

Örgütlerde Sessiz İstifa: Kavramsal Bir Çözümleme ve Türkiye’de Yapılan Araştırmaların Değerlendirilmesi

Kürşad YILMAZ¹

Öz

Sessiz istifa genel olarak çalışanların yaşadığı olumsuzluklardan dolayı daha az sorumluluk alması ve işini aksatmadan asgari düzeyde performans göstermesi olarak tanımlanabilir. Özellikle son yıllarda çalışma koşullarında yaşanan önemli değişimler çalışandalardaki sessiz istifa davranışını artırmıştır. Sessiz istifa ile ilgili çalışmaların sayısında da önemli bir artış gözlenmektedir. Bu çalışmada sessiz istifa davranışına ilişkin kavramsal bir çözümleme ve Türkiye’de yapılan araştırmalar ile ilgili bir değerlendirme yapılması amaçlanmıştır. Araştırma iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde sessiz istifa davranışı ile ilgili alanyazın incelenmiştir. Bu incelemeyen yol çıkarak sessiz istifa davranışının sebepleri, belirtileri ve sonuçları ile ilgili çeşitli gruplamalar yapılmıştır. İkinci bölümde ise Türkiye’de yapılan sessiz istifa araştırmaları ile ilgili bir değerlendirme yapılmıştır. Bu bölüm sistematik derleme çalışması olarak desenlenmiştir. Yapılan taramalar ve belirlenen seçme ölçütleri sonucunda 31 çalışma ile analizler yapılmıştır. İncelenen 31 çalışmanın büyük çoğunluğu 2023 ve 2024 yıllarında yayınlanmıştır ve nicel araştırmalardan oluşmaktadır. Araştırmalar ağırlıklı olarak kamu kurumu çalışanları ve özel sektör çalışanları ile yapılmıştır. Sessiz istifa davranışı ile ilgili araştırmalar oldukça yenidir. Bu bağlamda sessiz istifa davranışının bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyutlarını inceleyen daha fazla nicel ve nitel araştırmaya ihtiyaç bulunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Sessiz İstifa, Sebepler, Sonuçlar, Türkiye, Sistematik Derleme

Quiet Quitting in Organizations: A Conceptual Analysis and Evaluation of Research Conducted in Türkiye

Abstract

Quiet quitting can generally be defined as employees taking less responsibility for the negativities they experience and performing at a minimum level without disrupting their work. Especially in recent years, significant changes in working conditions have increased the quiet quit behavior of employees. There is also a significant increase in studies on quiet quitting. This study is aimed to make a conceptual analysis of quiet quit behavior and an evaluation of the research conducted in Türkiye. The research consists of two parts. In the first part, the literature on quiet quitting behavior was examined. Based on this analysis, a grouping was made regarding the causes, symptoms, and consequences of quiet quit behavior. In the second part, an evaluation was made regarding quiet quitting research conducted in Türkiye. This section is designed as a systematic review study. As a result of the search and selection criteria determined, analyses were made with 31 studies. Most of the 31 studies examined were published in 2023 and 2024 and consisted of quantitative studies. Research has been conducted mainly with public institution employees and private sector employees. Research on quiet quit behavior is relatively new. In this context, more quantitative and qualitative research is needed to examine the cognitive, affective and behavioral dimensions of quiet quit behavior.

Key Words: Quiet quitting, Causes, Consequences, Türkiye, Systematic review


Atıf İçin / Please Cite As:

Yılmaz, Y. (2024). Örgütlerde sessiz istifa: Kavramsal Bir Çözümleme ve Türkiye’de yapılan araştırmaların değerlendirilmesi. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 13(4), 1395-1410. doi:10.33206/mjss.1491850

Geliş Tarihi / Received Date: 29.05.2024

Kabul Tarihi / Accepted Date: 14.06.2024

¹ Prof. Dr. - Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, kursad.yilmaz@dpu.edu.tr,

 ORCID: 0000-0002-3705-5094



Giriş

Sessiz istifa kavramı son zamanların popüler kavramlarından biri olsa da kavramın alanyazındaki kullanımı yeni değildir. Kavram ilk olarak 1980’lerin başında Alman yönetim alanyazınında Höhn tarafından kullanılmıştır (Jehle ve Schmitz, 2007; Raidt, 1989; Richter, 1999; Seçer, 2009; 2011; Üstün ve Tatlı, 2020). Kavramı alanyazına kazandıran Höhn (1982; 1989) sessiz istifayı “*kendi kendine emeklilik*” olarak nitelendirmiş ve çalışanların örgüte olan adanmışlığından ve örgütte inisiyatif kullanmaktan bilinçli bir şekilde vazgeçmesi ve böylelikle görevi sayılan faaliyetleri reddetmesi olarak tanımlamıştır. Bu anlamda sessiz istifa davranışı çalışanın içsel olarak emekli olmasını ifade etmektedir ve çoğunlukla gerçek işten ayrılmanın ilk basamağıdır (Akt: Jehle ve Schmitz, 2007; Seçer, 2009). Höhn’ün Alman dilinde kullandığı “*innere Kündigung*” kavramı “*içsel istifa, içsel sonlandırma, içsel işten ayrılma*” gibi anlamlara gelmektedir. Alman yönetim alanyazınında konu ile ilgili birçok araştırma yapılmasına; makaleler, kitap bölümleri yazılmasına rağmen yönetim alanyazınındaki İngilizce yayınların hâkimiyetinden dolayı kavram çok fazla gündeme gelmemiştir.

Kavramın gündeme gelmesiyle ilgili olarak, internet ortamında ve onlarca makalede, sessiz istifa kavramının ilk kez 2009 yılındaki bir ekonomi sempozyumunda Mark Boldger tarafından kullanıldığı iddia edilmektedir. Ancak Hitt (2022) Boldger ile yaptığı görüşme sonucunda bunun doğru olmadığını tespit etmiştir. Öncelikle bu bir sempozyum değil bir protesto eylemidir. Ayrıca Boldger bu eylemde tam olarak bir sessiz istifa açıklaması yapmamıştır ve kullandığı kavram tam olarak sessiz istifanın içeriği ile ilgili değildir. Çünkü iş tanımında belirtilen görevlerin dışına çıkmamak olarak açıklanan sessiz istifa kavramı, sorumluluklardan kaçmak, gerektiği kadar çalışmak, vazgeçmek, çalıştığı örgüt ile ilgili hiçbir eyleme geçmemek olarak tanımlanmaktadır (Örücü ve Hasırcı, 2024). Boldger’ın bu eylemdeki konuşması ise ekonomik sorunların sadece sosyalizme bağlandığı Venezuela’daki Hugo Chavez yönetimi ile ilgilidir.

Sessiz istifa kavramı 2019 yılında başlayan Covid-19 salgını ile birlikte gündemde daha fazla yer bulmuştur. Çünkü bu dönemde salgından dolayı yaşanan sokağa çıkma yasakları, çeşitli kısıtlamalar, zorunlu aşı uygulaması, uzaktan çalışma, esnek mesai biçimleri, uzun çalışma süreleri, tükenmişliğin artması gibi sebeplerle çalışanlar için işin/çalışmanın anlamı değişmiş ve bu sebepler çalışma yaşamını derinden etkilemiştir. Covid-19 salgınının ortaya çıkardığı “*yeni çalışma ilişkileri, çalışma düzeni ve çalışma biçimleri*” çalışanlardaki sessiz istifa davranışını artırmış ve böylece kavrama olan ilgi de artmıştır. Bu durum çeşitli kaynaklarda sık sık vurgulanmıştır. Örneğin Birleşik Krallıkta yapılan bir araştırmaya (BetterUp, 2022) göre her üç çalışandan biri kendisini sessiz istifa eden olarak tanımlamaktadır. Araştırmaya göre liderlik ve örgüt kültürü sessiz istifa üzerinde etkili olan faktörlerdir (Akt: Perry, 2022). SHRM Araştırma Enstitüsü’nün (2022) araştırmasına göre insan kaynakları uzmanlarının %36’sı kendi kuruluşlarında sessiz istifa davranışının aktif olarak gerçekleştiğini bildirmiştir. Gallup-2022 araştırmasında ise ABD’li çalışanların yaklaşık %50’si sessizce işten ayrıldıklarını belirtmiştir (Harter, 2022). Türkiye’de yapılan bir araştırmada da (Youthall, 2022) Türkiye’deki gençlerin %24’ünün sessiz istifa sürecinde olduğu; %46,7’sinin ise bu kavrama yatkın olduğu belirlenmiştir.

2021 yılında Çin’de genç bir çalışanın aşırı çalışma saatleri sebebiyle hayatını kaybetmesi ve bu durumun sosyal medyada tüm dünyanın dikkatini çekmesi, sessiz istifa kavramının dünya çapında popüler hale gelmesinde etkili olmuştur (Ulutürk, 2022). Bu ölüm Çin’de teknoloji şirketlerinin gayri resmi çalışma sistemi olarak bilinen ve 996 olarak kodlanan “*sabah 9’dan akşam 9’a, pazartesi cumartesiye kadar*” çalışma düzenine dikkatleri çekmiştir. Bu çalışma düzeninin yanı sıra ücretsiz mesaiye kalmak da Çin’de çok olağan bir durum olarak görülmektedir (Duman, 2022). Bu ölüm fazla çalışma saatlerine yönelik tepkilerin artmasına sebep olmuştur. Kavrama olan ilginin artmasının sebeplerinden biri de sosyal medya ortamlarında yayınlanan tepki videolarıdır. 2022 yılında yayınlanan bu videoların birinde Zaid Khan isimli TikTok kullanıcısı “*sessiz istifa, işinizi bırakmak anlamına gelmiyor. Sadece işinizin hayatınızı ele geçirmesine engel olmak anlamına geliyor. İşiniz hayatınız değil! Değeriniz ürettikelerinizle tanımlanamaz*” ifadelerini kullanmış ve milyonlarca insana ulaşmayı başarmıştır (Çalışkan, 2023; Çimen ve Yılmaz, 2023; Örücü ve Hasırcı, 2023; Yıldız ve Özmenekşe, 2022). Böylelikle sessiz istifa kavramı dünya üzerinde birçok insan tarafından bilinen ve kullanılan bir kavram haline gelmiştir. Aynı yılda Bryan Creely tarafından TikTok ve YouTube’da yayınlanan başka bir video ile kavram dikkatleri daha çok üzerine çekmiştir.

Sessiz istifanın yayılmasındaki sosyal medya etkisi ve genç çalışanların isyanı gibi sebeplerle sessiz istifa davranışının *Z kuşağı* olarak adlandırılan yaş dönemindeki kişilerde daha çok görüldüğü iddia edilmektedir (Boy ve Sürmeli, 2023; Çalışkan, 2023; Çimen ve Yılmaz, 2023; Formica ve Sfodera, 2022; Karayaman, 2023a; Pandey, 2022; Valura, 2022; Yıldız, 2023a; Youthall, 2022). Çeşitli sessiz istifa

araştırmalarında da (Karayaman, 2023a; Pandey, 2022; Yıldız, 2023a; Youthall, 2022) gençlerin hatta Z kuşağı olarak adlandırılan grubun daha fazla sessiz istifa davranışı sergilediği belirlenmiştir. Örneğin 2022 yılında yapılan Axios/Generation Lab anketine göre 18-29 yaş aralığında olan ve kısmen Z kuşağı olarak adlandırılan kitlenin sessiz istifa durumuna geöen çalışanlar arasında önemli bir sayıyı oluşturduğu ifade edilmiştir (Pandey, 2022). Karayaman (2023a) araştırmasında Z kuşağındaki (18-23 yaş) alışanlar ile diğer kuşaklardaki çalışanların sessiz istifa davranışları arasında anlamlı farklılıklar tespit etmiştir.

Sessiz istifa davranışı sosyal medya ortamlarının dışında bilimsel makalelerde; diğer ölkelerde (Bloomberg, Guardian, Harvard Business Review, Nature, The New York Times, Wall Street Journal, World Economic Forum) ve Türkiye’de (Cumhuriyet Gazetesi, HaberTürk, Independent Türkçe, Marketing Türkiye) birçok platformda da yer bulmuş ve dünya çapında artan bir endişeye sebep olmuştur (Formica ve Sfodera, 2022; Hamouche vd., 2023; Serenko, 2024; Xueyun vd., 2023). Bu endişe sessiz istifanın “örgütlerde çalışanların ve işverenlerin güncel bir sorunu (Yıldız, 2023b), tükenmişliğin ötesinde bir davranış (Yıldız, 2023a), kaçınılmaz bir son (Yıldız ve Özmenekşe, 2022), gürlütlü vedaların ötesinde bir davranış (Tavlan-Soydan, 2023), alışanların sessiz çığlığı (alışkan, 2023), sessiz işyan (Bulut vd., 2024), çalışanların sessiz bırakışı (Kobak, 2023), küresel sağlık hizmetleri için önemli bir risk (Boy ve Sürmeli, 2023)” gibi farklı şekillerde nitelendirilmesine sebep olmuştur. Öyle ki sessiz istifanın çok da sessiz olmadığı (imen ve Yılmaz, 2023) ve yöneticilerin korkulu rüyası (Atsan, 2023) olduğu da vurgulanmıştır.

Sessiz istifa ya da benzeri örgütsel davranışlar yakın zamanlarda gündeme geldiği için bu davranış biçiminin çalışma kültüründe yeni bir davranış (Güler, 2023) olduğu iddia edilse de yeni bir örgütsel davranış biçimi değildir (Richardson, 2023). Bu tür davranışlar örgütsel yaşamda sürekli olarak var olmakla birlikte sessiz istifa davranışının kavramsal olarak ele alınması ya da sistemli araştırmalara konu edilmesi yakın zamanlarda olmuştur. Buna ek olarak bazı yazarlar sessiz istifa olgusunun yaygın inanışın aksine yeni bir olgu olmadığını ileri sürmüş ve kavramı “eski şişede yeni bir şarap” (Atalay ve Dağistan, 2023) olarak nitelemiştir. Bu çalışmada bu kadar büyük bir gürlütlü koparan sessiz istifa davranışı ile ilgili kavramsal bir özömlenme ve Türkiye’de yapılan araştırmalar ile ilgili bir değerlendirme yapılması amaçlanmıştır. Bu bağlamda araştırma iki bölümden oluşmaktadır. Birinci kısımda sessiz istifa davranışı ile ilgili alanyazın incelenmiş ve bu incelemeden yol çıkarak sessiz istifa davranışının sebepleri, belirtileri ve sonuçları ile ilgili çeşitli gruplamalar yapılmıştır. İkinci bölümde ise Türkiye’de yapılan sessiz istifa araştırmaları ile ilgili bir değerlendirme yapılmıştır. Bu bölüm ise sistematik derleme çalışması olarak desenlenmiştir. Türkiye’de yapılan sessiz istifa araştırmaları ile ilgili bir değerlendirme yapılması amacına ulaşmak için řu sorulara yanıt aranmıştır:

1. Türkiye’de yayınlanan sessiz istifa konulu çalışmaların yayın yılına, yayın türüne, yöntemine ve örnekleme göre dağılımı nasıldır?
2. Türkiye’de yayınlanan sessiz istifa konulu araştırma makalelerinde elde edilen sonuçların durumu nasıldır?

Sessiz İstifa

Emeğinin karşılığını alamadığı düşüncesinde olan çalışanın örgütünü rutin bir çalışma düzeni aracılığıyla cezalandırması olarak da tanımlanan sessiz istifa (Kobak, 2023; Örcü ve Hasırcı, 2024) alışanın örgütten fiziksel olarak olmasa da psikolojik olarak işinden ayrılması ile ilgilidir (Ball ve Üstün, 2021). Sessiz istifa “ücretine göre hareket etmeyi, iş-yaşam dengesini korumayı, kendine bakmak için zaman ayırmayı, yoğun iş temposunu yavaşlatmayı ve sınırlar koymayı” ifade etmektedir. Sessiz istifa davranışında bulunan çalışan, potansiyelini işine tam olarak yansıtmamakta, diğer çalışanlarla işbirliğine girmeye gönüllü olmamaktadır (Valura, 2022). Sessiz istifa, çalışanların kasıtlı olarak iş etkinliklerini iş tanımlarıyla sınırladığı, önceden belirlenmiş beklentileri karşıladığı ancak aşmadığı, ek görevler için asla gönüllü olmadığı ve tüm bunları yalnızca mevcut istihdam durumlarını korumak için yaptığı ve refahlarını örgütsel hedeflere göre önceliklendirdiği bir anlayıştır (Deniz, 2024). Bu kavrama göre çalışan görevi haricinde bir şey yapmamayı tercih etmekte, yaratıcı yönünü kullanmamakta, görev yaptığı örgütün beklentilerine önem vermemektedir (Örcü ve Hasırcı, 2024). Bu bağlamda sessiz istifa “kovulmayacak kadar çalışmak” olarak da görölebilir.

Bazı kaynaklarda (Gözlü, 2023; Yıldız, 2023a) sessiz istifa davranışının tükenmişlik bağlamında yeni bir kavram olduğu hatta sessiz istifanın iş stresinin, tükenmişliğin ve örgütsel güvensizliğin doğrudan bir uzantısı (Richardson, 2023) olduğu ileri sürölmüştür. Tükenmişlik, işi gereği yoğun duygusal taleplere maruz kalan ve sürekli olarak diğer insanlarla yüz yüze çalışmak durumunda olan kişilerde görölen fiziksel bitkinlik, uzun süreli yorgunluk, çaresizlik ve umutsuzluk duygularının yapılan işe, hayata ve diğer insanlara karşı olumsuz tutumlarla yansması ile oluşan bir sendrom olarak tanımlanmıştır (Maslach ve Jackson,

1981). Maslach ve Jackson (1981) tükenmişliği “Duygusal Tükenme, Duyarsızlaşma ve Kişisel Başarısızlık Hissi” alt boyutlarında incelemiştir. *Duygusal tükenme*, kişinin psikolojik olarak duygusal kaynaklarının zamanla daha çok azaldığını hissetmesi ile ilgiliyken, *duyarsızlaşma*, kişinin duygusal kaynaklarının azalması sonucu ortaya çıkan, birlikte çalıştığı kişilere karşı olumsuz, alaycı tutum, duygu ve davranışlar geliştirmesidir. *Kişisel başarısızlık hissi* ise depresyon, düşük moral, kişilerarası ilişkilerden kaçınma, üretimin azalması, baskı ile baş edememe, başarısızlık duygusu ve zayıf/düşük benlik algısı olarak açıklanmaktadır (Maslach, Leiter ve Schaufeli, 2009; Maslach ve Leiter, 2016; Schaufeli, 2018). Görüldüğü gibi duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarısızlık hissi sonucu oluşan davranışlar ile sessiz istifa davranışı sebepleri arasında önemli bir ilişki vardır. Bu bağlamda tükenmişliğin, çalışanların sessizce istifaya başlamasının nedenlerinden biri olduğu söylenebilir. Ancak sessiz istifayı bu kavramlardan ayıran en belirgin özellik, kasıtlı bir davranış olması, yani bilinçlilik ve niyettir (Ballı ve Üstün, 2021). Sonuçta sessiz istifa davranışı sergileyen bir çalışan bu davranışları bilinçli olarak yapmaktadır. Örneğin toplantılara bilinçli olarak katılmamakta, katılsa da bilinçli olarak herhangi bir katkı getirmemekte, iş arkadaşları ile iletişimi bilinçli olarak azaltmaktadır. Bu bağlamda sessiz istifa davranışı aslında bir tür küsme haline işaret etmektedir. Öyle ki sessiz istifa eden çalışanlar iletişimi ve etkileşimi keserek, işbirliği ya da proje çalışmalarına katılmayarak, sosyal etkinliklere katılmayarak tam bir küskün gibi davranmaktadır. Avşar’ın (2024) turizm sektörü çalışanlarının sessiz istifa kavramına ilişkin algılarının metafor analizini yaptığı araştırmasında en çok tekrarlanan metaforlar olarak “*küsmek/küskünlük, vazgeçiş ve umursamamak*” metaforlarının belirlenmesi de bu görüşü doğrulamaktadır.

Sessiz İstifa Davranışında Sebepler, Belirtiler ve Sonuçlar

Sessiz istifa ile ilgili çeşitli kavramsal çözümleme makaleleri yaygın olsa da öncül nicel ve nitel araştırmalar yakın zamanlarda yoğunluk kazanmaya başlamıştır. Bu yüzden sessiz istifa davranışının sebepleri, belirtileri ve sonuçları ile ilgili görüşler veriye dayalı bazı araştırmaların sonuçlarının yanı sıra kişilerin fikirlerine dayanmaktadır. Bu fikirler de daha çok tükenmişlik, iş stresi, iş doyumсуuzluğu, yıldırma, örgütsel sinizm, örgütsel sessizlik gibi konulardaki araştırmaların sonuçlarına dayalı olarak yorumlanmış ve birçok çalışmada sessiz istifa davranışının sebepleri ile ilgili görüşlere yer verilmiştir. İncelenen çalışmalarda (Arar vd., 2023; Atsan, 2023; Ballı ve Üstün, 2021; Boz vd., 2023; Çalışkan, 2023; Demirkaya vd., 2023; Johnson, 2023; Karavelioğlu vd., 2023; Özbucak-Albar, 2023; Öztürk vd., 2023; Serenko, 2024; Valura, 2022; Yıldız, 2023a) sessiz istifa davranışının sebepleri ile ilgili bir takım belirlemeler yapılmıştır. Bu çalışmalarda yer verilen *sebepleri* aşağıdaki gibi gruplandırmak mümkündür:

- 1. Kötü Yönetim Anlayışı:** Liyakatsiz yöneticilerin adil olmayan uygulamaları ve taraflı yönetim anlayışı; çalışan ile çalışmayı ayırt etmeyen iş düzeni; etik olmayan uygulamalar ve telkinler; yıldırma dönük davranışlar; çalışanların takdir görmemesi; örgütsel desteğin yetersizliği; her şeyi bildiğini zanneden yönetici tavrı; yöneticilerin verdiği kararları ve nedenlerini açıklamaması; liyakatsiz atamalar vb.
- 2. Bozuk Örgüt Kültürü ve İklimi:** Yıkıcı örgüt kültürü; dedikoducu örgüt iklimi; çalışanlara kendini değersiz hissettiren iş ortamı vb.
- 3. Ekonomik Zorluklar:** Düşük ücret uygulamaları; çalışanların hak ettiklerini düşündükleri ücreti alamamaları; ek ekonomik hakların verilmemesi; yetersiz iş güvencesi vb.
- 4. Yönetim Yapısı ya da İşleyişi:** Örgütte açık ve şeffaf bir iletişim mekanizmasının kurulamaması; kariyerde gelişme fırsatlarının eksikliği; çalışanların yeteneklerine uygun bir pozisyonda ya da yeteneklerini kullanabileceği bir görevde çalıştırılmaması; makul olmayan iş talepleri, iş süreleri ya da iş yükü; yöneticilerin çalışanların sorumluluk alanına müdahale etmesi; erişilmez yöneticiler; çalışanların karar alma süreçlerine dâhil edilmemesi; demokratik bir iş ortamının yaratılmamış olması; güvensizlik; geliştirmekten daha çok eksik arayan denetim sistemi; yüksek güç mesafesi vb.
- 5. Psikolojik Unsurlar:** Örgütün çalışanların refahını umursamadığına dair genel görüş, örgütsel bağlılığın azalması, psikolojik sözleşmenin sonlanması; içsel motivasyonda ve iş doyumunda azalma; çalışanların hak ettiği değeri görmediği düşüncesi, tükenmişlik, iş stresi, iş-yaşam dengesizliği, çalışma arkadaşları ile olan sorunlar vb.

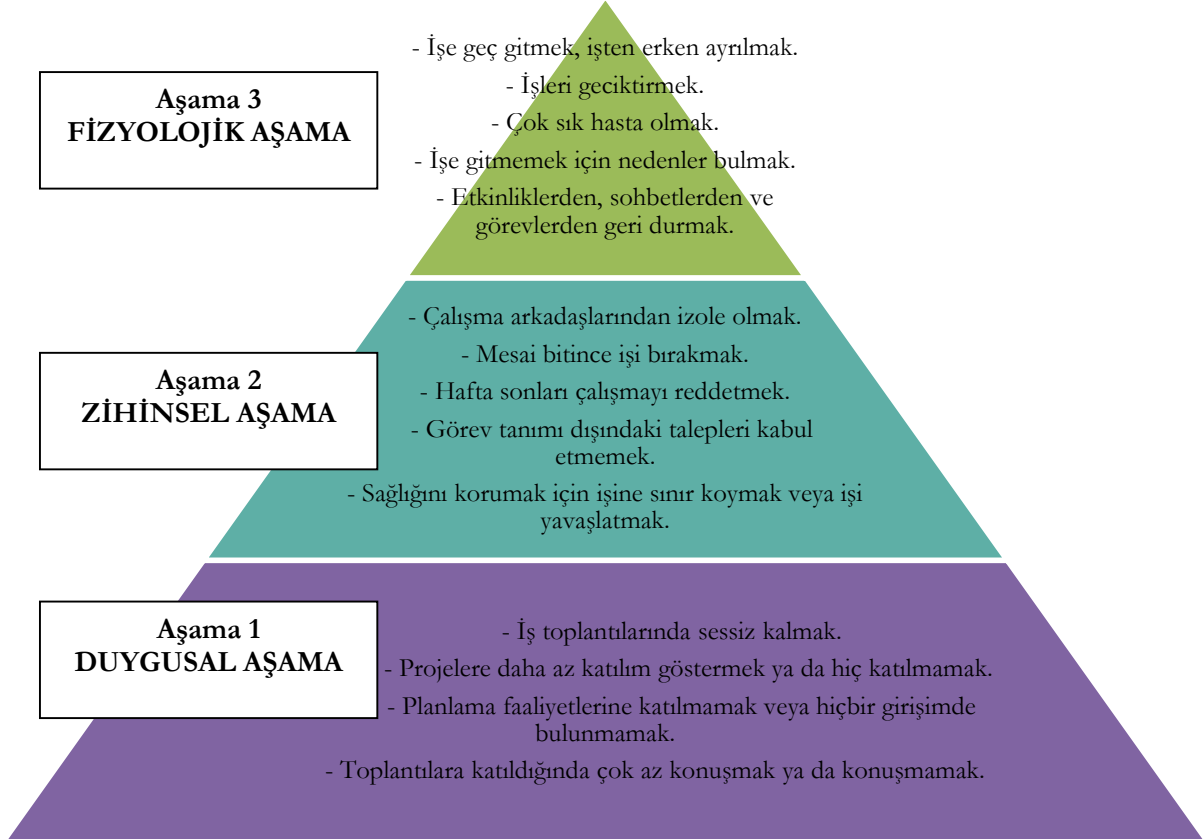
Yukarıda sıralanan sebeplerde de görüldüğü üzere sessiz istifa davranışının sebepleri arasında en önemli boyutlar yönetim anlayışından oluşmaktadır. Daha önce yapılan araştırmalarda da (Gün, 2024; Kobak, 2023; Özen vd., 2024; Yılmaz vd., 2024b) yönetsel faktörler en önemli sessiz istifa sebebi olarak

tespit edilmiştir. Yönetimsel unsurlardan sonraki boyut ise psikolojik unsurlardan oluşmaktadır. Kaplan (2022) alışanların sessiz istifa davranışının kişisel düzeydeki nedenlerini Sessiz İstifa Piramidi adını verdiği bir piramitle açıklamıştır (şekil 1).



şekil 1. Sessiz İstifa Piramidi

Piramidin en altında ve en geniş bölgesinde güven eksikliği bulunmaktadır. Güven eksikliğini tutarlılık eksikliği, değersiz hissetme ve ait olma duygusundaki eksiklik izlemektedir. Piramidin tepesinde ise iletişim eksikliği bulunmaktadır. Piramitte yer alan sebeplerde de görüldüğu gibi sessiz istifanın temelinde yatan sebeplerin başında psikolojik eksikliklerin geldiği söylenebilir. Farklı bir çalışmada ise Gupte (2022) sessiz istifa davranışının ortaya çıkışını şekil 2’de yer alan aşamalarla açıklamıştır. şekil 2’de de görüldüğu üzere sessiz istifa davranışı genelde duygusal boyuttaki rahatsızlıklarla başlamaktadır.



şekil 2. Sessiz İstifa Aşamaları

Aşama 1 - Duygusal Aşama: Sessiz istifanın ilk aşamasıdır. İş yerinde uzmanlıklarına ve deneyimlerine artık değer verilmediğini hisseden çalışanlar genellikle duygusal düşüş yaşamaktadır. Bu aşamada çalışanın kendisine ne olduğu konusunda kafası karışmakta ve bundan sonra ne yapacağına dair

kesin bir anlayışa varamamaktadır. Çalışan örgütte kalmayı istemekle istifa etmek arasında bir iç çatışma yaşamaktadır.

Aşama 2 - Zihinsel Aşama: Bu aşama çalışanın işyerinde sözde var olma davranışı içinde olduğu aşamadır. Bu aşamada çalışan, işine aktif olarak katkıda bulunmaya devam etse de zihinsel olarak artık koşuşturma içinde değildir. İş stresinden kaçınmak için bilinçli bir çabası vardır. Çalışan artık mevcut örgütsel bağlarından keyif almadığı gerçeğini içselleştirmiştir.

Aşama 3 - Fizyolojik Aşama: Tüm aşamaların en görünür olanıdır. Bu aşamada çalışan işyeri dışındaki iş seçeneklerini aramaya başlamış, örgütsel anlamda sessizlik eylemini sonlandırarak işyerinden rahatsızlığını ve işe devam etme isteksizliğini dile getirmeye başlamıştır.

Kaplan (2022) tarafından oluşturulan sebepler ve Gupte (2022) tarafından önerilen aşamalar hiyerarşik bir yapıda ele alınmıştır. Ancak bu tür davranışlarda sebepler ve aşamalar hiyerarşik olarak ilerleyen bir süreçten daha çok birlikte ilerleyen bir süreç olarak ortaya çıkmaktadır. Bu yüzden belirtileri aşamalı birer değişken olarak değil de birlikte ilerleyen süreçler olarak ele almak daha uygun olacaktır. Bu bağlamda bu aşamalar bir takım belirtileri de ortaya çıkarmaktadır. İncelenen çalışmalarda (Ballı ve Üstün, 2021; Boz vd., 2023; Çalışkan, 2023; Demirkaya vd., 2023; Eflatun, 2023; Özbucak-Albar, 2023; Öztürk vd., 2023; Serenko, 2024; Yıldız, 2023a) sessiz istifa davranışı sonucu ortaya çıkabilecek bazı davranış ve belirtilere yer verilmiştir. Bu çalışmalarda yer verilen *davranış ve belirtileri* aşağıdaki gibi gruplandırmak mümkündür:

- Düşük Performans:** Toplantılara katılmamak veya zoraki katılım; toplantılara katılma durumunda herhangi bir katkı getirmeme; işe geç gelmelerde ve işten erken ayrılmalarda artış; verimlilikte azalma; proje ya da ekip işlerine olan isteksizlik; işbirliği yapmaktan kaçınmak; boş vakitlerinde iş için gelen telefonlara cevap vermemek ve e-postaları kontrol etmemek; yenilikçiliği azaltmak; daha uzun mola süreleri veya daha sık devamsızlık; yeni çözüm önerileri getirmemek; sorunlara müdahil olmamak; gelişim fırsatlarını reddetmek vb.
- Düşük Motivasyon:** Motivasyon düşüklüğü ve olağan dışı bir sakinlik; özel/aile hayatını işinin önünde tutmak; düşük bağlılık; ekstra rol davranışları sergilemekten kaçınmak; işini yaparken tutku ve coşku eksikliği vb.
- Düşük İletişim:** İşyerindeki kişilerle ve yöneticilerle iletişimi en aza indirmek; hizmet sunulan kişilerle çeşitli iletişim sorunları yaşamak; sosyal etkinliklere katılmamak; yardımlaşmaktan kaçınmak; örgüt ve iş ortamı aleyhinde düşünceler, yorumlar ve konuşmalar; yöneticilerine karşı kin duygusu; kendini meslektaşlarından izole etmek, belirgin bir küskünlük hali vb.

Yukarıda sıralanan belirtilerde de görüldüğü üzere çalışanların sessiz istifa davranışı sergilemeleri bireysel, grupsal, örgütsel ya da toplumsal düzeyde birçok *sonucu* beraberinde getirmektedir. Bu sonuçlar arasında önemli başlıklar olarak şunları sıralamak mümkündür:

- Sessiz istifa davranışı çalışanlar arasındaki iletişimi, işbirliğini ve takım çalışmasını olumsuz etkilemektedir.
- Sessiz istifa davranışı örgüt kültürüne ve iklimine zarar vermektedir.
- Çalışanların sessiz istifa davranışı personel devir hızında artışa sebep olmaktadır.
- Sessiz istifa davranışı sergileyen çalışanın kariyer planlaması zarar görmektedir.
- Sessiz istifa davranışı sergileyen çalışanın davranışları diğer çalışanları da olumsuz etkileyebilmektedir.
- Uzun vadede bu tip çalışanlar örgütün gelişmemesine, ilerlememesine, sorunlarına çözüm üretmemesine sebep olabilir.
- Örgütsel öğrenme sekteye uğrayabilir.

Yukarıda sıralanan sonuçlar sessiz istifa davranışının etik ve yasal boyutlarını da gündeme getirmektedir. Sessiz istifa davranışının etik olup olmadığı konusunda iki karşıt görüş bulunmaktadır. Bir grup meslek etiği ilkeleri çerçevesinde sessiz istifa davranışının etik dışı davranış olabileceğini ileri sürerken, diğer grup bunun tam tersini iddia etmektedir. Örneği Scheyett (2023) sessiz istifa davranışını sosyal hizmet çalışanları açısından değerlendirmiş ve sosyal hizmet uzmanlarının başkalarına hizmeti kişisel çıkarların üstünde tutma ve sürekli olarak mesleki bilgilerini artırmaya çalışma etik kurallarının sessiz istifa davranışı ile çeliştiğini belirtmiştir (Akt: Arar vd., 2023). Aynı görüşler, bir kamu hizmeti olan eğitim-öğretim faaliyetlerini yürüten öğretmenler, okul yöneticileri ve öğretim elemanları için de dile getirilebilir. Örneğin toplumdaki en önemli kamu hizmetlerinden biri olan eğitim hizmetini sunan öğretmenlerin sessiz

istifa davranışı sergilemeyeceği yönünde bazı görüşler de bulunmaktadır. Ancak bunun tam karşısında, işveren konumundaki MEB'in öğretmenleri sürekli olarak değersizleştirdiği bir ortamda öğretmenlerin sessiz istifa davranışlarının haklı ya da en azından makul olacağı düşüncesi de bulunmaktadır.

Ayabakan (2023) sessiz istifa davranışını iş etiği penceresinden değerlendirmiş ve sessiz istifanın örgütsel etkileri nedeniyle etik olarak değerlendirilemeyeceğini; bununla birlikte, kaynağının da örgütlerin çalışanlarına karşı etik dışı davranışları olduğunun göz önüne alınması gerektiğini vurgulamıştır. Ayan (2024) ise sessiz istifa davranışını iş hukuku boyutuyla ele almış ve sessiz istifanın hukuksal sonuçlarının işçinin performansının önemine bağlı olduğunu ileri sürmüştür. Yazar, bazı durumlarda sessiz istifanın giderek kolektif bir anlam kazanabileceğini ve bu noktada sessiz istifa kavramının toplu iş hukuku açısından ayrıca ele alınması gerektiğini belirtmiştir. Bu bağlamda sessiz istifa davranışı sergileyen çalışanlara karşı işverenlerin de bazı hakları ortaya çıkabilir. Dursun-Ateş (2024) "Sessiz istifaya karşı işverenin hakları" adlı çalışmasında bu konuyu irdelemiştir. Yazara göre çalışanın sessiz istifa kapsamında değerlendirilebilen davranışlarının iş sözleşmesinin işveren tarafından haklı veya geçerli nedenle feshine yol açabileceğini ve fesih dışında, çalışanın davranışlarının disiplin cezası verilmesini gerektirebileceğini belirtmiştir. Ayrıca çalışanın davranışları neticesinde işverenin zarar görme ihtimali de bulunmaktadır ki bu durumda zararın giderilmesi de gerekmektedir.

İncelenen çalışmalarda (Ballı ve Üstün, 2021; Boz vd., 2023; Çalışkan, 2023; Demirkaya vd., 2023; Eflatun, 2023; Gözlı, 2023; Karaduman, 2023; Karavelioğlu vd., 2023; Öztürk vd., 2023; Yıldız, 2023a) sessiz istifa davranışını azaltmak ya da sessiz istifa davranışı yaşayan çalışanları bu süreçten uzaklaştırmak için bir takım önerilere yer verilmiştir. Bu çalışmalarda yer verilen *önerileri* aşağıdaki gibi gruplandırmak mümkündür:

- 1. Yönetim Süreçleri İyileştirilmelidir:** Örgütün niteliği, türü ya da amacı ne olursa olsun mutlaka liyakatlı yöneticiler ile çalışılmalıdır. Yöneticilerde liderlik özelliği olması bu işler kolaylaştıracaktır. İşe alım süreçlerinde en doğru kişi en doğru pozisyona yerleştirilmelidir. Çalışanlar yeteneklerine ve niteliklerine uygun işlerde ve pozisyonlarda değerlendirilmelidir. Yöneticilerin örgütsel adalet algısı geliştirilmelidir. Katılımlı bir yönetim tercih edilmeli; çalışanları ilgilendiren kararlarda, çalışanların karar sürecine katılmaları sağlanmalıdır. Çalışanların görevleri net bir şekilde belirtilmeli. Çalışanlar verilen her işi yapan kişi konumundan kurtarılmalıdır.
- 2. Açık Bir İletişim Tarzı Tercih Edilmelidir:** Örgütsel ve kişisel iletişimi ve ilişkileri geliştirecek bir sistem geliştirilmelidir. Çalışanların görüş ve önerilerini belirtmesine imkân sağlanmalıdır. Çalışanların çabaları, başarıları ve çalışmaları ile ilgili geribildirim verilmeli ve bu çaba, başarı ve çalışmalar takdir edilmelidir. Geribildirim verilirken yol gösterici, yapıcı ve adaletli olunmalıdır.
- 3. Destekleyici ve Olumlu Bir Örgüt Kültürü Oluşturulmalıdır:** Destekleyici, demokratik ve olumlu bir çalışma ortamı ve örgüt kültürü geliştirilmelidir. Çalışanlar arasındaki işbirliği ve takım çalışması geliştirilmelidir. Çalışanların hataları birer öğrenme fırsatı olarak görülmelidir. Hataları kimin yaptığından daha çok hatanın nasıl yapıldığı önemlidir. Önemli olan süreçlerin iyileştirilmesidir.
- 4. Olumlu Bir Örgüt İklimi Oluşturulmalıdır:** Çalışanların düşüncelerini, bilgilerini, kaygılarını kolaylıkla ifade edebilecekleri bir örgüt iklimi oluşturulmalıdır.
- 5. Çalışanlar Güçlendirilmelidir:** Çalışanlara değerli oldukları hissettirilmelidir. Çalışanları nelerin motive ettiği bilinmelidir. İş-yaşam dengesi gözetilmelidir. Çalışanların ekonomik hakları geliştirilmelidir. Çalışanlar ücretli izin ve tatil haklarından faydalanmaya yönlendirilmelidir. Çalışanların iş dışında çalışma hayatından uzak kalmalarına imkân sağlanmalıdır.
- 6. Farkındalık Artırılmalıdır:** Öncelikle, sessiz istifanın temel nedenleri tespit edilmeli ve anlamaya çalışılmalıdır. Sessiz istifa sürecinde olanlara, olmak üzere olanlara ve olmayanlara karşı duyarlı olunmalı ve çalışanlara ilişkin bir farkındalık geliştirilmelidir. Farkındalıkta ve duyarlılıkta asıl önemli olan yapılanların, talep edilmeden yapılmasıdır. İş dışındaki konuları daha sık dinlemek ve çalışanlar için gerçekten endişelenmek önemli bir duyarlılık göstergesidir. Çalışanlara karşı empati yapılmalı, değerleri, duyguları, kaygıları, düşünceleri anlamaya çalışılmalıdır.

Sessiz istifa davranışı alanyazında genel olarak bir sonuç değişkeni olarak ele alınmıştır. Sonuç davranışı olarak ele alınması birçok değişkenin sebep olarak yorumlanmasına sebep olmuştur. Ancak yukarıda sıralanan sebeplerde de görüldüğü üzere bazı davranışlar sessiz istifaya sebep olabildiği gibi sessiz istifanın bir sonucu olarak da ortaya çıkabilir. Örneğin düşük motivasyon sebep de olabilir, sonuç da

olabilir ve bu durum kişiden kişiye de değişebilir. Bu yüzden yukarıda sunulan sebepler ve sonuçlar bu bakış açısı ile ele alınmalıdır.

Türkiye’de Yapılan Sessiz İstifa Araştırmaları

Bu bölüm sistematik derleme çalışması olarak desenlenmiştir. Sistematik derlemeler, belirli bir alanda benzer yöntemler ile yapılmış çalışmaların kapsamlı ve detaylı bir biçimde tarandığı; derlemeye girecek çalışmaların çeşitli seçme ölçütleri kullanılarak belirlendiği, belirlenen çalışmaların yapılandırılmış ve kapsamlı bir kalite değerlendirmesinin ve bulgularının sentezinin yapıldığı bir araştırma yaklaşımıdır (Yılmaz, 2021).

Verilerin Toplanması ve Analizi

Araştırmanın yapılması sürecinde Yılmaz (2021, s. 1465-1469) tarafından önerilen aşağıdaki aşamalar kullanılmıştır:

1. Aşama - Araştırma Sorusu ve Planlama: Araştırmada Türkiye’de yapılan sessiz istifa çalışmalarının incelenmesi amaçlanmıştır. Yapılan taramalar sonucunda lisansüstü eğitim tezi, makale, bildiri, kitap bölümü, rapor gibi farklı kaynaklara ulaşılması hedeflenmiştir.

2. Aşama - Genel Alanyazın Taraması ve Kavramsal Çerçeve: Bu aşamada alanyazın taramasının YÖK Tez Merkezi, Google, Google Akademik, DergiPark gibi sanal ortamlarda yapılması kararlaştırılmıştır. Taramalarda “*sessiz istifa, içsel işten ayrılma, sessiz işten ayrılma, içsel göç, içsel istifa*” gibi anahtar sözcükler kullanılmıştır. Son yıllarda artan İngilizce makale sayısı düşünülerek “*internal intention, silent resignation, inner resignation ve internal dismissal*” gibi İngilizce kavramlarla da taramalar yapılmıştır. Yapılan taramalar sonucunda Haziran 2024 tarihi itibarıyla 58 çalışma belirlenmiştir.

3. Aşama - Dâhil Etme ve Çıkarma (Seçme) Ölçütlerinin Belirlenmesi: Ulaşılan çalışmaların önemli bir kısmının derleme çalışmalardan oluştuğu tespit edilmiş ve sadece araştırma çalışmalarının dâhil edilmesi kararlaştırılmıştır. Bu bağlamda birinci dâhil etme ölçütü araştırma çalışması değildir. İkinci dâhil etme ölçütü ise makalelerin Türkiye adresli araştırmacılar tarafından yazılması olarak belirlenmiştir.

4. Aşama - Çalışmaların Kalitesinin Değerlendirilmesi ve Tam Metin İncelenecek Araştırmaların Belirlenmesi: Bu aşamada dâhil etme-çıkarma ölçütleri uygulanmış yani seçim ölçütleri kullanılarak çalışmalar seçilmiştir. Üçüncü aşamada belirtilen seçme ölçütleri uygulanmış ve tam metin olarak incelenmek üzere 31 çalışma seçilmiştir.

5. Aşama - Verilerin Analizi, Sentezi ve Değerlendirilmesi: Verilerin analizinde araştırmanın amacına uygun olarak ilk önce çalışmaların yayınlandıkları yıllar, yayın türü, yöntem ve örnekleme belirlenmiştir. Son olarak da araştırma makalelerinde elde edilen sonuçlar analiz edilmiştir.

6. Aşama - Sonuçları Yazma, Düzenleme, Yorumlama ve Sonuçlandırma: Bu aşamada elde edilen sonuçlar yazılmış, ilgili alanyazın ve kuram ile ilgili bulgular tartışılmıştır. Tartışma iç ve dış yorumlar ile güçlendirilmeye çalışılmıştır.

Bulgular

Türkiye’de yapılan sessiz istifa araştırmaları kapsamında incelenen çalışmalar ile ilgili ayrıntılı bilgilere Tablo 1’de yer verilmiştir.

Tablo 1. Türkiye’de Yapılan Sessiz İstifa Araştırmaları

| Araştırmaçı/ Araştırmacılar (Yayın Yılı) | Yayın Türü | Yöntem | Örneklem | Elde Edilen Sonuçlar |
|--|-----------------|--------------------------------|---|--|
| Seçer (2011) | Makale | Nicel | Kamu çalışanları (araştırma görevlileri) | İş güvencesizliği ve yaşam doyumunu arasındaki ilişkiye içsel işten ayrılma değişkeni aracılık etmektedir. |
| Üstün ve Tatlı (2020) | Kitap bölümü | Nicel | Kamu çalışanları ve özel sektör çalışanları | Araştırma sonucunda özel sektör çalışanlarının %52,27’sinin, kamu sektörü çalışanlarının ise %70,29’unun içsel işten ayrılma eğiliminde olduğu tespit edilmiştir. |
| Alat (2021) | Tez | Nicel | Özel sektör çalışanları | Örgütsel destek algısının içsel işten ayrılma eğilimi üzerinde negatif yönde ve anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. |
| Üstün vd. (2022) | Kitap bölümü | Nicel | Özel sektör (turizm) çalışanları | İçsel işten ayrılma ile hizmet inovasyon davranışı arasında ters yönde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki ($r=-.57$; $p<.01$) vardır. |
| Youthall (2022) | Rapor | Nicel | Özel sektör çalışanları | Katılımcıların %46,6’sı kendisini sessiz istifaya yakın, %24,4’ü ise sessiz istifa sürecinde olarak tanımlamıştır. |
| Arar (2023) | Kitap bölümü | Nicel | Özel sektör (bilişim firması) çalışanları | Çalışanları sessiz istifaya yönlendiren en önemli sebepler: 1) Örgütsel adaletsizlik (%23), 2) örgütsel toksisite (%22,8), 3) mikro/tafıflı yönetim anlayışı (%16,48), 4) mobbing (%15,8), 5) yöneticinin tutum ve davranışları (%7,8), 6) maaş ve ek hak yetersizliği (%6). |
| Avcı (2023) | Makale | Nicel | Kamu çalışanları (belediye) | Örgütsel sinizm ile sessiz istifa algısı arasında ($r=.20$; $p<.05$); örgütsel sessizlik ile sessiz istifa arasında ($r=.27$; $p<.05$) ve işe yoğunlaşamama ile sessiz istifa arasında ($r=.23$; $p<.05$) aynı yönde ve istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler vardır. |
| Boz vd. (2023) | Kitap bölümü | Nicel (Ölçek geliştirme) | Özel sektör çalışanları | Geliştirilen ölçek “güvensizlik, aidiyet, değersizlik, iletişimsizlik ve tutarsızlık” olmak üzere beş faktörlüdür ve 25 maddeden oluşmaktadır. |
| Deniz (2023) | Kitap bölümü | Nicel | Özel sektör çalışanları | Sessiz istifa davranışının cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, statü (beyaz-mavi yakalı), tecrübe değişkenlerine göre farklılaştığı belirlenmiştir. |
| Esen (2023) | Makale | Nitel | Kamu çalışanları | Kamu kurumlarında sessiz istifa sebepleri “1) sistem sorunu ve çaresizlik, 2) tutum, 3) kızgınlık, 4) pasif saldırganlık-duygusal tatminsizlik” kavramlarıyla ifade edilmiş. |
| Karaduman (2023) | Makale | Nitel | LinkedIn hesabındaki paylaşımalar | Sessiz istifa kavramını insan kaynakları profesyonelleri, yönetim danışmanları, akademisyenler ve ilgili sektör temsilcilerinden oluşan 89 LinkedIn hesabındaki paylaşımalar üzerinden analiz etmiştir. Analize göre sessiz istifanın nedenleri olarak “Covid-19, tükenmişlik, çalışma ortamı ve Z kuşağının iş alışkanlıkları” temaları belirlenmiştir. |
| Karaşın ve Öztürk (2023) | Makale | Nicel (Ölçek geliştirme) | Kamu çalışanları (sağlık) | Geliştirilen ölçek “kişisel düşünce, olumlu tutum ve mobbing algısı” olmak üzere üç faktörlüdür ve 34 maddeden oluşmaktadır. |
| Karayaman (2023a) | Kitap bölümü | Nicel | Özel sektör çalışanları | Kuşak teorisi bağlamında katılımcıların sessiz istifa algılamaları anlamlı bir farklılığa sahiptir ($p=0.00$). |
| Karayaman (2023b) | Makale | Nicel | Özel sektör çalışanları | Korelasyon analiziyle sessiz istifa ile kişi-örgüt uyumu arasında ters yönde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki ($r=-.73$; $p<.05$) vardır. |
| Kızılcan (2023) | Makale | Nitel | Özel sektör (kabin amirleri) çalışanları | Kabin amirlerinde sessiz istifa sebepleri: 1) Rutin çalışma saatlerinin olmayışı, 2) özel hayata yeterince vakit ayıramama, 3) uzun yatılı görevler, 4) başarıların takdir edilmemesi, 5) kabin amiri adaylarının amir olamayışı, 6) düşük maaş, 7) şirkette katı kuralların uygulanması. |
| Kobak (2023) | Tez | Nitel | Özel sektör çalışanları ve işverenler | Sessiz istifayı etkileyen sosyal ve psikolojik faktörler: 1) Sosyal izolasyon, 2) ekonomik etkiler, 3) yöneticinin liderlik eksikliği, 4) açık iletişimin olmaması, 5) geribildirim eksikliği, 6) takdir görmeme. |

Tablo 1 – Devamı

| Araştırmacı/ Araştırmacılar (Yayın Yılı) | Yayın Türü | Yöntem | Örneklem | Elde Edilen Sonuçlar |
|--|-------------------|--------------------------|---|--|
| Özcan (2023) | Tez | Nicel | Kamu çalışanları (sağlık) | Sağlıkta şiddetin artması, ücretlerin düşük olması ve adaletsiz uygulamalar en önemli üç sessiz istifa sebebi olarak belirlenmiştir. |
| Savaş ve Turan (2023) | Makale | Nicel (Ölçek geliştirme) | Üniversite öğrencileri | Geliştirilen ölçek “bağlılıkta azalma, motivasyonsuzluk, sosyalleşme ve kendini koruma” olmak üzere dört faktörlüdür ve 16 maddeden oluşmaktadır. |
| Saygılı ve Avcı (2023) | Makale | Nicel | Kamu çalışanları (belediye) | İnsan odaklı liderlik ile sessiz istifa davranışı ($r=-.50$; $p<.01$); görev odaklı liderlik davranışı ile sessiz istifa davranışı ($r=-.32$; $p<.01$) arasında ters yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler vardır. |
| Tatlı (2023) | Tez | Nicel | Kamu çalışanları | Etik iklim ile sessiz istifa arasında ters yönde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır ($r=-.33$; $p<.05$). |
| Avşar (2024) | Makale | Nitel | Özel sektör (turizm) çalışanları | Katılımcılar sessiz istifa için 34 metafor oluşturmuştur. En çok tekrarlanan metaforlar: Küsmek/küskünlük, vazgeçiş, umursamamak. |
| Bulut vd. (2024) | Makale | Nicel (Ölçek geliştirme) | Özel sektör çalışanları | Geliştirilen ölçek “örgütsel bağlılık, yönetici ile ilişki, işe bağlılık, çalışma saatleri ve kariyer” olmak üzere beş faktörlüdür ve 48 maddeden oluşmaktadır. |
| Deniz (2024) | Makale | Nicel | Özel sektör (havacılık) çalışanları | Sessiz istifa ile iş doyum arasında ($r=-.77$; $p<.05$) ters yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır. |
| Gün (2024) | Makale | Nicel | Kamu çalışanları (sağlık) | Sessiz istifada en önemli ana kriterler: 1) Ekonomik faktörler, 2) iş ile ilgili faktörler, 3) bireysel faktörler, 4) yönetsel faktörler. |
| Meydan ve Akkaş (2024) | Tam Metin Bildiri | Nicel (Ölçek uyarlama) | Kamu çalışanları (akademisyenler) | Patel vd. (2023) tarafından geliştirilen Çok Boyutlu Sessiz İstifa Ölçeği Türkçeye uyarlanmıştır. Ölçek “Davranışsal Sessiz İstifa ve Duygusal Sessiz İstifa” olmak üzere iki alt boyut ve 13 maddeden oluşmaktadır. |
| Örücü ve Hasırcı (2024) | Makale | Nicel | Özel sektör (banka) çalışanları | Hiyerarşi kültürü ile sessiz istifa arasında pozitif bir ilişki ($r=.20$; $p<.05$) arasında pozitif bir ilişki vardır. |
| Özen vd. (2024) | Makale | Karma | Kamu çalışanları (öğretmenler) | Sessiz istifa sebepleri dört faktöre dayanmaktadır: 1) Yönetimsel faktörler, 2) sosyal faktörler, 3) ekonomik faktörler, 4) öğretmenlerin refahını etkileyen faktörler. |
| Yılmaz (2024) | Kitap bölümü | Nicel | Kamu çalışanları (öğretmenler) | Devlet okullarında çalışan öğretmenler sessiz istifa davranışlarını düşük düzeyde sergilemektedir. |
| Yılmaz vd. (2024a) | Makale | Nicel (Ölçek geliştirme) | Kamu çalışanları (öğretmenler) | Geliştirilen ölçek “yönetimsel boyut ve çalışan temelli boyut” olmak üzere iki faktörlüdür ve 20 maddeden oluşmaktadır. |
| Yılmaz vd. (2024b) | Makale | Nitel | Kamu çalışanları (öğretmenler ve okul yöneticileri) | Katılımcıların sessiz istifa davranışına örnek olarak “katkı yapmama, düşük performans sergileme, ilişkileri ve iletişimi en aza indirme, düşük motivasyon ve mesleki konulara-mesleki gelişime ilgisizlik” gibi davranışları vermiştir. |
| Yücedağlar vd. (2024) | Makale | Nicel (Ölçek geliştirme) | Kamu çalışanları (öğretmenler) | Geliştirilen ölçek “işe ilişkin performans, okula karşı ilgisizlik ve işe ilişkin duyarsızlaşma” olmak üzere üç faktörlüdür ve 17 maddeden oluşmaktadır. |

Tablo 1’de yer alan çalışmaların %84’ü ($f=26$) 2023 ve 2024 yıllarında yayınlanmıştır. İncelenen çalışmaların 18’i makale, 7’si kitap bölümü, 4’ü tez, 1’i rapor, 1’i tam metin bildiridir. İncelenen çalışmalar arasında tespit edilen ilk araştırma çalışması Seçer (2011) tarafından yapılmıştır. Seçer (2011) çalışmada Jehle ve Schmitz (2007) tarafından geliştirilen sessiz istifa (içsel işten ayrılma) ölçeğini, bir devlet üniversitesinde görev yapan araştırma görevlilerinden oluşan bir grup üzerinden Türkçeye uyarlamıştır. Bu ölçek daha sonra yapılan birçok çalışmada (Alat, 2021; Alat ve Filizöz, 2021; Tatlı, 2023; Üstün ve Tatlı, 2020; Üstün vd., 2022) sıklıkla kullanılmıştır. Seçer’in (2011) uyarladığı ölçeğin kullanıldığı çalışmalarda da (Alat, 2021; Üstün ve Tatlı, 2020; Üstün vd., 2022) ilk zamanlarda içsel işten ayrılma kavramı kullanılırken daha sonra sessiz istifa (Tatlı, 2023) kavramının kullanılmaya başlandığı görülmektedir. Seçer’in (2009) bu çalışmadan daha önce yayınladığı “içsel işten ayrılma” başlıklı kitap bölümü konu ile ilgili ilk çalışmadır. Seçer (2009) bu çalışmada sessiz istifa ile ilgili kavramsal bir çözümleme yapmıştır.

Sessiz istifa kavramı Türkçe alanyazında “içsel işten ayrılma (Alat, 2023; Alat ve Filizöz, 2021; Ballı ve Üstün, 2021; Özbucak-Albar, 2018; Seçer, 2009; 2011; Üstün ve Tatlı, 2020; Üstün vd., 2022); içsel göç-içsel istifa (Üstün ve Tatlı, 2020) ve sessiz işten ayrılma (Yıldız, 2023b) gibi farklı şekillerde kullanılmıştır. Kavramın İngilizce karşılığı olan quiet quitting kavramının kullanımı daha yaygın olsa da bu kavram yerine “internal intention (Alat, 2023; Alat ve Filizöz, 2021), silent resignation (Özcan, 2023; Üstün vd., 2022), inner resignation (Özbucak-Albar, 2018; Seçer, 2011; Tatlı, 2023) ve internal dismissal (Üstün vd., 2022) kavramları da kullanılmıştır. Seçer’in (2009; 2011) çalışmalarında ve anılan öncül çalışmalarda (Özbucak-Albar, 2018; Üstün ve Tatlı, 2020) Alman yönetim alanyazınının da etkisi ile içsel işten ayrılma kavramının kullanımı tercih etmiştir.

İncelenen 31 çalışmanın 24’ünde nicel araştırma desenleri (%77,41), 6’sında nitel araştırma desenleri (%19,35), 1’inde ise karma araştırma desenleri (%3,22) kullanılmıştır. Nicel araştırmalardan 6’sı ölçek geliştirme, 1’i ise ölçek uyarılama çalışmasıdır. Araştırmalar ağırlıklı olarak kamu kurumu çalışanları (f=14) (Avcı, 2023; Esen, 2023; Gün, 2024; Karaşin ve Öztürk, 2023; Meydan ve Akkaş, 2024; Özcan, 2023; Özen vd., 2024; Saygılı ve Avcı, 2023; Seçer, 2011; Tatlı, 2023; Yılmaz, 2024; Yılmaz vd., 2024a; 2024b; Yücedağlar vd., 2024) ve özel sektör çalışanları (f=13) (Alat, 2021; Arar, 2023; Avşar, 2024; Boz vd., 2023; Bulut vd., 2024; Deniz, 2023, 2024; Karayaman, 2023a; 2023b; Kızılcın, 2024; Örucü ve Hasırcı, 2024; Üstün vd., 2022; Youthall, 2022) ile yapılmıştır. Bunun dışında kamu kurumu ve özel sektör çalışanları (f=1) (Üstün ve Tatlı, 2020); özel sektör çalışanları ve işverenler (f=1) (Kobak, 2023) ve üniversite öğrencileri (Savaş ve Turan, 2023) ile yapılan araştırmalar da bulunmaktadır. Bir araştırmada (Karaduman, 2023) ise LinkedIn hesabındaki paylaşımlar analiz edilmiştir.

Araştırmalardan elde edilen sonuçlara göre katılımcılarda önemli bir sessiz istifa davranışı tespit edilmiştir (Alat, 2021; Avcı, 2023; Örucü ve Hasırcı, 2024; Özen vd., 2024; Saygılı ve Avcı, 2023; Tatlı, 2023; Üstün ve Tatlı, 2020; Üstün vd., 2022; Yılmaz vd., 2024b; Youthall, 2022). Sessiz istifanın sebepleri arasında özellikle ekonomik faktörler (Gün, 2024; Kobak, 2023; Özcan, 2023; Özen vd., 2024; Yılmaz vd., 2024b) ve yönetsel sorunlar (Arar, 2023; Bulut vd., 2024; Esen, 2023; Gün, 2024; Özen vd., 2024; Yılmaz vd., 2024b) önemli birer değişken olarak belirlenmiştir.

İlişkisel tarama türündeki nicel araştırmalarda düşük düzeyde (Avcı, 2023; Örucü ve Hasırcı, 2024), orta düzeyde (Saygılı ve Avcı, 2023; Tatlı, 2023; Üstün vd., 2022) ve yüksek düzeyde (Deniz, 2024; Karayaman, 2023b) bazı istatistiksel ilişkiler tespit edilmiştir.

Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Sessiz istifa ve benzeri davranışlar uzun zamandır örgütsel yaşamda yer alan bir davranış biçimi olsa da kavramın sessiz istifa olarak kullanımı son zamanlarda popüler olmuştur. Kavram ile ilgili ilk çalışmalar 1980’li yıllarda Alman alanyazınında yapılmasına rağmen kavramın dünya çapında yaygınlaşması Covid-19 salgını ve sonrası dönemde olmuştur. Kavram Türkiye’de ve diğer ülkelerde çeşitli kavramsal çözümlemelere ve araştırmalara konu edilmiştir. Bu araştırmalara göre son yıllarda çalışanların sessiz istifa davranışlarında önemli bir artış bulunmaktadır. Türkiye’de yapılan birçok araştırmada da (Alat, 2021; Avcı, 2023; Örucü ve Hasırcı, 2024; Özen vd., 2024; Saygılı ve Avcı, 2023; Tatlı, 2023; Üstün ve Tatlı, 2020; Üstün vd., 2022; Yılmaz vd., 2024b; Youthall, 2022) çalışanlarda önemli bir sessiz istifa davranışı olduğu tespit edilmiştir. Sessiz istifa olgusu, örgütlerin psikolojik sözleşmenin kendilerine düşen kısımdaki yükümlülükleri yerine getirmeleri için bir uyarıdır. Sessiz istifa, gelecekte örgütlerin işverenlere ya da yöneticilere göre değil, çalışanlara göre tasarlanacağını bir kez daha hatırlatmıştır. Bu trendin geçici mi yoksa kalıcı mı olacağını ağırlıklı olarak örgütlerin vereceği tepkiler belirleyecektir. Yöneticiler ve liderler sessiz istifa olgusunu ciddiye almazlarsa hem örgütler hem de sessiz istifacılar birlikte kaybedeceklerdir (Valura, 2022). Çünkü sessiz istifa sadece çalışanları değil, toplumu da etkilemektedir.

Sessiz istifanın örgütlerdeki etkilerinin üretkenlik kaybı, personel devir hızındaki artış, zehirli bir çalışma ortamı oluşturma (Demirkaya vd., 2023); örgütlerin kültürünü, verimliliğini, performansını ve maliyetlerini olumsuz etkileme potansiyeli nedeniyle çalışanların bu duygusu ile mücadele edilmesi, güçlü bir iletişim kurulması, geribildirimlerin dikkate alınması (Özbucak-Albar, 2023); insan kaynakları profesyonelleri ve örgüt yöneticileri tarafından dikkatle izlenmesi (Demirkaya vd., 2023) gerekmektedir. Sessiz istifa davranışı uzun vadede örgütün gelişmesini, yenileşmesini, süreçleri ve ürünleri iyileştirmesini engelliyor ise bu sadece o örgüte değil çalışana da zarar verecektir. Çünkü değişime ayak uyduramayan bir örgüt amaçlarını gerçekleştirmekten uzaklaşacak ve yakın bir zamanda da yok olacaktır.

Alanyazında, sessiz istifa davranışı örgütler açısından olumsuz bir davranış biçimi olarak konumlandırılrsa da bu davranış biçimini çalışanlar açısından tam olarak iyi ya da kötü olarak nitelendirmek çok zor görünüyor. Çünkü sessiz istifa, eğer çalışanın kabul edilebilir bir performans sergilemesi ise bu davranış biçiminin olumsuz bir davranış olarak görülmesinin sebeplerinin tartışılması gereklidir. Örgütler ile çalışanlar arasındaki psikolojik sözleşme gereği her iki tarafın da yükümlülüklerini yerine getirmesi ve sorumluluklarının gereğini yapması gereklidir. Ancak özellikle son yıllarda örgütler yükümlülüklerini yerine getirmekten gittikçe uzaklaşmakta, çalışanlarına daha az maaş vermekte, ancak daha fazla verim beklemektedir. Çalışma süreleri sürekli artarken, bunun ekonomik karşılığı tam olarak verilmemektedir. Birçok örgüt çalışanlarına sağladığı birçok imkânı zamanla azaltmakta ya da tamamen ortadan kaldırmaktadır. Kısaca bu örgütler çalışanların bütün hayatının iş hayatı olmasını, çalışanların gece gündüz işini düşünmesini, çalışmanın mesai saatleri ile sınırlı olmamasını istemektedir. Çok da insani olmayan bu talepler çalışanlardaki olumsuz örgütsel davranışları artırmaktadır. Ancak yönetimde insan ilişkileri yaklaşımının “insanın örgüte ihtiyacı olduğu kadar, örgütün de insana ihtiyacı vardır” gerçeği unutulmamalıdır. Bu bağlamda yapılması gereken en önemli düzenlemelerden biri çalışanların ekonomik durumlarının ve çalışma koşullarının iyileştirilmelidir. Çünkü sessiz istifanın sebepleri arasında özellikle *ekonomik faktörler* (Gün, 2024; Kobak, 2023; Özcan, 2022; Özen vd., 2024; Yılmaz vd., 2024b) ve *yönetimsel sorunlar* (Arar, 2023; Bulut vd., 2024; Esen, 2023; Gün, 2024; Özen vd., 2024; Yılmaz vd., 2024b) önemli bir yer tutmaktadır.

İlişkisel tarama türündeki nicel araştırmalarda elde edilen sonuçlara göre çalışanlarda sessiz istifa davranışı arttıkça hizmet inovasyon davranışı (Üstün vd., 2022) ve iş doyumu (Deniz, 2024) azalmaktadır. Düşük düzeyde ilişkiler olsa da çalışanlarda örgütsel sinizm, örgütsel sessizlik, işe yoğunlaşamama (Avcı, 2023) ve hiyerarşi kültürü (Örücü ve Hasırcı, 2024) arttıkça sessiz istifa davranışı da artmaktadır. Çalışanların örgütsel destek algısı (Alat, 2021); kişi-örgüt uyumu (Karayaman, 2023b) ve örgütte etik iklim (Tatlı, 2023) arttıkça sessiz istifa davranışı azalmaktadır.

Araştırma sonuçlarına göre yöneticilerin insan odaklı liderlik davranışı ve görev odaklı liderlik davranışı (Saygılı ve Avcı, 2023) arttıkça sessiz istifa davranışı azalmaktadır. Bu bağlamda yoğun rekabet ortamında ellerindeki imkânlar dâhilinde yaşamlarına devam etmeye çalışan örgütler için liderlere önemli sorumluluklar yüklenmektedir. Çalışanların verimliliğini artırarak, arayış içerisine giren çağdaş örgütlerde yöneticilere düşen en önemli görev, hiyerarşik yapıyı azaltmak, yönetici ve çalışan arası iletişimi artırarak, çalışanın kararlara katılımını sağlamaktır. İşe tutkunluğun uzun dönemli sonuçlarından biri olarak bilinen sessiz istifa, yakın gelecekte geçerliliğini artıracak kavramlarından biri olarak görülmektedir (Örücü ve Hasırcı, 2024).

Bu araştırma kapsamında incelenen çalışmaların çok büyük bir çoğunluğu 2023 ve 2024 yıllarında yapılmıştır. Bu bağlamda sessiz istifa davranışı ile ilgili araştırmalar oldukça yenidir ve sessiz istifa davranışının bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyutlarını inceleyen daha fazla nicel ve nitel araştırmaya ihtiyaç bulunmaktadır. Özellikle konu ile ilgili nitel araştırmalar sessiz istifada asıl sebebin ortaya konulması ve kavramın derinlemesine incelenmesi açısından önemli katkılar sağlayacaktır. Örneğin “*Benzer davranışlar sergileyen bütün çalışanlar için sessiz istifa davranışı sergiliyor demek ne kadar doğrudur? Sessiz istifa davranışı sergiliyor diyebilmek için belirli bir süre var mıdır? Sessiz istifa eden bir çalışan bu davranışından dönebilir mi?*” gibi soruların cevaplanması için daha fazla araştırmaya ve bilgi birikimine ihtiyaç bulunmaktadır. Ayrıca sessiz istifa davranışı örgütlerin amaçlarına, türlerine ve iş yapma biçimlerine; çalışanların uzmanlıklarına ve yaptıkları işe göre büyük oranda farklılaşacaktır. Bu bağlamda araştırmaların farklı örgütlerde ve farklı meslek gruplarında tekrarlanması da önemli görülmektedir.

Etik Beyan

“Örgütlerde Sessiz İstifa: Kavramsal Bir Çözümleme ve Türkiye’de Yapılan Araştırmaların Değerlendirilmesi” başlıklı çalışmanın yazım sürecinde bilimsel kurallara, etik ve alıntı kurallarına uyulmuş; toplanan veriler üzerinde herhangi bir tahrifat yapılmamış ve bu çalışma herhangi başka bir akademik yayın ortamına değerlendirme için gönderilmemiştir. Bu çalışma için etik kurul izni zorunluluğu bulunmamaktadır.

Çatışma Beyanı

Araştırmacıların araştırma ile ilgili diğer kişi veya kurumlarla herhangi bir çıkar çatışması bulunmamaktadır.

Kaynakça

Alat, H. (2021). *Örgütsel destek algısının, çalışanların gelişmeleri kaçırma korkusu ve içsel işten ayrılma niyeti üzerine etkisi* (Yüksek Lisans Tezi). Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas.

- Alat, H. ve Filizöz, B. (2021). Örgütsel destek algısının, çalışanların gelişmeleri kaçırma korkusu ve içsel işten ayrılma niyeti üzerine etkisi. *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(2), 64-78.
- Arar, T. (2023). Çalışanları sessiz istifa davranışı sergilemeye yönelten unsurların incelenmesi. İçinde H. A. Kutlu (Edt.), *Sosyal, beşeri ve idari bilimler alanında gelişmeler 1* (ss. 348-377). Platanus Publishing.
- Arar, T., Çetiner, N. ve Yurdakul, G. (2023). Quiet quitting: Building a comprehensive theoretical framework. *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi*, 28(15), 122-138. <https://doi.org/10.20990/kilisübfakademik.1245216>
- Atalay, M. ve Dağistan, U. (2023). Quiet quitting: A new wine in an old bottle? *Personnel Review*, 1-16. <https://doi.org/10.1108/pr-02-2023-0122>
- Atsan, M. (2023). Yöneticilerin korkulu rüyası: Sessiz istifa. İçinde M. Seyhan (Edt.), *Yönetim, organizasyon ve strateji üzerine araştırmalar* (ss. 137-145). Özgür Yayınları.
- 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.
- Avşar, M. (2024). Konaklama işletmelerinde çalışanların sessiz istifa kavramına ilişkin algılarının metafor analizi ile incelenmesi. *Neneşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 14(1), 343-355. <https://doi.org/10.30783/nevsosbilen.1420681>
- Ayabakan, B. Ç. (2023). İş etiği penceresinden sessiz istifa. *Uluslararası Sosyal Bilimlerde Yenilikçi Yaklaşımlar Dergisi*, 7(2), 106-126. <https://doi.org/10.29329/ijiasos.2023.574.3>
- Ayan, H. A. (2024). İş hukuku boyutuyla sessiz istifa (quiet quitting). İçinde A. Uyumaz vd. (Edt.), *Selçuk hukuk kongresi III 2024: özel hukuk bildirimleri tam metin kitabı* (ss. 289-315). Nobel Yayınları.
- Ballı, E. ve Üstün, F. (2021). İçsel işten ayrılma: Örgütü gizli terk ediş. İçinde F. Üstün ve A. İ. Koca-Ballı (Edt.), *Örgütsel davranış: Şimdi bu konular konuşuluyor* (ss. 234-249). Detay Yayıncılık.
- Boy, Y. ve Sürmeli, M. (2023). Quiet quitting: A significant risk for global healthcare. *Journal of Global Health*, 13, 1-4.
- Boz, D., Duran, C., Karayaman, S. ve Deniz, A. (2023). Sessiz istifa ölçeği. İçinde C. Duran (Edt.), *Sessiz istifa* (ss. 9-40). Eğitim Yayınevi.
- Bryan Creely (2022). More people are "quiet quitting" instead of leaving. TikTok @alifeafterlayoff. 2022-3-5. <https://www.tiktok.com/@alifeafterlayoff/video/7071415799247949099>
- Çalışkan, K. (2023). Quiet quitting: Is beginning of the end or reborn? *Journal of Organizational Behavior Review*, 5(2), 190-204.
- Çimen, A. İ. ve Yılmaz, T. (2023). Sessiz istifa ne kadar sessiz. *Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Dergisi*, 5(1), 27-33. <https://doi.org/10.47542/sauied.1256798>
- Demirkaya, H., Yıldız, B., Erener Özalçın, S. ve Öztürk, H. (2023). İnsan kaynaklarında sessizliğin yankıları: Örgütlerde sessiz istifa fenomeninin anatomisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi Dergisi*, 2(2), 69-88.
- Deniz, A. (2023). Sessiz istifanın demografik değişkenler ile ilişkisi. İçinde C. Duran (Edt.), *Sessiz istifa* (ss. 42-60). Eğitim Yayınevi.
- Deniz, A. (2024). Sessiz istifanın iş tatminine etkisi: Havacılık sektörü çalışanlarına yönelik bir araştırma. *Sosyal, Beşeri ve İdari Bilimler Dergisi*, 7(2), 134-152. <https://doi.org/10.26677/TR1010.2024.1368>
- Duman, C. (2022). Büyük istifadan sonra sessiz istifa. *Independent Türkçe*. <https://www.indytrk.com/node/547061/t%C3%BCrki%C3%87yedenseler/b%C3%BCy%C3%BCk-istifadan-sonra-sessiz-istifa>
- Dursun-Ateş, S. (2024). Sessiz istifaya karşı işverenin hakları. İçinde A. Uyumaz vd. (Edt.), *Selçuk hukuk kongresi III 2024: özel hukuk bildirimleri tam metin kitabı* (ss. 167-215). Ankara: Nobel.
- Eflatun, M. (2023). Yeni bir kavram olarak sessiz istifa: Özellikler, tanıma ve önleme. *Journal of Academic Analysis*, 1(1), 17-31.
- Esen, D. (2023). Quiet quitting in public institutions: A descriptive content analysis. *International Journal of Contemporary Economics and Administrative Sciences*, 13(1), 296-326.
- Formica, S. ve Sfodera, F. (2022). The great resignation and quiet quitting paradigm shifts: An overview of current situation and future research directions. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 31(8), 899-907. <https://doi.org/10.1080/19368623.2022.2136601>
- Gözlü, K. (2023). Tükenmişlik bağlamında yeni bir kavram olarak sessiz istifa ve sağlık sektöründeki etkileri. *MEYAD Akademi*, 4(2), 213-241. <https://doi.org/10.59007/meyadkademi.1368789>
- Gupte, A. (2022). *Decoding quiet quitting*. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/decoding-quiet-quitting-ashlesha-gupte/>
- Güler, M. (2023). Çalışma kültüründe yeni bir kavram: Sessiz istifa. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 32(1), 247-261.
- Gün, İ. (2024). Sessiz istifa niyetini etkileyen faktörlerin AHP yöntemi ile değerlendirilmesi: sağlık çalışanlarında bir uygulama. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 22(52), 500-520. <https://doi.org/10.35408/comuybd.1405013>
- Hamouche, S., Koritos, C. ve Papastathopoulos, A. (2023). Quiet quitting: Relationship with other concepts and implications for tourism and hospitality. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 35(12), 4297-4312. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2022-1362>
- Harter, J. (2022). Is quiet quitting real? <https://www.gallup.com/workplace/398306/quiet-quitting-real.aspx>

- Hitt, T. (2022). The libertarian who supposedly coined “quiet quitting”. *Gawker*, <https://www.gawkerarchives.com/news/the-libertarian-who-supposedly-coined-quiet-quitting>.
- Jehle, P. ve Schmitz, E. (2007). Innere Kündigung und vorzeitige Pensionierung von Lehrpersonen. In M. Rothland (Edt.), *Belastung und beanspruchung im lehrerberuf [Öğretmenlik mesleğinde stres ve gerginlik]* (pp. 160-184). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Johnson, J. R. (2023). What’s new about quiet quitting (and what’s not). *The Transdisciplinary Journal of Management*. <https://tjm.scholasticahq.com/article/72079-what-s-new-about-quiet-quitting-and-what-s-not>.
- Kaplan, J. (2022). *Pyramid of quiet quitting*. LinkedIn. https://www.linkedin.com/posts/jason-kaplan-67b52610_leadership-personaldevelopment-management-activity-6971789378721345536-b8jn/
- Karaduman, E. (2023). Sessiz istifanın linkedin’de analizi: Turizm ve planlama için çıkarımlar. *Uluslararası Sosyal ve Ekonomik Çalışmalar Dergisi*, 4(2), 269-284. <https://doi.org/10.62001/gsijses.1405612>.
- Karaşın, Y. ve Özturak, M. (2023). Sessiz istifa tutum ölçeğinin geliştirilmesi. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(4), 1443-1460. <https://doi.org/10.18074/ckuübfd.1311522>.
- Karavelioğlu, C., Baran, H. ve Eren-Giderler, M. (2023). Sessiz istifa kavramına genel bir bakış. İçinde A. Kayabaşı (Edt.), *Güncel işletmecilik araştırmaları-4* (ss. 1-19). Eğitim Yayınevi.
- Karayaman, S. (2023a). Kuşak teorisi bağlamında sessiz istifa. C. Duran (Ed.) *Sessiz istifa* içinde (ss. 62-85). Eğitim Yayınevi.
- Karayaman, S. (2023b). Sessiz istifanın kişi-örgüt uyumundaki etkisi: imalat işletmesi çalışanlarına yönelik bir araştırma. *Ulakbilge*, 85, 515-526. <https://doi.org/10.7816/ulakbilge-11-85-04>.
- Kızılcın, S. (2024). Havayolu kabin ekibi çalışanları ve sessiz istifa: kabin amirleri açısından bir değerlendirme. *Uluslararası Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırma Dergisi*, 10(101), 2951-2961. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10253445>
- Kobak, Ö. (2023). *Sessiz istifa kavramına ilişkin bir model önerisi* (Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Maslach, C. ve Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior*, 2(2), 99-113.
- Maslach, C. ve Leiter, M. P. (2016). Understanding the burnout experience: Recent research and its implications for psychiatry. *World Psychiatry*, 15(2), 103-111.
- Maslach, C., Leiter, M. P. ve Schaufeli, W. M. (2009). Measuring burnout. İçinde S. Cartwright ve C. L. Cooper (Edt.), *The Oxford handbook of organizational well being* (s. 86-108). New York: Oxford University Press.
- Meydan, C. H. ve Akkaş, H. (2024). Çok boyutlu sessiz istifa ölçeği Türkçe geçerleme ön çalışması. III. *Uluslararası Katılımlı İnsan ve Toplum Bilimleri Kongresi* (ss. 158-162). Ankara Bilim Üniversitesi, 8-9 Mart 2024, Ankara.
- Örücü, E. ve Hasırcı, I. (2024). Örgütlerde hiyerarşi kültürü ve lider-üye etkileşiminin sessiz istifa davranışı üzerindeki etkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 25(1), 275-291. <https://doi.org/10.31671/doujournal.1338999>
- Özbucak-Albar, B. (2018). İş güvencesizliği, tükenmişlik ve içsel işten ayrılma. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(26), 164-174.
- Özbucak-Albar, B. (2023). Örgütlerde sessiz istifa davranışı. İçinde D. F. Biçer ve Y. Öz (Edt.). *Sosyal, insan ve idari bilimlerde ileri ve çağdaş çalışmalar 1* (ss. 75-85). Duvar Yayınları.
- Özcan, E. (2023). *Sağlıkta sessiz istifa eğiliminin nedenleri ve çözüm yolları* (Yüksek Lisans Tezi). Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas.
- Özen, H., Korkmaz, M., Konucuk, E., Çeven, B., Sayar, N., Menşan, N. Ö. ve Chan, T. C. (2024). Evaluation of quiet quitting: Is the bell ringing? *Journal of Qualitative Research in Education*, 38, 108-142. <https://doi.org/10.14689/enad.38.1910>.
- Öztürk, E., Arıkan, Ö. U. ve Ocak, M. (2023). Understanding quiet quitting: Triggers, antecedents, and consequences. *International Journal of Behavior, Sustainability and Management*, 10(18), 57-79.
- Pandey, E. (2022). *The staying power of quiet quitting*. <https://www.axios.com/2022/09/21/quiet-quitting-gen-z-work-jobs-minimum>.
- Perry, E. (2022). Quiet quitting: A warning sign of a problem in your workplace. <https://www.betterup.com/blog/quiet-quitting>
- Raidt, F. (1989). Innere Kündigung. In: Strutz, H. (Edt.), *Handbuch personalmarketing* (pp. 68-83). Gabler Verlag.
- Richardson, S. D. (2023). *Making the entrepreneurial transition*. Palgrave Macmillan.
- Richter, G. (1999). Innere Kündigung. Modellentwicklung und empirische befunde aus einer untersuchung im bereich der öffentlichen verwaltung. *Zeitschrift für Personalforschung / German Journal of Research in Human Resource Management*, 13(2), 113-138.
- Savaş, B. Ç. ve Turan, M. (2023). Sessiz istifa ölçeği: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *The Online Journal of Recreation and Sports (TOJRAS)*, 12(3), 442-453. <https://doi.org/10.22282/tojras.1291075>.
- Saygılı, Z. ve Avcı, N. (2023). Çalışanların görev odaklı ve insan odaklı liderlik tarzı algılarının adanmışlıktan sessiz istifaya değin farklılaşması üzerine bir inceleme. *Anlambilim MTÜ Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 3(1), 212-227.
- Schaufeli, W. M. (2018). Burnout in Europe: Relations with national economy, governance, and culture. *Research Unit Occupational & Organizational Psychology and Professional Learning (internal report)*. KU Leuven, Belgium. <https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/500.pdf>
- Seçer, B. (2009). İçsel işten ayrılma. İçinde A. Keser, G. Yılmaz ve S. Yürür (Edt.), *Çalışma yaşamında davranış: Güncel yaklaşımlar* (ss. 549-566). Umuttepe Yayınları.

- Seçer, B. (2011). İş güvencesizliğinin içsel işten ayrılma ve yaşam doyumuna etkisi. *İŞGÜÇ: The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 13(4), 43-60.
- Serenko, A. (2024). The human capital management perspective on quiet quitting: Recommendations for employees, managers, and national policymakers. *Journal of Knowledge Management*, 28(1), 27-43. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2022-0792>
- Tatlı, M. (2023). *Etik iklimin işe angaje olma ve sessiz istifa üzerindeki etkisinde politik becerilerin rolü: kamu çalışanları örneği* (Doktora Tezi). Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir.
- Tavlan-Soydan, N. (2023). Gürültülü vedaların ötesinde: İstifaların sessizliği. İçinde A. Çalık (Edt.), *Sosyal, beşeri ve idari bilimler alanında uluslararası araştırmalar XXVII* (ss. 173-184). Konya: Eğitim Kitabevi.
- Ulutürk, F. (2022). Non-increasing salary leads employees to quiet quitting. *Gelisim News*. <https://gelisim.edu.tr/en/gelisim-news-non-increasing-salary-leads-employees-to%E2%80%98quiet-quitting>
- Üstün, F. ve Tatlı, M. (2020). İçsel işten ayrılma (içsel göç) ve performans düşürme eğiliminin demografik özellikler açısından değerlendirilmesi: Kamu özel sektör karşılaştırması. İçinde A. A. Akdoğan (Edt.), *19. Uluslararası İşletmecilik kongresi bildiriler kitabı* (ss. 499-515). Erciyes Üniversitesi Yayını.
- Üstün, F., Ballı, E. ve Koca-Ballı, İ. (2022). İçsel işten ayrılma (sessiz istifa) ve hizmet inovasyon davranışının incelenmesi: Türkiye-Almanya örneği. İçinde H. Karadal, E. Dinçer ve M. Şahin-Karadal (Edt.), *Girişimcilik ve yönetim güncel gelişmeler* (ss. 95-110). Özgür Yayın Dağıtım.
- Valura (2022). *Sessiz istifa*. https://www.valura.net/Web/Tr/Makale_SessizIstifaKarKaybi.pdf.
- Xueyun, Z., Al Mamun, A., Masukujjaman, M., Rahman, M. K., Gao, J. ve Yang, Q. (2023). Modelling the significance of organizational conditions on quiet quitting intention among Gen Z workforce in an emerging economy. *Scientific Reports*, 13(1), 15438. <https://doi.org/10.1038/s41598-023-42591-3>
- Yıldız, D. (2023a). Z kuşağında tükenmişliğin ötesi: Sessiz istifa. *International Journal of Disciplines Economics & Administrative Sciences Studies*, 9(52), 1400-1405. <https://doi.org/10.29228/ideas.72623>
- Yıldız, D. (2023b). Örgütlerde işgören ve işverenlerin güncel sorunu: Sessiz istifa. *Social Sciences Research Journal*, 12(6), 795-802.
- Yıldız, S. (2023). Quiet quitting: Causes, consequences and suggestions. *International Social Mentality and Researcher Thinkers Journal*, 9(70), 3180-3190. <https://doi.org/10.29228/smryj>.
- Yıldız, S. ve Özmenekşe, Y. O. (2022). Kaçınılmaz son: Sessiz istifa. *Al Farabi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(4), 14-24. <https://doi.org/10.46291/Al-Farabi.070402>
- Yılmaz, K. (2021). Sosyal bilimlerde ve eğitim bilimlerinde sistematik derleme, meta değerlendirme ve bibliyometrik analizler. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(2), 1457-1490.
- Yılmaz, K. (2024). Devlet okullarında çalışan öğretmenlerin sessiz istifa davranışları. *Prof. Dr. Kasım Karakütük Armağan Kitabı* (Edt: B. Tunç, T. Bülbül, G. Özdem, E. Özdoğan-Özbal). Ankara: Ankara Üniversitesi Yayını.
- Yılmaz, K., Arık, R. S. ve Çelik, M. (2024a). Öğretmenler için sessiz istifa ölçeğinin geliştirilmesi. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 13(2), 426-438. <https://doi.org/10.33206/mjss.1405854>
- Yılmaz, K., Çelik, M. ve Arık, R. S. (2024b). Quiet quitting behaviors of teachers working in public schools in Türkiye: A qualitative research. *Yayınlanmamış Araştırma Raporu*.
- Youthall (2022). *Sessiz istifa: Sadece bir trend mi, gerçek bir vazgeçiş mi?* Youthall Kariyer Platformu.
- Yücedağlar, A., Gılıç, F., Uzun, N. B. ve İnandı, Y. (2024). Öğretmenlerde sessiz istifa ölçeği: Bir geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 69, 227-251.
- Zaid Khan (2022). *On quiet quitting*. TikTok @zaidleppelin. 2022-7-25. <https://www.tiktok.com/@zaidleppelin/video/7124414185282391342>

EXTENDED ABSTRACT

Although the concept of quiet quitting is one of the popular concepts of recent times, the use of the concept in the literature is not new. The concept first appeared in the German management literature in the early 1980s and was used by Höhn (Jehle, & Schmitz, 2007; Raidt, 1989; Richter, 1999; Seçer, 2009; 2011; Üstün, & Tatlı, 2020). Later, the Covid-19 epidemic became a trending topic all over the world due to social media posts, columns, articles and scientific research. Quiet quitting, which is also defined as the employee's punishment of his organization through a routine working order, if he thinks that he is not getting paid for his labor (Kobak, 2023; Örucü, & Hasırcı, 2024), is about the employee leaving his job psychologically, if not physically, from the organization (Ballı, & Üstün, 2021). Quiet quitting refers to "acting according to your salary, maintaining work-life balance, taking time to care for yourself, slowing down your busy work schedule, and setting limits." An employee who engages in quiet quit behavior does not fully reflect his potential in his work and does not volunteer to cooperate with other employees (Valura, 2022). Quiet quitting is an understanding in which employees deliberately limit their work activities to their job descriptions, meet but not exceed predetermined expectations, never volunteer for additional tasks, and do all this only to preserve their current employment status, prioritizing their well-being over organizational goals (Deniz, 2024). According to this concept, the employee prefers not to do anything other than his duty, does not use his creative side, and does not attach importance to the expectations of the organization he works for (Örucü, & Hasırcı, 2024). In this context, quiet quitting can

also be seen as "working too hard to get fired". In order to identify the quiet quitting studies conducted in Turkey, searches were made in virtual environments such as YÖK Thesis Center, Google, Google Scholar and DergiPark. The concepts of "quiet quitting, internal resignation, silent resignation, internal migration, internal resignation" were used in the scans. Of the identified studies, only research studies were examined. Accordingly, as of June 2024, a total of 31 studies, including 18 articles, 7 book chapters, 4 theses, 1 report, and 1 full-text paper, were examined. 84.0% (f=26) of the studies examined were published in 2023 and 2024. The first research study identified among the studies examined was conducted by Seçer (2011). In the study, Seçer (2011) adapted the quiet quitting (inner resignation) scale developed by Jehle and Schmitz (2007) into Turkish on a group of research assistants working at a state university. This scale was used in many later studies (Alat, 2021; Alat, & Filizöz, 2021; Tatlı, 2023; Üstün, & Tatlı, 2020; Üstün et al., 2022). The book chapter titled "quiet quitting" published by Seçer (2009) before this study is the first study on the subject. In this study, Seçer (2009) made a conceptual analysis of silent resignation. Quantitative research designs were used in 24 of the 31 studies examined (77.41%), qualitative research designs were used in 6 (19.34%), and mixed research designs were used in 1 (3.22%). 6 of the quantitative studies are scale development studies and 1 is a scale adaptation study. The research is mainly on *public institution employees* (f=14) (Avcı, 2023; Esen, 2023; Gün, 2024; Karaşın, & Öztürk, 2023; Meydan, & Akkaş, 2024; Özcan, 2023; Özen et al., 2024; Saygılı, & Avcı, 2023; Seçer, 2011; Yılmaz et al., 2024a; Yücedağlar et al., 2024) and *private sector employees* (f=13) (Alat, 2021; Arar, 2024; Boz et al., 2023; Bulut et al., 2024; Karayaman, 2023b; Kızılcın, 2024; Üstün et al., 2022). Apart from this, public institution and private sector employees (f=1) (Üstün, & Tatlı, 2020); There are also studies conducted with private sector employees and employers (f=1) (Kobak, 2023) and university students (Savaş, & Turan, 2023). In a study, shares on the LinkedIn account (f=1) (Karaduman, 2023) were analyzed. Research on quiet quit behavior is relatively new. In this context, there is a need for more quantitative and qualitative research examining the cognitive, affective and behavioral dimensions of quiet quit behavior. In particular, qualitative research on the subject will make significant contributions to revealing the main reason for silent exploitation and examining the concept in depth. For example, "How accurate is it to say that all employees who exhibit similar behavior exhibit quiet quit behavior?" Is there a certain period of time before it can be said that the person exhibits quiet quit behavior? Can an employee who quietly quit retract his behavior? More research and knowledge is needed to answer such questions. In addition, quiet quit behavior depends on the objectives, types, and ways of doing business of organizations; it will vary greatly depending on the expertise of the employees and the work they do. In this context, it is considered important to repeat research in different organizations and different professional groups.