



# DOĞUŞ ÜNİVERSİTESİ DERGİSİ

## DOGUS UNIVERSITY JOURNAL

e-ISSN: 1308-6979

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

### ÖRGÜTLERDE HİYERARŞİ KÜLTÜRÜ VE LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİNİN SESSİZ İSTİFA DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ<sup>(\*)</sup>

#### THE EFFECT OF HIERARCHY CULTURE AND LEADER-MEMBER EXCHANGE ON QUITE QUITTING BEHAVIOR IN ORGANIZATIONS

Edip ÖRÜCÜ<sup>(1)</sup>, İtir HASIRCI<sup>(2)</sup>

**Öz:** Sessiz istifa kavramı, bireyin çalıştığı kurumda yerine getirmesi gereken vazifelerini asgari düzeye indirgeyerek, yeni görevler ve sorumluluklar üstlenmemesi, işinden ayrılmadan işten ayrılması anlamına gelmektedir. Birey görev yaptığı kuruma katkı sağlamaktan vazgeçmekte, çabalamaktan uzaklaşmaktadır. Bu araştırmanın amacı lider-üye etkileşimi ve hiyerarşi kültürünün sessiz istifa davranışı üzerindeki etkisini belirlemektir. Araştırmanın evrenini Balıkesir ilinde ve ilçelerinde bulunan 1835 banka personeli oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini Bandırma ilçesinde ve Balıkesir il merkezinde bulunan bankalardan seçilen 400 personel oluşturmaktadır. Araştırmanın verileri anket yolu ile toplanmıştır. Toplanan veriler, frekans analizi, keşfedici faktör analizi, güvenilirlik analizi, normallik testi, korelasyon analizi ve çoklu regresyon analizine tabi tutulmuştur. Araştırma kapsamında yapılan korelasyon analizinin neticesinde hiyerarşi kültürü ile sessiz istifa arasında pozitif bir ilişki, hiyerarşi kültürü ile lider-üye etkileşimi arasında pozitif bir ilişki, sessiz istifa ile lider-üye etkileşimi arasında pozitif bir ilişki olduğu saptanmıştır. Yapılan çoklu regresyon analizinin neticesine göre hiyerarşi kültürünün sessiz istifa davranışı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Lider-üye etkileşimi kavramının ise sessiz istifa ile negatif yönlü ve anlamlı etkisinin olduğu bulunmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Sessiz İstifa, Lider-Üye Etkileşimi, Hiyerarşi Kültürü

**Abstract:** The concept of quite quitting means that the individual does not take on new duties and responsibilities by minimizing the duties he must fulfill in the institution where he works, and leaves the job without leaving his job. The individual gives up contributing to the institution he works for and moves away from trying. The aim of this research is to determine the effect of leader-member exchange and hierarchy culture on quite quitting behavior. The population of the research consists of 1835 bank personnel in Balıkesir province. The sample of the research consists of 400 personnel selected from banks in Bandırma district and Balıkesir city center. The data of the research were collected by questionnaire technique. The collected data were subjected to frequency, exploratory factor, reliability, normality, correlation, multiple regression analysis. As a result of the correlation analysis, there was a positive relationship between hierarchy culture and quite quitting, a positive relationship between hierarchy culture and leader-member exchange, a positive relationship between quite quitting and leader-member exchange. According to the results of the multiple regression, the hierarchy culture had a positive and significant effect on quite quitting behavior, leader-member exchange had a negative and significant effect on quite quitting.

<sup>(1)</sup> Bandırma Onyediy Eylül Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü; eorucu@bandirma.edu.tr, ORCID: 0000-0002-3301-7496

<sup>(2)</sup> Bandırma Onyediy Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Bölümü; itir8686@gmail.com, ORCID: 0000-0002-5449-2640

Geliş/Received: 07-08-2023; Kabul/Accepted: 30-10-2023

**Keywords:** *Quite Quitting, Leader-Member Exchange, Hierarchy Culture*

**JEL:** M00, M5, M15.

## 1. Giriş

Türkçe karşılığı iş tanımında belirtilen görevlerin dışına çıkmamak olarak açıklanan sessiz istifa kavramı, sorumluluklardan kaçmak, gerektiği kadar çalışmak, vazgeçmek, çalıştığı örgüt ile ilgili hiçbir aksiyona geçmemek olarak tanımlanmaktadır. Bu kavrama göre çalışan görevi haricinde bir şey yapmamayı tercih etmekte, yaratıcı yönünü kullanmamakta, görev yaptığı kurumun beklentilerine önem vermemektedir. İş ortamında sessiz istifa davranışını benimseyen çalışanların bulunması diğer bireylerin de örgüte olan bağlılıklarını olumsuz etkilemekte, üretkenliklerini kaybetmelerine sebep olmaktadır. Çalıştığı örgütte tükenmişlik ile karşı karşıya kalıp, hak ettiği karşılığı alamadığını düşünen kişiler, fark etmeseler dahi sessiz bir vazgeçiş sürecine girmektedir. Bu bireyler, işlerine verdikleri normalin üzerindeki değerın hayatta hiçbirşeyi ıskalamaya değmeyeceği düşüncesindedirler. Tiktok kullanıcısi Zaidleppelin tarafından ortaya çıkarılan bu kavramı Zaidleppelin, iş hayatındaki koşuşturma kültüründen tamamen vazgeçmek olarak tanımlamakta, çalışanın işini bırakmadığını, yalnızca daha fazlasını yapmayı bıraktığını belirtmektedir. Sosyal değişim aracılığıyla liderleri ile etkileşim halinde olan çalışanlar, etkileşimin kalitesi her örgüt üyesi ile aynı olmadığı zaman kısıtlı bilgiye ve kaynağa sahip olduklarını, daha az önemli görevlere getirildiklerini düşünerek, sorunlarını dile getirme konusunda sessiz kalabilirler. Pandemi döneminde insan kaynaklarının odak noktası haline gelen sessiz istifa kavramı, pasif çalışma sürecini desteklemektedir. Emeğinin karşılığını alamadığı düşüncesinde olan çalışanın işverenini rutin bir çalışma düzeni aracılığıyla cezalandırması olarak da tanımlanan bu kavram, iş yerinde mutsuz olan, rutin görev tanımlarından sıkılan çalışanın kariyerine zarar vermektedir. Çalışanlar, sorumluluklarını yerine getirirken bir yandan işlerin daha iyi yapılması için geribildirimlerde bulunurlar. Bu geribildirimlerin farkında olan örgütler, çalışanların fikirlerini belirtmelerine engel olan faktörleri tespit ederek, ortadan kaldırmaya çabalarlar. Ancak bazı örgütlerde bu çabanın yerine getirilmemesi dolayısıyla çalışanlar zaman içerisinde fikirleri dile getirmekten kaçınmaya başlamaktadırlar. Yoğun rekabet ortamında ellerindeki imkânlar dâhilinde yaşamlarına devam etmeye çalışan örgütler için lidere önemli sorumluluklar yüklenmektedir. Çalışanların verimliliğini arttırarak, arayış içerisinde giren çağdaş örgütlerde yöneticilere düşen en önemli görev, hiyerarşik yapıyı azaltmak, yönetici ve çalışan arası iletişimi arttırarak, çalışanın kararlara katılımını sağlamaktır. İşe tutkunluğun uzun dönemli sonuçlarından biri olarak bilinen sessiz istifa, yakın geleceğin geçerliliğini arttıracak kavramlarından görülmektedir.

Çalışan verimliliğini düşüren davranış biçimlerinden biri olarak ifade edilen sessiz istifa davranışını etkileyen faktörleri belirlemeye dönük olması çalışmanın önemini teşkil etmektedir. Henüz yeni bir kavram olan ve akademik literatürde sınırlı sayıda çalışma ile yer alan sessiz istifa hem iş hayatında hem de akademik alanda ilgi görmektedir. Bu nedenle bu kavramın dayandırıldığı temeller kesin olarak belirlenmemiştir (Kumar, 2022: 10). Bu araştırmanın temel gerekçesi lider-üye etkileşimi ve hiyerarşi kültürü ile literatürde yeni bir kavram olarak ön plana çıkmaya başlayan sessiz istifa davranışını birlikte ele alan çalışma örneklerine rastlanmamasıdır.

## 2. Kavramsal Çerçeve

Araştırmanın bu bölümünde hiyerarşi kültürü, lider-üye etkileşimi ve sessiz istifa başlıklarına ait kavramsal çerçeve sunulacaktır.

### 2.1. Hiyerarşi Kültürü

Örgütlerde çalışanların davranışlarına yön veren normlar, değerler ve inançlar sistemi olarak ifade edilen örgüt kültürü kavramı klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi kültürü boyutları ile modellenmiştir. Hiyerarşi kültürünün hâkim olduğu örgütler, rasyonellik ve mantık yapılanması ile çevrili bir düzeni ifade etmektedir. Mevcut pozisyonları dolduran kişilerden daha önemli olan husus, kurum içerisindeki rollerdir (Quinn ve Rohbaugh, 1983: 367-369). Örgütün çalışanları bu roller aracılığıyla tanımlanabilmektedir. Hiyerarşi kültürünün mevcut olduğu örgütlerde çalışanların kontrolü sağlandıktan sonra karşılık olarak itaat etmeleri beklenir. Dolayısıyla çalışandan daha önceden tanımlanmış bir görevi yerine getirmesi ve kendinden fazla bir şey katması beklenmemektedir (Ergün, 2007: 268).

Hiyerarşik kültür yapısına sahip örgütlerde uzmanlaşma ne kadar fazla ise, merkezîyetçi ve formal bir yapı benimsenmişse örgütün o kadar iyi olduğu düşünülmektedir. Bu nedenle hiyerarşi kültürünün vurguladığı ana özellik mantıksal ve yasal çerçeve kavramlarıdır (Cameron ve Whetten, 1996: 271). Hiyerarşi kültürünün hâkim olduğu örgütler, biçimselleştirilmiş bir yapıya sahiptir. Tüm çalışanlar belirli prosedürler çerçevesinde kontrol edilmekte, yöneticiler yol gösterici görevi görenin yanısıra organizatör olarak da sorumluluk üstlenmektedirler. Bu tip örgütlerde resmi kurallarla işleyiş sürmekte, verimlilik gibi uzun dönemli kaygılar yaşanmamaktadır. Standart kurallar ile ilerleyen hiyerarşik yapılarda örgüt içi formellik ön plandadır. Bu nedenle çalışanların iş ile ilgili tüm faaliyetleri gözetim altında tutulmakta, önceden belirlenmiş roller dahi çalışanlardan daha mühim olarak görülmektedir. Hiyerarşik örgüt yapılarında genellikle yazılı iletişime önem verilmekte, biçimsel kurallar en katı haliyle uygulanmakta, kararlar en üst kademedeki toplanmaktadır (Tran, 2021). Dolayısıyla yetki devrine gidilmeyen bu örgüt yapısında iletişim sistemi iyi işlemediği zaman, departmanlar ve çalışanlar arası ilişkiler gerçekleştirilmediğinde, yetki devri uygulanmadığında iletişim sorunları baş gösterecektir. Şayet formelleşme derecesi yükselirse bu sorunlar daha belirgin hale gelecek, vakit kaybı doğmaya başlayacaktır (Di Stefano vd., 2021). Örgütte yetkiyi tek elde toplayan yönetici konumundaki çalışanlar görevlerinden ayrıldıklarında yerlerini doldurabilecek başka kişileri bulmak güç olacak, bu durum işlerin gecikmesine ve zamanın etkin kullanılmasına engel teşkil edecektir (Alqudah vd., 2022). Bu tip örgütlerde kimin kime bilgi vereceği, olumsuzlukların yaşandığı durumlarda kime başvurulacağı, kimden emir alınacağı, çalışanların sahip olduğu yetki ve sorumluluklar önceden belirlendiği için işlerin verimli halde ilerleyebilmesi adına tüm örgüt çalışanlarının kurallara uyması gerekmekte, aksi takdirde belirli cezai müeyyideler işlemektedir. Bu nedenle hiyerarşi kültürünün hâkim olduğu örgütlerin temelinde korku yatmakta, konuşmanın fayda getirmeyeceği düşünülen pasif sessizlik yaygın olarak görülmektedir. Böylece pasif sessizlik yaşayan çalışanlar, düşünceleri ifade etmekten korkmakta, olası bilgiler tüm örgütten esirgenmektedir (Çavuşoğlu ve Köse, 2019: 126).

## 2.2. Lider-Üye Etkileşimi

Örgütlerde lider ile takipçileri arasında birbirlerini etkileyen bir ilişkinin olduğunu belirten LÜE kavramı, önemli ölçüde sosyal takas kuramı üzerine kurulu bir yapıya sahiptir (Dulebohn vd., 2012). Bu kurama göre liderin ve onu takip edenlerin rolleri, karşılıklı beklentiler üzerine yapılanmakta, güven, sempati, yazılı görevlerle sınırlılık, rol tanımları gibi sınırlar çizilmektedir (Dansereau vd., 1975). Taraflardan biri diğer tarafa bir kaynak temin ettiği zaman, karşı taraf buna gönüllü olarak cevap vermektedir. Karşı tarafın bu duruma cevap vermemesi mübadeleyi güç kılmakta, değerli tekliflerin sıklığı azalmakta, sonuç olarak mübadele gerçekleşmemektedir. Bu süreçte karşılıklı değişim sonucu tarafların elde edeceği kazançlar pazarlık konusu yapılmaz, kazançlar maddi olarak ifade edilmez ve iki tarafın da takdirine göre değer kazanır. Mübadele tamamlandığında karşılıklı güven ve arkadaşlık gibi kazanımlar elde edilmektedir (Maslyn ve Uhl-Bien, 2001: 698).

LÜE ile ilgili bir diğer kuram lider ile takipçileri arasında karşılıklı dikey ilişkileri ve rol geliştirme aşamalarını ele alan rol kuramıdır. Bu kurama göre çalışanların izleyici ve lider görevlerini roller vasıtasıyla başardıkları savunulmaktadır. Astların rolleri ile kazanılmış hakları olan liderler, bunların üzerinde rol beklentisi halinde bir baskı kurabilirler. Bu durum lider ile takipçilerinin karşılıklı bağımlılığını ele alan, iki tarafın da içselleştirdiği ve kabullendiği bazı rollerin geliştirildiğini açıklamaktadır. Astların davranışları, kabiliyetleri, liyakatleri ve işlerini bitirebilme yeterlikleri bu süreç üzerinde etkili olmaktadır (Gürboyoğlu, 2009: 41).

Lider-üye etkileşimi, alışılmış yapıların haricinde lider ve üyeleri arasındaki ilişkinin ve etkileşimin geliştiğini iddia etmektedir. Sosyal değişim kuramı ile ifade edilen bu etkileşim hali, bilgi alışverişi vasıtasıyla paylaşılan kaynakların ve tarafların birbirlerine olan desteklerinin miktarının çeşitliliğini ortaya koymaktadır. Paylaşılan bu kaynakların değerinin fazla olması lider-üye etkileşiminin kalitesini arttırmaktadır. Sosyal değişim ile liderinin güvenini kazanan ve ilgisini üzerine çeken üyeler, özveri ile çalışan, yüksek performans sergileyen bir karşılık vererek, özel bir değişim ilişkisi de kurarlar. Bu özel değişim ilişkisinin kurulduğu çalışanlara yardımcılık, danışmanlık gibi görevler emanet edilmektedir (Gürboyoğlu, 2009: 42). İyilik yapma davranışı, iyilik görme beklentisini doğurduğu için kişiler karşılık alamadıkları zaman iyilik yapma hevesleri kırılmaktadır. Liderlerin sadakat beklentileri, astların ödül ve destek beklentilerine karşılık gelmekte, iki taraf arasında gerçekleşebilecek olumlu paylaşımlar verimliliğin artışına, içsel motivasyonun artışına, ilişkilerin kaliteli olmasına olanak tanımaktadır.

## 2.3. Sessiz İstifa

Sessiz istifa kavramı çalışanların görev tanımları dâhilinde belirtilen sorumlulukların dışına çıkmamaları, yalnızca gerektiği kadar çalışmaları, haklarını sessiz bir şekilde aramaları, vazgeçmeye yönelmeleri, kendi kendilerini sorgulamaları ve kendilerine sordukları sorulara genellikle çalıştığı kurumun aleyhine cevaplar vermeleri olarak tanımlanmaktadır. Çalışanlar işi için fazla çaba göstermenin beklentilerine cevap vermeyeceğini bilmekte, en az gayretle işlerine devam etmektedirler (Yıldız ve Özmenekşe, 2022). İş yaratma çabasına girmeyen çalışanlar, mevcut işlerine kendilerinden bir şey katmamakta, fark yaratma çabası gütmemekte, iş saatleri haricinde iş ile ilgili yükleri taşımamaktadırlar (Güler, 2022). Bu durumda birey, mutsuz hissettiği yerde işinden ayrılmak yerine yalnızca beklenenden daha az çaba

göstermekte, zamanla tükenmişlik, motivasyon kaybı gibi zihniyet değişikliği problemleri yaşamaktadır. Sessiz istifa kavramının anlamı ile ilgili literatürdeki tanımlamalar, çalışanların iş tatminsizlikleri sonucu ortaya çıkan davranışları ile özdeşleşmektedir. İş tatminsizliği sonucu ortaya çıkan davranışlarda işten ayrılma ile yıkıcı ve zarar verici davranışlar hariç, sessiz kalma ve işten ayrılma niyeti içerisinde olma davranışları sessiz istifa kavramının karşılığı olarak ifade edilebilir.

İş hayatına yeni katılan bireyler, bu ortamı tecrübe ettikten sonra hakettikleri değeri görmediklerini düşünürlerse arzu ettikleri pozisyon için çaba göstermeyi reddetmektedirler. Böylece günlük rutin işleri ve yükümlü oldukları sorumlulukları yapmayı tercih etmekte, ek ücret ve terfi almalarını gerektiren yükleri üstlenmemektedirler. Çalışanlar görev yaptıkları kurumda işverenlerinden iş ile ilgili endişelerini hafifletmelerini veya en aza indirmelerini beklemekte, ancak toksik işyeri kültürü nedeniyle iş-yaşam dengesi kötüleşmekte, faydalar giderek azalmaktadır (Scheyett, 2023). Beklediği seviyede maaşı alamayan, görev yaptıkları kuruma sağladıkları faydalara karşılık hak ettiklerini alamadıklarını düşünen çalışanlar, zamanla bağlılıklarını ve üretkenliklerini kaybetmektedirler. Sessiz istifanın örgütlerde yaygın hale gelmesinin sebeplerinde bir tanesi uygun pozisyon için işe alınmayan çalışanın, kabiliyetlerini ve mesleki birikimini arzu ettiği şekilde ortaya koyamaması, arzu ettiği başarıyı elde edememesi, performansından memnun olmaması olarak ifade edilebilir. Bu nedenle kurumlara verilebilecek en önemli tavsiye işe alım süreçlerinin başarılı bir şekilde yürütülebilmesi ve doğru kişinin en uygun pozisyona yerleştirilmesi sürecinin sessiz istifa kavramıyla bağlantılı olduğu bilincine varmaları gerektiğidir (Formica ve Sfodera, 2022).

Sessiz istifa kültürünü tercih eden çalışanlar, görevlerine devam etmekte, üstlerine karşı öne çıkmak veya kariyerlerine rehberlik etmek için iş hayatı düşüncesini uygulamamaktadırlar. Bu kişiler sadece görev tanımlarında yazılanları uygulamayı tercih etmekte, iş çıkışı işyerindeki görevleri ile ilgili detayları arkalarında bırakmaktadırlar (Güler, 2022). Sessiz istifa davranışı sergileyen çalışanlarda görülebilecek özellikler arasında, işine duygusal yatırım yapmayı bırakmak, boş zamanlarında iş ile ilgili mailleri görmemek, iş sebebiyle özel hayatını geri plana atmamak, işine olan tutkunluğunun azalması, iş saatleri haricinde çalışmamak, işe geç gelmek yahut erkenden ayrılmak, hastayken iş yapmamak, ekip çalışmalarına müdahil olmamak yer almaktadır (Güler, 2022). Bireylerin sessiz istifaya yönelmelerinde en önemli rol kötü yönetim anlayışı sergileyen örgütlere düşmektedir. İşinden memnun olmayan çalışanlar, yaratıcı fikirlerini sunamamaları ve etik olmayan davranışlarla karşılaşmaları halinde iş tatmininde azalma gibi sorunlarla baş başa kalmaktadırlar. Bazı durumlarda ruh sağlıklarını muhafaza etmek istemeleri, çalıştıkları kurumda ekonomik görünümün git gide kötüleşmesi, çok çalışmanın karşılığını alamayacağını düşünmeleri, örgüt tarafından sömürülmüş hissetmeleri çalışanların sessiz istifaya başvurmalarının diğer nedenleri arasında yer almaktadır (Çimen ve Yılmaz, 2023).

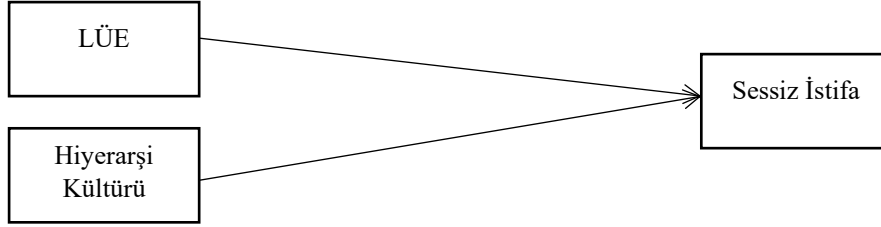
Örgütlerde sessiz istifayı önlemek için çalışanların düşüncelerini, bilgilerini, kaygılarını kolaylıkla ifade edebilecekleri bir örgüt ikliminin oluşturulması, dolayısıyla kendilerini rahat hissetmeleri gerekmektedir. Günümüz iş yaşamının en bilinen sorunlarından biri olan mobbinge doğru evrilen bu davranışın önüne geçebilmek için çalışanın motivasyonunu kıran hususlar ile ilgili tüm örgütün bilgilendirilmesi ve bu konuların iş sözleşmesinde detaylı olarak yer alması gerekmektedir (Çavuş vd., 2015: 10).

### 3. Değişkenler Arası İlişkiler, Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

Literatürde sessiz istifa davranışıyla araştırmaya konu olan hiyerarşi kültürü ve lider-üye etkileşimi ilişkisini ele alan bir araştırma örneği bulunmamaktadır. Sessiz istifa davranışına en yakın kavram olan, çalışanların kişisel ve örgütsel sebepler dolayısıyla örgüt içi faaliyetlerle ilgili düşüncelerini bilinçli olarak ifade etmemeleri şeklinde ifade edilen örgütsel sessizlik ile ilişkili araştırma örnekleri aşağıda sunulmuştur;

Koçak ve Çınar (2020) 390 havacılık sektörü çalışanıyla LÜE ve örgütsel sessizlik ilişkisini ele alan bir araştırma hazırlamış, iki değişken arasında negatif ve anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Çöp ve Öztürk (2017) Türkiye’de bulunan 4 ve 5 yıldızlı otellerde görev yapmakta olan 1060 personelle LÜE ve örgütsel sessizlik ilişkisini ele alan bir araştırma hazırlamış, iki değişken arasında anlamlı ve negatif bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşmıştır. Çimen ve Yılmaz (2023) sessiz istifa kavramını kavramsal olarak ele almış, altında yatan temel nedenin çalışanların iş hayatlarında taleplerini yönetime duyurmak için, davranışlarında farklılıklar göstermeleri olarak ifade etmiştir. Öztürk vd. (2023)’de sessiz istifa davranışını kavramsal olarak incelemiş, çalışanların yönetici baskısı altında yaşadıklarını gözden geçirdiklerini ve dolayısıyla farklı çalışma metotlarını tercih ettiklerini belirtmiştir. An vd. (2023) Çin’de bulunan finans sektörü ile uğraşan bir firmanın 151 şubesinde çalışan 2531 personelle çalışanın selsiliği, lider-üye etkileşimi ilişkisini ele alan bir araştırma hazırlamış, iki değişken arasında negatif ve anlamlı bir ilişki olduğunu belirlemiştir. Hamouche vd. (2023) sessiz istifa davranışı kavramını kavramsal olarak ele almış, özellikle bu sorunun Covid-19 döneminde arttığını belirtmiş, işyerlerinde yaşanan ciddi değişiklikler sebebiyle özellikle genç bireyler arasında yaygın bir şekilde görüldüğünü ifade etmiştir. Serenko (2023) 672 Tik Tok kullanıcısının yorumu aracılığıyla sessiz istifaya yönelim nedenlerini gözlemlemiş, çalışanların kasıtlı olarak iş ile ilgili aktivitelerini sınırladıklarını, ek görevler için asla gönüllü olmadıklarını, yalnızca mevcut iş durumlarını korumaya çalıştıklarını belirlemiştir. Sessiz istifa davranışının yaşandığı örgütlerde çalışanların tükenmişlik ve düşük motivasyon gibi olumsuz yönelimlerinin olduğunu, yöneticiye karşı kin duygusu beslediklerini ifade etmektedir. Arar vd. (2023) sessiz istifa davranışı kavramı ile ilgili teorik bir çerçeve oluşturmak için araştırma hazırlamış, pandemi döneminde popüler olan bir kavram olduğunu, çalışanların ekstra rol davranışları sergilemekten kaçınarak, yalnızca rutin görevlerini yerine getirdikleri bir kavram olduğunu belirtmiştir.

Sosyal mübadele kuramı, en az iki kişi arasında gerçekleşen soyut ya da somut bir alışverişi belirten ve taraflardan birinin ödüllendirilmesi veya diğerinin çeşitli maliyetlere katlanmasıyla tanımlanan bir süreçtir. Örgütlerde karşılıklı ilişkilerin irdelenmesi gerektiğinde, ilerleyen zamanlar için arzu edilen bireysel beklentilere dair farklı yorumlar yapılabilir. Bu beklentilerin kapsamının, söz konusu eylemi gerçekleştiren kişiye ve bu kişinin takdirine bağlı olduğu kabul görmektedir. Dolayısıyla sosyal mübadele teorisinden bahsedebilmek için tarafların karşılıklı olarak işbirliği sağlaması ve birbirlerine bağlı olmaları gerekir. Bu taraflar, çalışanlar, yöneticiler, işverenler, sendikalar, müşterilerden ibarettir (Cropanzano ve Mitchell, 2005). Sosyal mübadele kuramı ışığında oluşturulan araştırmanın ve hipotezleri aşağıda sunulmuştur:



**Şekil 1. Araştırmanın Modeli**

**H<sub>1</sub>:** Lider-üye etkileşiminin sessiz istifa davranışı üzerinde anlamlı etkisi vardır.

**H<sub>2</sub>:** Hiyerarşi kültürünün sessiz istifa davranışı üzerinde anlamlı etkisi vardır.

#### 4. Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırmanın amacı lider ile üyeleri arasındaki karşılıklı iletişimi ortaya koyan lider-üye etkileşimi ile düzen ve kuralların ön planda olduğu, kimin hangi işi yapacağını kurallar ile belirlendiği örgütleri temsil eden hiyerarşi kültürünün, işgörenlerin mutsuz hissettikleri işten ayrılmak yerine yalnızca beklenen az çabayı sarf ederek görevlerine devam ettiklerini açıklayan sessiz istifa davranışı üzerindeki etkilerini belirlemektir. Araştırmanın yöntem kısmında ölçekler, evren ve örneklem, etik kurul onayı ile ilgili bilgiler verilecektir.

##### 4.1. Araştırmanın Ölçekleri

Araştırma kapsamında kullanılan hiyerarşi kültürü ölçeği için Cameron ve Quinn (1999) tarafından geliştirilen 24 ifadeli örgüt kültürü ölçeğinin 6 ifadeli hiyerarşi kültürü alt boyutu kullanılmıştır (Cronbach Alfa= 0,964). Ölçek sorularının Türkçe formu Şeker (2016) tarafından hazırlanan tez çalışmasından alınmıştır. Lider-üye etkileşimi ölçeği için Liden ve Maslyn (1998) tarafından geliştirilen 12 maddeli ölçek kullanılmıştır. Ölçek sorularının Türkçe formu Baş vd. (2010) tarafından hazırlanan çalışmadan alınmıştır (Cronbach Alfa= 0,918). Sessiz istifa kavramı için yerli ve yabancı literatürde bir ölçek formu bulunmadığı için Knoll ve Dick (2012) tarafından geliştirilen, Çavuşoğlu ve Köse (2019) tarafından Türkçe formu hazırlanan örgütsel sessizlik ölçeğinin 16 sorusu (Cronbach Alfa= 0,915), Cammann vd. (1979) tarafından geliştirilen, Gülertekin (2013) (Cronbach Alfa= 0,915) tarafından Türkçe formu hazırlanan işten ayrılma niyeti ölçeğinin 3 sorusu ile geçerlilik ve güvenilirlikler hesaplanarak, 19 maddeli uyarlama bir ölçek oluşturulmuştur (Cronbach Alfa= 0,964). Oluşturulan ölçek soruları sessiz istifa davranışının tanımında yer alan davranışlara uygun ifadeler seçilerek elde edilmiştir. Keşfedici faktör analizi sonucunda ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirliklerinin istenilen sınırlar içinde olduğu anlaşılmıştır. Ölçekler, 5’li Likert ölçeği gibi nicel veri toplama aracılığıyla elde edilmiş, dolayısıyla ankete katılan çalışanların anket ile ilgili duygularının anlaşılmasına olanak tanınmıştır. Bu ölçek ile katılımcıların açıkça sorulara katılma ya da katılmama seviyeleri tespit edilmiştir. Araştırmada nicel paradigma kapsamında betimsel, ilişkisel ve nedensel karşılaştırmalı model kullanılmıştır.

Araştırmada veriler anket yoluyla toplanmıştır. Anket uygulaması için Bandırma Onyedü Eylül Üniversitesi 2023-1 toplantı numaralı ve 16-01-2023 tarihli etik kurul onay belgesi alınmıştır.

#### 4.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Balıkesir ilinde ve ilçelerinde bulunan 1835 banka personeli oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini Bandırma ilçesinde ve Balıkesir il merkezinde bulunan bankalardan seçilen 400 personel oluşturmaktadır. Örneklemin seçilmesinde kolayda örnekleme yönteminden yararlanılmıştır. Formlar doldurulurken banka personelleri gönüllü katılım sağlamış, çalışma ile ilgili bilgiler banka personeline iletilmiştir. Çalışmanın örnekleminin evreni temsil yeteneğine sahip olduğu aşağıda belirtilen formül ile belirlenmiştir (Bartlett vd., 2001: 45);

$$n = \frac{384,16}{1 + \frac{384,16}{1835}} = 320 \quad n_0 = \frac{1.96^2 \times 0.5^2}{0.05^2} = 384,1$$

### 5. Bulgular

#### 5.1. Demografik Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde çalışmaya katılan banka personelinin cinsiyet, yaş, medeni durum ve eğitim durumları hakkında bilgi vermek amacıyla yapılan frekans analizi sonuçları sunulacaktır.

**Tablo 1. Çalışanların Demografik Özellikleri**

	<b>Demografik Özellik</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
<b>Cinsiyet</b>	Kadın	294	73,5
	Erkek	106	26,5
<b>Yaş</b>	18-25	252	63
	26-35	62	15,5
	36-45	62	15,5
	46 ve üzeri	24	6
<b>Medeni Durum</b>	Evli	107	26,8
	Bekâr	293	73,3
<b>Eğitim Durumu</b>	Önlisans	118	29,5
	Lisans	205	51,3
	Yüksek Lisans	48	12
	Doktora	29	7,3
	<b>Toplam</b>	400	100

Yapılan frekans analizinin sonucuna göre araştırmaya 294 kadın (%73,5) ve 106 erkek (%26,5) banka çalışanının katıldığı belirlenmiştir. Katılımcıların 107'sinin (%26,8) evli ve 293'ünün (%73,3) bekâr olduğu görülmüştür. Araştırmaya katılan banka personelinin yaş aralığı çoğunlukla 18-25 arası (252 kişi) olarak belirlenmiş, eğitim durumlarının ise genel olarak en fazla lisans mezunu (205 kişi) olduğu tespit edilmiştir.



## 5.2. Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları

Tablo 2. Hiyerarşi Kültürü Ölçeğine İlişkin KFA Sonuçları

Değişken	Madde	Faktör Yükleri
	hk6	0,934
	hk3	0,928
<b>Hiyerarşi Kültürü</b>	hk2	0,921
	hk1	0,918
	hk5	0,916
	hk4	0,904
<b>KMO Değeri</b>		0,942
<b>Ki Kare Değeri</b>		2743,452
<b>Sig.</b>		,000

Hiyerarşi kültürü ölçeği için yapılan KFA sonucuna göre ölçeğin tüm maddelerinin tek faktör altında toplandığı, KMO değerinin 0,942 olduğu, tek faktörün toplam varyansın %84'ünü açıkladığı belirlenmiştir.

Tablo 3. Sessiz İstifa Ölçeğine İlişkin KFA Sonuçları

Değişken	Madde	Faktör Yükleri
	S115	0,841
	S110	0,828
	S112	0,825
	S15	0,814
	S18	0,809
	S17	0,807
	S116	0,806
	S19	0,805
<b>Sessiz İstifa</b>	S118	0,797
	S14	0,795
	S111	0,780
	S114	0,777
	S13	0,775
	S113	0,774
	S12	0,766
	S117	0,762
	S16	0,750
	S11	0,732
	S119	0,565
<b>KMO Değeri</b>		0,962
<b>Ki Kare Değeri</b>		6055,425
<b>Sig.</b>		,000

Araştırmacılar tarafından uyarlanan sessiz istifa ölçeği için yapılan KFA sonucuna göre ölçeğin tüm maddelerinin tek faktör altında toplandığı, KMO değerinin 0,962 olduğu, tek faktörün toplam varyansın %61'ini açıkladığı belirlenmiştir.

**Tablo 4. LÜE Ölçeğine İlişkin KFA Sonuçları**

Değişken	Madde	Faktör Yükleri
	Lüe2	0,879
	Lüe1	0,858
	Lüe7	0,855
	Lüe3	0,843
	Lüe9	0,816
<b>Lider-Üye Etkileşimi (LÜE)</b>	Lüe4	0,799
	Lüe8	0,798
	Lüe10	0,790
	Lüe12	0,770
	Lüe5	0,767
	Lüe6	0,755
	Lüe11	0,748
<b>KMO Değeri</b>		0,925
<b>Ki Kare Değeri</b>		3249,524
<b>Sig.</b>		,000

LÜE ölçeği için yapılan KFA sonucuna göre ölçeğin tüm maddelerinin tek faktör altında toplandığı, KMO değerinin 0,925 olduğu, tek faktörün toplam varyansın %69'unu açıkladığı belirlenmiştir.

### 5.3. Güvenilirlik ve Normallik Analizi Sonuçları

Cronbach's Alfa değeri bir ölçüm aracının ne derece tutarlı ölçüm yapabildiğini belirlemek amacıyla hesaplanmaktadır. Diğer ifadeyle ölçüm aracının bir seferde yapılan ölçüm ile söz konusu kavramsal yapıyı tutarlı halde ölçüp ölçmediğini belirtmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2018: 330). Araştırma kapsamında pilot çalışma 92 kişiye uygulanmış, güvenilirlik değerleri hiyerarşi kültürü için 0,924, sessiz istifa davranışı için 0,981, lider-üye etkileşimi için 0,955 olarak bulunmuştur. Tablo 5'te ölçeklere ilişkin güvenilirlik analizi sonuçları verilmiştir;

**Tablo 5. Ölçeklere İlişkin Cronbach's Alfa Değerleri**

Ölçek	İfade Sayısı	Cronbach's Alfa
<b>Sessiz İstifa</b>	19	0,964
<b>LÜE</b>	12	0,918
<b>Hiyerarşi Kültürü</b>	6	0,964

Tablo 5'te üç ölçek için verilen Cronbach's Alfa değerleri 0,70'ten yüksek olduğu için, her ölçeğin maddeleri arası iç tutarlılık değeri kabul edilebilir seviyededir.

Çalışmalarda veri dizilerinin normal dağılım için uygunluğunu belirlemek amacıyla basıklık ve çarpıklık değerlerine bakılır (Gürbüz ve Şahin, 2018: 217). Bu değerler -3 ile +3 aralığında olması normal dağılım için yeterli görülmektedir (Groneveld ve Meeden, 1984; De Carlo, 1997). Tablo 6'da üç ölçek için ortalama, standart sapma, basıklık ve çarpıklık değerleri verilmiştir.

**Tablo 6. Basıklık ve Çarpıklık Değerleri**

	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık
<b>Hiyerarşi Kültürü</b>	3,4417	1,31818	-0,597	-1,080
<b>Sessiz İstifa</b>	3,7068	0,89456	-0,777	0,340
<b>LÜE</b>	3,6940	0,81530	-0,092	-0,575

Tablo 6'da verilen çarpıklık ve basıklık değerleri -3 ile +3 aralığında yer almakta olup, ölçek puanlarının normal dağılım gösterdiğini ifade etmektedir. Dolayısıyla hipotezleri test edebilmek için parametrik analizler uygulanacaktır.

#### 5.4. Tek Yönlü Varyans Analizi Anova Testi Sonuçları

**Tablo 7. Eğitim Durumlarına İlişkin Bazı İstatistikler**

Eğitim Durumları	N	Ort.	S.S.
<b>Ön Lisans</b>	118	3,8075	,99027
<b>Lisans</b>	205	3,7643	,84157
<b>Yüksek Lisans</b>	48	3,5066	,81490
<b>Doktora</b>	29	3,2214	,80712

**Tablo 8. Tek Faktörlü Varyans Analizi Tablosu**

Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	s.d.	Kareler Ortalaması	F	p
<b>Gruplar arası</b>	10,631	3	3,544	4,546	,004
<b>Grup içi</b>	308,665	396	,799		
<b>Toplam</b>	319,296	399			

Tablo 7 ve Tablo 8 sonuçları incelendiğinde çalışanların sessiz istifa davranışlarıyla eğitim durumları arasında anlamlı farklılık olduğu görülmektedir ( $p < 0,05$   $F = 4,546$ ). Bir diğer ifadeyle çalışanların sessiz istifa davranışları eğitim durumlarına göre farklılaşmaktadır. Farklılıkların kaynaklandığı ikili grup testlerini gösteren çoklu karşılaştırma Tukey testi sonuçlarına bakıldığında ön lisans (Ort.=3,8075; S.S.= ,99027), lisans (Ort.=3,7643; S.S.= ,84157), yüksek lisans (Ort.=3,5066; S.S.= ,81490) eğitim durumu olan çalışanların sessiz istifa davranışı ile arasında anlamlı farklı bulunamamıştır.

#### 5.5. Hiyerarşi Kültürü, Lider-Üye Etkileşimi (LÜE) ve Sessiz İstifa Davranışı İlişkisi

Tablo 9'da korelasyon analizi sonuçları verilmiştir;

Tablo 9. Değişkenler Arası İlişkiler

	Hiyerarşi Kültürü	Sessiz İstifa	LÜE
Hiyerarşi Kültürü	1		
Sessiz İstifa	0,204**	1	
LÜE	0,803**	0,461**	1

Tablo 9’da yapılan korelasyon analizinin neticesinde hiyerarşi kültürü ile sessiz istifa arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki ( $r(400): 0,204^{**}$   $p<0,005$ ), hiyerarşi kültürü ile LÜE arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki ( $r(400): 0,803^{**}$   $p<0,005$ ), sessiz istifa ile LÜE arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki ( $r(400): 0,461^{**}$   $p<0,005$ ) olduğu görülmüştür.

#### 5.6. Hiyerarşi Kültürü ve Lider-Üye Etkileşiminin (LÜE) Sessiz İstifa Davranışı Üzerindeki Etkisi

Tablo 10’da değişkenler arası çoklu regresyon analizi sonuçları verilmiştir;

Tablo 10. Hiyerarşi Kültürü ve Lider-Üye Etkileşiminin (LÜE) Sessiz İstifa Davranışı Üzerindeki Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	B	Std. Hata	Beta	t	P
Sessiz İstifa	Hiyerarşi Kültürü	-0,318	0,048	-0,469	-6,598	,000
	LÜE	0,919	0,078	0,838	11,796	,000
<b>F= 81,275</b> <b>R<sup>2</sup>= 0,291</b> <b>Düzeltilmiş R<sup>2</sup>= 0,287</b> <b>Sig.= ,000</b> <b>DW= 1,887</b>						

Tablo 10’da verilen çoklu regresyon analizinin sonucuna göre hiyerarşi kültürünün sessiz istifa üzerinde negatif ve anlamlı etkisi vardır. Elde edilen bu sonuca göre H<sub>2</sub> hipotezi kabul edilmiştir. Ayrıca lider-üye etkileşiminin (LÜE) sessiz istifa üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi vardır. Bu sonuca göre H<sub>1</sub> hipotezi kabul olmuştur. R<sup>2</sup> değeri olarak ifade edilen 0,291 bağımlı değişken sessiz istifadaki değişimin %29’unun bağımsız değişkenler olan hiyerarşi kültürü ve LÜE tarafından açıklandığını göstermektedir. LÜE değişkeni sessiz istifa davranışının %21’ini, hiyerarşi kültürü değişkeni sessiz istifa davranışının %7.8’ini açıklamaktadır. Düzeltilmiş R<sup>2</sup> değeri olarak belirtilen 0,287 sessiz istifadaki varyansın %28’inin hiyerarşi kültürü ve LÜE tarafından açıklandığını belirtmektedir.

## 6. Sonuç ve Öneriler

Araştırma kapsamında yapılan regresyon analizinin sonucunda hiyerarşi kültürünün sessiz istifa davranışı üzerinde anlamlı etkisinin olduğu belirlenmiştir. Literatürde sessiz istifa davranışı değişkeni yerine en çok kullanılan bir diğer değişken olan

örgütsel sessizlik ile hiyerarşi kültürü arasında yapılan araştırma örnekleri bulunmaktadır. Elde edilen sonuçla benzer bulgular elde edilen bir araştırma örneği Kim ve Ko (2021) tarafından Seoul'de bulunan üniversitelerde çalışan 421 profesör ile gerçekleştirilmiş, hiyerarşi kültürü arttığında örgütsel sessizliğin azaldığı tespit edilmiştir. Woo ve Lee (2018) tarafından 152 hemşire ile yapılan çalışmada da hastanelerde hiyerarşi kültürü arttığında hemşirelerin örgütsel sessizlik seviyelerinin azaldığı belirlenmiştir. Jahanbakhshian vd. (2015) çalışmasında örgütlerde hiyerarşi kültürü arttığında örgütsel sessizliğin azalacağına ifade etmektedir. Regresyon analizinin bir diğer sonucuna göre lider-üye etkileşiminin sessiz istifa davranışı üzerinde anlamlı etkisinin olduğu belirlenmiştir. Çalışanların lider üye etkileşimleri arttıkça sessiz istifa davranışlarının da arttığı tespit edilmiştir. Çünkü liderin yumuşak ve katılımcı davranışları astlar tarafından suistimal edilmektedir. Bunun nedeni örgütte hiyerarşi kültürünün hâkim olmasıdır. Hiyerarşi kültürünün hâkim olduğu örgütlerde lider-üye etkileşimi iyileştikçe astların lideri suistimal etme davranışlarında artma eğilimi söz konusu olabilir. Literatürde sessiz istifa davranışı yerine daha çok kullanılan örgütsel sessizlik ile lider-üye etkileşimi arasındaki ilişkiyi ele alan çalışma örnekleri bulunmaktadır. Literatürde iki değişken arasındaki ilişkiler genellikle pozitif yönlü olarak sonuçlanmıştır. Koçak ve Çınar (2020) tarafından havacılık sektöründe faaliyet gösteren bir işletmenin 390 çalışanına yapılan çalışmada lüve ve örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Çöp ve Öztürk (2017) tarafından 4 ve 5 yıldızlı otellerin 1060 çalışanıyla yapılan çalışmada lider-üye etkileşiminin örgütsel sessizliği etkilediği görülmüştür. Çimen ve Karadağ (2019) tarafından 24 lisede çalışan 457 öğretmenle yapılan çalışmada örgütsel sessizlik ile lider-üye etkileşimi arasında anlamlı ilişki olduğu belirlenmiştir. Çintay (2018) Gümüşhane Üniversitesi'nde çalışan 103 araştırma görevlisiyle yaptığı çalışmada lider-üye etkileşimi ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Literatürde sessiz istifa davranışı örgütsel sessizlik haricinde çalışan sessizliği kavramı ile de ilişkilendirilmektedir. Lider-üye etkileşimi ve çalışan sessizliği ilişkisini ele alan çalışmayı Çin'de bulunan üç firmada çalışan 292 personelle gerçekleştiren Wang vd. (2018) iki değişken arasında anlamlı bir ilişki olduğunu belirlemiştir. Xu vd. (2015) tarafından 152 hizmet sektörü çalışanıyla hazırlanan çalışmada lider-üye etkileşimi ile çalışan sessizliği arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. An vd. (2023) Çin'de bulunan 151 finans sektörü üzerinde çalışan firmanın 2531 çalışanıyla hazırladıkları çalışmada lider-üye etkileşimi ile çalışan sessizliği arasında anlamlı ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Bu araştırmanın amacı lider-üye etkileşimi ve hiyerarşi kültürünün son dönemlerin popüler bir başlığı haline gelen sessiz istifa davranışı üzerindeki etkisini tespit etmek ve literatüre uyarılabilir ölçek kazandırmaktır. Araştırma kapsamında yapılan regresyon analizi hiyerarşi kültürü ile çalışan banka personelinin sessiz istifaya yönelmediğini, lider-üye etkileşimi arttığında ise sessiz istifanın arttığını göstermektedir. Sorulara cevap veren yaş aralığının çoğunlukla 18-25 yaş arası olduğu göz önüne alındığında Z kuşağı olarak da nitelendirdiğimiz bu genç topluluğun işe yeni başlamanın verdiği heyecanla disiplin yönelimli olduğu, işini kaybetme korkusunun da verdiği şüphe ile lider ile iletişimini sınırlı tuttuğunu gözlemlemekteyiz. Örgüt içi istikrar sürdürmenin önem arz ettiği hiyerarşik örgütlerde çalışan genç bireyler, kapitalizmin geldiği son noktada işte kalıcı olmayı, mal mülk sahibi olmanın ötesinde tutmaktadır. Bu nedenle iş hayatı ile kimi zaman özel hayatlarındaki umudu ve mutluluğu kaybetmeyi göze almaktadırlar. Sessiz istifa ile örgütler, verimlilik kaybı, maddi düşüşler yaşayabileceklerini göz önünde

bulundurulmalı, işine kendini adanmış, verimli işgörenlerin örgütsel sürdürülebilirlikte önem arz ettiği unutulmamalıdır. Bu sebeple yöneticilerin örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için işgörenlerini en doğru şekilde yönlendirmeleri, geliştirmeleri ve onları örgütün önemli bir parçası haline getirmeleri gerekmektedir (Boz vd., 2023: 54). Örgütlerde hiyerarşi kültüründe yaşanan artış ve lider-üye arasındaki etkileşim sorunları dolayısıyla yaşanan sessiz istifa beraberinde iş tatminsizliğini de getirmektedir. Bu durum dört başlık altında ele alınan tepkilere yol açmaktadır. Birinci başlık, yeni bir iş aramayı ve işten istifa etmeyi inceleyen çıkış tepkisidir. İkinci başlık çalışanların yaşadıkları iş tatminsizliği sebebiyle yöneticileriyle tartışarak, örgüt içi bazı şartları düzeltmeye çalışmalarını ele alan söz hakkı tepkisidir. Üçüncü başlık örgütün dışından gelen eleştirilere karşı konuşarak, şartların düzelmesini bekleyen sadakat tepkisi davranışıdır. Dördüncü ve son başlık ise örgüt içi şartların kötüye gitmesine izin verilmesi, işe devamsızlık ve geç kalmayı destekleyen ihmal tepkisi davranışıdır (Robbins ve Judge, 2015: 83-84).

Pandemi dönemiyle birlikte kitlesel bir süreç haline gelen sessiz istifa davranışı, hem yöneticilerin hem de çalışanların gündeminde yerini almaya devam etmektedir (Boz vd., 2023: 9). Sessiz istifa davranışına sahip personelin bulunduğu örgütler bu durumdan olumsuz etkilenmekte, kurumsal yapı da giderek zedelenmektedir. Bu sürece girdiğini fark eden örgütlerin duruma müdahale edebilmeleri için belirtilen hususlara dikkat etmeleri önem teşkil etmektedir;

-Çalışanların refahlarının desteklenmesi, uyum ve ilişkilerin sağlanması, olası davranış değişikliklerinin izlenmesi sessiz istifayı önlemeye yardımcı olabilir.

-Düzenli gerçekleştirilen toplantılar, çalışanların aktif olarak dinlenmesi, sessiz bırakılmaması ve endişelerini dile getirmeleri için imkân tanınması gerekmektedir.

-Örgütlerde devamlı olarak maksimum kapasite altında çalışmak uzun vadede olağan görülmemektedir. Fazla çalışma saatleri bazı durumlarda kötüye de kullanılabileceği için iş yükündeki artışları kısa vadede tutmak gerekmektedir.

-Düşüncelerinin çalıştığı örgüt tarafından önemsendiğini gören çalışanların bağlılıkları ve aidiyet duyguları artacaktır. Çalıştığı örgütte kendilerini güvenden hisseden bireylerin çalışma motivasyonları da desteklenecek, açık iletişimin de sağlanmasıyla sorun yerine çözüm üretmeye başlayacaktır.

-Duyarlı bir şirket yapısının oluşturulması hem insan kaynakları hem de verimlilik ve çalışanın memnuniyeti arasındaki orantıyı analiz etme imkânı tanyacak, örgütü sessiz istifaya karşı koruma altına alma gerekliliğini ön plana çıkartacaktır.

-Sessiz istifa davranışının en önemli sonuçlarından biri çalışanın görev tanımının dışına çıkmaması ve fazla iş yapmaktan kaçınmasıdır. Bu nedenle sessiz istifa önüne geçebilmek için fazla çaba gösteren çalışanın ödüllendirilmesi, hem bu olumsuz davranışı engelleyecek hem de motivasyon eksikliğini azaltacaktır.

-Örgüt içi çalışanlarla ilgili karar alma süreçlerine personelin de dâhil edilmesi, çalışan ile üst yönetim arasında açık iletişimin sağlanması gerekmektedir.

-Çalışanın sessiz istifa davranışını önlemenin en büyük yolu deneyimlerini iyileştirmek, onlarla konuşmak, geri bildirimleri toplamak, takdir görmelerini sağlamak için neler yapılabileceğini istişare etmektir.

-Çalışanın iş-yaşam dengesini korumak için uygun sınırları belirlemek, bu sınırların net olduğundan emin olmak, dürüst bir ilişki kurabilmek adına çalışanla görüşmek önem arz etmektedir.

Sessiz istifa davranışının örgütlerin verimliliği üzerindeki etkilerini ortaya çıkaran, çalışan ile lider arası etkileşimi ele alan nicel bir çalışma yapılmamıştır. Hem teori hem de saha çalışmalarının az oluşu ile dikkat çeken bu kavram ile ilgili nasıl tespit edilebileceği, yönetim ve çalışanlar tarafından alınabilecek aksiyonlara dikkat çekebilmek amacıyla bu araştırma gerçekleştirilmiştir. Farklı sektörlerde ve farklı örneklerde gerçekleştirilecek ilerleyen araştırmalar sessiz istifa davranışı kavramının literatürde kapsamlı olarak yer almasına imkân tanıyarak, çalışanların ve örgütlerin bu konu ile ilgili bilinçlenmelerini sağlayacaktır.

### Referanslar

- Alqudah, I. H., Carballo-Penela, A. & Ruzo-Sanmartín, E. (2022). High-performance human resource management practices and readiness for change: An integrative model including affective commitment, employees' performance, and the moderating role of hierarchy culture. *European Research on Management and Business Economics*, 28(1), 1-12.
- An, J., Di, H., Yang, Z., & Yao, M. (2023). Does my humor touch you? Effect of leader self-deprecating humour on employee silence: The mediating role of leader-member exchange. *Psychology Research and Behavior Management*, 1677-1689.
- Arar, T., Çetiner, N. & Yurdakul, G. (2023). Quiet quitting: Building a comprehensive theoretical framework. *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi (AKAD)*, 15(28), 122-138.
- Bartlett, J. E., Körtlik, J. W. & Higgins, C. C. (2001). Organizational research: Determining appropriate sample size in survey research. *Information Technology, Learning and Performance Journal*, 19(1), 43-50.
- Baş, T., Keskin, N., & Mert, İ. S. (2010). Lider üye etkileşimi (LÜE) modeli ve ölçme aracının Türkçede geçerlik ve güvenilirlik analizi. *Ege Academic Review*, 10(3), 1013-1039.
- Cameron, K. S. & Whetten, D. A. (1996). Organizational effectiveness and quality: The second generation. *Handbook of Theory and Research*, 11, 265-306.
- Cameron, K.S. & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and changing organisational culture, based on the competing values framework*. Massachusetts: Addison-Westley.
- Cammann, C., M. Fichman, D. Jenkins & J. Klesh. (1979). *Michigan organizational assessment questionnaire*. Ann Arbor, Michigan: University of Michigan.
- Cropanzano, R. & Mitchell, M. S. (2005) Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900.
- Çavuş, M. F., Develi, A. & Sarioğlu, G. S. (2015). Mobbing ve örgütsel sessizlik: Enerji sektörü çalışanları üzerine bir araştırma. *İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi*, 3(1), 10-20.
- Çavuşoğlu, S. & Köse, S. (2019). Örgütsel sessizlik ölçeği'nin Türkçeye uyarlanması. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(2), 365-387.
- Çimen, B., & Karadağ, E. (2019). Spiritual leadership, organizational culture, organizational silence and academic success of the school. *Educational Administration: Theory & Practice*, 25(1), 1-50.

- Çimen, A. İ. & Yılmaz, T. (2023). Sessiz istifa ne kadar sessiz. *Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Dergisi*, 5(1), 27-33.
- Çöp, S. & Öztürk, Y. (2017). Lider-üye etkileşiminin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi: Konaklama işletmelerinde bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9(2), 37-68.
- Dansereau, F., Graen, G. B. & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role-making process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13(1), 46-78.
- De Carlo, L. T. (1997). On the meaning and use of kurtosis. *Psychological Methods*, 2, 292-307.
- Di Stefano, G., Scrima, F. & Parry, E. (2019). The effect of organizational culture on deviant behaviors in the workplace. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(17), 2482-2503.
- Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L. & Ferris, G. R. (2012). A meta-analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange: Integrating the past with an eye toward the future. *Journal of Management*, 38(6), 1715-1759.
- Formica, S. & 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.
- Groeneveld, R.A. & Meeden, G. (1984). Measuring skewness and kurtosis. *The Statistician*, 33, 391-399.
- Güler, M. (2023). Çalışma kültüründe yeni bir kavram: Sessiz istifa. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 32(1), 247-261.
- Gülertekin Genç, S., & Gümüş, M. (2018). Turizm işletmelerinde liderlik tarzıyla işten ayrılma niyeti ilişkisinde duygu ikliminin aracılık etkisi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(1), 209-228.
- Gürboyoğlu, J. (2009). *Lider-üye etkileşiminin örgütsel adalet algısı ve tükenmişlik üzerine etkileri*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bandırma.
- Gürbüz, S. & Şahin, F. (2018). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri: Felsefe-yöntem-analiz*. Ankara: Seçkin Yayınları.
- Hamouche, S., Koritos, C., and Papastathopoulos, A. (2023). Quiet quitting: Relationship with other concepts and implications for tourism and hospitality. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 1, 1-13.
- Jahanbakhshian, P., Assadi, R., & Nejad, F. P. (2015). Providing a conceptual model on organizational silence behavior based on organizational culture, organizational climate and organizational commitment components in service firms. *Management and Administrative Sciences Review*, 4(2), 438-448.
- Kim, J., & Ko, S. (2021). The effect of university organizational culture on organizational silence and faculty-student interaction. *Management Science Letters*, 11(7), 2151-2162.
- Knoll, M. & Van Dick, R. (2013). Do I hear the whistle...? A first attempt to measure four forms of employee silence and their correlates. *Journal of business ethics*, 113, 349-362.



- Koçak, D. & Çınar, O. (2020). Lider-üye etkileşimi ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide pozitif psikolojik sermayenin aracı rolü: hizmet sektöründe bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24(1), 1-20.
- Kumar, T. S. (2022). How to handle notice period in organization & emotional balancing during resignation & finding new job. Case study on quite quit, Shodhshauryam. *International Scientific Refereed Research Journal*, 5(5), 9-12.
- Liden, R.C. & Maslyn, J.M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24(1), 43-72.
- Maslyn, J. M. & Uhl-Bien, M. (2001). Leader-member exchange and its dimensions: Effects of self-effort and other's effort on relationship quality. *Journal of Applied Psychology*, 86(4), 697-708.
- Öztürk, E., Arıkan, Ö. U. & Metin, O. C. A. K. (2023) Understanding quiet quitting: Triggers, antecedents and consequences. *Uluslararası Davranış, Sürdürülebilirlik ve Yönetim Dergisi*, 10(18), 57-79.
- Quinn, R. E. & J. Rohrbaugh (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Toward a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29(3), 363-77.
- Scheyett, A. (2023). Quiet quitting. *Social Work*, 68(1), 5-7.
- Serenko, A. (2023). The human capital management perspective on quiet quitting: recommendations for employees, managers, and national policymakers. *Journal of Knowledge Management*, 10, 1-12.
- Şeker, H. Ş. (2016). *Örgüt kültürü ile inovasyon arasındaki ilişki ve bir araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tran, Q. H. (2021). Organisational culture, leadership behaviour and job satisfaction in the Vietnam context. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(1), 136-154.
- Wang, H. Q., Zhang, G. L., Ding, Z. H., & Cheng, Z. H. (2018). How supervisor narcissism contributes to employee silence: Roles of negative anticipations and leader-member exchange. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 46(4), 653-666.
- Woo, C. H. & Lee, M. J. (2018). The effect of hospital organizational culture, organizational silence and job embeddedness on turnover intention of general hospital nurses. *Journal of Digital Convergence*, 16(3), 385-394.
- Xu, A. J., Loi, R., & Lam, L. W. (2015). The bad boss takes it all: How abusive supervision and leader-member exchange interact to influence employee silence. *The Leadership Quarterly*, 26(5), 763-774.
- Yıldız, S & Özmenekşe, Y. O. (2022). Kaçınılmaz son: Sessiz istifa. *Al Farabi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(4), 14-24.
- Youthall (2022). Sessiz istifa nedir?. Sessiz İstifa Araştırma Raporu, 1, 2-5.