

## Otel İşletmelerinde İşgörenlerin İşten Ayrılma Davranışını Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Araştırma

### A Study on Factors Affecting Actual Employee Turnover in Hotel Businesses

İsmail BOZKURT  <sup>a</sup> Kurban ÜNLÜÖNEN  <sup>b</sup>

<sup>a</sup> Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu, Turizm ve Otel İşletmeciliği Programı, Ankara, Türkiye. [ismailbozkurt@baskent.edu.tr](mailto:ismailbozkurt@baskent.edu.tr)

<sup>b</sup> Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Turizm İşletmeciliği Bölümü, Ankara, Türkiye. [kurban.unluonen@hbv.edu.tr](mailto:kurban.unluonen@hbv.edu.tr)

MAKALE BİLGİSİ	ÖZET
<b>Anahtar Kelimeler:</b> İşten Ayrılma Davranışı Otel İşletmeleri İşgören Devri Örgütsel Adalet Yönetici Faktörleri	<b>Amaç</b> – Türkiye'deki otel işletmelerinden son bir yıl içinde yaşadıkları sorunlar nedeniyle ayrılmış ancak turizm sektöründe çalışmaya devam eden işgörenleri, fiili işten ayrılma davranışına iten çok boyutlu faktörleri belirlemek ve bu unsurlar arasındaki ilişkileri retrospektif (geriye dönük) bir yaklaşımla incelemektir. Literatürdeki "işten ayrılma niyeti" odaklı çalışmaların aksine, bu araştırma doğrudan gerçekleşmiş istifa kararlarının arka planında yatan sistemik, yapısal ve ilişki dinamikleri bütüncül bir perspektifle ortaya çıkarmayı hedeflemektedir. <b>Yöntem</b> – Araştırmada, nicel araştırma deseni benimsenmiş ve veri toplama aracı olarak bu çalışma kapsamında geliştirilen bir ölçek kullanılmıştır. Ölçek geliştirme sürecinde uzman görüşlerine başvurulmuş kapsam geçerliliği sağlanmış, pilot uygulama verileri üzerinden Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) ile yapı geçerliliği test edilmiştir; elde edilen verilerin analizinde ise tanımlayıcı istatistikler ve faktörler arası ilişkileri tespit etmek amacıyla Pearson Korelasyon analizi kullanılmıştır. <b>Bulgular</b> – Araştırma bulguları, işgörenlerin işten ayrılma kararlarının ardındaki en güçlü sebeplerinin, maaş ve ödüllerin adil dağıtılmaması ve terfi süreçlerindeki adaletsizlik gibi örgütsel adalet algısıyla ilişkili sistemik sorunlar olduğunu göstermektedir. Çalışmanın en çarpıcı bulgularından ilki, uzun çalışma saatleri ve yoğun tempo gibi iş tatmini ve çalışma koşullarına ilişkin sorunların, geneline yayılmış evrensel ve kronik bir problem olduğudur. İkinci ve en dikkat çekici bulgu ise, bu iş tatmini ve çalışma koşulları faktörünün, adalet, yönetim veya sosyal destek gibi diğer yedi faktörün hiçbirisiyle istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamasıdır. <b>Tartışma</b> – Araştırma, işten ayrılma davranışının adalet sorunları ve destekleyici liderlik eksikliğiyle derinden bağlantılı olduğunu, salt maddi iyileştirmelerin işgöreni elde tutmak için yeterli olamayabileceğine işaret etmektedir. Yüksek işgücü devrini önlemenin, şeffaf bir adalet sisteminin ve koruyucu liderlik pratiklerinin inşasıyla mümkün olabileceği değerlendirilmektedir.
Gönderilme Tarihi 6 Nisan 2026 Revizyon Tarihi 15 Mayıs 2026 Kabul Tarihi 30 Mayıs 2026	
<b>Makale Kategorisi:</b> Araştırma Makalesi	

ARTICLE INFO	ABSTRACT
<b>Keywords:</b> Turnover Behavior Hotel Businesses Employee Turnover Organizational Justice Managerial Factors	<b>Purpose</b> – This study aims to determine the multidimensional factors driving hotel employees in Turkey – who left their jobs within the last year due to various issues but remained in the tourism sector – to actual turnover behavior, and to examine the relationships among these elements using a retrospective approach. Unlike the literature focusing on "turnover intention," this research aims to holistically reveal the systemic, structural, and relational dynamics underlying realized resignation decisions. <b>Design/methodology/approach</b> – A quantitative research design was adopted, utilizing a newly developed scale. Content validity was ensured through expert opinions, and construct validity was tested via Exploratory Factor Analysis (EFA) on pilot data. For data analysis, descriptive statistics and Pearson Correlation analysis were used to identify the relationships among the factors. <b>Results</b> – Findings indicate that the strongest drivers behind employees' resignation decisions are systemic issues related to organizational justice, such as the unfair distribution of salaries and inequitable promotion processes. A striking finding is that issues regarding job satisfaction and working conditions represent a widespread, chronic problem. Notably, this "job satisfaction and working conditions" factor showed no statistically significant relationship with any of the other seven factors, including justice, management, or social support. <b>Discussion</b> – The research suggests that turnover behavior is deeply linked to justice issues and a lack of supportive leadership, indicating that purely material improvements may be insufficient for employee retention. It is evaluated that preventing high turnover requires establishing a transparent justice system and protective leadership practices.
Received 6 April 2026 Revised 15 May 2026 Accepted 30 May 2026	
<b>Article Classification:</b> Research Article	

\* Bu çalışma ilk yazarın doktora tezinden üretilmiştir.

**ETİK ONAY:** Çalışmanın etik onay izni Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Etik Kurulu tarafından 18.06.2025 tarihli ve 303 sayılı karar ile alınmıştır.

#### Önerilen Atf/ Suggested Citation

Bozkurt, İ., Ünlüönen, K. (2026). Otel İşletmelerinde İşgörenlerin İşten Ayrılma Davranışını Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Araştırma, İşletme Araştırmaları Dergisi, 18 (2) 1362-1381.

## 1. Giriş

Turizm sektöründe istihdam, ödemeler dengesi, sosyoekonomik kalkınma ve gayri safi yurt içi hasılanın (GSYİH) oluşturulması üzerinde önemli bir etkisi bulunmaktadır (Kahrizi vd., 2020: 2; Majumdar ve Paris, 2022: 1). Küresel çapta 2024 yılı itibarıyla 357 milyon kişiye istihdam sağlayan sektörün, yıllık ortalama %2,5'lik istikrarlı bir büyüme ile 2034 yılında 449 milyon kişilik bir istihdam hacmine ulaşarak toplam küresel istihdamın %4,4'ünü oluşturması beklenmektedir (WTTC, 2025: 9). Benzer bir büyüme ivmesi Türkiye konaklama sektöründe de görülmektedir; 2009 yılı ağustos ayında 163.387 olan konaklama işletmelerindeki işgören sayısı, 2025 yılı ağustos ayında 402.935'e ulaşarak yıllık ortalama %5,81 oranında bir artış kaydetmiştir (TÜİK, 2025).

Turizm sektörü, sağladığı ekonomik fayda ve gelir kazancına rağmen yüksek işten ayrılma oranlarına sahiptir ve bu durum işletmelere ciddi bir maliyet oluşturmaktadır. İşgören devrinin oluşturduğu doğrudan maliyetlerin temelini işe alım ve eğitim harcamaları oluşturmaktadır. Konaklama sektöründe işten ayrılan tek bir işgörenin yerine yenisinin ikame edilmesinin maliyeti, ayrılan işgörenin yıllık maaşının %90'ı ile %200'ü arasında değişmektedir (Bryant ve Allen, 2013: 171; Jian vd., 2022: 1). İlan yayınlama, aday değerlendirme ve mülakat gibi süreçlerin yarattığı bu doğrudan maliyetler (Korir, 2018: 23), ortalama bir konaklama işletmesi için yıllık 37.000 \$ gibi yüksek seviyelere ulaşabilmektedir (Han, 2020: 157).

Doğrudan maliyetlere ek olarak örgütler; kalan işgörenlerin moral kaybı, ekip uyumunun bozulması, kurumsal bilgi birikimi ve müşteri ilişkilerindeki zayıflama gibi dolaylı maliyetlerle de yüzleşmektedir. Yüksek devir hızının yarattığı bu istikrarsızlık algısı, kalan işgörenlerin iş tatmini ve örgütsel bağlılıklarını düşürerek yeni işten ayrılma niyetlerini tetiklemekte ve bir kısır döngüye sebep olmaktadır (Gan ve Voon, 2021: 2; Naveed vd., 2022: 282; Niroula vd., 2024: 3; Tenakwah, 2021: 206). İşe alıştırma (oryantasyon) gibi destekleyici programlar erken dönem devir oranlarını düşürmek için önemli stratejiler olarak önerilse de (Kurnat-Thoma vd., 2017: 1), otel işletmelerinin hızla değişen karmaşık dinamikleri içinde işgörenleri elde tutmak örgütsel verimlilik açısından temel bir zorluk olmaya devam etmektedir. Bireysel ve örgütsel faktörler ile iş arkadaşı-müşteri etkileşimlerinden kaynaklanan bu karmaşık motivasyonları anlamak, etkili tutundurma stratejileri geliştirmek için kritik bir gerekliliktir.

Otel işletmelerinde işten ayrılma davranışını doğrudan ölçen araştırmalar kısıtlıdır; çalışmalar genellikle bu davranışın en güçlü önceli kabul edilen 'işten ayrılma niyeti' üzerine yoğunlaşmıştır. Ancak işten ayrılma niyeti her zaman fiili davranışa dönüşmez. İşgören; mevcut işinden daha iyi bir alternatifin varlığına ikna olduğunda (Mobley, 1977: 238), yeni bir fırsat ortaya çıktığında (Ajzen, 1991: 182-184) veya aktif bir niyeti olmasa dahi bir şok (yakının vefatı, yöneticiden gelen ağır bir eleştiri, hamilelik, eşin tayini vb.) yaşadığında aniden istifa edebilir (Lee ve Mitchell, 1994: 60-61). Öte yandan alternatifin bulunmadığı veya ayrılma maliyetinin yüksek olduğu durumlarda niyet, davranışla sonuçlanmaz (Mobley, 1977: 238). Bundan dolayı, bu çalışmada öncelikle turizm sektöründe işgörenleri işten ayrılmaya iten sebepler ele alınmış, ardından hangi niyetin davranışa dönüştüğü incelenmiştir.

Turizm yazınında işgörenleri işten ayrılmaya iten sebepler genellikle dört ana başlıkta toplanmaktadır: Bireysel, örgütsel, iş arkadaşı/yönetici ve müşteri kaynaklı faktörler (Nguyen vd., 2023: 4). Bireysel faktörlerin temelinde iş tatmini, strese yatkınlık ve kariyer beklentileri yer almaktadır. İş tatmini, konaklama sektöründe aidiyetin en güçlü göstergelerinden biridir ve çalışan memnuniyeti ile örgütsel bağlılık arasında doğrudan bir ilişki bulunmaktadır (Bañuls vd., 2018: 14; Parveen vd., 2020: 49; Sibanyoni, 2024: 8). Bunun yanı sıra; duygusal tükenmişlik ve içsel motivasyon eksikliği gibi psikolojik zorluklar (Nguyen vd., 2023: 5); kişi-örgüt uyumsuzluğu, rol belirsizliği ve iş-aile çatışması gibi yapısal sorunlar bireyin istifa kararı almasını hızlandırmaktadır. Ayrıca, iş arkadaşı desteğinin eksikliği veya sosyal dışlanma gibi sosyal etkileşim temelli bireysel sorunlar ile teknolojik yetersizlik gibi mesleki kaygılar da süreci olumsuz etkilemektedir.

Örgütsel faktörler ise, işletmenin çalışanlarına verdiği değer ve sunduğu çalışma ortamının kalitesiyle doğrudan ilişkilidir (Nguyen vd., 2023: 6). Otel işletmelerinde yetersiz ücretlendirme, ağır çalışma koşulları ve kariyer ilerleme fırsatlarının kısıtlı olması, fiili işten ayrılma davranışının en yaygın örgütsel nedenleridir. Bu temel sorunlara; örgütsel adalet (dağıtım, işlem ve etkileşim adaleti) algısındaki zayıflıklar, algılanan örgütsel desteğin yetersizliği ve destekleyici bir örgüt ikliminin (hata yönetimi, psikolojik güvenlik vb.) bulunmaması eşlik ettiğinde, işgörenlerin kurumdan ayrılma süreci kaçınılmaz hale gelmektedir.

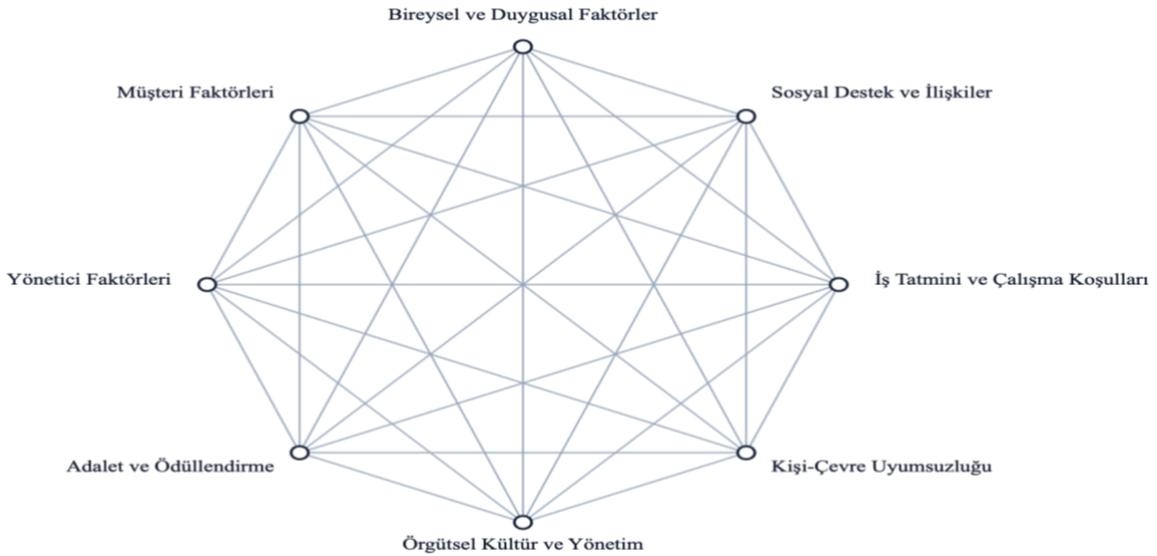
İş ortamındaki sosyal dinamikler olan iş arkadaşı ve yönetici ilişkileri, işgören tutundurma üzerinde kritik bir etkiye sahiptir. Özellikle COVID-19 salgınının yarattığı belirsizlik ve iş güvencesizliği algısı, iş arkadaşları arasındaki stresi artırarak ruh sağlığını olumsuz etkilemiş ve toksik çalışma ortamlarının oluşmasına zemin hazırlamıştır (Sumalrot vd., 2023: 3; Üngüren ve Arslan, 2022: 16). İş yeri zorbalığı, destek eksikliği ve olumsuz meslektaş etkileşimleri istifa davranışını tetiklerken (Chen vd., 2022: 7; Mare vd., 2015: 31; Üngüren ve Arslan, 2022: 16) yönetsel yaklaşımlar da bu süreci doğrudan yönlendirmektedir. Kötü niyetli denetim, yöneticiye duyulan güven eksikliği ve yetersiz lider-üye etkileşimi (LMX), işgörenleri istifaya sürükleyen temel yönetsel sorunlar arasında öne çıkmaktadır (Antony vd., 2023: 36; Ezeuduji ve Mbane, 2017: 6; Hussein vd., 2023: 248).

Özellikle doğrudan müşteri temasına dayanan turizm sektöründe müşteri etkileşimlerinin niteliği de işgörenlerin işi terk etme kararlarını derinden etkilemektedir. Müşteri beklentilerini karşılama baskısı ve yoğun duygusal emek gereksinimi (Thulemark, 2016: 2; Yılmazdoğan, 2024: 604), özellikle talepkâr veya nezaketsiz müşterilerle karşılaşıldığında ciddi bir strese dönüşmektedir (Akeh, 2021: 59; Elshaer ve Azazz, 2023: 636). Müşteri saldırganlığı, çatışmalar ve taciz gibi aşırı durumlar, iş tatminini hızla düşürerek işten ayrılma davranışının doğrudan tetikleyicisi olabilmektedir (Han vd., 2024: 331; Tãm ve Nguyen, 2020: 77). COVID-19 salgınının yarattığı ekonomik baskılar ve müşteri davranışlarındaki değişimler de bu etkileşimleri daha stresli ve yönetilmesi zor bir hale getirmiştir (Lee, 2024: 18; Priyanto, 2023: 230; Séraphin vd., 2022: 2729).

Bu karmaşık dinamikler göz önüne alındığında, otel işletmelerinde işgücü devrinin önlenmesi için bireysel, örgütsel, yönetsel ve müşteri kaynaklı faktörlerin bütünlük bir yaklaşımla ele alınması gerekmektedir. Literatürdeki çalışmaların büyük çoğunluğu, halihazırda çalışmaya devam eden işgörenlerin gelecekteki "işten ayrılma niyetlerini" ölçmekle sınırlı kalmıştır. Bu çalışma ise mevcut literatürden farklı olarak retrospektif (geriye dönük) bir yaklaşımla, fiili işten ayrılma davranışına odaklanmaktadır. Araştırmanın çalışma evrenini; son bir yıl içerisinde çalıştığı otel işletmesinden yaşadığı sorunlar nedeniyle ayrılan, ancak turizm sektöründe çalışmaya devam eden işgörenler oluşturmaktadır. Bu doğrultuda araştırmanın amacı, turizm sektöründe kalmalarına rağmen otellerini terk eden işgörenleri bu fiili ayrılma davranışına iten faktörleri belirlemek ve bu faktörler arasındaki ilişkileri incelemektir. Bu temel amaç doğrultusunda geliştirilen araştırma hipotezi şu şekildedir:

**H<sub>1</sub>:** Otel işletmelerinde işgörenleri fiili işten ayrılma davranışına iten faktörler arasında istatistiksel olarak anlamlı düzeyde ilişkiler bulunmaktadır.

Bu kapsayıcı hipotez doğrultusunda oluşturulan ve değişkenler arası etkileşimi bütüncül bir yaklaşımla ele alan kavramsal araştırma modeli Şekil 1’de sunulmuştur.



Şekil 1: Alt Boyutlar Arası Eşzamanlı İlişki (Korelasyon) Ağı Modeli

Şekil 1'de yer alan ilişkişel ağ modeli, otel işletmelerinde işğörenleri fiili işten ayrılma davranışına iten sekiz farklı alt boyutun birbirleriyle olan eşzamanlı ve çok yönlü etkileşimini temsil etmektedir. Klasik neden-sonuç hiyerarşilerinin aksine, bu modelde belirli bir bağımlı-bağımsız değışken ayrımı yapılmamış; bunun yerine faktörlerin kendi içlerindeki örüntüleri ve karşılıklı ilişkileri (korelasyon) merkeze alınmıştır. Modeldeki her bir düğüm (nokta) incelenen bir alt boyutu gösterirken, faktörleri birbirine bağlayan çift yönlü oklar/çizgiler bu değışkenler arasındaki istatistiksel ilişki potansiyelini ifade etmektedir. Bu doğrultuda araştırma, işten ayrılma nedenlerinin izole bir biçimde değıl, birbirini tetikleyen bütünlüşmüş bir sistem olarak çalıştığını varsaymaktadır.

İşğörenleri istifa davranışına yönelten değışkenlerin karmaşıklığı ve karşılıklı bağımlılığı göz önüne alındığında bu çalışma; otel işletmelerindeki işğücü devri olgusuna bütüncül bir bakış açısı sunmayı hedeflemektedir. Bu doğrultuda araştırmanın temel amacı; turizm sektöründe çalışmaya devam etmesine rağmen çalıştığı otel işletmesinden ayrılan işğörenleri, bu fiili davranışa iten çok boyutlu faktörleri belirlemek ve bu unsurlar arasındaki ilişkileri incelemektir. Bu temel amaç etrafında; (1) işğörenleri işletmelerinden ayrılmaya motive eden temel dinamiklerin ortaya çıkarılması, (2) işyeri kültürü, yönetim uygulamaları ve ücretlendirme yapıları gibi örgütsel faktörlerin içsel motivasyonlarla etkileşiminin incelenmesi ve (3) örgütsel adalet ile işten ayrılma davranışı arasındaki bağıın tespit edilmesi hedeflenmektedir. Bu araştırma, otel işletmelerindeki fiili işğücü devrini tetikleyen çok yönlü faktörler hakkında derinlemesine bir bakış açısı sunması ve insan kaynakları yönetimi stratejilerine ampirik bir veri tabanı sağlaması açısından büyük önem taşımaktadır. Elde edilen bulgularla oluşturulacak çerçevenin, sektör paydaşlarının sürdürülebilir ve kilit işğörenleri elde tutmaya elverişli çalışma ortamları tasarlamaları için pratik bir rehber görevi görmesi öngörülmektedir.

Araştırma sonuçlarının doğru bir biçimde değılendirilebilmesi için çeşitli metodolojik varsayımlar kabul edilmiştir. Zaman ve maliyet kısıtları dikkate alınarak ulaşılan katılımcıların, araştırma evrenini istatistiksel olarak yeterli düzeyde yansıttıkları kabul edilmiştir. Ayrıca, araştırmaya katılan işğörenlerin anket formunda yer alan ifadeleri doğru kavradıkları, verdikleri cevaplarda nesnel ve samimi oldukları varsayılmıştır. Son olarak, araştırmada kullanılan ölçme aracının, işğörenleri geçmişteki fiili işten ayrılma davranışına iten unsurları geçerli ve güvenilir bir şekilde ölçtüğü varsayılmıştır.

Bu araştırmanın bulguları değılendirilirken göz önünde bulundurulması gereken bazı sınırlılıklar mevcuttur. İlk olarak araştırma, verilerin belirli bir zaman diliminde toplandığı kesitsel (cross-sectional) bir tasarıma dayanmaktadır; bu durum, ekonomik krizler veya demografik değışimler gibi dışsal olayların sebep olabileceğı uzun vadeli eğilimleri yansıtmayı zorlaştırmaktadır (Alzaid ve Dukhaykh, 2023: 10; Hermawati vd., 2020: 14). İkinci olarak, yalnızca nicel ölçüm yöntemlerinin kullanılması, iş tatmini ve aidiyet hissi gibi olguların derinlemesine nitel boyutlarının yakalanmasını kısıtlayabilmektedir. Son olarak; yapay zeka entegrasyonu (Hamarat, 2024: 133) ve artan sürdürülebilirlik uygulamaları (Göral, 2018: 455; Kiran vd., 2024: 85) gibi turizm sektörünün hızla değışen doğası, işğören rolleri ve beklentilerini sürekli dönüştürmektedir. Bu dinamik yapı, işğören devir hızını etkileyen faktörlerin zamanla evrilebileceğini ve gelecekteki araştırmalar için teorik çerçevenin sürekli güncellenmesi gerektiğini göstermektedir.

## 2. Yöntem

Turizm sektöründe işten ayrılma niyetini ölçen birçok çalışma bulunmasına rağmen, işğörenlerin doğrudan fiili "işten ayrılma davranışına" sebep olan çok boyutlu faktörleri geriye dönük (retrospektif) olarak ölçen kapsamlı bir araca rastlanmamıştır. Bu eksiklikten hareketle, otel işletmelerinde işğörenlerin işten ayrılma davranışının kök nedenlerini belirlemek amacıyla yeni bir ölçek geliştirilmiştir.

Ölçek geliştirme sürecinin ilk aşamasında, sağlam bir kuramsal çerçeve oluşturmak için literatür taraması yapılmış (Arpaçay, 2025: 2; Beklemiş vd., 2023: 2; Harputlu ve Özsoy, 2017: 3; Patil vd., 2015: 106) ve 73 soruluk bir madde havuzu oluşturulmuştur. Alan uzmanlarıyla yapılan yüz yüze görüşmeler sonucunda; aynı yapıyı ölçen maddeler birleştirilmiş, uyumsuz ifadeler çıkarılmış ve muğlak ifadeler netleştirilerek tüm maddelerin doğrudan "işten ayrılma davranışı" ile ilişkili olduğu bir taslak ölçek meydana getirilmiştir.

Taslak ölçeğin kapsam geçerliliğini test etmek amacıyla, turizm alanında uzman 14 akademisyenden oluşan (Arsari vd., 2021: 469; Ayre ve Scally, 2014; Durnalı, 2022: 212; Gelişli ve Kazykhankyzy, 2021: 80) bir panel kurularak Lawshe yöntemi uygulanmıştır (Ahmad ve Zafar, 2018: 185; Duarte vd., 2024: 6; Hosseini ve

Rezvani, 2021: 2904; Julius, 2022: 4; Lorensa vd., 2022: 205; Smith vd., 2016: 1295). Uzman görüşlerinden elde edilen Kapsam Geçerlilik Oranı (KGO) değerleri, minimum kabul sınırı olan 0,51'in üzerinde çıkmıştır. Polit ve Beck (2006: 493) yöntemi kullanılarak hesaplanan Kapsam Geçerlilik İndeksi (KGI) değerleri ise ölçeğin belirlenen sekiz faktörü için şu şekildedir: Bireysel ve duygusal faktörler (0,976), sosyal destek ve ilişkiler (1,00), iş tatmini ve çalışma koşulları (0,991), kişi-çevre uyumsuzluğu (0,942), örgütsel kültür ve yönetim (0,976), adalet ve ödüllendirme (1,00), yönetici faktörleri (1,00) ve müşteri faktörleri (1,00). Bu sonuçlar ölçeğin kapsam geçerliliğinin sağlandığını doğrulamaktadır (Tablo 2). Veri toplama süreci için Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Etik Komisyonundan 18.06.2025 tarihli ve 303 sayılı karar ile etik kurul izni alınmıştır.

Araştırmanın hedef evrenini; son bir yıl içerisinde Türkiye'deki bir otel işletmesinden yaşadığı sorunlar nedeniyle ayrılan, ancak turizm sektöründe çalışmaya devam eden işgörenler oluşturmaktadır. Turizm sektöründen ayrılarak farklı bir sektöre geçmeler veya işsiz kalanlar araştırma kapsamı dışında bırakılmıştır. Ancak, işten ayrılmış personele ait iletişim bilgilerinin Kişisel Verilerin Korunması Kanunu (KVKK) ve işletme gizliliği politikaları gereği erişilemez olması nedeniyle tam bir örneklem çerçevesi oluşturulamamıştır.

Bu metodolojik kısıtlılığı aşmak ve evren-örneklem uyumunu sağlamak adına araştırmada retrospektif (geriye dönük) bir kurgu benimsenmiştir. Araştırmanın ulaşılabilir evreni; hâlihazırda otel işletmelerinde aktif olarak çalışan, ancak son bir yıl içinde önceki otelinden ayrılmış olan işgörenler olarak tanımlanmıştır. Evren büyüklüğünü belirlemek için Sosyal Güvenlik Kurumu'nun (SGK, 2024) aktif sigortalı çalışan istatistikleri temel alınmıştır. Veri toplama süreci, temsiliyeti artırmak amacıyla turizm istihdamının en yoğun olduğu dört ana merkez (Antalya, İstanbul, Muğla ve Ankara) ile sınırlandırılmıştır. SGK (2024) verilerine göre bu dört ildeki toplam aktif otel çalışanı sayısı 179.539'dur ve bu sayı araştırmanın çalışma evreni (N) olarak kabul edilmiştir.

Örneklem büyüklüğü belirlenirken Yamane (2001: 116)'nin formülü kullanılarak %95 güven aralığı ve %5 hata payı ile asgari 384 kişi olarak hesaplanmıştır. Katılımcıların seçilmesinde amaçsal ve kota örnekleme yöntemleri bir arada kullanılmıştır. Katılımcıların "son bir yıl içinde otel işletmesinden ayrılmış olma" şartını sağlaması amaçsal örneklemenin temelini oluşturmuştur. İllere göre dengeli bir dağılım sağlamak için kota uygulanmış; kıyı otelciliği (Antalya ve Muğla) için %58,75, şehir otelciliği (İstanbul ve Ankara) için %41,25 hedefi belirlenmiştir. Ayrıca veri çeşitliliğini korumak adına tek bir işletmeden alınacak veri sayısı maksimum 20 katılımcı ile sınırlandırılmıştır.

Ana uygulamaya geçmeden önce ölçeğin psikometrik özelliklerini test etmek amacıyla bir pilot çalışma gerçekleştirilmiş (Arain vd., 2010: 2; Bujang vd., 2024: 6; Conn vd., 2010) ve katılımcılardan "önceki işlerinden ayrılmalarına sebep olan faktörleri" 5'li Likert formatında değerlendirmeleri istenmiştir.

Pilot çalışma verileri üzerinden yapılan güvenilirlik analizi sonuçlarına göre (Tablo 1) ölçeği oluşturan sekiz boyutun Cronbach alfa katsayılarının kabul edilebilir asgari sınırın (0,70) üzerinde olduğu görülmüştür. Ayrıca, maddeler arası korelasyon katsayılarının tümü pozitif olup 0,80'i aşmamakta ve madde-toplam puan korelasyonları 0,30'un üzerinde yer almaktadır. Bu bulgular, ölçeğin yüksek bir iç tutarlılığa sahip olduğunu kanıtlamaktadır (Uşaklı, 2016: 151).

Veri setinin analize uygunluğu, KMO değerinin 0,60'tan büyük ve Bartlett Küresellik Testi sonucunun anlamlı ( $p < 0,05$ ) olmasıyla doğrulanmıştır (Pallant, 2020). Temel Bileşenler Analizi (PCA) ve Oblimin döndürme yöntemi kullanılarak gerçekleştirilen faktör çıkarımında; özdeğeri 1'den büyük olan, faktör yükü 0,40'ı aşan ve binişiklik yaratmayan maddeler değerlendirmeye alınmıştır (Hair vd., 2019: 175). AFA sonucunda (Tablo 1), ölçeğin nihai olarak şu sekiz boyutlu yapıdan oluştuğu tespit edilmiş ve isimlendirmeler sabitlenmiştir: (1) Bireysel ve duygusal faktörler, (2) Sosyal destek ve ilişkiler, (3) İş tatmini ve çalışma koşulları, (4) Kişi-çevre uyumsuzluğu, (5) Örgütsel kültür ve yönetim, (6) Adalet ve ödüllendirme, (7) Yönetici faktörleri, (8) Müşteri faktörleri. Elde edilen bu sekiz boyutlu geçerli yapı, araştırmanın bulgular kısmındaki analizlerde temel alınmıştır.

**Tablo 1.** Pilot Uygulama Sonucu Ölçeğin Güvenilirlik ve Geçerliliğine İlişkin Sonuçlar

Faktör Adı	İfade No	Düzeltilmiş Madde-Toplam Puan Korelasyonu	Cronbach Alfa	Faktör Yükü	Özdeğer	KMO	Barlett Testi p değeri	Serbestlik derecesi	Ki Kare
Bireysel ve duygusal faktörler	BD4	,839	,924	,894	4,358	,850	,000	15	483,921
	BD3	,818		,879					
	BD2	,809		,871					
	BD6	,758		,837					
	BD5	,760		,836					
	BD1	,708		,793					
Sosyal Destek ve İlişkiler	SD1	,814	,918	,878	4,261	,866	,000	15	413,842
	SD2	,781		,854					
	SD6	,779		,852					
	SD5	,748		,829					
	SD3	,744		,824					
	SD4	,738		,819					
İş Tatmini ve Çalışma Koşulları	İT6	,855	,955	,884	9,694	,904	,000	120	1377,152
	İT4	,844		,872					
	İT8	,841		,872					
	İT9	,793		,827					
	İT10	,775		,809					
	İT3	,775		,808					
	İT14	,766		,806					
	İT11	,769		,802					
	İT5	,753		,783					
	İT7	,741		,782					
	İT13	,733		,778					
	İT1	,739		,771					
	İT2	,721		,756					
	İT12	,628		,673					
	İT15	,564		,599					
	İT16	,517		,551					
Kişi-çevre uyumsuzluğu Sorunları	KÇU5	,879	,926	,929	3,890	,887	,000	10	403,524
	KÇU1	,837		,904					
	KÇU3	,839		,902					
	KÇU4	,825		,896					
	KÇU2	,667		,770					
Örgütsel Kültür ve Yönetim	ÖY3	,889	,948	,927	4,758	,869	,000	15	593,605
	ÖY1	,864		,908					
	ÖY4	,862		,906					
	ÖY5	,841		,892					
	ÖY6	,807		,866					
	ÖY2	,774		,842					

Adalet ve Ödüllendirm e	AÖ3	,825		,894					
	AÖ2	,779		,862					
	AÖ1	,777	,911	,861	3,689	,760	,000	10	378,003
	AÖ5	,750		,841					
	AÖ4	,741		,836					
Yönetici Faktörleri	YF2	,912		,946					
	YF4	,898		,937					
	YF3	,895	,953	,935	4,219	,871	,000	10	538,035
	YF5	,868		,917					
	YF1	,783		,856					
Müşteri Faktörleri	MF1	,955		,975					
	MF3	,942		,968					
	MF4	,935	,977	,964	3,743	,881	,000	6	592,787
	MF2	,933		,963					

### 3. Bulgular

Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin veriler Tablo 2’de sunulmuştur. Araştırmaya katılanların %59,2’sinin (287 kişi) erkek, %40,8’inin (198 kişi) kadın olduğu saptanmıştır. Katılımcıların yaş dağılımı incelendiğinde, en yoğun yaş grubunun %22,9 (f=111) ile 25-31 yaş aralığı olduğu görülmektedir. Bunu sırasıyla %21,2 (f=103) ile 17-24 yaş ve 39-45 yaş grupları izlemektedir. Eğitim durumu açısından, katılımcıların büyük bir çoğunluğunun, %48,5 (f=235) ile lisans mezunu ve %34,4 (f=167) ile lise mezunu olduğu saptanmıştır. Ayrıca, katılımcıların %62,9’u (f=305) daha önce turizm alanında bir eğitim aldığını belirtmiştir.

Katılımcıların aylık gelir düzeylerine bakıldığında, %27,6’sının (f=134) “22.105-33.156 TL” aralığında gelire sahip olduğu ve bu grubun en kalabalık grup olduğu görülmektedir. Toplam çalışma deneyimi incelendiğinde ise katılımcıların yarısından fazlasının (%54,0, f=262) “10 yıl ve üzeri” deneyime sahip olduğu dikkat çekmektedir. Benzer şekilde, otel işletmelerindeki çalışma deneyiminde de “10 yıl ve üzeri” deneyime sahip olanlar %40,0 (f=194) ile en büyük oranı oluşturmaktadır.

Araştırmaya dahil olan işgörenin çalıştığı otellerin %58,1’i (f=282) kıyı oteli, %41,9’u (f=203) ise şehir otelidir. Çalışma türü açısından katılımcıların %80,4’ü (f=390) tam zamanlı olarak çalışmaktadır. Görev yapılan otel birimlerine göre dağılım ele alındığında, toplam 485 (n=485) kaydın bulunduğu görülmektedir. Bu dağılımda en yüksek sıklığı, (f=178) ile yönetim ve idari birimler göstermekte olup, bu grup toplamın %36,7’sini teşkil etmektedir. İkinci en yoğun birim, %32,6’lık (f=158) pay ile yiyecek-içecek departmanıdır. Bu iki ana birimi, %21,6 (f=105) ile "Odalar Bölümü" takip etmektedir. Veri setinde en düşük temsiliyet oranına sahip olan grup ise %9,1 (f=44) ile "Destek Hizmetler" birimi olmuştur. Böylece de örneklem grubunun, araştırma evrenini temsil kabiliyetinin yüksek olduğu görülmektedir.

**Tablo 2.** Katılımcıların Demografik Özellikleri

Demografik Özellik	Gruplar	f	%
Cinsiyet	Erkek	287	59,2
	Kadın	198	40,8
Yaş	17-24 Yaş	103	21,2
	25-31 Yaş	111	22,9
	31-38 Yaş	101	20,8
	39-45 Yaş	103	21,2
	46 yaş ve üzeri	67	13,8
Eğitim Geçmişi	İlkokul Mezunu	11	2,3
	Ortaokul Mezunu	31	6,4
	Lise Mezunu	167	34,4
	Lisans Mezunu	235	48,5
	Yüksek Lisans Mezunu	36	7,4
Turizm Eğitimi	Doktora Mezunu	5	1,0
	Var	305	62,9

	Yok	180	37,1
Aylık Gelir	0- 22.105	69	14,2
	22.106- 33.156	134	27,6
	33.157- 44.208	113	23,3
	44.209- 66.312	100	20,6
	66.313 ve üzeri	69	14,2
Toplam Çalışma Deneyimi	1 yıldan az	31	6,4
	1yıl -3 yıl	59	12,2
	4 yıl-6 yıl	69	14,2
	7 yıl-9 yıl	64	13,2
	10 yıl ve üzeri	262	54,0
Otel İşletmelerinde Çalışma Deneyimi	1 yıldan az	66	13,6
	1yıl -3 yıl	59	12,2
	4 yıl-6 yıl	85	17,5
	7 yıl-9 yıl	81	16,7
	10 yıl ve üzeri	194	40,0
Otelin Bulunduğu Konum	Kıyı Oteli	282	58,1
	Şehir Oteli	203	41,9
Çalışma Türü	Tam zamanlı	390	80,4
	Yarı zamanlı	38	7,8
	Geçici işgörenler	57	11,8
Görev Yapılan Otel Birimi	Yönetim ve İdari Birimler	178	36,7
	Odalar Bölümü	105	21,6
	Yiyecek- İçecek	158	32,6
	Destek hizmetler	44	9,1
Toplam		485	100

Katılımcıların işten ayrılma davranışlarının sebeplerini ölçmek için kullanılan ifadelere yönelik tanımlayıcı istatistiki bulgular Tablo 3'te verilmiştir.

**Tablo 3.** İşten Ayrılma Davranışına Etki Eden Faktörlere İlişkin Kgo, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

İfade No	İfadeler	KGO				$\bar{x}$	s.s
		1	2	3	KGO		
BD1	İş yerinde yaşadığım duygusal tükenmişlik, işten ayrılma kararında etkili oldu	13	1	0	0,857	3,57	1,318
BD2	İşim gereği hissetmediğim duyguları sergilemek zorunda kalmam, işten ayrılma kararımı etkiledi.	14	0	0	1	3,49	1,234
BD3	Gerçek duygularım ile işte göstermem gereken duygular arasındaki fark işten ayrılma kararında etkili oldu	14	0	0	1	3,35	1,245
BD4	İşimde sürekli olumsuz duygular yaşamam, işten ayrılma kararında etkili oldu	14	0	0	1	3,52	1,212
BD5	İş yerindeki zorluklarla başa çıkma konusunda kendimi yetersiz hissetmem, işten ayrılma kararında etkili oldu	14	0	0	1	3,38	1,223
BD6	İç motivasyonumun düşük olması, işten ayrılma kararında etkili oldu	14	0	0	1	3,43	1,229
SD1	İş yerinde bir topluluğun parçası gibi hissetmemem, işten ayrılma kararında etkili oldu	14	0	0	1	3,28	1,224
SD2	İş arkadaşlarımdan yeterli desteği alamadığımı hissetmem, işten ayrılma kararında etkili oldu	14	0	0	1	3,01	1,159
SD3	İş ve aile hayatımı dengeleyememem, işten ayrılmamda kararında etkili oldu.	14	0	0	1	2,96	1,186

SD4	İşle ilgili yaşadığım stresin aile hayatımı olumsuz etkilemesi, işten ayrılma kararımnda etkili oldu	14	0	0	1	3,25	1,219
SD5	İş arkadaşlarımdaki benim hakkımdaki olumsuz yargıları, işten ayrılmamda etkili oldu.	14	0	0	1	3,03	1,152
SD6	İş yerinde sosyal becerilerimin yetersiz kaldığını hissetmem, çalışma ortamına uyum sağlayamamama sebep olduğu için işten ayrılma kararımnda etkili oldu	14	0	0	1	3,00	1,189
İT1	Genel yaşam memnuniyetimin düşük olması, işten ayrılma kararımnda etkili oldu.	14	0	0	1	3,21	1,206
İT2	Evlilik hayatımdaki sorunlar, iş-yaşam dengemi bozması, işten ayrılma kararımnda etkili oldu	14	0	0	1	3,22	1,225
İT3	Şirketime olan duygusal bağlılığımın düşük olması, işten ayrılma kararımnda etkili oldu	14	0	0	1	3,20	1,205
İT4	Şirketime olan genel bağlılığımın zayıf olması, işten ayrılma kararımnda etkili oldu	14	0	0	1	3,22	1,226
İT5	Bana verilen iş yükünün fazla olması, işten ayrılma kararımnda etkili oldu.	14	0	0	1	3,22	1,202
İT6	İş yerinde kendimi rahat ve güvende hissetmemem, işten ayrılma kararımnda etkili oldu	14	0	0	1	3,23	1,226
İT7	Bana verilen iş sorumluluklarının adil olmadığını veya beklentilerimle örtüşmediğini düşünmem, işten ayrılmamda kararımnda etkili oldu	14	0	0	1	3,21	1,204
İT8	İşimde iş güvenliğimin olmaması, işten ayrılma kararımı etkiledi.	14	0	0	1	3,22	1,229
İT9	İşimden genel olarak memnun olmamam, işten ayrılma kararımnda etkili oldu.	13	1	0	0,857	3,21	1,203
İT10	İş yerindeki katı kurallar ve prosedürlerin, çalışma esnekliğimi kısıtlaması işten ayrılma kararımı etkiledi.	14	0	0	1	3,22	1,220
İT11	Yaptığım işin yeteneklerime ve ilgi alanlarıma uygun olmaması, işten ayrılma kararımnda etkili oldu.	14	0	0	1	3,20	1,206
İT12	Örgüt kültürüne uyum sağlayamamam, işten ayrılma kararımnda etkili oldu	14	0	0	1	3,20	1,220
İT13	İşimde benden ne beklediğini tam olarak bilmemem, işten ayrılma kararımnda etkili oldu.	14	0	0	1	3,19	1,203
İT14	Bana verilen sorumluluklar arasındaki çelişkiler, işten ayrılma kararımnda etkili oldu	14	0	0	1	3,21	1,224
İT15	Çalışma saatlerimin bana uygun olmaması, işten ayrılma kararımnda etkili oldu	14	0	0	1	3,20	1,205
İT16	Daha iyi bir kariyer fırsatı bulduğum için iş değiştirme eğilimim, işten ayrılma kararımnda etkili oldu.	14	0	0	1	3,22	1,223
KÇU1	İşim için gerekli teknolojik becerilere sahip olmadığımı hissetmem, işten ayrılma kararımnda etkili oldu.	14	0	0	1	2,59	1,079
KÇU2	İş yerimde müşteri memnuniyetine aşırı odaklanılması, beni yorucu bir tempoya sürüklediği için işten ayrılma kararımı etkiledi.	14	0	0	1	2,69	1,116
KÇU3	İş yerinde profesyonel sosyal mesafeyi koruyamamak, çalışma ortamından rahatsız olmama ve işten ayrılma kararımnda etkili oldu	14	0	0	1	2,94	1,187
KÇU4	Şirketin marka değerlerini benimsemekte zorlanmam, işten ayrılma kararımnda etkili oldu.	13	1	0	0,857	2,78	1,123
KÇU5	İş yerinde maruz kaldığım cinsel taciz, işten ayrılma kararımnda etkili oldu.	13	1	0	0,857	2,64	1,077

ÖY1	İş yerinde işgörenlere karşı anlayışlı ve destekleyici bir ortam olmaması, işten ayrılma kararında etkili oldu.	14	0	0	1	3,43	1,293
ÖY2	İş yerinde yapılan hataların affedilmemesi ve cezalandırılması, işten ayrılma kararında etkili oldu.	14	0	0	1	3,23	1,274
ÖY3	İş yerinde çeşitliliğe ve farklılıklara yeterince saygı gösterilmemesi, işten ayrılma kararında etkili oldu.	14	0	0	1	3,35	1,314
ÖY4	İş yerinde keyifli ve motive edici bir ortamın olmaması, işten ayrılmamda etkili oldu.	14	0	0	1	3,34	1,314
ÖY5	Şirketimin misyonunu yeterince gerçekleştirmediğini düşünmem, işten ayrılma kararında etkili oldu.	13	1	0	0,857	3,40	1,292
ÖY6	Şirketimin işgörenler için yeterince fedakârlık yapmadığını düşünmem, işten ayrılmamda etkili oldu.	14	0	0	1	3,43	1,293
AÖ1	İş yerinde maaş ve ödüllerin adil dağıtılmadığını düşünmem, işten ayrılma kararında etkili oldu.	14	0	0	1	3,87	1,234
AÖ2	Terfi ve değerlendirme süreçlerinin adaletsiz olduğunu hissetmem, işten ayrılma kararında etkili oldu	14	0	0	1	3,80	1,249
AÖ3	Örgütsel politikalarda adaletsizlik algımın yüksek olması, işte işten ayrılma kararında etkili oldu	14	0	0	1	3,72	1,284
AÖ4	Örgütümden yeterince destek görmemem, işten ayrılma kararında etkili oldu.	14	0	0	1	3,63	1,272
AÖ5	Çalıştığım yerde yeterli eğitim ve gelişim fırsatları sunulmaması, işten ayrılma kararında etkili oldu	14	0	0	1	3,71	1,275
YF1	Şirketimin marka kimliğini ve vizyonunu yeterince temsil etmeyen yöneticiler, işten ayrılma kararında etkili oldu.	14	0	0	1	3,62	1,296
YF2	Yöneticimle olan ilişkim zayıf olması, işten ayrılma kararında etkili oldu	14	0	0	1	3,52	1,287
YF3	Yöneticimin işgörenleri destekleyici bir liderlik anlayışı benimsememesi, işten ayrılma kararında etkili oldu	14	0	0	1	3,55	1,305
YF4	Yöneticimin beni motive edememesi ve gelişimime katkı sağlamaması, işten ayrılma kararında etkili oldu.	14	0	0	1	3,63	1,269
YF5	Yöneticilerime güven duymamam, işten ayrılma kararında etkili oldu	14	0	0	1	3,60	1,306
MF1	Müşterilerden gelen saldırgan tutumları, işten ayrılma kararında etkili oldu.	14	0	0	1	3,08	1,243
MF2	Müşterilerden gelen saldırgan tutumları, işten ayrılma kararında etkili oldu.	14	0	0	1	3,02	1,248
MF3	Müşterilerle yaşadığım anlaşmazlıklar, işten ayrılma kararında etkili oldu	14	0	0	1	3,12	1,284
MF4	Müşterilerin bana karşı saygısız davranması, işten ayrılma kararında etkili oldu	14	0	0	1	3,05	1,261

İşgörenlerin fiili işten ayrılma kararlarıyla ilişkili olan faktörlerin bütüncül bir analizi, bu sürecin ardında yatan dinamiklerin belirli bir hiyerarşiye sahip olabileceğini göstermektedir. Veri setindeki en yüksek aritmetik ortalamaya (A.O.) sahip ifadeler, temel olarak örgütsel adalet algısı etrafında yoğunlaşmaktadır. Bu doğrultuda, “maaş ve ödüllerin adil dağıtılmaması” (A.O. = 3,87), “terfi süreçlerinin adaletsizliği” (A.O. = 3,80) ve “örgütsel politikadaki genel adaletsizlik algısı” (A.O. = 3,72) gibi faktörler, istifa davranışıyla en çok ilişkilendirilen unsurlar olarak öne çıkmaktadır.

Bu temel adalet arayışını, yönetsel faktörler ve örgütsel destek eksikliği takip etmektedir; “yöneticinin motive edememesi” (A.O. = 3,63), “örgütten yeterince destek görememe” (A.O. = 3,63) ve “yöneticilere güven duymama” (A.O. = 3,60) gibi ifadeler, liderlik ve kurum kültürü kaynaklı sorunların önemine işaret etmektedir. “Duygusal tükenmişlik” (A.O. = 3,57) ve “sürekli olumsuz duygular yaşama” (A.O. = 3,52) gibi bireysel psikolojik zorluklar da listenin üst sıralarında yer alarak kurumsal dinamiklerle paralel bir seyir izlemektedir.

Hiyerarşinin orta katmanlarında genel iş tatminsizliği, sosyal ilişkiler ve iş-yaşam dengesi bulunmaktadır. “İş yerinde kendini güvende hissetmeme” (A.O. = 3,23), “şirkete bağlılığın zayıf olması” (A.O. = 3,22), “iş yükünün fazlalığı” (A.O. = 3,22) ve “işle ilgili stresin aile hayatını olumsuz etkilemesi” (A.O. = 3,25) gibi faktörler, devamlılık arz eden yıpratıcı sorunların istifa kararlarında önemli bir zemin oluşturduğunu düşündürmektedir. Veri setinin en düşük ortalamalara sahip olan alt katmanı ise; müşterilerle yaşanan anlaşmazlıklar (A.O. = 3,12) ve iş arkadaşlarından yeterli destek görememe (A.O. = 3,01) gibi dışsal/sosyal faktörleri içermektedir. En düşük katılım oranları ise “şirketin marka değerlerini benimsemekte zorlanma” (A.O. = 2,78), “iş için gerekli teknolojik becerilere sahip olmama” (A.O. = 2,59) ve “cinsel tacize maruz kalma” (A.O. = 2,64) maddelerinde gözlemlenmiştir. Bu bulgular, işgörenlerin ayrılma kararlarının arka planında spesifik olaylardan ziyade; adalet, liderlik ve kurumsal destek gibi organizasyonun geneline yayılan sistemsel sorunların daha yaygın olduğunu göstermektedir.

Otel işletmelerinde işgörenleri işten ayrılma davranışına yönelten faktörler arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla Pearson Korelasyon analizi uygulanmış ve bulgular Tablo 4’te sunulmuştur.

**Tablo 4.** İşgörenleri İşten Ayrılmaya İten Faktörler Arasındaki İlişki Testi

Faktörler		BD	SD	İT	KÇU	ÖY	AÖ	YF	MF
Bireysel ve Duygusal Etkiler	r	1							
	p								
	n	485							
Sosyal Destek ve İlişkiler	r	,358**	1						
	p	,000							
	n	485	485						
İş Tatmini ve Çalışma Koşulları	r	,017	-,031	1					
	p	,708	,501						
	n	485	485	485					
Kişi-çevre uyumsuzluğu	r	,196**	,373**	,023	1				
	p	,000	,000	,621					
	n	485	485	485	485				
Örgütsel Kültür ve Yönetim	r	,302**	,244**	,057	,294**	1			
	p	,000	,000	,211	,000				
	n	485	485	485	485	485			
Adalet ve Ödüllendirme	r	,311**	,312**	,007	,405**	,352**	1		
	p	,000	,000	,884	,000	,000			
	n	485	485	485	485	485	485		
Yönetici Faktörleri	r	,298**	,331**	-,030	,447**	,351**	,683**	1	
	p	,000	,000	,512	,000	,000	,000		
	n	485	485	485	485	485	485	485	
Müşteri Faktörleri	r	,228**	,345**	,001	,645**	,325**	,562**	,620**	1
	p	,000	,000	,990	,000	,000	,000	,000	
	n	485	485	485	485	485	485	485	485

\*\*p≤0,01

Araştırma bulgularına göre, işgörenleri işten ayrılmaya iten sekiz faktörden yedisinin birbiriyle istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler sergilediği görülmektedir. Bu durum, ana araştırma hipotezi olan **H<sub>1</sub>**: Otel Araştırma bulgularına göre, işgörenleri istifa davranışına iten sekiz faktörden yedisinin birbiriyle istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler sergilediği görülmektedir. Bu durum, "H<sub>1</sub>: Otel işletmelerinde işgörenleri fiili işten ayrılma davranışına iten faktörler arasında istatistiksel olarak anlamlı düzeyde ilişkiler bulunmaktadır" şeklindeki ana araştırma hipotezini desteklemektedir. Ancak, iş tatmini ve çalışma koşulları faktörünün diğer hiçbir faktörle anlamlı bir ilişki göstermemesi dikkat çekicidir (p> 0,01). Bu durum, söz konusu faktörün araştırmaya katılan grupta diğer bireysel, sosyal, örgütsel ve çevresel unsurlardan bağımsız bir dinamik sergilediğini düşündürmektedir.

Faktörler arasındaki en güçlü ilişkiler incelendiğinde; adalet ve ödüllendirme ile yönetici faktörleri arasında pozitif ve güçlü bir ilişki ( $r=,683$ ;  $p<0,01$ ) saptanmıştır. Bu bulgu, işgörenlerin yönetici algıları ile kurumdaki adalet sistemi algılarının yüksek düzeyde birlikte değiştiğini göstermektedir. Benzer şekilde, kişi-çevre uyumsuzluğu ile müşteri faktörleri ( $r=,645$ ;  $p<0,01$ ) ve yönetici faktörleri ile müşteri faktörleri ( $r=,620$ ;  $p<0,01$ ) arasında da güçlü pozitif ilişkiler tespit edilmiştir. Adalet ve ödüllendirme ile müşteri faktörleri arasındaki ilişki de ( $r=,562$ ;  $p<0,01$ ) bu güçlü bağı destekler niteliktedir.

Orta düzeydeki ilişkiler incelendiğinde; kişi-çevre uyumsuzluğu faktörünün adalet ve ödüllendirme ( $r=,405$ ;  $p<0,01$ ) ve yönetici faktörleri ( $r=,447$ ;  $p<0,01$ ) ile anlamlı pozitif ilişkiler barındırdığı görülmektedir. Bireysel ve duygusal faktörler ise sosyal destek ve ilişkiler ( $r=,358$ ;  $p<0,01$ ), örgütsel kültür ve yönetim ( $r=,302$ ;  $p<0,01$ ), adalet ve ödüllendirme ( $r=,311$ ;  $p<0,01$ ) ve yönetici faktörleri ( $r=,298$ ;  $p<0,01$ ) ile zayıf-orta düzeyde pozitif ilişkiler sergilemiştir. Ayrıca, sosyal destek ve ilişkiler faktörünün; kişi-çevre uyumsuzluğu ( $r=,373$ ), adalet ve ödüllendirme ( $r=,312$ ), yönetici faktörleri ( $r=,331$ ) ve müşteri faktörleri ( $r=,345$ ) ile ilişkili olduğu belirlenmiştir ( $p<0,01$ ).

Sonuç olarak korelasyon analizi, işten ayrılma davranışıyla ilişkili faktörlerin (iş tatmini ve çalışma koşulları hariç) birbirleriyle bütünleşmiş bir yapı sergilediğini ve aralarında istatistiksel paralellikler bulunduğunu teyit etmektedir.

#### 4. Tartışma

Bu araştırmanın bulguları, otel işletmelerindeki fiili işten ayrılma davranışının tek bir nedene indirgenemeyecek kadar karmaşık ve çok boyutlu bir yapı sergilediğini ortaya koymaktadır. Faktörlerin önem derecesine göre sıralandığı tanımlayıcı analizler, istifa kararlarının arka planında spesifik olaylardan ziyade; yapısal, sistemik ve ilişkisel dinamiklerin yer aldığını göstermektedir.

Araştırmada öne çıkan temel bulgulardan biri, işten ayrılma davranışıyla en yüksek düzeyde ilişkilendirilen boyutun "adalet ve ödüllendirme" olmasıdır. "Maaş ve ödüllerin adil dağıtılmaması" (A.O. = 3,87) ve "terfi süreçlerinin adaletsizliği" (A.O. = 3,80) gibi dağıtıcı adalet unsurları (Le vd., 2016: 948) ortalaması en yüksek ifadeler olmuştur. Bu durum, işgörenlerin kurumsal aidiyetlerinde adalet algısının kritik bir rol oynadığını düşündürmektedir. Ancak bulguların işaret ettiği daha kritik bir nokta, bu adalet algısının doğrudan "yönetici faktörleri" ile iç içe geçmiş olmasıdır. İki boyut arasındaki güçlü pozitif korelasyon ( $r=,683$ ), adaletsizlik algısının genellikle yöneticilerin tutum ve davranışları (Chang vd., 2020: 2167; Eşitti ve Kasap, 2019: 238; Rianto ve Pusparini, 2022: 84) üzerinden deneyimlendiğini göstermektedir. İşgöreni desteklemeyen yöneticiler (Alafeshat ve Tanova, 2019: 13; Xu vd., 2022: 10; Yew, 2024: 11), kurumsal adaletsizliğin birer yansıması olarak algılanabilmektedir. Yöneticinin güven vermemesi (Darmayanti, 2024: 3841; Yew, 2024: 11) ve algılanan örgütsel destek (Bai vd., 2023: 10) eksikliği, işgörenin sisteme olan inancını zayıflatmaktadır.

Sistemik adalet ve yönetim sorunlarının, "bireysel ve duygusal faktörler" ile de paralellik gösterdiği saptanmıştır. İş yerinde yaşanan duygusal tükenmişlik (A.O. = 3,57) ve sürekli olumsuz duygular yaşama (A.O. = 3,52) durumlarının, adalet ve yönetim sorunlarıyla birlikte yüksek ortalamalara sahip olması dikkat çekicidir. Duygusal tükenmişliğin, büyük ölçüde destekleyici olmayan bir çalışma ortamının (Bani-Melhem vd., 2018: 1614) doğal bir sonucu olabileceği değerlendirilmektedir. Yoğun duygusal emek (Alrawadie ve Dinçer, 2021: 125; Johnson ve Park, 2020: 186) harcanan turizm sektöründe, bu emeğin karşılığının adil bir ödül veya destekleyici bir yönetimle karşılanamaması, işgörenlerin psikolojik sermayelerini (Çelik, 2018: 73) olumsuz etkilemektedir.

İçsel zorluklar, "müşteri faktörleri" ve "kişi-çevre uyumsuzluğu" boyutlarıyla da etkileşim halindedir. Müşteri kaynaklı zorluklar (saldırganlık, nezaketsizlik) (Johnson vd., 2018: 626; Wittmer vd., 2012: 385) yaşandığında işgörenler, adil bir sistemin ve destekleyici bir yöneticinin koruyucu rolüne (Cao vd., 2022: 350; Yue vd., 2024: 420-421) ihtiyaç duymaktadır. Korelasyon bulguları, bu yönetsel desteğin algılanmadığı durumlarda müşteri kaynaklı stresin (Güzel ve Ergen, 2022: 69; Vujičić vd., 2014: 13) işgörenin "kişi-çevre uyumsuzluğu" algısıyla güçlü şekilde ilişkili olduğunu göstermektedir ( $r=,645$ ). Müşteri baskısı, işgörenin çalıştığı kuruma yabancılaşmasına, değer uyumsuzluğu (Plaikner vd., 2023: 14) güvensizlik (Hardies, 2023: 5) yaşamasına zemin hazırlayabilmektedir.

Araştırmanın dikkate değer bir diğer bulgusu ise, "iş tatmini ve çalışma koşulları" (düşük ücret, yoğun tempo, iş güvencesi eksikliği vb.) boyutunun diğer yedi faktörle istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki göstermemesidir.

Bu sonuç, Herzberg'in (1966) Çift Faktör Teorisi ile uyumlu bir görünüm sunmaktadır (Herzberg, 1966). Çalışma koşulları ve ücret (Wang, 2023: 47), teorideki "hijyen faktörleri"ne benzemektedir; bunların yetersizliği doğrudan iş memnuniyetsizliğine (Janković, 2023: 139; Sobaih vd., 2023: 1490) yol açsa da, salt bu koşulların iyileştirilmesi (örneğin yalnızca maaş artışı) işgöreni elde tutmak için yeterli olmayabilmektedir. Çünkü işgören, çalışma koşulları iyileşse dahi adaletsiz ve desteksiz bulunduğu bir ortamda çalışmaya devam etmektedir. Bu durum, sektördeki "yüksek maaşlı ancak kurumdan ayrılmaya yatkın" işgören profilini açıklayabilecek kritik bir veridir.

Son olarak, **örgütsel kültür ve yönetim** (Bilderback, 2024: 74; Guchait, 2023: 3530-3531) ile **sosyal destek ve ilişkiler** (Berk vd., 2017: 223), boyutlarının da genel tablo içerisinde birer tampon mekanizma işlevi görebileceği ancak tek başlarına yeterli olmadıkları anlaşılmaktadır. Özellikle sistemik adalet algısının ve yönetici desteğinin zayıf olduğu, kırılabilir istihdam yapılarında; iş arkadaşı desteği veya kurum kültürünün, işgöreni işten ayrılma davranışından vazgeçirme gücünün sınırlı kaldığı sonucuna varılabilir.

## 5. Sonuç

Yürütülen araştırma sonucunda, otel işletmelerinde işgörenlerin işten ayrılma niyetlerini etkileyen faktörlere ilişkin aşağıdaki temel sonuçlara ulaşılmıştır:

- İşten ayrılma kararlarında adalet algısının merkezi rolü:** İşgörenlerin istifa kararlarının arka planında en yüksek ortalamaya sahip boyutun "adalet ve ödüllendirme" olduğu görülmüştür. Maaş, ödül ve terfi gibi dağıtıcı adalet unsurlarına yönelik olumsuz algıların, işten ayrılma sürecini hızlandıran en belirgin faktörlerden biri olduğu değerlendirilmektedir.
- Yöneticinin adalet algısındaki temsil gücü:** Araştırmanın en kritik sonuçlarından biri, "adalet ve ödüllendirme" ile "yönetici faktörleri" arasındaki çok güçlü pozitif korelasyondur ( $r=0,683$ ). Bu bulgu, işgörenlerin adalet algısının soyut kurumsal politikalardan ziyade, doğrudan yöneticilerin tutum ve kararları (lider-üye değişimi) üzerinden şekillendiğine işaret etmektedir. İşgören nezdinde destekleyici olmayan bir yönetici, genellikle sistemdeki adaletsizliğin bir uygulayıcısı olarak algılanabilmektedir.
- İş koşullarının evrensel ve "hijyen" niteliği:** "İş tatmini ve çalışma koşulları" boyutunun diğer faktörlerle istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki göstermemesi, Herzberg'in (1966) Çift Faktör Teorisi'ni destekler niteliktedir. Çalışma koşulları ve ücret gibi unsurların "hijyen faktörleri" işlevi gördüğü; bu koşulların iyileştirilmesinin (örn. maaş zammı) tek başına işgöreni elde tutmak için yeterli olamayabileceği, ancak eksikliklerinin doğrudan memnuniyetsizlik yarattığı anlaşılmaktadır.
- Duygusal tükenmişliğin yönetsel sorunlarla paralelliği:** "Bireysel ve duygusal faktörler" (tükenmişlik, olumsuz duygular), analiz hiyerarşisinde adalet ve yönetim sorunlarıyla birlikte üst sıralarda yer almaktadır. Bu durum, duygusal sorunların salt kişisel yetersizliklerden ziyade; büyük ölçüde adaletsiz, destekten yoksun ve stresli çalışma ortamlarının doğal bir yansıması olabileceğini göstermektedir.
- Müşteri stresinin kişi-çevre uyumsuzluğu ile ilişkisi:** "Müşteri faktörleri" (saldırganlık, nezaketsizlik) ile "kişi-çevre uyumsuzluğu" arasında güçlü bir ilişki ( $r=0,645$ ) bulunmuştur. Müşteri baskısının, işgörenin kuruma yabancılaşma sürecine zemin hazırladığı düşünülmektedir. Bu süreçte yöneticinin koruyucu rolü kritik olup, bu desteği algılamayan işgörenlerin istifa davranışına daha yatkın hale geldiği görülmektedir.

Özetle bu sonuçlar; otel işletmelerindeki yüksek işgören devrinin salt ekonomik iyileştirmelerle değil, sistemik bir "adalet" kültürü ve destekleyici "liderlik" pratiklerinin geliştirilmesiyle önlenebileceğini ortaya koymaktadır.

## 6. Öneriler

Araştırma bulgularından ve ulaşılan sonuçlardan hareketle, otel işletmelerindeki işten ayrılma oranlarını azaltmaya yönelik olarak işletme yöneticileri ile insan kaynakları profesyonellerine ve gelecek araştırmalara yönelik öneriler aşağıda sunulmuştur.

### 6.1. Uygulayıcılara Yönelik Öneriler

İşletmeler, çalışanların psikolojik sermayelerini güçlendirmek amacıyla dayanıklılık eğitimleri vermeli ve iş yaşam dengesini gözeterek, profesyonel destek mekanizmalarıyla güçlendirilmiş bir örgüt kültürü oluşturmalıdır. Ayrıca, duygusal tükenmişliği önlemek adına açık iletişim kanalları etkinleştirilmeli ve kriz

dönemlerinde şeffaf, katılımcı yönetim politikaları izlenmelidir. İş tatminini artırmak ve nitelikli iş gücünü korumak için; makro düzeyde adil ücret ve çalışma standartları sağlanmalı, mikro düzeyde ise esnek çalışma, net görev tanımları ve kariyer gelişimini destekleyen katılımcı bir yönetim kültürü oluşturulmalıdır. Örgütsel adaleti tesis etmek için şeffaf ücret ve liyakate dayalı terfi sistemleri kurulmalı, yöneticilerin etkileşimsel adalet yetkinlikleri geliştirilmeli ve eğitim fırsatlarında prosedürel eşitlik sağlanmalıdır. Bu yapısal ve yönetsel iyileştirmeler, güçlü bir örgütsel destek sistemiyle bütünleştirilerek çalışanların kuruma olan güveni ve bağlılığı artırılmalıdır. Kurumsal bağlılığı ve güveni artırmak için yöneticilerin teknik denetçilerden ziyade, adalet dağıtan ve güven inşa eden dönüşümsel liderlere evrilmesi gerekmektedir. Bu dönüşüm, LMX odaklı yetkinlik eğitimleri, çalışan refahını önceleyen performans hedefleri ve şeffaf iletişim kanallarıyla desteklenmelidir. İşletmeler; psikolojik güvenlik, kapsayıcılık ve affediciliği merkeze alan, hataların cezalandırılmak yerine öğrenme fırsatına dönüştürüldüğü insan odaklı bir kültür inşa etmelidir. Bu kültür, çalışanların fedakârlıklarının ve seslerinin karşılık bulduğu adil takdir mekanizmalarıyla desteklenmelidir. Çalışanların psikolojik refahını artırmak için iş birliğine dayalı, kapsayıcı ve yargılamadan uzak bir sosyal çevre oluşturulmalıdır. Bu yapı, iş-aile dengesini gözeten esnek politikalar ve kişilerarası iletişim becerilerini geliştiren eğitimlerle desteklenerek güçlü bir sosyal destek ağına dönüştürülmelidir. İşletmeler, çalışanlarını zorlu müşteri etkileşimlerine karşı yetkinlik eğitimleriyle donatırken, yöneticilerin aktif koruyucu rolünü ve sıfır tolerans politikalarını devreye sokarak güvenli bir hizmet ortamı sağlamalıdır. Bu koruyucu yapı, risk gruplarını önceleyen psikolojik destek mekanizmaları ve güçlü bir sosyal dayanışma kültürüyle desteklenmelidir. Kişi-çevre uyumunu maksimize etmek için; güvenli çalışma ortamı, değer odaklı işe alım ve teknolojik yetkinlik eğitimleri bütüncül bir yaklaşımla ele alınmalıdır. İşletmeler, çalışanları yoğun müşteri baskısından koruyan politikalar ve katılımcı iç markalaşma süreçleriyle, birey ve örgüt arasındaki uyumu sürdürülebilir kılmalıdır.

## 6.2. Gelecek Araştırmalar İçin Öneriler

Bu araştırma, otel işletmelerindeki işten ayrılma niyetine ilişkin önemli bulgular sunmuş olsa da bazı yeni araştırma sorularını da gündeme getirmiştir. Gelecek araştırmalar için aşağıdaki öneriler sunulmaktadır:

1. **Adalet-yönetici bağlantısının derinleştirilmesi (nitel araştırma):** Bu araştırmada tespit edilen güçlü korelasyonun ( $r=0,683$ ) ardındaki "nasıl" ve "neden" sorularına yanıt bulmak amacıyla derinlemesine mülakatlar ve vaka çalışmaları (nitel desenler) gerçekleştirilebilir. Yöneticilerin hangi spesifik davranışlarının adalet algısını zedelediği detaylandırılabilir.
2. **Hijyen-motivasyon modelinin test edilmesi (karma yöntem):** "İş tatmini ve çalışma koşulları" boyutunun diğer faktörlerle ilişkisiz çıkması, Herzberg'in (1966) teorisine dikkat çekmiştir. Gelecek çalışmalarda, hijyen ve motivasyon faktörlerinin işten ayrılma sürecini nasıl farklılaştırdığını test eden karma yöntemli (mixed-methods) araştırmalar tasarlanabilir.
3. **Örtük Sorunların İncelenmesi (duyarlı araştırma):** "Cinsel taciz" gibi son derece hassas konuların ortalamasının düşük çıkması, raporlama çekincesi ihtimalini doğurmaktadır. Otel işletmelerinde bu tür spesifik güvenlik sorunları, **anonimliği tam güvence altına alan** özel tasarımlarla araştırılabilir.
4. **Kırılgan Grupların İzlenmesi (boylamsal araştırma):** Gençlerin, kadınların ve geçici işgörenlerin sektöre giriş, beklenti şoku ve işten ayrılma süreçlerinin zaman içindeki değişimi, boylamsal çalışmalar aracılığıyla izlenebilir.
5. **Müdahale araştırmaları (eylem araştırması):** Bu araştırmanın önerilerine dayalı olarak tasarlanacak "adil yönetim" veya "liderlik gelişimi" eğitimlerinin, işgörenlerin kurumsal aidiyeti üzerindeki gerçek etkisini ölçmek amacıyla eylem araştırmaları yürütülebilir.

### Kaynaklar

- Ahmad, I., & Zafar, M. A. (2018). Impact of Psychological Contract Fulfillment on Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(2), 1001-1015. <https://doi.org/10.1108/ijchm-12-2016-0659>
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179-211. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-T](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T)
- Akeh, L. B. (2021). Emerging Dynamics in Tourism Industry Workforce Mobility in Southern Cross River State, Nigeria. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 12(6), 56. <https://doi.org/10.36941/mjss-2021-0056>
- Alafeshat, R., & Tanova, C. (2019). Servant Leadership Style and High-Performance Work System Practices: Pathway to a Sustainable Jordanian Airline Industry. *Sustainability*, 11(22), 6191. <https://doi.org/10.3390/su11226191>
- Alrawadieh, D. D., & Dinçer, M. Z. (2021). Emotional Labor, Quality of Work Life, and Life Satisfaction of Tour Guides: The Mediating Role of Burnout. *Journal of Tourism Leisure and Hospitality*, 3(2), 118-128. <https://doi.org/10.48119/toleho.936766>
- Alzaid, D., & Dukhaykh, S. (2023). Employer Branding and Employee Retention in the Banking Sector in Saudi Arabia: Mediating Effect of Relational Psychological Contracts. *Sustainability*, 15(7), 6115. <https://doi.org/10.3390/su15076115>
- Antony, J. P., Dhakshana, J. D. A., & Kumar, A. (2023). Effectiveness of Job Satisfaction on Employee Retention in Hotel Industry. 35-41. [https://doi.org/10.2991/978-94-6463-162-3\\_5](https://doi.org/10.2991/978-94-6463-162-3_5)
- Arain, M., Campbell, M. J., Cooper, C., & Lancaster, G. (2010). What Is a Pilot or Feasibility Study? A Review of Current Practice and Editorial Policy. *BMC Medical Research Methodology*, 10(1). <https://doi.org/10.1186/1471-2288-10-67>
- Arpaçay, D. K. (2025). Development of the Dentofacial Appearance Perception Scale: Validity and Reliability Study. *Medicine*, 104(10), e41637. <https://doi.org/10.1097/md.00000000000041637>
- Arsari, A. P. D., Suranata, K., & Gading, I. K. (2021). Solution-Focused Brief Counseling Guidebook to Reduce Student's Academic Procrastination. *Bisma the Journal of Counseling*, 5(2), 76-82. <https://doi.org/10.23887/bisma.v5i2.37886>
- Ayre, C., & Scally, A. (2014). Critical Values for Lawshe's Content Validity Ratio. *Measurement and Evaluation in Counseling and Development*, 47(1), 79-86. <https://doi.org/10.1177/0748175613513808>
- Bani-Melhem, S., Zeffane, R., & Albaity, M. (2018). Determinants of Employees' Innovative Behavior. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(3), 1601-1620. <https://doi.org/10.1108/ijchm-02-2017-0079>
- Bañuls, A. L., Casado-Díaz, J. M., & Simón, H. (2018). Examining the Determinants of Job Satisfaction Among Tourism Workers. *Tourism Economics*, 24(8), 980-997. <https://doi.org/10.1177/1354816618785541>
- Beklemiş, N., Seren, A. K. H., & Gilbreath, B. (2023). Psychometrics of Job Stress-Related Presenteeism Scale Among Turkish Nurses. *Evaluation & the Health Professions*, 46(3), 270-276. <https://doi.org/10.1177/01632787231164377>
- Berk, Ö. S., Türetgen, İ. Ö., & Sun, E. Y. (2017). The Buffering Role of Social Support on the Relationship Between Job Stress and Intention to Leave. *Journal of Business Research - Turk*, 3(9), 213-230. <https://doi.org/10.20491/isarder.2017.296>
- Bilderback, S. (2024). Tides of Change: Employee Training Strategies for Promoting Risk-Taking Tourism in the North Sea. *Marine Economics and Management*, 7(1), 67-78. <https://doi.org/10.1108/maem-01-2024-0002>
- Bryant, P., & Allen, D. G. (2013). Compensation, Benefits and Employee Turnover. *Compensation & Benefits Review*, 45(3), 171-175. <https://doi.org/10.1177/0886368713494342>

- Bujang, M. A., Omar, E. D., Foo, D. H. P., & Hon, Y. K. (2024). Sample Size Determination for Conducting a Pilot Study to Assess Reliability of a Questionnaire. *Restorative Dentistry & Endodontics*, 49(1). <https://doi.org/10.5395/rde.2024.49.e3>
- Cao, W., Li, P., Reine, C. v. d. W., & Taris, T. W. (2022). Leadership and Workplace Aggression: A Meta-Analysis. *Journal of Business Ethics*, 186(2), 347-367. <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05184-0>
- Chang, W.-C., Liu, A., Wang, X., & Yi, B. (2020). Meta-Analysis of Outcomes of Leader–member Exchange in Hospitality and Tourism: What Does the Past Say About the Future? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(6), 2155-2173. <https://doi.org/10.1108/ijchm-06-2019-0591>
- Chen, C. C., Zou, S., & Chen, M. H. (2022). The Fear of Being Infected and Fired: Examining the Dual Job Stressors of Hospitality Employees During COVID-19. *International Journal of Hospitality Management*, 102, 103131. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.103131>
- Conn, V. S., Algase, D. L., Rawl, S. M., Zerwic, J. J., & Wyman, J. F. (2010). Publishing Pilot Intervention Work. *Western Journal of Nursing Research*, 32(8), 994-1010. <https://doi.org/10.1177/0193945910367229>
- Çelik, M. (2018). The Effect of Psychological Capital Level of Employees on Workplace Stress and Employee Turnover Intention. *Innovar*, 28(68), 67-75. <https://doi.org/10.15446/innovar.v28n68.70472>
- Darmayanti, D. (2024). Analysis of Factors Influencing Employee Retention: A Study on Start-Up Companies in the Information Technology Sector. *Eduvest - Journal of Universal Studies*, 4(5), 3838-3846. <https://doi.org/10.59188/eduvest.v4i5.1217>
- Duarte, T. E., Ribeiro, P. C. C., & Costa, H. G. (2024). Indicators and Performance Requirements for Suppliers' Evaluation in the Brazilian Electricity Sector. *Brazilian Journal of Operations & Production Management*, 21(3), 1984. <https://doi.org/10.14488/bjopm.1984.2024>
- Durnali, M. (2022). The Development and Validation of Technological Leadership Behavior Instrument for School Principal. *Journal of Learning and Teaching in Digital Age*, 7(2), 210-221. <https://doi.org/10.53850/joltida.1035591>
- Elshaer, I. A., & Azazz, A. M. S. (2023). Mental Health of Tourism Employees Post COVID-19 Pandemic: A Test of Antecedents and Moderators. *European Journal of Investigation in Health Psychology and Education*, 13(3), 626-641. <https://doi.org/10.3390/ejihpe13030048>
- Eşitti, B., & Kasap, M. (2019). The Impact of Leader–member Exchange on Lodging Employees' Dynamic Capacities: The Mediating Role of Job Satisfaction. *Tourism and Hospitality Research*, 20(2), 237-244. <https://doi.org/10.1177/1467358419826397>
- Ezeuduji, I. O., & Mbane, T. L. (2017). Employee Retention Factors: The Case of Hotels in Cape Town, South Africa. *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 9(1(J)), 6-16. [https://doi.org/10.22610/jebbs.v9i1\(j\).1553](https://doi.org/10.22610/jebbs.v9i1(j).1553)
- Gan, E., & Voon, M. L. (2021). The Impact of Transformational Leadership on Job Satisfaction and Employee Turnover Intentions: A Conceptual Review. *SHS Web of Conferences*, 124, 08005. <https://doi.org/10.1051/shsconf/202112408005>
- Gelişli, Y., & Kazykhankyzy, L. (2021). Students' Attitude Scale Towards University Education: Validity and Reliability. *Universal Journal of Educational Research*, 9(3), 466-478. <https://doi.org/10.13189/ujer.2021.090306>
- Göral, R. (2018). ESM-VT Yöntemi Ile Uluslararası Destinasyonların Turizm Sektörü Etkinliğinin Değerlendirilmesi (Evaluation of the Tourism Sector Effectiveness of International Tourism Destinations With ESM-VT Method). *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 6(2), 417-436. <https://doi.org/10.21325/jotags.2018.222>
- Guchait, P. (2023). Error Management Orientation: Impact on Service Recovery Performance, and the Mediating Role of Self-Efficacy. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 35(10), 3518-3541. <https://doi.org/10.1108/ijchm-07-2022-0849>

- Güzel, S. Ö., & Ergen, F. D. (2022). Examining the Relationship Between Job Insecurity, Organizational Commitment and Turnover Intention in the COVID-19 Process. *Journal of Tourismology*, 0(0), 0-0. <https://doi.org/10.26650/jot.2022.8.1.1078475>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis*. Cengage Learning EMEA.
- Hamarat, H. (2024). The Dark Side of Artificial Intelligence: Threats to Tourism Workers. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 16(2), 127-137. <https://doi.org/10.1108/whatt-03-2024-0061>
- Han, J. W. (2020). A Review of Antecedents of Employee Turnover in the Hospitality Industry on Individual, Team and Organizational Levels. *International Hospitality Review*, 36(1), 156-173. <https://doi.org/10.1108/ihr-09-2020-0050>
- Han, L. T. B., Long, N. T., & Khanh, P. N. K. (2024). Factors Affecting Working Happiness and Organizational Commitment at Tourism Enterprises in the Central Region, Vietnam. *Geojournal of Tourism and Geosites*, 52(1), 331-339. <https://doi.org/10.30892/gtg.52132-1209>
- Hardies, K. (2023). Prevalence and Correlates of Sexual Harassment in Professional Service Firms. *Frontiers in Public Health*, 10. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.1082088>
- Harputlu, D., & Özsoy, A. S. (2017). Turkish Reliability and Validity of the Ostomy Skin Tool. *Journal of Nursing & Healthcare*, 2(4). <https://doi.org/10.33140/jnh/02/04/00004>
- Hermawati, A., Nurwati, N., Suhana, S., Machmuddah, Z., & Ali, S. (2020). Satisfaction, HR, and Open Innovation in Tourism Sector. *Journal of Open Innovation Technology Market and Complexity*, 6(4), 182. <https://doi.org/10.3390/joitmc6040182>
- Herzberg, F. (1966). *Work and the Nature of Man*. World Publishing Company.
- Hosseini, E., & Rezvani, M. H. (2021). E-Customer Loyalty in Gamified Trusted Store Platforms: A Case Study Analysis in Iran. *Bulletin of Electrical Engineering and Informatics*, 10(5), 2899-2909. <https://doi.org/10.11591/eei.v10i5.3165>
- Hussein, A. M. A., Mohammad, A. M., Alheet, A. F., Joma, M. H. A., & Iehyeh, S. A. (2023). Relationships Between Human Resource Management Practices, Employee Satisfaction, Service Quality, and Employee Service Behavior in the Hotel Industry. *Problems and Perspectives in Management*, 21(1), 242-252. [https://doi.org/10.21511/ppm.21\(1\).2023.21](https://doi.org/10.21511/ppm.21(1).2023.21)
- Janković, I. (2023). Employee Satisfaction as a Key Factor for Their Retention: A Case Study of Serbian Hospitality and Tourism Employees. *Turizam*, 27(1), 1-11. <https://doi.org/10.5937/turizam27-31736>
- Jian, Q., Wang, X., Al-Smadi, H. M., Waheed, A., Bădulescu, A., & Samad, S. (2022). Proposing a Robust Model to Reduce Employees' Turnover Intentions in an Ethical Leadership Framework: Empirical Evidence From the Healthcare Sector. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(15), 8939. <https://doi.org/10.3390/ijerph19158939>
- Johnson, A., Nguyen, H., Groth, M., & White, L. (2018). Workplace Aggression and Organisational Effectiveness: The Mediating Role of Employee Engagement. *Australian Journal of Management*, 43(4), 614-631. <https://doi.org/10.1177/0312896218768378>
- Johnson, K. R., & Park, S. (2020). Mindfulness Training for Tourism and Hospitality Frontline Employees. *Industrial and Commercial Training*, 52(4), 185-193. <https://doi.org/10.1108/ict-10-2019-0095>
- Julius, E. (2022). The Relationship Between Self-Concept and Problem-Solving Skills on Students' Attitude Towards Solving Algebraic Problems. *Contemporary Mathematics and Science Education*, 3(2), ep22020. <https://doi.org/10.30935/conmaths/12509>
- Kahrizi, O., Naderi, N., Rezaei, B., & Olya, H. (2020). The barriers against the entrepreneurship development of medical and healthcare tourism industry: Evidence from Kermanshah, Iran. *International Journal of Health Life Sciences*, 6(2).

- Kiran, Y., Mubashir, A., Shaikh, O. A., Naseem, M., & Shaikh, A. (2024). Impact of HRM Practices on Employee Retention: Moderating Role of Job Satisfaction. *Journal of Social & Organizational Matters*, 3(1), 72-92. <https://doi.org/10.56976/jsom.v3i1.52>
- Korir, J. (2018). Expected Outcome of Human Resource Practices on Labour Turnover in Restaurants in Kenya. *Kabarak J. Res. Innov.*, 6(1), 20-34. <https://doi.org/10.58216/kjri.v6i1.123>
- Kurnat-Thoma, E. L., Ganger, M., Peterson, K., & Channell, L. (2017). Reducing Annual Hospital and Registered Nurse Staff Turnover—A 10-Element Onboarding Program Intervention. *Sage Open Nursing*, 3. <https://doi.org/10.1177/2377960817697712>
- Le, H., Zheng, C., & Fujimoto, Y. (2016). Inclusion, Organisational Justice and Employee Well-Being. *International Journal of Manpower*, 37(6), 945-964. <https://doi.org/10.1108/ijm-12-2015-0212>
- Lee, S. (2024). Redefining Japan's Tourism: Post-Covid Challenges and Cultural Dynamics. *Ictmh*, 1(1), 18-26. <https://doi.org/10.33422/ictmh.v1i1.221>
- Lee, T. W., & Mitchell, T. R. (1994). An Alternative Approach: The Unfolding Model of Voluntary Employee Turnover. *The Academy of Management Review*, 19(1), 51-89. <https://doi.org/10.2307/258835>
- Lorensa, S. M., Tenriawaru, A. B., & Candramila, W. (2022). Development of Learning Video on Sub Materials Interaction in the Ecosystem Based on Functional Feeding Group of Macrobenthos. *Biosfer*, 15(2), 203-213. <https://doi.org/10.21009/biosferjpb.23832>
- Majumdar, S., & Paris, C. M. (2022). Environmental impact of urbanization, bank credits, and energy use in the UAE—A tourism-induced EKC model. *Sustainability*, 14(13), 7834.
- Mare, Y., Gebreyohannes, E., & Tesfay, Y. Y. (2015). Evaluation of Community Perception Towards Tourism Industry. *International Journal of Sustainable Economies Management*, 4(4), 31-53. <https://doi.org/10.4018/ijsem.2015100103>
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237-240. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.62.2.237>
- Naveed, M., Zia, M. Q., & Cangialosi, N. (2022). The Nexus of Job Resources and Turnover Intentions With the Mediating Role of Employees' Work Engagement in the Hospitality Industry. *Consumer Behavior in Tourism and Hospitality*, 17(3), 282-296. <https://doi.org/10.1108/cbth-09-2021-0217>
- Nguyen, C. N., Hoang, G., & Luu, T. T. (2023). Frontline employees' turnover intentions in tourism and hospitality sectors: A systematic literature review and research agenda. *Tourism Management Perspectives*, 49, 101197. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.tmp.2023.101197>
- Niroula, B., Upadhyay, J. P., & Singh, S. K. (2024). Employee Turnover and Their Impact on the Organizational Performance of the Hospitality Industries of Nepal. *International Journal of Professional Business Review*, 9(5), e04509. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2024.v9i5.4509>
- Pallant, J. (2020). *SPSS kullanma kılavuzu: SPSS ile adım adım veri analizi* (S. Balcı & B. Ahi, Trans.; 3. ed.). Anı Yayıncılık.
- Parveen, R., Rahman, M. S., & Khaled, M. C. (2020). Factors Affecting Job Satisfaction in the Tourism Sector of Bangladesh. *Hospitality & Tourism Review*, 1(1), 48-61. <https://doi.org/10.38157/hospitality-tourism-review.v1i1.139>
- Patil, N., Nagarathna, R., Tekur, P., Patil, D., Nagendra, H., & Subramanya, P. (2015). Designing, Validation, and Feasibility of Integrated Yoga Therapy Module for Chronic Low Back Pain. *International Journal of Yoga*, 8(2), 103. <https://doi.org/10.4103/0973-6131.158470>
- Plaikner, A., Haid, M., Kallmuenzer, A., & Kraus, S. (2023). Employer Branding in Tourism: How to Recruit, Retain and Motivate Staff. *Journal of Tourism and Services*, 14(27), 1-21. <https://doi.org/10.29036/jots.v14i27.666>

- Polit, D. F., & Beck, C. T. (2006). The content validity index: Are you sure you know what's being reported? critique and recommendations. *Research in nursing & health*, 29(5), 489-497. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/nur.20147>
- Priyanto, R. (2023). Job Stress of Tourism Industry Employees Due to Covid-19. *Media Wisata*, 21(2), 229-239. <https://doi.org/10.36276/mws.v21i2.487>
- Rianto, N. I. A., & Pusparini, E. S. (2022). Reciprocity, Commitment, and Employee Behavior During a Pandemic in the Hospitality Industry. *Tourism and Sustainable Development Review*, 3(1), 74-90. <https://doi.org/10.31098/tsdr.v3i1.64>
- S raphin, H., Kennell, J., Smith, S., Mandi , A., & Kozak, M. (2022). Determining and Making Sense of Recruitment Practices for Tourism Academics in the UK. *International Journal of Organizational Analysis*, 31(6), 2729-2752. <https://doi.org/10.1108/ijoa-02-2022-3173>
- SGK. (2024). *İstatistik Yıllıkları*. Erişim Tarihi: 15.07.2025 <https://www.sgk.gov.tr/Istatistik/Yillik/fcd5e59b-6af9-4d90-a451-ee7500eb1cb4/>
- Sibanyoni, T. M. (2024). Key Factors of Job Satisfaction Among the Tourism and Hospitality Employees Within National Parks. *Sa Journal of Human Resource Management*, 22. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v22i0.2474>
- Smith, M. U., Snyder, S., & Devereaux, R. S. (2016). The GAENE—Generalized Acceptance of Evolution Evaluation: Development of a New Measure of Evolution Acceptance. *Journal of Research in Science Teaching*, 53(9), 1289-1315. <https://doi.org/10.1002/tea.21328>
- Sobaih, A. E. E., Alomran, A., & Joubran, S. E. (2023). Influences of Financial Compensations and Role Stress on Tourism Employees' Job Satisfaction: Evidences From Saudi Arabia. *GeoJournal of Tourism*, 50(4), 1483-1493.
- Sumalrot, T., Suwanwong, C., Pimthong, S., Surakarn, A., Chiangkhong, A., & Khunakorncharatphong, A. (2023). The Development and Effectiveness of Web-Based Psychological Capital Intervention on the Mental Well-Being of Tourism Workers During the COVID-19 Pandemic. *BMC Psychology*, 11(1). <https://doi.org/10.1186/s40359-023-01189-0>
- T m, B. T., & Nguyen, Y. T. K. (2020). Determinants of Tourism Labor Mobility – The Case of Tourism Companies in Khanh Hoa Province. *Hue University Journal of Science Social Sciences and Humanities*, 129(6B), 77-90. <https://doi.org/10.26459/hueuni-jssh.v129i6b.5767>
- Tenakwah, E. S. (2021). What Do Employees Want? Halting Record-Setting Turnovers Globally. *Strategic Hr Review*, 20(6), 206-210. <https://doi.org/10.1108/shr-08-2021-0040>
- Thulemark, M. (2016). Community Formation and Sense of Place - Seasonal Tourism Workers in Rural Sweden. *Population Space and Place*, 23(3), e2018. <https://doi.org/10.1002/psp.2018>
- T İK. (2025). * cretli  alışan İstatistikleri*. T İK Erişim Tarihi: 27.11.2025 <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Ucretli-Calisan-Istatistikleri-Eylul-2025-54003>
-  ng ren, E., & Arslan, S. (2022). How Does COVID-19 Fear Affect Job Insecurity and Stress for Hospitality Employees? A Moderated Mediation Model for Age and Financial Status. *Tourism & Management Studies*, 18(3), 7-20. <https://doi.org/10.18089/tms.2022.180301>
- Vuji i , M. D., Jovici , A., Lali , D., Gagi , S., & Cvejanov, A. (2014). The Relation Between Job Insecurity, Job Satisfaction and Organizational Commitment Among Employees in the Tourism Sector in Novi Sad. *Economic and Industrial Democracy*, 36(4), 633-652. <https://doi.org/10.1177/0143831x14527017>
- Wang, H. (2023). Research on the Current Situation and Countermeasures of Tourism Employment in Lishui City Under the All-Region Tourism. *Pacific International Journal*, 6(1), 42-48. <https://doi.org/10.55014/pij.v6i1.304>
- Wittmer, J. L., Sinclair, R. R., Martin, J. E., Tucker, J. S., & Lang, J. (2012). Shared Aggression Concerns and Organizational Outcomes: The Moderating Role of Resource Constraints. *Journal of Organizational Behavior*, 34(3), 370-388. <https://doi.org/10.1002/job.1807>

- WTTC. (2025). *Economic Impact*. W. T. T. Council Erişim Tarihi: 08/11/2024 [https://assets-global.website-files.com/6329bc97af73223b575983ac/6643349dbfbd3e3c03afcb8\\_EIR2024-World-130524.pdf](https://assets-global.website-files.com/6329bc97af73223b575983ac/6643349dbfbd3e3c03afcb8_EIR2024-World-130524.pdf)
- Xu, Y., Diao, J., H, W., Shi, X., Bădulescu, D., Akbar, S., & Bădulescu, A. (2022). Reducing Employee Turnover Intentions in Tourism and Hospitality Sector: The Mediating Effect of Quality of Work Life and Intrinsic Motivation. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(18), 11222. <https://doi.org/10.3390/ijerph191811222>
- Yamane, T. (2001). *Temel örnekleme yöntemleri* (A. Esin, Trans.). Literatür Yayıncılık.
- Yew, L. K. (2024). The Influencing Factors and Employee Retention in Dubai Hotel Industry. *Environment and Social Psychology*, 9(7). <https://doi.org/10.59429/esp.v9i7.2721>
- Yılmazdoğan, O. C. (2024). Elevating Workforce Stability: Augmented Reality and Artificial Intelligence Solutions for Overcoming Employee Turnover Challenges in Hospitality and Tourism. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 16(5), 598-610. <https://doi.org/10.1108/whatt-07-2024-0156>
- Yue, C. A., Qin, Y. S., & Men, L. R. (2024). The Dark Side of Leadership Communication: The Impact of Supervisor Verbal Aggressiveness on Workplace Culture, Employee–organization Relationships and Counterproductive Work Behaviors. *Corporate Communications an International Journal*, 29(3), 405-429. <https://doi.org/10.1108/ccij-04-2023-0050>