ve duygusal yatırımın geri çekilmesini tetiklediğini vurgulamaktadır (Blau, 1964; Robinson vd., 2013: 205). Eşitlik kuramı çalışanların kendilerini değersiz ve fazlasıyla katkı sunan bir pozisyonda hissettiklerinde dağıtımsal adaletsizlik algısının oluştuğunu ve bunun öfke, motivasyon kaybı ve örgütten duygusal uzaklaşma gibi sonuçlar doğurduğunu göstermektedir (Adams, 1965).

Williams’ın gereksinim-tehdit modeli örgütsel dışlanmanın psikolojik etkilerini açıklamada merkezi bir konuma sahiptir. Bu modele göre dışlanma aidiyet, benlik saygısı, kontrol ve anlamlı varoluş olmak üzere dört temel psikolojik gereksinimi tehdit etmektedir (Williams, 2001). Bu tehdit kısa süreli deneyimlerde dahi yoğun bir psikolojik acıya yol açmakta ve bireyler tarafından çoğu zaman “sosyal ölüm” hissi olarak tanımlanmaktadır. Süreç başlangıçta uyum arayışını güçlendirebilse de dışlanmanın uzaması geri çekilme, öfke, saldırganlık ya da tamamen pasifleşme gibi savunmacı tepkilere neden olmaktadır (Uskul ve Over, 2017: 374). Bu durum dışlanmanın basit bir kişiler arası rahatsızlık değil temel psikolojik işlevleri tehdit eden derin bir süreç olduğunu göstermektedir.

Örgütsel dışlanmanın ortaya çıkışı kişisel, davranışsal, çevresel ve yapısal etkenlerin eş zamanlı etkisiyle şekillenmektedir. Kişilik düzeyinde duygusal dengelilik, olumlu duygu durumu, yüksek benlik saygısı, dışa dönüklük, geçimlilik ve proaktif kişilik özellikleri dışlanmaya karşı koruyucu bir rol oynamaktadır (Bowling ve Beehr, 2006; Bowling vd., 2010; Leung vd., 2011). Buna karşılık olumsuz duygu durumu, kaygı, nevroz (bireyin kaygı, stres, endişe, öfke ve duygusal dengesizlik gibi olumsuz duyguları daha yoğun ve sık yaşama eğilimi), çatışmadan kaçınma ve aşırı sessizlik dışlanmaya açıklığı artırmaktadır (Coyne vd., 2000; Zadro vd., 2006; Milam vd., 2009). Özellikle sessiz kalan ve çatışmadan kaçınan çalışanlar kolay hedef hâline gelmekte ve daha yüksek düzeyde dışlanma riski taşımaktadır (Aquino ve Bradfield, 2000: 525).

Davranışsal eğilimler de dışlanmanın önemli belirleyicileri arasındadır. Nezaketsizlik, iş birliğine kapalı tutumlar ya da grup normlarıyla uyumsuz görülen davranışlar sosyal mesafenin artmasına ve dışlanmanın pekişmesine neden olabilmektedir (Scott vd., 2013). Bununla birlikte uzmanlık düzeyi yüksek çalışanlar da çelişkili biçimde dışlanmaya maruz kalabilmektedir çünkü bilgi ve becerileri

değerli olsa bile duygusal ve sosyal bütünleşmeleri sınırlı kalabilmektedir. Bu durum izolasyon duygusunu güçlendirmektedir (Jones ve Kelly, 2010; Mao vd., 2018). Benzer biçimde yüksek performans gösteren çalışanlar kıskançlık ve tehdit algısı nedeniyle dışlanabilir ve bu durum grup içi rekabeti artırabilir (Carter Sowell vd., 2008).

Çevresel ve örgütsel koşullar bu süreçleri daha da yoğunlaştırmaktadır. Yüksek rekabet, toksik çalışma ortamları, zayıf lider üye ilişkileri ve çatışmadan kaçınmayı ödüllendiren örgüt kültürleri dışlanmanın görünmez bir norm hâline gelmesine yol açabilmektedir (Robinson vd., 2013; Yu vd., 2018; Howard vd., 2020). Güç mesafesinin yüksek olduğu örgütlerde çalışanı göz ardı eden ya da küçümseyen davranışlar liderler tarafından modellendiğinde dışlanma grup içinde meşrulaşmaktadır. Cinsiyet, etnik kimlik ve azınlık statüsü gibi sosyal kategorilere dayalı ayrımlar dışlanma riskini artırmakta, bu gruplarda saygı ve görünürlük kaybı daha sık yaşanmaktadır (Berdahl ve Moore, 2006; Cortina vd., 2013). Etik dışı davranışları bildiren çalışanların örgüt içinde cezalandırıcı bir dışlanmaya maruz kalması, ahlaki davranış ile grup sadakati arasındaki gerilimi görünür hâle getirmektedir (Faulkner vd., 1997; Williams, 2001).

Örgütsel dışlanmanın sonuçları çok boyutlu ve maliyetlidir. Araştırmalar örgütsel dışlanmanın iş doyumunu düşürdüğünü, örgütsel bağlılığı zayıflatıldığını, işten ayrılma niyetini artırdığını ve üretkenliği azaltıldığını göstermektedir (Ferris vd., 2008; Penhaligon vd., 2009). Dışlanan çalışanlar örgütsel vatandaşlık davranışlarına daha az yatırım yapmakta ve katılımlarını görev gerekleriyle sınırlamaktadır. Nörogörüntüleme (beynin anatomik yapısını, sinirsel etkinliğini ve farklı bilişsel ya da duygusal süreçler sırasında ortaya çıkan işlevsel değişimleri MRI, fMRI, PET ve EEG gibi tekniklerle incelemeye imkân veren görüntüleme ve ölçüm yöntemlerinin bütünü) çalışmalarında sosyal dışlanmanın fiziksel acıyla ilişkili beyin bölgelerini aktive ettiği saptanmış, bu da dışlanmanın yalnızca duygusal bir rahatsızlık değil biyolojik temeli olan bir sosyal acı biçimi olduğunu göstermiştir (Eisenberger vd., 2003). Bu bulgular dışlanma ile tükenmişlik, psikosomatik (psikolojik süreçlerin özellikle kronik stres, kaygı, travma, bastırılmış duygular ve kişiler arası çatışmaların sinir, bağışıklık ve hormonal sistemler üzerinden bedensel belirtilerin ortaya çıkmasına, şiddetlenmesine ya da sürmesine katkıda bulunduğu durumları ifade eden kavram) belirtiler, uyku kalitesinde düşüş ve genel iyi oluş düzeyinin bozulması arasındaki ilişkileri desteklemektedir (Wu vd., 2012; Wu vd., 2016; Ng vd., 2020).

Davranışsal açıdan dışlanma saldırganlık ve antisosyal eğilimleri artırmakta, yardım etme davranışlarını azaltmakta ve etik dışı davranış ile örgütsel sapma olasılığını yükseltmektedir. Dışlanan bireyler yalnızca dışlayan kişiye değil tarafsız üçüncü kişilere karşı da daha cezalandırıcı tepkiler verebilmektedir (Leary vd., 2003; Warburton vd., 2006). Ayrıca dışlanma bütünlük duygusunu zayıflatmakta, riskli karar verme eğilimini artırmakta ve örgütsel değerlere uyumu azaltabilmektedir (Twenge vd., 2003; Duclos vd., 2013; Kouchaki ve Wareham, 2015). Öte yandan bazı çalışmalar dışlanmanın sosyal kabul arayışını artırarak bireyleri yeniden bağ kurmaya motive edebildiğini ve etkilerin bağlama, kişisel kaynaklara ve durumsal faktörlere göre değiştiğini göstermektedir (Maner vd., 2007; Romero-Canyas vd., 2010).

Turizm ve ağırlama işletmeleri özelinde dışlanma daha görünür hâle gelmektedir çünkü endüstri emek yoğun yapısı, yüksek yüz yüze etkileşimleri ve duygulara dayalı

hizmet süreçleriyle çalışanların psikolojik deneyimlerine doğrudan bağlıdır. Pelit (2018) dışlanmanın beş yıldızlı konaklama işletmesi çalışanlarında işten ayrılma niyetini önemli ölçüde artırdığını göstermiştir. Yarmacı (2018) dışlanmanın örgütsel sessizliği yükselttiğini ve çalışanların sorun bildirme olasılığını azalttığını ortaya koymuştur. Yuan vd. (2022) dışlanmanın rol içi ve rol ötesi hizmet davranışlarını doğrudan etkilemediğini ancak işte bağlılık düzeyi aracılığıyla etki ürettiğini, yani dışlanmanın hizmet kalitesini motivasyonel bir mekanizma üzerinden zayıflattığını göstermiştir. Liu vd. (2024) ile Rabiul vd. (2024) dışlanmanın karşıt üretken davranışları artırdığını, psikolojik sözleşme ihlali ve duygusal enerji tükenmesi yoluyla hizmet yönelimini zayıflattığını saptamışlardır.

Güncel araştırmalar dışlanmanın performans kaybına ve karşıt üretken davranışlara nasıl dönüştüğünü açıklamak için tekrarlayıcı düşünme, duygusal enerji tükenmesi, psikolojik sözleşme ihlali, örgütsel yalnızlık ve işe adanmışlık gibi aracılık mekanizmalarına odaklanmaktadır (Mao vd., 2018; Srivastava vd., 2024; Rabiul vd., 2024; Erçetin, 2024). Benlik saygısı, duygusal zekâ, farkındalık ve iş yükü gibi düzenleyici faktörlerin etkileri ise dışlanma süreçlerinin hem kişisel kaynaklardan hem de örgütsel bağlamdan etkilenen dinamik bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir (Sahoo vd., 2023; Liu vd., 2024).

Özetle örgütsel dışlanma; kişisel, davranışsal, sosyal, kültürel ve yapısal dinamiklerin kesişiminde ortaya çıkan çok boyutlu bir olgudur. Turizm ve ağırlama işletmelerinde dışlanmanın etkileri çalışan iyilik hâlini aşarak hizmet kalitesini, müşteri deneyimini, marka algısını ve hatta destinasyon imajını etkileyebilmektedir. Adalet kuramı, sosyal değişim kuramı, gereksinim-tehdit modeli ve kaynakların korunması kuramı ışığında güncel literatür örgütsel dışlanmayı proaktif biçimde yönetilmesi gereken stratejik bir risk alanı olarak konumlandırmaktadır. Kapsayıcı örgüt kültürleri, adil ve etik liderlik, şeffaf iletişim ve psikolojik sözleşmenin korunmasına yönelik uygulamalar dışlanmayı azaltmada ve hizmet kalitesinin, çalışan bağlılığının ve örgütün uzun vadeli itibarı ile sürdürülebilirliğinin korunmasında kritik rol oynamaktadır.

2.2. Sessiz İstifa Kavramı

Sessiz istifa kavramı, çalışanların örgütle olan biçimsel bağlarını korumakla birlikte işe yönelik psikolojik ve zihinsel yatırımını geri çektiği çağdaş bir örgütsel davranış olgusu olarak literatürde giderek daha görünür hâle gelmiştir. Kavramın kökeni 2009 yılında ekonomist Mark Boldger'ın Teksas'ta düzenlenen bir ekonomi sempozyumunda yoğun çalışma temposunun çalışanların sağlıklı bir iş yaşam dengesi kurmasını engellediğini vurgulayarak yaptığı eleştirilere dayanmaktadır. COVID 19 pandemisini izleyen dönemde iş yaşam dengesi tartışmalarının küresel ölçekte artması sessiz istifayı yeniden gündeme taşımış ve özellikle Zaid Khan'ın sosyal medyada geniş kitlelere ulaşan "işin hayatın değildir, değerini üretkenliğin belirlemez" temalı paylaşımları kavramı küresel bir söyleme dönüştürmüştür (Demirkaya vd., 2023: 70; Duran vd., 2023; Çalışkan, 2023: 193). Bu çerçevede sessiz istifa çalışanların örgütten ayrılmaksızın iş tanımlarında yer almayan ek sorumluluklardan bilinçli biçimde uzak durmasını ifade eden bir davranış biçimi olarak tanımlanmaktadır.

Sessiz istifanın geleneksel gönüllü ayrılış biçimlerinden temel farkı çalışanların fiziksel olarak iş yerinde kalmaya devam etmeleri ancak duygusal bağlılık, motivasyon ve aidiyet duygusunda belirgin bir azalma yaşamalarıdır. Bu süreçte

birey yalnızca görev tanımında açık biçimde belirtilen yükümlülükleri yerine getirmekte, rol ötesi katkılardan kaçınmakta ve zaman içinde örgütsel yaşama görünmez bir biçimde uzaklaşmaktadır (Morrison-Beedy, 2022: 7; Yıldız ve Özmenekşe, 2022: 15). Literatürde sessiz istifanın doğrudan iş doyumsuzluğu ile özdeşleştirilmediği de vurgulanmaktadır çünkü bu olgu daha çok “beklenenin ötesine geçme isteğinin” kaybı ile hızlı terfi veya ek sorumluluk alma yönündeki kariyer motivasyonunun zayıflamasıyla ilişkilendirilmektedir (Savaş ve Turan, 2023: 445).

Sessiz istifanın görünmez doğası ölçülmesini ve dışarıdan gözlemlenmesini güçleştirmektedir. Bazı örgütsel kültürlerde yalnızca zorunlu görevleri yerine getirmek kabul edilebilir bir performans olarak algılanırken başka bağlamlarda aynı davranış düşük bağlılık ya da inisiyatif eksikliği şeklinde yorumlanabilmektedir. Bu durum performansın örgütsel normlar ve değer sistemleri tarafından biçimlendirildiğini ve sessiz istifanın bağlama duyarlı bir süreç olduğunu göstermektedir (Kobak, 2022). Dolayısıyla olgunun anlaşılması bireysel davranışın ötesinde örgüt kültürünün, performans değerlendirme sistemlerinin ve yönetsel beklentilerin de dikkate alınmasını gerektirmektedir.

Literatürde sessiz istifanın davranışsal göstergeleri oldukça kapsamlı şekilde sınıflandırılmaktadır. Güler (2023) hastalık dönemlerinde artan devamsızlık, işe geç gelme, işten erken ayrılma ve özellikle hafta sonları ile resmî tatillerde mesai dışı çalışmadan kaçınma davranışlarını erken uyarı işaretleri olarak belirtmektedir. Buna ek olarak mesai dışı telefon ve e-postalara yanıt vermeme, toplantı ve planlama süreçlerine düşük düzeyde katılım, ekip çalışmalarında gönülsüzlük, ücretlendirilmemiş ek görevleri kabul etmeme, işe yönelik duygusal yatırımın azalması ve motivasyon ile verimlilikte gözle görülür düşüşler sessiz istifanın temel belirtileri arasında sayılmaktadır (Güler, 2023; Çimen ve Yılmaz, 2023: 30; Özcan, 2023). Bu göstergelerin dikkatle izlenmesi yönetim açısından sessiz istifa eğilimine giren çalışanları belirlemede önemli bir tanınal çerçeve sunmaktadır.

Bazı araştırmacılar sessiz istifayı aşamalı ve çok katmanlı bir süreç olarak ele almaktadır. Avcı (2023) ile Karayaman (2023) süreci duygusal, bilişsel ve fizyolojik aşamalar olarak sınıflandırmakta ve bu aşamaların birbirini takip eden bir geri çekilme zinciri oluşturduğunu savunmaktadır. Duygusal aşamada değersizlik, takdir edilmeme ve düşük görünürlük duyguları ön plana çıkmakta ve örgüte yönelik duygusal bağlılık zayıflamaktadır. Bilişsel aşamada çalışan fiziksel olarak iş yerinde bulunmayı sürdürmekte ancak zihinsel olarak işten kopmakta ve karar alma ya da görev yürütme süreçlerine minimal düzeyde enerji harcamaktadır. Fizyolojik aşama ise devamsızlık, geç kalma, açık memnuniyetsizlik ve işten ayrılma düşüncesinin belirginleşmesi gibi daha görünür davranışlarla karakterizedir. Bu aşamalı yapı sessiz istifanın ani değil kademeli bir geri çekilme olduğunu göstermektedir.

Sessiz istifanın ortaya çıkışında makro ve mikro düzey belirleyiciler etkili olmaktadır. Seçer (2009), II. Dünya Savaşı sonrası performans, güvenlik ve maddi refah ekseninde şekillenen materyalist değerlerin yerini zamanla kendini gerçekleştirme, ilişki odaklılık ve anlam arayışını temel alan post materyalist değerlere bıraktığını belirtmekte ve bu dönüşümün günümüz iş davranışlarını derinden etkilediğini vurgulamaktadır. Dijitalleşme ve “hustle culture” olarak tanımlanan sürekli çalışma anlayışı çalışma ve özel yaşam sınırlarının belirsizleşmesine yol açmış, çalışanların her an ulaşılabilir olmasını normalleştirmiş

ve tükenmişlik düzeylerini artırarak sessiz istifanın yapısal zeminini güçlendirmiştir (Balkeran, 2020; Güler, 2023; Çimen ve Yılmaz, 2023).

Mikro düzeyde kişisel etkenler arasında; tükenmişlik, düşük iş doyumunu, zayıflayan örgütsel bağlılık, stres, kaygı, motivasyon kaybı ve aşırı niteliklilik algısı öne çıkmaktadır. Örgütsel etkenler; uzun ve düzensiz çalışma saatleri, iş yaşam dengesi kaybı, yetersiz ücretlendirme, sağlıksız örgüt kültürü, ağır iş yükü, sınırlı kariyer gelişimi ve zayıf iç iletişim gibi unsurları içermektedir. Yönetimsel etkenler ise toksik liderlik, adaletsizlik, liyakate dayanmayan terfiler, yetersiz tanıma ve ödüllendirme sistemleri ile kapalı ve katılımcılık içermeyen karar alma süreçleridir (Sönmez, 2014; Araslar, 2021; Demirkaya vd., 2023; Konak, 2024; Gürer vd., 2024). Demirkaya vd. (2023) vurguladıkları üzere çalışan beklentileri ile yönetsel tarz arasındaki uyumsuzluk sessiz istifanın en kritik tetikleyicilerinden biridir.

Pandemi dönemi ve sonrasındaki ekonomik dalgalanmalar sessiz istifa sürecini hızlandırmıştır. Satıl (2022) uzaktan çalışma, esnek mesai ve fiziksel izolasyonun çalışanlarda stres ve iş doyumsuzluğunu artırdığını, bunun yalnızca sessiz istifayı değil “büyük istifa” hareketini de beslediğini göstermektedir. Uzaktan ve hibrit çalışmanın zaman ve mekân sınırlarını bulanıklaştırması sürekli erişilebilirlik beklentisi ortaya koymuş ve görünmez iş yükünü artırmıştır (Keser ve Kümbül Güler, 2016: 260; Yılmaz ve Sağlam, 2021: 520). Japonya’da belgelenen aşırı çalışma kaynaklı sağlık sorunları aşırı iş yükünün meydana getirdiği risklerin ne kadar ciddi olduğunu açık biçimde ortaya koymaktadır (Selvi, 2019).

Sessiz istifanın sonuçları bireysel, örgütsel ve toplumsal düzeyde kendini göstermektedir. Bireysel düzeyde; anlam kaybı, motivasyon düşüşü, psikolojik yıpranma ve kariyer gelişiminde duraksama öne çıkmaktadır. Örgütsel düzeyde; verimlilik düşmekte, performans zayıflamakta, yenilik kapasitesi sınırlanmakta, hizmet kalitesi gerilemekte ve süreç ileri safhalara taşındığında çalışanlar tamamen işten ayrılmaya yönelmektedir (Klotz ve Bolino, 2022). Toplumsal düzeyde ise yaygınlaşan örgütsel kopuş iş gücü piyasasının sürdürülebilirliğini tehdit etmekte ve uzun vadeli insan sermayesi gelişimini olumsuz etkilemektedir.

Literatür, sessiz istifanın önlenabilir bir olgu olduğunu ve bunun stratejik insan kaynakları uygulamalarıyla mümkün olduğunu göstermektedir. Adil ve şeffaf ücretlendirme, anlamlı kariyer yolları, dengeli iş yükü, psikolojik güvenlik, etkili iç iletişim ve tanıma mekanizmaları başlıca koruyucu unsurlar olarak öne çıkmaktadır (Sönmez, 2014; Güler, 2023: 250). Açıklık, takdir, gelişim ve iş-yaşam dengesi kültürünü benimseyen örgütlerde sessiz istifa eğilimleri azalmakta, bu unsurları ihmal eden yapılarda ise çalışan bağlılığı görünmez bir biçimde aşınmaktadır.

2.3. Psikolojik Sıkışmışlık Hissi Kavramı

Yenilgi duygusu ile psikolojik sıkışmışlık, depresyonun evrimsel temellerinde merkezi bir rol oynayan iki temel psikolojik yapıyı oluşturmaktadır (Taylor vd., 2011). Psikolojik sıkışmışlık, bireyin içinde bulunduğu olumsuz durumdan yoğun biçimde uzaklaşmak istemesine karşın tüm çıkış yollarının kapalı olduğunu düşündüğü duygu durumuna işaret etmektedir. Alan yazını bu duygunun depresyon ve intihar eğilimleriyle güçlü biçimde ilişkili olduğunu göstermektedir (Trachsel vd., 2010). Bulgular özellikle psikotik (kişinin gerçeklikle bağının önemli ölçüde bozulduğu; sanrı, halüsinasyon, düşünce ve algı süreçlerinde düzensizlik, davranışlarda belirgin kopukluk ve içgörü kaybı gibi belirtilerle ortaya çıkabilen klinik durumları ifade eden kavram) belirtiler gösteren bireylerde sosyal kaygılar ile

sıkışmışlık algısının yakın bir ilişki içinde olduğunu ortaya koymakta ve sıkışmışlığın kimi bireyler için geçici bir stres tepkisi olmaktan ziyade giderek derinleşen ve süreklilik kazanan bir psikolojik mekanizma olduğunu düşündürmektedir (Taylor vd., 2011).

Psikolojik sıkışmışlık genellikle yoğun stres, sınırlı davranışsal seçenekler ve yaşam üzerindeki kontrol algısının zayıfladığı durumlarda ortaya çıkmaktadır. Bu deneyimin kronikleşmesinde biyolojik, sosyal ve bilişsel etkenlerin etkileşimi belirleyici olmaktadır. Sıkışmışlık yalnızca başarısızlık hissini değil aynı zamanda bireyin içinde bulunduğu durumdan kaçamayacağına dair derin bir inancı kapsamakta ve yaşam koşullarının kaçınılmaz biçimde kötüleştiğine yönelik genelleştirilmiş bir beklenti oluşturmaktadır (Taylor vd., 2011). Bu nedenle psikolojik sıkışmışlık anlık bir güçlükten çok öz yeterliliği ve baş etme kapasitesini aşındıran süregelen bir süreç olarak değerlendirilmektedir.

Gilbert ve Allan'ın kuramsal çerçevesi sıkışmışlık duygusunun tehdit, suçluluk, yetersizlik ya da hastalık gibi içsel deneyimlerle başa çıkılamadığı durumlarda ya da sosyal desteğin yetersizliği, kişiler arası çatışmalar, akademik güçlükler ya da iş yeri sorunları gibi dışsal baskıların yoğunlaştığı ortamlarda ortaya çıktığını göstermektedir (Forkmann vd., 2018: 16). Bu bağlamda sıkışmışlık yalnızca içsel bir duyulanım tepkisi değil bireyin içinde bulunduğu sosyal çevrenin niteliği ile bu çevrede algıladığı kontrol düzeyinin etkileşimi tarafından şekillenen dinamik bir deneyimdir.

Yenilgi ile sıkışmışlık çoğu zaman birlikte ele alınsa da aslında birbirinden farklı psikolojik süreçleri temsil etmektedir. Yenilgi, bireyin ulaşılabilir olduğuna inandığı bir hedefin gerçekleşmemesiyle ortaya çıkan olumsuz bir sonuçtur ve birey başarısızlığı kabul etse bile hâlâ kaçış ya da telafi imkânlarını algılayabilmektedir. Buna karşılık sıkışmışlık; bireyin durumu tekrar tekrar değerlendirdikten sonra kişisel çaba ya da dışsal destekle dahi çıkışın mümkün olmadığına inanmaya başlamasıyla gelişmektedir. Hayvanlar üzerinde yapılan çalışmalar yenilgi ve sıkışmışlığın biyolojik ve davranışsal kökenlerinin de ayrıştığını göstermektedir. Yenilgiye verilen tepkiler çoğunlukla tehdit karşısında boyun eğici davranış örüntüleriyle ilişkiliyken sıkışmışlık, yenilgi sonrası çözüm üretme kapasitesinin azalmasıyla ortaya çıkmaktadır. Üniversite öğrencileriyle yapılan çalışmalar her iki olgunun da tek bir nedene indirgenemeyecek kadar karmaşık ve çok boyutlu psikolojik süreçlere işaret ettiğini doğrulamaktadır (Taylor vd., 2011: 391).

İki duygu yalnızca psikolojik iyi oluşu değil sosyal ilişkileri ve hedef belirleme davranışlarını da etkilemektedir. Sıkışmışlık kronikleştiğinde bireyin mevcut kaynakları doğru biçimde değerlendirme becerisi zayıflamakta, bilişsel esneklik azalmakta, alternatif problem çözme stratejileri güç kaybetmekte ve giderek pasif bir kabullenme hâli ortaya çıkmaktadır. Bu durum sıkışmışlığı depresyonun hem gelişiminde hem de sürdürülmesinde kritik bir risk faktörü hâline getirmektedir.

Örgütsel bağlamda yenilgi ve sıkışmışlık çalışan davranışını doğrudan etkileyen temel psikolojik süreçlerdir. Çalışanlar sürekli; engellenme, takdir edilmeme, kontrol kaybı, belirsizlik ya da adaletsizlik algısı yaşadıklarında yenilgi duygusu tetiklenmektedir. Bu duygu zamanla motivasyon kaybı, performans düşüşü, işe yönelik duygusal yatırımın zayıflaması ve sessiz istifa davranışlarına yönelim gibi çeşitli geri çekilme biçimlerine dönüşebilmektedir. Nitel araştırmalar süregelen engellenme ve düşük kontrol algısının öğrenilmiş çaresizlik ve geri çekilme

davranışlarını tetiklediğini göstermektedir (Seligman, 1975). Daha önemlisi yenilgi, çalışanların problem çözme kapasitesini aşındırdığında birey kendisini örgüt içinde sıkışmış hissetmeye başlamakta ve bu aşama örgütler açısından en yüksek riski oluşturmaktadır çünkü sıkışmışlık örgütsel bağlılığı dramatik biçimde azaltmakta, tükenmişliği artırmakta, işten ayrılma niyetini güçlendirmekte ve doğrudan performans düşüşüne neden olmaktadır. Schaufeli ve Bakker'ın (2004: 295) bulguları tükenmişlik ile düşük iş kontrolünün, çalışanların örgütle kurduğu psikolojik bağı zayıflattığını, geri çekilme davranışlarını artırdığını ve performansı olumsuz etkilediğini göstermektedir.

Psikolojik sıkışmışlığın örgüt içinde yaygınlaşması kurumsal verimliliği, yenilik kapasitesini ve insan sermayesinin sürdürülebilirliğini ciddi biçimde zayıflatmaktadır. Problemlere çözüm üretme isteği azalmakta, öğrenme motivasyonu düşmekte, ekip içi iletişim bozulmakta ve örgütün çevresel değişimlere uyum sağlama kapasitesi zayıflamaktadır. Edmondson'ın (1999: 353) bulguları psikolojik güvenliğin düşük olduğu ortamlarda çalışanların risk almaktan kaçındığını, iletişim hatalarının arttığını ve yenilikçi davranışların belirgin biçimde azaldığını ortaya koymaktadır. Benzer biçimde Bakker, Demerouti ve Verbeke'nin (2004: 85) çalışması yüksek iş talepleri ile düşük kaynak düzeyinin tükenmişlik riskini artırdığını, performans, yapıcılık ve örgütsel bağlılık üzerinde olumsuz etkiler meydana getirdiğini göstermektedir. Bu nedenle işletmeler açısından yenilgi ve sıkışmışlığın erken belirtilerini saptayabilecek geri bildirim mekanizmalarının kurulması, açık iletişim ortamının desteklenmesi, adil performans değerlendirmesi yapılması, psikolojik güvenliğin güçlendirilmesi ve destekleyici liderlik anlayışının benimsenmesi stratejik bir zorunluluk hâline gelmektedir. Böyle bir yaklaşım çalışanların psikolojik iyi oluşunu korurken örgütün uzun vadeli rekabet gücünü de güçlendirmektedir.

3. Yöntem

3.1. Araştırma Yöntemi

Araştırmada verilerin değerlendirilmesi, çalışanların algıladıkları örgütsel dışlanma, sessiz istifa eğilimleri ve psikolojik sıkışmışlık düzeyleri arasındaki etkileşimi modellemeyi amaçlayan betimleyici ve ilişkisel analizler aracılığıyla gerçekleştirilmiştir. Bu analitik çerçeve kapsamında değişkenler arasındaki yapısal ilişkilerin ortaya konulması ve bu ilişkilerin farklı demografik alt gruplar arasında nasıl değiştiğinin incelenmesi hedeflenmiş olup söz konusu yapı, araştırma modelinin işlevsel hâle getirilmesini sağlamıştır.

Araştırmada veri toplama aracı olarak Ferris vd. (2008) tarafından geliştirilen ve 10 maddeden oluşan "Örgütsel Dışlanma Ölçeği" Türk vd. (2024) tarafından Türkçeye uyarlanan 4 maddelik "Psikolojik Sıkışmışlık Ölçeği" ve Savaş ve Turan (2023) tarafından geliştirilen 16 maddelik "Sessiz İstifa Ölçeği" kullanılmıştır. Ayrıca katılımcıların kuşak grubunu, cinsiyetini, eğitim düzeyini ve gelir durumunu belirlemeye yönelik 4 adet demografik soru ankete eklenmiştir. Böylece araştırmada kullanılan anket formu toplam 34 sorudan oluşmaktadır. Ölçekte yer alan tüm maddeler 1 "kesinlikle katılmıyorum" ile 5 "kesinlikle katılıyorum" arasında değişen beşli Likert tipi derecelendirme üzerinden yanıtlanmıştır.

"Örgütsel Dışlanma Ölçeği" bakımından araştırmacı tarafından yeni bir çeviri yapılmamış, Ferris vd. (2008) tarafından geliştirilen ölçeğin Çalışkan ve Pekkan

(2020) tarafından Türkçeye uyarlanmış formu kullanılmıştır. On maddeden ve tek boyuttan oluşan ölçeğin Türkçe uyarlama çalışmasında, özgün faktör yapısının korunduğu ve ölçeğin yüksek düzeyde iç tutarlılık gösterdiği belirlenmiştir. "Psikolojik Sıkışmışlık Ölçeği", Türk vd. (2024) tarafından Türkçeye uyarlanmış dört maddelik ve tek boyutlu bir ölçme aracıdır ve uyarlama çalışmasında ölçeğin faktör yapısının doğrulandığı ve geçerlilik ile güvenilirlik değerlerinin kabul edilebilir düzeyde olduğu bildirilmiştir. "Sessiz İstifa Ölçeği" ise Savaş ve Turan (2023) tarafından geliştirilmiş 16 maddelik bir ölçme aracı olup geliştirme çalışmasında gerçekleştirilen faktör ve iç tutarlılık analizleri, ölçeğin sessiz istifa eğilimini ölçmede geçerli ve güvenilir bir yapıya sahip olduğunu göstermiştir. Bu doğrultuda mevcut araştırmada, psikometrik özellikleri daha önce sınanmış ölçme araçlarının mevcut Türkçe formları kullanılmış ve herhangi bir ölçek için araştırmacı tarafından yeniden çeviri yapılmamıştır.

Araştırmanın evrenini Türkiye’de faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde çalışan bireyler oluşturmaktadır. Bununla birlikte, Türkiye genelindeki konaklama işletmesi çalışanlarının tamamını kapsayan ve araştırmacıların erişimine açık güncel bir örnekleme çerçevesinin bulunmaması, işletmelerin farklı coğrafi bölgelerde dağınık biçimde faaliyet göstermesi ve çalışanlara kurumsal kanallar üzerinden erişimde yaşanan güçlükler nedeniyle evrendeki tüm bireylerin araştırmaya dâhil edilmesi mümkün olmamıştır. Bu nedenle araştırma, evrenden ulaşılabilir durumda olan ve çalışmaya gönüllü olarak katılmayı kabul eden bireylerden oluşturulan bir örneklem üzerinde yürütülmüştür.

Veri toplama süreci çevrim içi anket yöntemiyle gerçekleştirilmiş ve toplam 416 konaklama işletmesi çalışanından kullanılabilir veri elde edilmiştir. Katılımcılar, araştırma bağlantısının erişim sağlanabilen konaklama işletmesi çalışanlarına ve ilgili mesleki iletişim ağlarına ulaştırılması yoluyla araştırmaya dâhil edilmiştir. Bu doğrultuda, araştırmada olasılığa dayalı olmayan örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme tekniği kullanılmıştır. Kolayda örnekleme yönteminin tercih edilmesinde, araştırma evrenine ilişkin kapsamlı bir çalışan listesinin bulunmaması, çalışanlara doğrudan erişimin işletme izinlerine bağlı olması, sektör çalışanlarının vardiyalı ve yoğun çalışma düzenleri ile araştırmanın zaman ve maliyet sınırlılıkları etkili olmuştur. Dolayısıyla elde edilen bulgular, araştırmaya katılan örneklem çerçevesinde değerlendirilmiş ve sonuçların Türkiye’deki tüm konaklama işletmesi çalışanlarına genellenmesi konusunda ihtiyatlı bir yaklaşım benimsenmiştir.

Tüm istatistiksel analizler SPSS 25.0 programı ile yürütülmüştür. Veri toplama sürecine ilişkin etik onay Doğuş Üniversitesi Etik Kurulu tarafından 18.09.2025 tarihinde verilmiş ve çalışma E-42435178-050.04-88149 protokol numarası ile kurumsal ve etik standartlara uygun biçimde gerçekleştirilmiştir.

3.2. Bulgular

Araştırmada veri analiz süreci çalışmanın yöntemsel bütünlüğünü güçlendirecek şekilde birbirini izleyen istatistiksel adımlarla yapılandırılmıştır. İlk aşamada değişkenlerin dağılım özelliklerini belirlemek ve parametrik analizlere uygunluğunu değerlendirmek amacıyla normallik testleri uygulanmıştır. Bu doğrultuda sürecinin ardından ölçme araçlarının kuramsal yapıları ne ölçüde yansıttığını ortaya koymak için geçerlilik analizleri ile maddeler arası tutarlılığı değerlendirmeye yönelik güvenilirlik analizleri gerçekleştirilmiştir. Veri setinin analitik açıdan yeterli olduğu belirlendikten sonra araştırma modelinde tanımlanan değişkenler arasındaki etkileri

incelemek amacıyla regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların demografik ve mesleki özelliklerine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için iki gruptan oluşan değişkenlerde bağımsız örneklem t testi, ikiden fazla gruptan oluşan değişkenlerde ise tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. Bu bütüncül yaklaşım değişkenler arasındaki etkileşimlerin yöntemsel açıdan sağlam bir temelde değerlendirilmesini sağlamış ve elde edilen bulguların bilimsel geçerliliğini güçlendirmiştir.

3.3. Normallik, Güvenirlik ve Geçerlilik Analizleri

Araştırmada çalışanların algıladıkları örgütsel dışlanma, sessiz istifa eğilimleri ve psikolojik sıkışmışlık düzeylerini ölçmek amacıyla kullanılan üç ölçme aracına ilişkin normallik analizi gerçekleştirilmiştir. Betimsel istatistik sonuçları her bir ölçeğe ait aritmetik ortalama ile medyan değerlerinin birbirine yakın olduğunu göstermiştir. Ayrıca çarpıklık ve basıklık katsayılarının Tabachnick ve Fidell tarafından önerilen ve alan yazında geniş kabul gören +2 ile -2 aralığında yer aldığı belirlenmiştir (Tabachnick ve Fidell, 2013). Bu bulgular veri setinin normal dağılım varsayımını karşıladığını ve parametrik istatistiksel tekniklerin uygulanmasına uygun olduğunu göstermektedir.

Ölçme araçlarının güvenilirliği her bir ölçek için ayrı ayrı hesaplanan Cronbach Alfa katsayıları üzerinden değerlendirilmiştir. Alan yazınında sıklıkla vurgulanan metodolojik standartlara göre Alfa değerlerinin 0.70 düzeyinin üzerinde olması iç tutarlılığın kabul edilebilir olduğunu göstermektedir (Nunnally, 1978; Büyüköztürk, 2013). Bu çalışmada örgütsel dışlanma ölçeği, sessiz istifa ölçeği ve psikolojik sıkışmışlık ölçeği için elde edilen Alfa katsayıları bu eşik değerin üzerinde gerçekleşmiş ve söz konusu ölçeklerin güvenilir bir iç yapıya sahip olduklarını doğrulamıştır.

Tablo 1. Örgütsel Dışlanma Ölçeği Güvenirlik Analizi

Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
.892	10

Tablo 2. Sessiz İstifa Ölçeği Güvenirlik Analizi

Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
.905	16

Tablo 3. Psikolojik Sıkışmışlık Ölçeği Güvenirlik Analizi

Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
.714	4

Ölçme yapısına ilişkin daha derinlikli ve bütüncül bir kavrayış elde etmek amacıyla veri seti üzerinde faktör analizi de gerçekleştirilmiştir. Tercih edilen yöntem olan varimax döndürme tekniği uygulanmış olmakla birlikte analizler üç ölçeğin de tek faktörlü bir yapı sergilediğini göstermiştir. Açıklanan varyans oranlarının ve öz değerlerin incelenmesi sonucunda ölçeklerin mevcut örneklemdeki faktörleşmesine

ilişkin destekleyici bulgular sağlanmıştır. Faktör yükleri ile açıklanan varyans düzeylerine ilişkin ayrıntılı sonuçlar Tablo 4, Tablo 5 ve Tablo 6’da sunulmuştur.

Tablo 4. Örgütsel Dışlanma Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

Analiz Çıktısı	Değer
KMO Örneklem Yeterlilik Ölçütü	.908
Açıklanan Toplam Varyans (Tek Faktör)	%50.821
Madde	Faktör Yüğü
Diğer çalışanlar beni dışlıyor.	.723
Ortama girdiğimde diğer çalışanlar ortamı terk ediyor.	.706
Diğer çalışanlar selamımı almıyor.	.712
Yemekhanede yemek yerken yalnız bırakılıyorum.	.736
Diğer çalışanlar benden fiziksel olarak uzak duruyor.	.694
Diğer çalışanlar yüzüme bakmıyor.	.718
Diğer çalışanlarla iletişimim sınırlı.	.716
Diğer çalışanlar beni kendi sohbetlerine dâhil etmiyor.	.683
Diğer çalışanlar beni yok sayıyor ve varlığımı görmezden geliyor.	.729
Çay ya da kahve molalarında davet edilmiyor ya da bir şey isteyip istemediğim sorulmuyor.	.710

Tablo 5. Sessiz İstifa Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

Analiz Çıktısı	Değer
KMO Örneklem Yeterlilik Ölçütü	.938
Açıklanan Toplam Varyans (Tek Faktör)	%41.452
Madde	Faktör Yüğü

Eğer fırsatım olsaydı başka bir organizasyonda çalışmayı tercih ederdim.	.650
Bu organizasyonda çalışmaktan memnun değilim.	.666
Bu organizasyona ait hissetmiyorum.	.709
Mümkün olsa farklı bir pozisyonda çalışmayı tercih ederim.	.590
İşe yönelik motivasyonumu kaybettim.	.711
İş tanımım dışında görevler yerine getirmenin mesleki gelişimime katkı sağlamadığını düşünüyorum.	.651
Bu işe girebilmek için yeterince emek verdim.	.602
Performans değerlendirme puanımın 4 olması benim için bir şey ifade etmiyor.	.600
İşimin özel hayatımı olumsuz etkilediğini düşünüyorum.	.625
Uzun çalışma saatleri sosyal yaşamımdan uzaklaşmama neden oluyor.	.669
Yoğun bir iş temposu yerine arkadaşlarımla vakit geçirmek bana daha cazip geliyor.	.630
Yoğun bir iş yüküyle uğraşmak yerine sosyal yaşamıma daha fazla zaman ayırmayı tercih ederim.	.653
İşten çıkarılmamı engelleyecek düzeyde performans göstermem benim için yeterlidir.	.676
Yalnızca iş tanımımda belirtilen görevleri yerine getirmem benim için yeterlidir.	.626
Etkinliklere katılmak ya da projelerde görev almak bana bir katkı sağlamamaktadır.	.704
İş yerinde akıl sağlığımı korumak için yeterli oranda çalışıyorum.	.662

Tablo 6. Psikolojik Sıkışmışlık Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

Analiz Çıktısı	Değer
KMO Örneklem Yeterlilik Ölçütü	.742

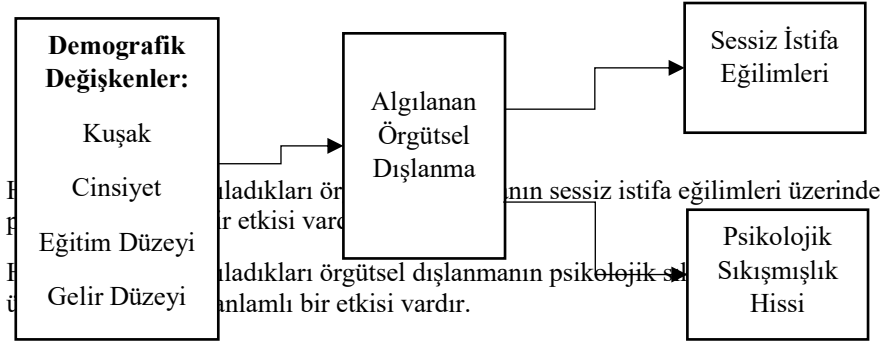
Açıklanan Toplam Varyans (Tek Faktör)	%53.824
Madde	Faktör Yüğü
Bazen her şeyden uzaklaşıp işimden ve sorumluluklarımdan tamamen uzaklaşmayı düşündüğüm oluyor.	.738
İş yaşamımdaki bazı şeyleri değıştirmek konusunda kendimi güçsüz hissediyorum.	.753
İşimde zaman zaman kendimi kendi içimde sıkışmış gibi hissediyorum.	.737
İşimle ilgili olarak zaman zaman içinden çıkamadığım derin bir kuyuda olduğumu hissediyorum.	.705

Kaiser Meyer Olkin ve Bartlett Küresellik testlerinin sonuçlarına göre araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin örneklem yeterliliğı değeri örgütsel dışlanma ölçeğı için 0.908, sessiz istifa ölçeğı için 0.938 ve psikolojik sıkışmışlık ölçeğı için 0.742 olarak bulunmuştur. Her üç ölçek için Bartlett testinin istatistiksel olarak anlamlı çıkması ($p < 0.001$) korelasyon matrislerinin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir. Araştırmada kullanılan ölçme araçları daha önce geliştirilmiş ve psikometrik özellikleri sınanmış ölçeklerden oluşmaktadır. Bu nedenle ölçeklerin kapsam geçerliliğine ilişkin olarak özgün geliştirme ve uyarlama çalışmalarında sunulan kanıtlardan yararlanılmıştır. Ölçeklerin mevcut araştırma örneklemindeki faktöriyel yapısını incelemek amacıyla açıklayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiş, iç tutarlılıkları ise Cronbach Alfa katsayılarıyla değerlendirilmiştir. Açıklayıcı faktör analizi sonucunda maddelerin kuramsal beklentilerle uyumlu biçimde ilgili yapılar altında toplandığı ve faktör yüklerinin kabul edilebilir düzeylerde olduğu belirlenmiştir. Bununla birlikte, açıklayıcı faktör analizi tek başına yakınsak ve ayrışma geçerliliğini kesin olarak ortaya koymamaktadır. Araştırmada doğrulayıcı faktör analizi, açıklanan ortalama varyans, bileşik güvenirlik ve HTMT gibi ölçütler kullanılmadığından yakınsak ve ayrışma geçerliliğine ilişkin doğrudan bir sınama gerçekleştirilmemiştir. Dolayısıyla elde edilen bulgular ölçeklerin faktöriyel yapı geçerliliğine ilişkin destekleyici kanıt olarak değerlendirilmiş, yakınsak ve ayrışma geçerliliğinin test edilmemesi ise araştırmanın yöntemsel sınırlılığı olarak kabul edilmiştir.

3.4. Araştırma Hipotezleri ve Modeli

Bölümde araştırmanın betimleyici ve ilişkisel analiz bulguları sunulmaktadır. Çalışma kapsamında çalışanların algıladıkları örgütsel dışlanma düzeyleri, sessiz istifa eğilimleri ve psikolojik sıkışmışlık hisleri arasındaki etkileşim incelenmiştir. Bu değişkenler arasındaki yönlü ilişkilerin değerlendirilmesinin yanı sıra algılanan örgütsel dışlanma düzeylerinin kuşak grubu, cinsiyet, eğitim durumu ve gelir düzeyi gibi demografik özelliklere göre farklılaşıp farklılaşmadığı da analiz edilmiştir. Bu çerçevede araştırma modeli ile söz konusu ilişkileri test etmek amacıyla geliştirilen hipotezler aşağıda sunulmaktadır.

Şekil 1. Araştırma Modeli



H₃: Çalışanların algıladıkları örgütsel dışlanma düzeyi demografik özelliklere göre farklılık göstermektedir.

H₃ alt hipotezleri;

- H_{3a}: Algılanan örgütsel dışlanma düzeyi çalışanların ait oldukları kuşaklara göre farklılık göstermektedir.
- H_{3b}: Algılanan örgütsel dışlanma düzeyi çalışanların cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.
- H_{3c}: Algılanan örgütsel dışlanma düzeyi çalışanların eğitim düzeylerine göre farklılık göstermektedir.
- H_{3d}: Algılanan örgütsel dışlanma düzeyi çalışanların gelir düzeylerine göre farklılık göstermektedir.

4. Bulgular

Bulgular bölümünde araştırmada test edilen hipotezlere yönelik bulgular sunulmaktadır. Çalışma kapsamında çalışanların algıladıkları örgütsel dışlanma düzeyleri ile sessiz istifa eğilimleri ve psikolojik sıkışmışlık hisleri arasındaki yönlü ilişkiler incelenmiştir. Ayrıca, örgütsel dışlanma algısının kuşak, cinsiyet, eğitim düzeyi ve gelir düzeyi gibi demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği de değerlendirilmiştir. Hipotezlerin sınanmasına yönelik gerçekleştirilen analizlerden elde edilen bulgular ve bu bulgulara ilişkin yorumlar aşağıdaki alt başlıklarda ayrıntılı biçimde ele alınmaktadır.

4.1. Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Dışlanmanın Sessiz İstifa Eğilimleri Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulgular

Tablo 7. Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Dışlanmanın Sessiz İstifa Eğilimleri Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

Model Summary Table					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	P

Regression	41,241	1	41,241	194,240	,000 ^b
	87,900	414	,212		
	129,140	415			
Regression Coefficients					
Model	Regression Coefficients		Standardized Coefficient	T	P
	B	Standard Error	Beta		
Constant	1,491	,110		13,595	,000
	,495	,036	,565	13,937	,000
Eff. Test					
Model	R		R²	Adjusted R²	
	,565 ^a		,319	,318	

Bu araştırmada çalışanların algıladıkları örgütsel dışlanmanın sessiz istifa eğilimleri üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Analiz sonuçları kurulan modelin istatistiksel açıdan anlamlı olduğunu göstermektedir ($F = 194.240$, $p < 0.001$). Modelin açıklayıcılık düzeyi incelendiğinde örgütsel dışlanma değişkeninin sessiz istifa eğilimlerindeki varyansın yüzde otuz birini açıkladığı görülmektedir ($R^2 = 0.319$). Bu bulgu örgütsel dışlanmanın çalışanların sessiz istifa davranışı sergileme olasılığı üzerinde orta düzeyde güçlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Standardize edilmiş regresyon katsayısı değerlendirildiğinde iki değişken arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde güçlü bir ilişki bulunduğu anlaşılmaktadır ($\beta = 0.565$). Buna göre çalışanların örgütsel dışlanmayı daha yüksek düzeyde algılamaları sessiz istifa eğilimlerinin belirgin biçimde artmasıyla ilişkilidir.

Modelin açıklayıcılık düzeyi incelendiğinde, algılanan örgütsel dışlanmanın sessiz istifa eğilimlerindeki toplam varyansın %31,9'unu açıkladığı belirlenmiştir ($R^2 = 0,319$). Bu oran, örgütsel dışlanmanın sessiz istifa eğilimlerinin anlamlı bir yordayıcısı olduğunu göstermekle birlikte, bağımlı değişkendeki varyansın yaklaşık %68,1'inin model dışında kalan diğer faktörlerle ilişkili olduğuna işaret etmektedir. Sessiz istifanın iş doyumu, tükenmişlik, örgütsel adalet, liderlik, ücretlendirme, iş yükü, kariyer olanakları ve iş-yaşam dengesi gibi çok sayıda değişkenin etkisi altında şekillenen çok boyutlu bir çalışan davranışı olması, modelin sınırlı açıklayıcılığını açıklamaktadır.

4.2. Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Dışlanmanın Psikolojik Sıkışmışlık Hissine Etkisine İlişkin Bulgular

Tablo 8. Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Dışlanmanın Psikolojik Sıkışmışlık Hissine Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

Model Summary Table					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	P
Regression	41,507	1	41,507	124,059	,000 ^b
	138,513	414	,335		
	180,019	415			
Regression Coefficients					
Model	Regression Coefficients		Standardized Coefficient	T	P
	B	Standard Error	Beta		
Constant	1,510	,138		10,967	,000
	,496	,045	,480	11,138	,000
Eff. Test					
Model	R		R ²	Adjusted R ²	
	,480 ^a		,231	,229	

Bu araştırmada çalışanların algıladıkları örgütsel dışlanmanın psikolojik sıkışmışlık hisleri üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Analiz bulguları kurulan regresyon modelinin istatistiksel açıdan anlamlı olduğunu göstermektedir ($F = 124.059$, $p < 0.001$). Modelin açıklayıcılık düzeyi incelendiğinde örgütsel dışlanma değişkeninin psikolojik sıkışmışlık hissindeki varyansın yüzde yirmi üçünü görülmektedir ($R^2 = 0.231$). Bu sonuç örgütsel dışlanmanın çalışanların kendilerini psikolojik olarak kapana kısılmış hissetmelerine yönelik anlamlı ve orta

düzeyde güçlü bir etkisi bulunduğunu ortaya koymaktadır. Standardize edilmiş regresyon katsayısı bu ilişkiyi doğrulamaktadır ($\beta = 0.480$). Buna göre çalışanların örgütsel dışlanmayı daha yüksek düzeyde algılamaları psikolojik sıkışmışlık düzeylerinin artmasıyla birlikte ilerlemektedir.

4.3. Kuşaklara Göre Algılanan Örgütsel Dışlanma Düzeylerine İlişkin Bulgular

Tablo 9. Kuşaklara Göre Algılanan Örgütsel Dışlanma Düzeylerindeki Farklılıklar (H_{3a})

Levene Statistic	df1	df2	Sig.		
1,135	2	413	,323		
ANOVA					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,814	2	,407	1,003	,368
Within Groups	167,588	413	,406		
Total	168,402	415			

Çalışanların algıladıkları örgütsel dışlanma düzeylerinin kuşak gruplarına göre anlamlı biçimde farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Analiz öncesinde gruplar arasındaki varyansların eşitliğini değerlendirmek üzere Levene testi uygulanmış ve varyansların homojen olduğu görülmüştür (Levene İstatistiği = 1.135, $p = 0.323$). Bu bulgu kuşak grupları arasında varyansların istatistiksel olarak eşit olduğunu göstermektedir. ANOVA sonuçları kuşak gruplarının örgütsel dışlanmaya ilişkin algılarında anlamlı bir farklılık bulunmadığını ortaya koymuştur ($F(2, 413) = 1.003$, $p = 0.368$). Buna göre çalışanların örgütsel dışlanmayı algılama düzeylerinin kuşaklara göre değişmediği belirlenmiştir. Elde edilen bu bulgular doğrultusunda H_{3a} hipotezi reddedilmiştir.

4.4. Cinsiyete Göre Algılanan Örgütsel Dışlanma Düzeylerine İlişkin Bulgular

Tablo 10. Cinsiyete Göre Algılanan Örgütsel Dışlanma Düzeylerindeki Farklılıklar (H_{3b})

	GENDER	N	Mean
POEMEAN	Male	157	3,0171
	Female	259	2,9590

Independent Samples Test					
	Levene's Test for Equality of Variances		T-test for Equality of Means		
POEMEAN	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
	3,301	,070	1,987	414	,048

Çalışanların algıladıkları örgütsel dışlanma düzeylerinin cinsiyete göre anlamlı biçimde farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla bağımsız örneklem t testi uygulanmıştır. Analiz öncesinde Levene testi ile grup varyanslarının eşitliği değerlendirilmiş ve varyans homojenliği varsayımının ihlal edilmediği görülmüştür ($F = 3.301$, $p = 0.070$). Bu bulgu kadın ve erkek çalışanlardan oluşan iki grup arasında varyansların istatistiksel açıdan eşit olduğunu göstermektedir. T testi sonuçları gruplar arasında anlamlı bir fark bulunduğunu ortaya koymuştur ($t(414) = 1.987$, $p = 0.048$). Ortalama değerler incelendiğinde erkek çalışanların örgütsel dışlanmayı daha yüksek düzeyde algıladığı görülmektedir (Erkek $M = 3.0171$; Kadın $M = 2.9590$). Bu sonuç erkeklerin örgütsel dışlanma deneyimini kadınlara kıyasla daha belirgin biçimde hissettiklerini göstermektedir. Elde edilen bulgular doğrultusunda H_{3b} hipotezi desteklenmiştir.

4.5. Eğitim Düzeyine Göre Algılanan Örgütsel Dışlanma Düzeylerine İlişkin Bulgular

Tablo 11. Eğitim Düzeyine Göre Algılanan Örgütsel Dışlanma Düzeylerindeki Farklılıklar (H_{3c})

Levene Statistic	df1	df2	Sig.		
1,313	3	412	,270		
ANOVA					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2,056	3	,685	1,698	,167
Within Groups	166,346	412	,404		
Total	168,402	415			

Çalışanların algıladıkları örgütsel dışlanma düzeylerinin eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini incelemek amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır. Analizden önce varyans homojenliğini test etmek üzere Levene testi yapılmış ve varyansların gruplar arasında istatistiksel olarak eşit olduğu görülmüştür (Levene İstatistiği = 1.313, $p = 0.270$). Bu bulgu eğitim

düzeylerine göre oluşturulan grupların karşılaştırılabilir nitelikte olduğunu göstermektedir. ANOVA sonuçları eğitim düzeyi grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmadığını ortaya koymuştur ($F(3, 412) = 1.698$, $p = 0.167$). Bu sonuç çalışanların örgütsel dışlanmayı algılama biçimlerinin eğitim düzeyine göre anlamlı biçimde değişmediğini göstermektedir. Elde edilen bulgular doğrultusunda H_{3c} hipotezi reddedilmiştir.

4.6. Gelir Düzeyine Göre Algılanan Örgütsel Dışlanma Düzeylerine İlişkin Bulgular

Tablo 12. Gelir Düzeyine Göre Algılanan Örgütsel Dışlanma Farklılıkları (H_{3d})

Levene Statistic	df1		df2	Sig.	
8,333	1,008		4	411	
ANOVA					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,956	4	,239	,587	,672
Within Groups	167,446	411	,407		
Total	168,402	415			

Çalışanların algıladıkları örgütsel dışlanma düzeylerinin gelir gruplarına göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) gerçekleştirilmiştir. Analiz öncesinde varyans homojenliğini test etmek üzere Levene testi uygulanmış, sonuçlar varyansların gelir grupları arasında eşit olmadığını göstermiştir (Levene İstatistiği = 8.333, $p < 0.05$). Bu bulgu gelir düzeyleri arasında dağılım farklılıkları olduğunu ortaya koymaktadır. Buna rağmen ANOVA sonuçları değerlendirildiğinde gelir grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmadığı görülmüştür ($F(4, 411) = 0.587$, $p = 0.672$). Bu sonuç çalışanların örgütsel dışlanmayı algılama düzeylerinin gelir gruplarına göre anlamlı biçimde değişmediğini göstermektedir. Elde edilen bulgular doğrultusunda H_{3d} hipotezi reddedilmiştir.

Araştırma kapsamındaki katılımcıların demografik özelliklerini incelemek amacıyla frekans analizi yapılmıştır. Bulgular, örneklemin kuşak dağılımı açısından dengeli bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir. Buna göre katılımcıların 152'si Z kuşağında, 134'ü Y kuşağında ve 130'u X kuşağında yer almaktadır. Cinsiyet dağılımı da benzer şekilde dengelidir ve örneklem 157 erkek ve 259 kadından oluşmaktadır. Eğitim düzeyi açısından değerlendirildiğinde katılımcıların büyük çoğunluğunun lisans ($n = 118$) veya önlisans ($n = 110$) mezunu olduğu, bunu lise ve altı eğitim düzeyine sahip katılımcılar ($n = 95$) ile lisansüstü eğitim düzeyi ($n = 93$) takip ettiği görülmektedir. Gelir düzeyi açısından bakıldığında katılımcıların tüm gelir kategorilerinde dağıldığı ve düşük gelir grubu katılımcılarının en yüksek

frekansa sahip olduğu belirlenmiştir (n = 98). Bunu sırasıyla çok yüksek gelir (n = 85), yüksek gelir (n = 82), çok düşük gelir (n = 78) ve orta gelir grupları (n = 73) izlemektedir. Bu dağılım örneklemin farklı sosyoekonomik grupları kapsadığını ve karşılaştırmalı analizler için uygun bir demografik çeşitlilik sunduğunu göstermektedir.

5. Sonuç ve Öneriler

Bu araştırmadan elde edilen bulgular çalışanların algıladıkları örgütsel dışlanmanın hem sessiz istifa eğilimleri hem de psikolojik sıkışmışlık hisleri üzerinde yönlü ve anlamlı bir etki meydana getirdiğini göstererek örgütsel davranış literatürüne önemli katkılar sunmaktadır. Elde edilen sonuçlar dışlanmanın bireysel düzeyde basit bir rahatsızlık ya da yüzeysel bir sosyal gerilim olmanın ötesinde stratejik bir örgütsel risk niteliği taşıdığını ortaya koymaktadır. Regresyon analizleri örgütsel dışlanmanın, çalışanların sessiz istifa davranışlarını orta düzeyde güçlü bir biçimde etkilediğini ve çalışanların çabalarını yalnızca görev tanımlarında belirtilen zorunlu minimum düzeye indirgemelerine yol açtığını göstermektedir. Dışlanmanın psikolojik sıkışmışlık üzerindeki belirgin etkisi, çalışanların zaman içinde kaçış imkânı görmedikleri bir konuma sürüklenebildiklerini göstermekte ve bu durum yalnızca motivasyon kaybına değil daha derin ve kalıcı bir psikolojik sürece işaret etmektedir.

Demografik değişkenlere ilişkin bulgular dışlanmanın kuşak eğitim düzeyi ve gelir gibi bireysel özelliklerden ziyade örgütsel yapılar ilişkisel dinamikler ve kültürel iklim tarafından şekillendiğini göstermektedir. Cinsiyet temelinde ortaya çıkan sınırlı farklılık dışında dışlanmanın belirli bir demografik gruba özgü olmadığı anlaşılmaktadır. Bu sonuç konaklama işletmelerinde dışlanmanın bağlamsal ve kültürel bir süreç olarak tüm çalışanların deneyimini anlamlı biçimde etkilediğine işaret etmektedir.

Bu bulgular örgütsel davranış kuramları açısından önemli açılımlar sunmaktadır. Örgütsel adalet, sosyal değişim ve psikolojik sözleşme perspektifleri çalışanların dışlanmayı saygının zedelenmesi karşılıklılık ilkesinin ihlali ve ilişkisel dengenin bozulması olarak yorumladıklarını göstermektedir. Williams'ın gereksinim tehdidi modeli dışlanmanın ait olma benlik saygısı kontrol ve anlamlı varoluş gibi temel psikolojik ihtiyaçlara zarar verdiğini ortaya koymakta bu nedenle sessiz istifa ya da geri çekilme davranışlarının bir zayıflık göstergesi değil öz koruma mekanizması olduğunu düşündürmektedir. Çalışmanın psikolojik sıkışmışlığı modele dâhil etmesi kuramsal tartışmayı daha da zenginleştirmektedir. Klinik psikoloji kökenli olan bu kavramın örgütsel bağlamda güçlü bir yordayıcı niteliği taşıdığı ve bazı çalışanların yalnızca tükenmişlik ya da doyumsuzluk yaşamadığını aynı zamanda örgüt içinde eylem kapasitesini kaybederek zihinsel anlamda sıkışmış bir konuma sürüklendiklerini göstermektedir. Bu durum çalışanların işten ayrılmadan duygusal ve davranışsal olarak neden geri çekildiklerini açıklamada önemli bir çerçeve sunmaktadır.

Araştırmanın, dışlanma sessiz istifa ve psikolojik sıkışmışlığı aynı çatı altında ve konaklama sektörü bağlamında ele alması sektöre özgü önemli bir içgörü sağlamaktadır. Turizm endüstrisinde hizmet kalitesi büyük ölçüde çalışanların

duygusal emeğine ve yüz yüze etkileşimlerine dayandığı için dışlanma doğrudan hizmet standartlarını müşteri deneyimini ve marka imajını zayıflatmaktadır. Dışlanmanın tetiklediği geri çekilme yalnızca iç performans kayıplarına değil müşteri memnuniyeti düşüşlerine çevrim içi olumsuz yorumlara ve destinasyon imajında bozulmalara yol açabilmektedir. Bu nedenle dışlanma ve sessiz istifa bireysel davranışlar olarak değil örgütsel düzeyde rekabet avantajını etkileyen stratejik süreçler olarak değerlendirilmelidir.

Çalışmanın bulguları yöneticiler ve insan kaynakları uzmanları için önemli pratik çıkarımlar sunmaktadır. Dışlanmanın çoğu zaman görünmez ve sessiz ilerleyen bir süreç olması erken dönemde tespitini güçleştirmektedir. Bununla birlikte çalışan sessizliği toplantılara katılımın azalması katkı düzeyindeki düşüş duygusal bağlılıkta zayıflama ve sosyal izolasyon gibi belirtiler anlamlı göstergeler niteliğindedir. Sosyal bütünleşmeyi güçlendiren adil performans sistemlerini destekleyen açık iletişim yapıları ve kapsayıcı liderlik anlayışı dışlanmanın yapısal kaynaklarını zayıflatmaktadır. Benzer biçimde çalışan özerkliğini artırmak karar süreçlerine katılım imkânları sunmak ve rol beklentilerini netleştirmek psikolojik sıkışmışlığın azalmasına katkı sağlamaktadır.

Araştırmanın sınırlılıkları gelecekteki çalışmalar için yol gösterici niteliktedir. Kesitsel tasarım nedensel ilişkilere yönelik yorumları sınırlamaktadır. Öz bildirim yöntemi yanıltıcı ön yargısı ihtimalini ortaya çıkarmaktadır. Yalnızca Türkiye’de faaliyet gösteren konaklama işletmeleri üzerinde çalışılması bulguların genellenebilirliğini daraltmaktadır. Gelecek araştırmalarda boylamsal desenler, çoklu veri kaynakları ve kültürler arası karşılaştırmaların kullanılması alana önemli katkılar sağlayabilir. Psikolojik dayanıklılık, duygusal zekâ, farkındalık, liderlik tarzı ve örgütsel yalnızlık gibi değişkenlerin modele eklenmesi de dışlanma süreçlerinin daha kapsamlı biçimde anlaşılmasına yardımcı olabilir.

Genel olarak bu çalışma örgütsel dışlanma, sessiz istifa ve psikolojik sıkışmışlık arasındaki kesişim alanını konaklama sektörü özelinde görünür kılmıştır. Bu üç yapının birbirini güçlendirerek hem çalışanları hem örgütleri hem de destinasyon düzeyindeki çıktıları etkilediğini göstermiştir. Bulgular çalışan iyi oluşu örgütsel kapsayıcılık ve adil liderlik uygulamalarının yalnızca etik bir zorunluluk değil aynı zamanda turizm endüstrisinde sürdürülebilir rekabet avantajının temel unsurları olduğunu ortaya koymaktadır. Bu bağlamda konaklama işletmelerinin dışlanmayı azaltan çalışan bağlılığını güçlendiren ve psikolojik güvenliği artıran politikalar geliştirmesi hem sürdürülebilir bir iş gücü oluşturmak hem de hizmet kalitesini istikrarlı biçimde korumak açısından kritik önem taşımaktadır.

6. Tartışma

Bu araştırmanın bulguları, konaklama işletmelerinde çalışanların algıladıkları örgütsel dışlanmanın hem sessiz istifa eğilimlerini hem de psikolojik sıkışmışlık hislerini anlamlı ve pozitif yönde etkilediğini göstermektedir. Bu sonuç, örgütsel dışlanmanın yalnızca kişiler arası rahatsızlık ortaya çıkaran sınırlı bir sosyal deneyim olmadığını aynı zamanda çalışanların davranışsal katılımını, duygusal iyi oluşunu ve örgütle kurdukları psikolojik bağına zarar veren çok katmanlı bir örgütsel risk alanı olduğunu ortaya koymaktadır. Özellikle örgütsel dışlanmanın sessiz istifa üzerindeki etkisinin psikolojik sıkışmışlığa kıyasla daha yüksek düzeyde gerçekleşmesi, dışlanma deneyiminin ilk aşamada çalışanlarda örgütten fiziksel

kopuştan ziyade davranışsal ve duygusal geri çekilme biçiminde görünür hâle geldiğine işaret etmektedir. Başka bir ifadeyle çalışanlar, dışlanma karşısında önce katkılarını sınırlandırmakta, inisiyatif kullanmaktan kaçınmakta ve örgüte sundukları ekstra rol davranışlarını geri çekmektedir. Bu bulgu, sessiz istifanın yalnızca güncel çalışma yaşamının popüler bir söylemi olmadığını, aynı zamanda örgüt içi ilişkisel bozulmaların davranışsal bir çıktısı olarak ele alınması gerektiğini göstermektedir.

Elde edilen bu sonuçlar, Williams'ın (2001) gereksinim-tehdit modeli ile güçlü biçimde örtüşmektedir. Söz konusu modele göre dışlanma; bireyin ait olma, benlik saygısı, kontrol ve anlamlı varoluş gereksinimlerini tehdit etmektedir. Bu çalışmada örgütsel dışlanmanın sessiz istifayı artırması, çalışanların tehdit altındaki psikolojik kaynaklarını korumak amacıyla örgütsel katkılarını bilinçli biçimde azaltmalarının bir yansıması olarak yorumlanabilir. Benzer biçimde, örgütsel dışlanmanın psikolojik sıkışmışlığı artırması, çalışanların yalnızca rahatsızlık yaşamadıklarını değil, aynı zamanda örgüt içindeki hareket alanlarının daraldığını ve mevcut durumdan çıkış yollarını sınırlı algıladıkları bir psikolojik konuma sürüklendiklerini göstermektedir. Bu yönüyle bulgular, öğrenilmiş çaresizlik yaklaşımı (Seligman, 1975) ile iş talepleri ve iş kaynakları modelinin (Schaufeli ve Bakker, 2004) öngörülerile de tutarlıdır. Çünkü sosyal destek, kabul görme ve adil muamele gibi temel örgütsel kaynakların aşınması, çalışanlarda hem geri çekilme hem de sıkışmışlık hissi üretmektedir.

Araştırmamızın örgütsel dışlanma ile sessiz istifa arasındaki ilişkiye dair bulguları, sessiz istifanın nedenlerine ilişkin literatürle büyük ölçüde paralellik göstermektedir. Sessiz istifa çalışmalarında çoğunlukla tükenmişlik, adaletsizlik algısı, zayıf liderlik, yetersiz takdir ve iş-yaşam dengesi bozulması gibi değişkenler vurgulanmaktadır (Demirkaya vd., 2023; Güler, 2023; Gürer vd., 2024; Konak, 2024). Bu çalışma ise söz konusu tartışmaya daha ilişkisel bir boyut eklemekte ve çalışanların sosyal olarak dışlandıklarını hissettiklerinde sessiz istifaya yönelme eğilimlerinin arttığını göstermektedir. Bu nedenle mevcut bulgular, sessiz istifanın yalnızca iş yükü ya da ücret memnuniyetsizliğinin değil, aynı zamanda örgüt içi görünmez dışlama süreçlerinin de bir sonucu olduğunu ortaya koymaktadır. Bu nokta önem arz etmektedir. Çünkü yönetimler çoğu zaman sessiz istifayı bireysel motivasyon eksikliği ya da kuşaklar arası değer farklılığı gibi yüzeysel açıklamalarla değerlendirme eğilimindedir. Oysa bu araştırmanın bulguları, sessiz istifanın önemli bir bölümünün örgütsel ilişkilerdeki bozulmadan beslendiğini göstermektedir. Sade dille, sorun bazen çalışanın "isteksiz" olması değil, örgütün onu "görünmez" kılmasıdır.

Psikolojik sıkışmışlıkla ilgili bulgular da literatüre önemli bir katkı sunmaktadır. Psikolojik sıkışmışlık çoğunlukla klinik psikoloji ve intihar araştırmaları bağlamında ele alınmış, örgütsel davranış literatüründe ise sınırlı düzeyde incelenmiştir (Trachsel vd., 2010; Taylor vd., 2011; Forkmann vd., 2018). Bu çalışma, söz konusu kavramın konaklama işletmeleri bağlamında anlamlı bir örgütsel çıktı olarak ele alınabileceğini göstermektedir. Örgütsel dışlanmanın psikolojik sıkışmışlık üzerindeki pozitif etkisi, çalışanların yalnızca sosyal olarak yalnızlaştırılmadığını, aynı zamanda iş yaşamlarını değiştirme gücüne sahip olmadıkları hissine kapıldıklarını düşündürmektedir. Bu durum, özellikle emek yoğun ve hiyerarşik yapılara sahip konaklama işletmelerinde daha kritik hâle gelmektedir. Çünkü bu tür işletmelerde çalışanlar çoğu zaman yoğun operasyonel baskı, müşteri beklentileri ve sınırlı karar verme yetkisi altında çalışmaktadır. Dışlanma bu yapıya eklendiğinde,

çalışan açısından psikolojik tablo “zor iş” olmaktan çıkıp “çıkışı olmayan iş” duygusuna dönüşebilmektedir.

Çalışmanın bulguları turizm endüstrisi ve konaklama sektörü literatürüyle karşılaştırıldığında da anlamlı bir uyum sergilemektedir. Pelit’in (2018) beş yıldızlı otel çalışanları üzerinde yürüttüğü çalışma, örgütsel dışlanmanın işten ayrılma niyetini artırdığını göstermiştir. Yarmacı (2018) ise dışlanmanın örgütsel sessizliği yükselttiğini ve çalışanların olumsuzlukları bildirme eğilimlerini zayıflattığını ortaya koymuştur. Bu çalışmada elde edilen sessiz istifa bulgusu, söz konusu çalışmaların devamı niteliğinde değerlendirilebilir. Çünkü işten ayrılma niyeti, örgütsel sessizlik ve sessiz istifa, örgütsel bağın zayıflamasına ilişkin farklı ama birbiriyle ilişkili davranışsal çıktılardır. Başka bir deyişle, dışlanan çalışan bazen doğrudan ayrılmayı düşünmekte, bazen konuşmamayı tercih etmekte, bazen de işte kalıp katkısını geri çekmektedir. Bu çalışma, özellikle üçüncü biçimi, yani örgüt içinde kalırken geri çekilmeyi görünür kılmaya bakımından literatüre özgün bir katkı sunmaktadır.

Benzer şekilde Yuan vd. (2022), dışlanmanın hizmet yönelimli ve prososyal davranışlar üzerinde dolaylı etkiler meydana getirdiğini ve özellikle işte bağlılık üzerinden hizmet performansını zayıflattığını göstermiştir. Mevcut araştırmanın bulguları bu çerçeveye tutarlıdır. Sessiz istifa, özünde çalışanın rol ötesi katkılarını azaltması, gönüllü çabasını sınırlaması ve örgütsel yaşamla arasına mesafe koyması anlamına geldiğinden, turizm işletmelerinde prososyal hizmet davranışlarının zayıflamasıyla aynı yönlü bir sonuç üretmektedir. Özellikle konaklama sektöründe müşteri memnuniyetini belirleyen unsurların önemli bir bölümü standart görev tanımlarının ötesindeki duygusal emek, nezaket, dikkat ve inisiyatif gibi ekstra rol davranışlarından oluşmaktadır. Bu nedenle dışlanmanın sessiz istifayı artırması, yalnızca çalışan bağlılığı açısından değil, hizmet deneyiminin niteliği açısından da kritik bir bulgudur. Kısacası, çalışanın içe çekildiği yerde hizmet de mekanikleşir ve mekanikleşen hizmet ise misafir deneyimini inceltmez, törpüler.

Liu vd. (2024) ile Rabiul vd. (2024) tarafından ortaya konulan bulgular da bu araştırmanın sonuçlarını desteklemektedir. Söz konusu çalışmalar, örgütsel dışlanmanın karşıt üretken davranışları artırdığını, duygusal enerjiyi aşındırdığını ve hizmet yönelimini zayıflattığını göstermektedir. Bu çalışma ise dışlanmanın yalnızca karşıt üretken davranış veya düşük hizmet yönelimi gibi dışa vurulan sonuçlara değil, aynı zamanda içsel bir sıkışmışlık deneyimine de yol açtığını ortaya koymaktadır. Böylece mevcut araştırma, dışlanmanın hem davranışsal geri çekilmeyi hem de psikolojik daralmayı aynı model içinde açıklayan bütüncül bir çerçeve sunmaktadır. Bu yönüyle çalışma, dışlanmanın sonuçlarını daha geniş ve daha derin bir düzlemde ele alarak alanyazınındaki parçalı görünümü bir ölçüde bütünleştirmektedir.

Araştırmada algılanan örgütsel dışlanmanın sessiz istifa eğilimlerindeki varyansın %31,9’unu açıklaması, dışlanmanın çalışanların davranışsal geri çekilme eğilimleri açısından önemli ancak tek başına yeterli olmayan bir belirleyici olduğunu göstermektedir. Sessiz istifa, yalnızca kişiler arası dışlanma deneyimlerinin sonucu olarak ortaya çıkan doğrusal bir davranış değildir. Çalışanların iş yükü, ücret adaleti, yönetsel destek, liderlik biçimi, tükenmişlik düzeyi, kariyer beklentileri, örgütsel bağlılığı ve iş-yaşam dengesi gibi çok sayıda değişken bu eğilimin oluşumuna katkıda bulunabilmektedir. Bu nedenle açıklanamayan varyansın, çalışmanın modeline dâhil edilmeyen bireysel ve örgütsel faktörlerden kaynaklanmış olması muhtemeldir. Bulgular, örgütsel dışlanmanın sessiz istifayı açıklayan faktörlerden

biri olduğunu, ancak olgunun daha kapsamlı biçimde anlaşılabilmesi için çok değişkenli ve bütünleşik modellerin gerekli olduğunu ortaya koymaktadır.

Mevcut çalışma ile ilgili demografik değişkenlere ilişkin bulgular da dikkat çekicidir. Araştırmada örgütsel dışlanma algısının kuşak, eğitim düzeyi ve gelir düzeyine göre anlamlı biçimde farklılaşmaması, dışlanmanın belirli demografik gruplardan çok örgütsel iklim ve ilişkisel yapı tarafından üretildiğini düşündürmektedir. Bu sonuç, dışlanmanın bireysel özelliklerden ziyade örgüt içi etkileşim örüntüleri, iletişim kalitesi, liderlik tarzı ve kapsayıcılık düzeyiyle ilişkili olduğuna işaret etmektedir. Dolayısıyla konaklama işletmelerinde dışlanma sorununu yalnızca “genç çalışanlar daha hassas” ya da “düşük gelir grupları daha kırılğan” gibi indirgemeci açıklamalarla anlamaya çalışmak metodolojik olarak da yönetsel olarak da yetersiz kalacaktır. Ancak cinsiyete göre anlamlı fark bulunması ve erkek çalışanların daha yüksek dışlanma algısı bildirmesi, dikkatle yorumlanması gereken bir sonuçtur. Bu bulgu bazı önceki çalışmalarla doğrudan örtüşmeyebilmektedir, çünkü dışlanma literatüründe çoğu zaman kadınların ve azınlık gruplarının daha kırılğan olduğu vurgulanmaktadır (Berdahl ve Moore, 2006; Cortina vd., 2013). Bununla birlikte konaklama işletmelerinde departman bazlı iş bölümü, rol beklentileri, vardiya düzeni, statü ilişkileri ve erkek çalışanların yoğunlaştığı operasyonel alanlardaki iletişim kültürü bu farklılaşmayı açıklayabilecek bağlamsal unsurlar arasında değerlendirilebilir. Bu nedenle söz konusu sonucun evrensel bir genelleme olarak değil, sektör ve örneklem bağlamında yorumlanması daha isabetli olacaktır.

Araştırmanın turizm endüstrisine özgü katkısı burada daha da belirginleşmektedir. Konaklama işletmeleri, standartlaştırılmış hizmet süreçleri ile yoğun kişilerarası etkileşimlerin aynı anda yürütüldüğü yapılardır. Bu nedenle çalışanların psikolojik durumu yalnızca iç verimlilik göstergelerini değil, doğrudan müşteri deneyimini, çevrim içi değerlendirmeleri, tekrar ziyaret niyetini ve marka algısını da etkilemektedir. Örgütsel dışlanma sonucunda gelişen sessiz istifa davranışı, çalışanların misafir ihtiyaçlarına duyarlılığını azaltabilir, sorun çözme isteğini zayıflatır ve hizmet sunumunda minimum çabaya dayalı bir kalıp oluşturabilir. Benzer şekilde psikolojik sıkışmışlık hissi yaşayan çalışanlar, müşteriyle temas anlarında daha düşük enerji, daha az sabır ve daha sınırlı empati sergileyebilir. Bu durumun uzun vadede hizmet kalitesini, çalışan bağlılığını ve işletmenin rekabet gücünü olumsuz etkilemesi kuvvetle muhtemeldir. Dolayısıyla araştırmanın bulguları, dışlanmanın turizm endüstrisinde yalnızca bir insan kaynakları sorunu değil, aynı zamanda hizmet stratejisi ve rekabet yönetimi sorunu olduğunu göstermektedir.

Kuramsal açıdan değerlendirildiğinde bu çalışma üç önemli katkı sunmaktadır. İlk olarak örgütsel dışlanma, sessiz istifa ve psikolojik sıkışmışlık değişkenlerini aynı model içinde ele alarak daha önce çoğunlukla ayrı hatlarda ilerleyen literatürler arasında kavramsal bir köprü kurmaktadır. İkinci olarak sessiz istifayı popüler kültürün geçici bir etiketi olmaktan çıkarıp, örgüt içi dışlayıcı deneyimlerin davranışsal yansıması olarak konumlandırmaktadır. Üçüncü olarak psikolojik sıkışmışlık gibi daha çok klinik ve bireysel bağlamlarda çalışılmış bir kavramı turizm alanındaki örgütsel davranış literatürüne taşımaktadır. Bu, oldukça kıymetlidir, çünkü çalışan bazen yalnızca yorgun değildir, bazen gerçekten zihinsel olarak köşeye sıkışmıştır. Literatürün bu ince farkları kaçırması, yönetsel uygulamaların da yanlış reçete yazmasına yol açabilir.

Sonuç olarak bu araştırmanın tartışma bulguları, konaklama işletmelerinde dışlanmanın görünmez ama güçlü bir aşındırıcı mekanizma olduğunu göstermektedir. Dışlanan çalışanlar örgütten hemen kopmamakta fakat önce katkılarını azaltmakta, ardından psikolojik olarak daralan bir alana çekilmektedir. Turizm endüstrisinde hizmetin niteliği, çalışanların görünür davranışlarından çok görünmeyen psikolojik enerjileriyle beslendiği için, dışlanmanın ortaya koyduğu bu zincirleme etki işletmeler açısından ciddi bir yapısal risk oluşturmaktadır. Bu nedenle bulgular, kapsayıcı örgüt kültürü, adil liderlik, açık iletişim ve psikolojik güvenlik ekseninde yeniden düşünülmesi gereken bir yönetsel alanı işaret etmektedir. Konaklama sektöründe bazen en büyük sorun yüksek sesli krizler değil, kimsenin duymadığı sessiz geri çekilmelerdir.

Beyanlar

Etik Kurul Beyanı: Bu çalışma için etik onay Doğu Üniversitesi Etik Kurulu'ndan alınmıştır (Protokol No: E-42435178-050.04-88149, Onay Tarihi: 18.09.2025). Araştırma, kurumun etik standartlarına ve katılımcı gizliliğine ilişkin tüm gerekliliklere uygun biçimde gerçekleştirilmiştir.

Yazarlık Katkıları: Bu makale tek yazarlı olarak hazırlanmıştır. Çalışmanın kuramsal çerçevesinin oluşturulması, araştırma tasarımının geliştirilmesi, veri toplama ve işleme süreçlerinin yürütülmesi, istatistiksel analizlerin gerçekleştirilmesi, bulguların yorumlanması, literatür taraması ve makalenin yazımı dahil olmak üzere tüm aşamalar Cihan YILMAZ tarafından yürütülmüştür.

Çıkar Çatışması Beyanı: Yazar, bu çalışma ile ilişkili herhangi bir çıkar çatışmasının bulunmadığını beyan etmektedir.

Finansal Destek: Araştırmanın yürütülmesi için herhangi bir kurum ya da kişiden mali destek alınmamıştır. Çalışma tamamen dış fon kaynağı olmaksızın gerçekleştirilmiştir.

Kaynaklar

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267–299
- Aquino, K. & Bradfield, M. (2000). Perceived victimization in the workplace: The role of situational factors and victim characteristics. *Organization Science*, 11(5), 525–537.
- Araslar, A. (2021). *İş yükü ile iş-yaşam dengesinin işten ayrılma niyeti üzerine etkisi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Bursa Uludağ Üniversitesi, Bursa.
- Avcı, N. (2023). Örgütsel sinizm, örgütsel sessizlik, işte sözde var olma ve sessiz istifa arasındaki ilişkiler: İstanbul Maltepe Belediyesi örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 14(39), 968–989.
- Bakker, A. B., Demerouti, E. & Verbeke, W. (2004). Using the job demands–resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, 43(1), 83–104.
- Balkeran, A. (2020). *Hustle culture and the implications for our workforce* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). The City University of New York, New York.

- Berdahl, J. L. & Moore, C. (2006). Workplace harassment: Double jeopardy for minority women. *Journal of Applied Psychology*, 91(2), 426–436.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Bowling, N. A. & Beehr, T. A. (2006). Workplace harassment from the victim's perspective: A theoretical model and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 91(5), 998–1012.
- Bowling, N. A., Beehr, T. A., Bennett, M. M. & Watson, C. P. (2010). Target personality and workplace victimization: A prospective analysis. *Work & Stress*, 24(2), 140–158.
- Büyüköztürk, Ş. (2013). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı: İstatistik, araştırma deseni, SPSS uygulamaları ve yorum*. Ankara: Pegem Akademi.
- Carter-Sowell, A. R., Chen, Z. & Williams, K. D. (2008). Ostracism increases social susceptibility. *Social Influence*, 3(3), 143–153.
- Cortina, L. M., Kabat-Farr, D., Leskinen, E. A., Huerta, M. & Magley, V. J. (2013). Selective incivility as modern discrimination in organizations: Evidence and impact. *Journal of Management*, 39(6), 1579–1605.
- Coyne, I., Seigne, E. & Randall, P. J. (2000). Predicting workplace victim status from personality. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9(3), 335–349.
- Çalışkan, A., & Pekkan, N. Ü. (2020). Örgütsel dışlanma: Bir ölçek uyarlama çalışması. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(1), 51–60.
- Cropanzano, R., Byrne, Z. S., Bobocel, D. R. & Rupp, D. E. (2001). Moral virtues, fairness heuristics, social entities, and other denizens of organizational justice. *Journal of Vocational Behavior*, 58(2), 164–209.
- Çalışkan, K. (2023). Sessiz istifa: Sonun başlangıcı mı yeniden diriliş mi? *Journal of Organizational Behavior Review*, 5(2), 190–204.
- Çimen, A. İ. & Yılmaz, T. (2023). Sessiz istifa ne kadar sessiz? *Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Dergisi*, 5(1), 27–33.
- Demirkaya, H., Yıldız, B., Özalçın, S. E. & Öztürk, H. (2023). İnsan kaynaklarında sessizliğin yankıları: Örgütlerde sessiz istifa fenomeninin anatomisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi Dergisi*, 2(2), 69–88.
- Duclos, R., Wan, E. W. & Jiang, Y. (2013). Show me the honey! Effects of social exclusion on financial risk-taking. *Journal of Consumer Research*, 40(1), 122–135.
- Duran, C., Deniz, A., Boz, D. & Karayaman, S. (2023). Sessiz istifa. C. Duran (Ed.) içinde, *Sessiz istifa* (1. bs., Cilt 1). Konya: Eğitim Yayınevi.
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behaviour in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.
- Eisenberger, N. I., Lieberman, M. D. & Williams, K. D. (2003). Does rejection hurt? An fMRI study of social exclusion. *Science*, 302(5643), 290–292.
- Erçetin, M. (2024). *Örgütsel dışlanma ve örgütsel yalnızlık ilişkisinde toksik liderin aracı rolü: Bir araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Trakya Üniversitesi, Edirne.
- Faulkner, S. J., Williams, K. D., Sherman, B. & Williams, E. (1997). The “silent treatment”: Its incidence and impact. *Presented at 69th annual meeting of the Midwestern Psychological Association*, Chicago, IL
- 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.

- Forkmann, T., Teismann, T., Stenzel, J. S., Glaesmer, H. & De Beurs, D. (2018). Defeat and entrapment: More than meets the eye? Applying network analysis to estimate dimensions of highly correlated constructs. *BMC Medical Research Methodology*, 18(1), 16.
- Güler, M. (2023). Çalışma kültüründe yeni bir kavram: Sessiz istifa. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 32(1), 247–261.
- Gürer, A., Solmaztürk, A. B. & Gökçe, F. (2024). Sessiz istifa: Literatür incelemesi. *Toplum ve Kültür Araştırmaları Dergisi*, 13, 1–41.
- Hales, A. H., Kassner, M. P., Williams, K. D. & Graziano, W. G. (2016). Disagreeableness as a cause and consequence of ostracism. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 42(6), 782–797.
- Howard, M. C., Cogswell, J. E. & Smith, M. B. (2020). The antecedents and outcomes of workplace ostracism: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 105(6), 577–596.
- Jones, E. E. & Kelly, J. R. (2010). “Why am I out of the loop?” Attributions influence responses to information exclusion. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 36(3), 315–328.
- Karayaman, S. (2023). Sessiz istifanın kişi-örgüt uyumundaki etkisi: İmalat işletmesi çalışanlarına yönelik bir araştırma. *Ulakbilge Sosyal Bilimler Dergisi*, 85, 515–526.
- Keser, A. & Kümbül Güler, B. (2016). *Çalışma psikolojisi*. İstanbul: Umuttepe Yayınları.
- Klotz, A. C. & Bolino, M. C. (2022, September 15). *When quiet quitting is worse than the real thing*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2022/09/when-quiet-quitting-is-worse-than-the-real-thing>
- Kobak, Ö. (2022). *Sessiz istifa kavramına ilişkin bir model önerisi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Konak, S. (2024). Sessiz istifa ölçeğini Türkçe’ye uyarlama: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Uluslararası Güncel Turizm Araştırmaları Dergisi*, 8(2), 169–176.
- Kouchaki, M. & Wareham, J. (2015). Excluded and behaving unethically: Social exclusion, physiological responses, and unethical behavior. *Journal of Applied Psychology*, 100(2), 547–556.
- Leary, M. R., Kowalski, R. M., Smith, L. & Phillips, S. (2003). Teasing, rejection, and violence: Case studies of the school shootings. *Aggressive Behavior*, 29(3), 202–214.
- Leung, A. M., Wu, L. Z., Chen, Y. Y. & Young, M. N. (2011). The impact of workplace ostracism in service organizations. *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), 836–844.
- Liu, M., Liu, X., Muskat, B., Leung, X. Y. & Liu, S. (2024). Employees’ self-esteem in psychological contract: Workplace ostracism and counterproductive behavior. *Tourism Review*, 79(1), 152–166.
- Maner, J. K., DeWall, C. N., Baumeister, R. F. & Schaller, M. (2007). Does social exclusion motivate interpersonal reconnection? Resolving the ‘porcupine problem’. *Journal of Personality and Social Psychology*, 92(1), 42–55.
- Mao, Y., Liu, Y., Jiang, C. & Zhang, I. D. (2018). Why am I ostracized and how would I react? A review of workplace ostracism research. *Asia Pacific Journal of Management*, 35, 745–767.

- Milam, A. C., Spitzmueller, C. & Penney, L. M. (2009). Investigating individual differences among targets of workplace incivility. *Journal of Occupational Health Psychology, 14*(1), 58–69.
- Morrison-Beedy, D. (2022). Are we addressing “quiet quitting” in faculty, staff, and students in academic settings? *Building Healthy Academic Communities Journal, 6*(2), 7–8.
- Ng, T. W. H., Wang, M., Hsu, D. Y. & Su, C. (2020). Voice quality and ostracism. *Journal of Management, 48*(2), 281–318.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2nd ed.). McGraw-Hill.
- Özcan, E. (2023). *Sağlıkta sessiz istifa eğiliminin nedenleri ve çözüm yolları* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sivas Cumhuriyet Üniversitesi, Sivas.
- Pelit, O. (2018). *Örgütsel dışlanmanın işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi: Afyonkarahisar'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar.
- Penhaligon, N. L., Louis, W. R. & Restubog, S. L. D. (2009). Emotional anguish at work: The mediating role of perceived rejection on workgroup mistreatment and affective outcomes. *Journal of Occupational Health Psychology, 14*(1), 34–45.
- Rabiul, M. K., Alam, M. M. & Karim, R. A. (2024). Workplace ostracism and service oriented behaviour: Employees' workload and emotional energy. *Management Decision, 62*(4), 1323–1340.
- Robinson, S. L., O'Reilly, J. & Wang, W. (2013). Invisible at work: An integrated model of workplace ostracism. *Journal of Management, 39*(1), 203–231.
- Romero-Canyas, R., Downey, G., Reddy, K. S., Rodriguez, S., Cavanaugh, T. J. & Pelayo, R. (2010). Paying to belong: When does rejection trigger ingratiation? *Journal of Personality and Social Psychology, 99*(5), 802–823.
- Sahoo, B. C., Sia, S. K., Mishra, L. K. & Wilson, M. A. (2023). Workplace ostracism and organizational change cynicism: Moderating role of emotional intelligence. *Journal of Asia Business Studies, 17*(3), 524–538.
- Satıl, C. (2022). *Pandemi sonrasında çalışan halleri: Sesli ve sessiz istifalar*. Doğruluk Payı. <https://www.dogrulukpayi.com/bulten/pandemi-sonrasinda-calisan-halleri-sesli-ve-sessiz-istifalar>
- Savaş, B. Ç. & Turan, M. (2023). Sessiz istifa ölçeği: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *The Online Journal of Recreation and Sports, 12*(3), 442–453.
- Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior, 25*(3), 293–315.
- Scott, K. L., Restubog, S. L. D. & Zagenczyk, T. J. (2013). A social exchange-based model of the antecedents of workplace exclusion. *Journal of Applied Psychology, 98*(1), 37–48.
- Seçer, B. (2009). İçsel işten ayrılma: Nedenleri, ölçülmesi ve önlenmesi. İçinde A. Keser, G. Yılmaz, & S. Yürür (Ed.), *Çalışma yaşamında davranış: Güncel yaklaşımlar* (ss. 259–290). Umuttepe Yayınları.
- Seligman, M. E. P. (1975). *Helplessness: On depression, development, and death*. W. H. Freeman.

- Selvi, A. (2019). *Türkiye'de özel sektörde fazla mesai yapmayı belirleyen faktörlerin Tobit-Heckman yöntemi ile analizi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Sönmez, M. (2014). *İşletmelerde çalışan bağlılığının artırılmasına yönelik uygulamalar ve bu uygulamaların işten ayrılma üzerine etkileri* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Maltepe Üniversitesi, İstanbul.
- Srivastava, S., Khan, M., Kumari, A. & Jain, A. K. (2024). Does workplace ostracism lead to workplace withdrawal? Testing the moderating-mediating effects of rumination and mindfulness in Indian hospitality industry. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 11(4), 873–891.
- Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics* (6th ed.). Pearson.
- Taylor, P. J., Gooding, P., Wood, A. M. & Tarrier, N. (2011). The role of defeat and entrapment in depression, anxiety, and suicide. *Psychological Bulletin*, 137(3), 391–420.
- Trachsel, M., Krieger, T., Gilbert, P. & Grosse Holtforth, M. (2010). Testing a German adaption of the entrapment scale and assessing the relation to depression. *Depression Research and Treatment*, 2010(1), 501782.
- Twenge, J. M., Catanese, K. R. & Baumeister, R. F. (2003). Social exclusion and the deconstructed state: Time perception, meaninglessness, lethargy, lack of emotion, and self-awareness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 85(3), 409.
- Uskul, A. K. & Over, H. (2017). Culture, social interdependence, and ostracism. *Current Directions in Psychological Science*, 26(4), 371–376.
- Warburton, W. A., Williams, K. D. & Cairns, D. R. (2006). When ostracism leads to aggression: The moderating effects of control deprivation. *Journal of Experimental Social Psychology*, 42(2), 213–220.
- Williams, K. D. (2001). *Ostracism: The power of silence*. Guilford Press.
- Wu, C., Liu, J., Kwan, H. K. & Lee, C. (2016). Why and when workplace ostracism inhibits organizational citizenship behaviors: An organizational identification perspective. *Journal of Applied Psychology*, 101(3), 362–378.
- Wu, L., Yim, F. H., Kwan, H. K. & Zhang, X. (2012). Coping with workplace ostracism: The roles of ingratiation and political skill in employee psychological distress. *Journal of Management Studies*, 49(1), 178–199.
- Yarmacı, N. (2018). *İşgörenlerin örgütsel dışlanma algılarının örgütsel sessizlik ve olumsuz durumları bildirme eğilimlerine etkisi: Otel işletmeleri örneği* (Yayımlanmamış doktora tezi). Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın.
- Yıldız, S. & Özmenekşe, Y. O. (2022). Kaçınılmaz son: Sessiz istifa. *Al Farabi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(4), 14–24.
- Yılmaz, B. & Sağlam, M. (2021). COVID-19 algılanan stres ve tehdidinin, çalışanların iş yaşam dengesi ve motivasyonu üzerindeki etkisi. *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi*, 13(25) 518–538.
- Yu, A., Matta, F. K. & Cornfield, B. (2018). Is leader-member exchange differentiation beneficial or detrimental for group effectiveness? A meta-analytic investigation and theoretical integration. *Academy of Management Journal*, 61(3), 1158–1188.
- Yuan, C. Y., Chen, C. Y., Fei, Y. M. & Yan, C. H. (2022). Workplace ostracism and prosocial service behaviours: The role of work engagement. *Current Issues in Tourism*, 25(16), 2665–2678.

- Zadro, L., Boland, C. & Richardson, R. (2006). How long does it last? The persistence of the effects of ostracism in the socially anxious. *Journal of Experimental Social Psychology*, 42(5), 692–697.
- Zhao, H. & Xia, Q. (2017). An examination of the curvilinear relationship between workplace ostracism and knowledge hoarding. *Management Decision*, 55(2), 331–346.
- Türk, N., Yasdıman, M. B., & Kaya, A. (2024). Defeat, entrapment and suicidal ideation in a Turkish community sample of young adults: An examination of the integrated motivational-volitional (IMV) model of suicidal behaviour. *International Review of Psychiatry*, 36(4–5), 326–339.

Extended Summary

This study investigates how employees' perceptions of organizational exclusion influence two critical outcomes that shape contemporary workforce behavior in the hospitality industry. Accommodation enterprises operate in environments where interactions with guests are continuous and emotionally demanding. In such settings the psychological state of employees becomes a central determinant of service quality. Organizational exclusion emerges as an invisible yet persistent social process that undermines employees' sense of belonging control self worth and meaningful existence. The research positions exclusion not as a minor interpersonal issue but as a structural condition that jeopardizes service consistency organizational stability and long term competitiveness.

Drawing on theoretical perspectives from social exchange relationships organizational justice frameworks psychological contract theory and Williams's need threat model the study conceptualizes exclusion as a relational disruption that alters employees' behavioral and emotional responses. Quiet quitting is examined as a form of behavioral withdrawal through which individuals remain in the organization while disengaging from extra role contributions. Psychological entrapment is approached as a deeper internal state that reflects the belief that escape from an undesirable work environment is impossible. By integrating these constructs within a unified framework the study provides a multidimensional explanation of how exclusion simultaneously triggers outward behavioral retreat and inward psychological confinement.

The research employs a quantitative design based on data collected from 416 employees working in accommodation enterprises across Türkiye. The study uses three well established measurement tools that assess organizational exclusion quiet quitting tendencies and psychological entrapment. All items were measured on a five point Likert scale. The data analysis process involved normality checks reliability assessments exploratory factor analysis and regression models supported by comparative tests such as t tests and one way variance analysis. All reliability coefficients were above the widely accepted threshold which confirms that the measurement tools possess strong internal consistency.

The findings show that perceived organizational exclusion has a significant and positive effect on both quiet quitting tendencies and psychological entrapment. The regression model demonstrates that exclusion accounts for almost one third of the variance in quiet quitting and almost one quarter of the variance in psychological entrapment. These results indicate that exclusion is a moderately strong predictor of both behavioral and psychological withdrawal. Demographic analyses reveal that

exclusion perceptions do not differ across generation education level or income level. A slight difference appears only between genders which suggests that exclusion operates as a structural and cultural condition rather than a pattern restricted to specific demographic groups.

The study also contributes to theoretical discussions by demonstrating that exclusion not only violates principles of fairness reciprocity and respect but also disrupts the basic psychological needs that sustain engagement and performance. Employees who experience continuous exclusion lose motivation to invest emotional labor withdraw from collaborative activities and experience growing internal pressure that may evolve into a sense of being trapped. These processes explain why some employees remain physically present while disengaging cognitively and emotionally. In hospitality contexts where service interactions shape brand image and customer satisfaction these withdrawal patterns carry serious operational and reputational risks.

The practical implications of the findings emphasize the need for inclusive leadership effective communication transparent performance systems and organizational practices that support psychological safety. Early indicators of exclusion such as withdrawal from meetings reduced initiative or declining emotional engagement should be addressed proactively. Future research would benefit from longitudinal designs multi source data and cross cultural comparisons. Additional variables such as resilience emotional intelligence mindfulness and organizational support could deepen understanding of exclusion related dynamics. Overall the study identifies organizational exclusion quiet quitting and psychological entrapment as mutually reinforcing processes that influence employees organizations and destination level outcomes in the hospitality sector.