



Hiyerarşi Kültürünün Sessiz İstifa Davranışı Üzerindeki Etkisinde Banka Çalışanlarının Eğitim Durumlarının Düzenleyici Rolü

Edip ÖRÜCÜ ¹, İtir HASIRCI ²

Özet

Bu araştırmanın amacı hiyerarşi kültürünün, sessiz istifa davranışı üzerindeki etkisinde eğitim düzeylerinin düzenleyici 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 tekniği ile toplanmıştır. Toplanan veriler, frekans analizi, keşfedici faktör analizi, güvenilirlik analizi, normallik testi, korelasyon analizi, basit regresyon analizi ve hiyerarşik regresyon analizine tabi tutulmuştur. Yapılan basit regresyon analizinin sonucunda hiyerarşi kültürünün sessiz istifa davranışı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Hiyerarşik regresyon analizinin sonucunda ise hiyerarşi kültürünün sessiz istifa davranışı üzerindeki etkisinde banka çalışanlarının eğitim durumlarının düzenleyici etkisinin olduğu belirlenmiştir.

Anahtar kelimeler: Hiyerarşi Kültürü, Sessiz İstifa Davranışı, Bankacılık Sektörü

Jel Kodu: M15, M5, C38

The Regulatory Role of Educational Status of Bank Employees in the Effect of Hierarchy Culture on Quite Quitting Behavior

Abstract

The aim of this research is to determine the moderating effect of education levels on the effect of hierarchy culture on quiet quitting behavior. The population of the research consists of 1835 bank personnel in Balıkesir province and its districts. The sample of the research consists of 400 personnel selected from banks located in Bandırma district and Balıkesir city center. The data for the research were collected via a questionnaire technique. The collected data were subjected to frequency analysis, exploratory factor analysis, reliability analysis, normality test, correlation analysis, simple regression analysis, and hierarchical regression analysis. As a result of the simple regression analysis, it was determined that the hierarchy culture had a positive and significant effect on the quiet quitting behavior. As a result of the hierarchical regression analysis, it was determined that the educational status of the bank employees had a moderating effect on the effect of the hierarchical culture on the quiet quitting behavior.

Keywords: Hierarchy Culture, Quiet Quitting Behavior, Banking Sector

Jel Codes: M15, M5, C38

ATIF ÖNERİSİ (APA): Örucü, E., Hasırcı, I. (2024). Hiyerarşi Kültürünün Sessiz İstifa Davranışı Üzerindeki Etkisinde Banka Çalışanlarının Eğitim Durumlarının Düzenleyici Rolü. *İzmir İktisat Dergisi*. 39(2). 389-408. Doi: 10.24988/ije.1345965

¹Prof. Dr., Bandırma Onyedi Eylül Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü, Bandırma/Balıkesir, Türkiye

EMAIL: eorucu@bandirma.edu.tr **ORCID:** 0000-0002-3301-7469

² Doktora Öğrencisi, Bandırma Onyedi Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Bölümü, Bandırma/Balıkesir, Türkiye **EMAIL:** itir8686@gmail.com **ORCID:** 0000-0002-5449-2640

1. GİRİŞ

Sessiz istifa kavramı, sorumluluklardan kaçmak, gerektiği kadar çalışmak, vazgeçmek, çalıştığı örgüt ile ilgili hiçbir aksiyona geçmemek olarak tanımlanmaktadır (Avcı, 2023). Bu kavrama göre iş yerine erken gelmek, geç çıkmak, gönüllü ekstra rol davranışları sergilemek kurumun beklentisi değildir. Sessiz istifa ile çalışanlar bunlardan vazgeçmekte ve kovulmayacak kadar çalışmaya odaklanmaktadır. Çalıştığı örgütte tükenmiş hissedilen, hak ettiği karşılığı alamadığını düşünen kişiler, fark etmeseler dahi sessiz bir vazgeçiş sürecine girmektedir. Bu bireyler, işlerine verdikleri normalin üzerindeki değerin hayatta hiçbir şeyi ıskalamaya değmeyeceği düşüncesindedirler.

TikTok kullanıcısı Zaidleppelin tarafından ortaya çıkarılan bu kavramı Zaidleppelin, iş hayatındaki koşuşturma kültüründen tamamen vazgeçmek olarak tanımlamakta, çalışanın işini bırakmadığını, yalnızca daha fazlasını yapmayı bıraktığını belirtmektedir (Yıkılmaz, 2022). Sessiz istifa kişilerin mevcut işlerinden memnun olmalarına rağmen daha fazlasını yapma motivasyonunu taşımadıkları ifade etmektedir. Bu kişiler, gelişim fırsatları ve yeni çalışma yollar aramamakta, bilgilerini genişletme arzusu duymamaktadırlar. Yalnızca mevcut konularında kalacak kadar performans göstermeyi tercih eden bu kişiler, bu durumdan da memnuniyet duymaktadırlar (Maguire, 2022). 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 kalabilmektedirler. Bu durum, örgütsel sessizlik ile ilgili bir davranış olarak nitelendirilebilir (Koçak ve Çınar, 2020: 3).

Pandemi döneminde insan kaynaklarının odak noktası haline gelen sessiz istifa kavramı, pasif çalışma sürecini desteklemektedir. Emeginin 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 bulunmaktadır (Mahand ve Caldwell, 2023: 11). Bu geribildirimlerin farkında olan örgütler, çalışanların fikirlerini belirtmelerine engel olan faktörleri tespit ederek, ortadan kaldırmaya çabalamaktadır. Ancak bazı örgütlerde bu çabanın yerine getirilmemesi dolayısıyla çalışanlar zaman içerisinde fikirleri dile getirmekten kaçınmaya başlamaktadırlar. Çalışanların yaşamlarını derinden etkileyen, örgütlerin önemli problemlerinden biri haline gelen, mobbing ile birlikte korku, kaygı ve endişe kültürünün yayılması insan ilişkilerinden gelecek ile ilgili planlarına kadar olumsuz etkiler yaratmaktadır (Salem, 2022: 481; Yaşar, 2022: 728; İmadoğlu vd., 2018: 630). İlerleyen zamanlarda sessiz istifaya dönüşen bu durum çalışanın işine devam ediyormuş gibi görünmesine sebep olmakta arka planda güç tasarrufu moduna alınmış akıllı cep telefonu gibi hayatına devam etmektedir. Bu durum beraberinde minimum performans ve düşük verimliliği getirmektedir (Scheyett, 2022: 6). Dolayısıyla yoğun rekabet ortamında ellerindeki imkânlar dâhilinde yaşamlarına devam etmeye çalışan örgütler için lidere önemli sorumluluklar yüklenmektedir. Çalışanların verimliliğini arttırarak, arayış içerisinde girdiği çağdaş örgütlerde yeni eğilimler, hiyerarşik yapıyı azaltmak, yönetici ve çalışan arası iletişimi arttırarak, çalışanın kararlara katılımını sağlamaktır (Özer, 2005).

Çalışan verimliliğini düşüren davranış biçimlerinden biri olarak ifade edilen sessiz istifa davranışını etkileyen faktörleri belirlemeye dönük olması bu 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 hiyerarşi kültürü ile literatürde yeni bir kavram olarak ön plana çıkmaya başlayan sessiz istifa davranışı arasındaki ilişkiyi ele alan geçmiş araştırmalara yeterince rastlanılmamış olmasıdır.

1.1 Hiyerarşi Kültürü

Örgütlerde kültür kavramı, yapılan işlere ve gereksinimlere göre belirlenmekte, bu sebeple örgüt kültürü iş için oluşturulan yapı ile uyumlu olmaktadır (Cameron ve Quinn, 1999: 33). Örgüt içi odaklılık ve kontrol boyutları arasında şekil alan hiyerarşi kültürü, mekanik ve bürokratik yapıdaki örgütleri işaret etmektedir (Örucü vd., 2023: 93). Kuralların ve düzenin ön planda olduğu bu örgütlerde, her çalışanın ne iş yapacağı önceden belirlenmiştir ve kimse belirli standartların dışına çıkamamaktadır. Hiyerarşi kültürünün hâkim olduğu örgütlerde çalışanların yaptıklarının yönetilebilmesi için belirli prosedürler bulunmaktadır (Irfan ve Marzuki, 2018: 94). Resmi yapıda iş imkânı sunan bu örgütlerde uzun vadede istikrar, verimlilik ve geleceği tahmin edebilmek amaçlanmaktadır. Örgüt liderlerinin iyi koordinasyon ve organizasyon yeteneğine sahip oldukları da bilinmektedir (Gebretsadik, 2022: 835). Hiyerarşi kültürünün hâkim olduğu örgütlerde çalışanların tüm sorumlulukları net bir şekilde tanımlanmış ve kurallar standart hale getirilmiştir. Dolayısıyla belirli prosedürler, resmiyet ve yapılanma söz konusudur (Tear vd., 2020: 556).

Katı kuralların hâkim olduğu hiyerarşi kültüründe yönetici pozisyonundaki kişilere denetleme yetkisi verilmekte, böylece bu kişiler güç odağı haline getirilmektedir. Bu durum da hiyerarşi kültürü ile yöneticilerin örgüt çalışanlarına yakın olmaları, çalışanların da sosyal kontrol algılarının yüksek olması beklenmektedir (Zhang ve Gou, 2023: 45). Hiyerarşi kültürü ile örgütlerde komuta-kontrol ilişkisi örgüt yapısının işleyişinde yer almakta, yöneticilere bu sayede çalışanları yakından denetleme imkânı verilmektedir. İşlemlerin yakın gözetim, talimat ve emirlere dayalı olduğu hiyerarşi kültüründe ileri düzeyde formenlik, işgücünün davranışlarına şekil veren prosedürler bulunmaktadır. Yöneticilerde rehberden ziyade organizatör olarak tanımlandığı bu örgüt kültürü tipinde çalışanlardan yaptıkları işi sorgulamalarından ziyade itaatkar olmaları beklenmektedir. Dolayısıyla bu yapılar üretken çalışanlara uygun örgütler değildir (Işık vd., 2022: 32). Uzun vadeli ve temel sektörlerde faaliyetlerine devam eden işletmelerde yer alan hiyerarşi kültürü için Deal ve Kennedy (1982: 101) süreç kültürü tanımını yapmakta, bu yapıyı genellikle bankaların, sigorta firmalarının büyük kamu kurumlarının uyguladığını vurgulamaktadır. Durağanlığın ve değişmezliğin ön planda olduğu bu örgüt kültürü tipinde yapılan tüm işlemler, gözetim, değerlendirme ve komuta çerçevesinde gerçekleştirilmektedir (Coelho vd., 2022: 9). Başarı kavramı, güvenilirlik, düzgün programlama olarak tanımlanırken, işgörenin yönetimi iş güvenliği ve öngörüleme ile ilgilenmektedir (İşcan ve Timuroğlu, 2010: 124). Sonuç itibarıyla bu örgüt kültürü yapısının üzerinde durduğu asıl husus, yasal ve mantıksal çerçevedir. Örgüt içi rollerin, bu pozisyonlarda görev yapan bireylerden daha önemli olduğu bilinmektedir (Örucü vd., 2020: 108). Dolayısıyla hiyerarşi kültüründe beklenen, çalışanın örgüte kendinden fazla bir şey katmaması aksine yalnızca tanımlanan görevleri yerine getirmesidir (Joseph ve Kibera, 2019: 8).

1.2 Sessiz İstifa Davranışı

Çalışanın işinden ayrılmaması, iş tanımında var olan görevlerin haricinde sorumluluk üstlenmemesi, gönüllülük esasına dayalı rolleri yapmaktan vazgeçmesi anlamına gelen sessiz istifa kavramı pandemi dönemiyle ortaya çıkmış, pandemiden önceki dönemlerde yaşanan koşuşturma kültürüne ve ekstra çaba göstermeye karşı bir tepki olarak ifade edilmiştir (Zuzelo, 2023: 174). Sessiz istifa davranışı gösteren çalışanlar, çalışma saatlerinin haricinde işleriyle alakalı faaliyetlerden uzak kalmakta, gelen e-postalara ve aramalara cevap vermemekte, özel hayatlarıyla iş hayatları arasına sınır koymaktadırlar (Formica ve Sfoder, 2022: 905). Görevlerini yerine getirirken en az gayreti gösteren çalışanların, işlerine dair hevesleri azalmakta, kariyerlerinde ilerleme düşüncesini geri planda bırakmaktadırlar. Çalışan mevcut durumundan mutlu olmadığını dile getirmekte, pozisyon değiştirmeyi veya başka bir iş aramayı düşünmektedir (Öztürk vd., 2023: 480). Tükenmişlik duygusu ile sessiz istifa davranışı gösteren çalışanlar, bu duyguyla başa çıkmak ve streslerini azaltmak için işlerinden sessiz bir şekilde vazgeçmektedirler (Serenko, 2023: 7).

Sessiz istifaya yönelen çalışanlar, kendilerine önem verilmediğini düşünmekte ve değersiz hissetmektedirler. Örgüt içerisinde kendi potansiyellerini ön plana çıkarabilecek yönetim desteğinin olmamasından şikâyet etmekte, kendilerini kısıtlanmış hissetmektedirler (Zuzelo, 2023: 175). Zamanla çalışanlar, adil bir yönetim anlayışının olmamasından dolayı yönetime olan güvenlerini yitirmektedirler (Detert, 2023). Örgüt içerisinde kurulamayan açık ve şeffaf iletişim politikası çalışanlar açısından şüphe oluşturmakta, zamanla bu durumlar mesai saatlerinin kısalması, motivasyon eksikliği, iş arkadaşlarıyla iletişim kopukluğu, verimliliğin azalması gibi problemleri beraberinde getirmektedir (Klotz ve Bolino, 2022). Sessiz istifa davranışı çalışmada yarattığı olumsuz duyguların haricinde örgüte de belirli maliyetleri yansıtmaktadır. Bu maliyetler arasında çalışanın örgüte olan bağlılığının azalması, örgütünün gelişimi için çaba göstermemesi, özellikle yaratıcı fikirlerin gerekli olduğu örgütlerde sessiz kalması yer almaktadır (Korman, 2023: 7). Sessiz istifa, örgütsel sessizlik, tükenmişlik gibi kavramlarla yakından ilişkilidir. Çalışanlar, görev yaptıkları işyerinde beklentileri karşılanmadığı zaman maddi ve manevi uzaklaşma yaşayacaklardır. Örgütlerin çalışanlarından belirli beklentileri vardır. Bu hususta önemli olan çalışanların beklentileri ile örgütlerin beklentilerinin birbirleriyle uyumasıdır. Olası bir uyumsuzluk hali örgütsel davranış problemlerine sebep olmaktadır. Dolayısıyla çalışanların daha rahat hissedebilmeleri ve örgütün verimliliğinin artışı için kişi-örgüt uyumuna ihtiyaç duyulmaktadır. Kişi-örgüt uyumunun tatmin edici seviyede olması ile çalışanların sessiz istifa düzeyine geçmeleri engellenecektir. Ancak bu durum çalışanlarda coşkudan yoksun, en az etkileşimle işlerini sürdüren pasif bir başkaldırı halini ifade etmektedir. Sessiz istifa, yakın zamanda örgütsel sessizlik adıyla da varlığını göstermiştir. Örgütsel sessizlik ile ilgili araştırmalarda da çalışanların örgüt içerisindeki faaliyetlere onay vermediği durumlarda istifa etmek yerine, işte kalmaya devam ederek, yönetsel süreçlere sessiz kalan pasif çalışanlar haline döndükleri ifade edilmektedir (Çalışkan, 2023: 193). Sessiz istifanın olumlu yönleri arasında (Çimen ve Yılmaz, 2023: 28);

-Sessiz istifa, yalnızca iş tanımlarında bulunan görevleri yerine getirmek olarak ifade edildiği için, çalışanlar iş arkadaşlarıyla sürekli bir rekabet halinde hissetmeyecektir.

-Kişisel ve psikolojik bir tutum olarak nitelendirilen sessiz istifa, çalışanların daha iyi bir ruh haline sahip olma arzularını ifade etmektedir. Bu yaklaşım, çalışanların işiyle özel hayatı arasında sağlıklı sınırlar koyabileceğini ve kontrol duygusu yaratabileceğini vurgulamaktadır.

-Çalışanların terfi alamaması veya başarılarının takdir görmemesi halinde bu durum kaygılanmaya ve işler kötüye giderse tükenmişliğe evrilebilir. Bu sebeple işi sessizce bırakan çalışanlar, özel hayatları ve iş hayatları arasında daha sağlıklı bir denge oluşturmakta, tükenmişliğe karşı önlem almaktadırlar.

Olumlu yönlerinin yanı sıra sessiz istifanın olumsuz yönlerini Çimen ve Yılmaz (2023: 28) aşağıdaki gibi sıralamaktadır;

-Sessiz istifa sürecinde çalışanların terfi alma olasılıkları çalışma arkadaşlarına göre daha azdır. Çünkü yöneticiler, görev tanımlarının haricinde daha fazla sorumluluk alan çalışanlara terfi olanakları sunmaktadırlar. Bu nedenle sessiz istifa davranışı sergileyen çalışanlar, örgüt içerisinde yavaş ilerlemekte, daha az görünür olmayı tercih etmektedirler.

-Yalnızca görev tanımlarındaki işleri yapan bu çalışanlar işten çıkarma gibi kararlar alınırken ilk sırada değerlendirilmektedirler.

-Sessiz istifa çalışanların iş tatminlerini olumsuz yönde etkilemektedir. İşlerinde bir anlam ve amaç arayan çalışanlar, bu süreçte yaptıklarının karşılığını alamadıklarında değersiz hissetmeye başlamakta, artık işlerine kendilerini adanmamaktadırlar.

Zuzelo(2023) araştırmasında örgütlerin de maliyetlere katlanmakta güçlük çektiğini ve çalışanlarına yüksek ücretler ödeyemediklerinden, istemeden de olsa sessiz istifa davranışlarını tetiklediklerinden

bahsetmektedir. Bu durum çalışanın tamamen işten istifa edeceği aşamanın öncesinde gerçekleşen bir vazgeçiş halini yansıtmaktadır. Çimen ve Yılmaz (2023; 30) sessiz istifa ile başlayıp nihai istifaya ulaşan bu süreci duygusal, zihinsel ve fizyolojik olmak üzere üç aşama ile incelemektedir. Duygusal aşama ile çalışanlar, deneyimlerine ve uzmanlıklarına değer verilmediğini düşünmekte, dolayısıyla kafaları karışmakta, ilerleyen süreçte ne yapacaklarını bilememektedirler. İşte kalma ile devam etme arasında bir iç çatışma hali yaşanmaktadır. Bu süreçte toplantılarda görüş bildirmeyerek, sessiz kalmak, katkı sağlamamak, aksiyon almamak gibi davranışlar gözlenebilir. Zihinsel aşamada çalışan, hem işinden hem de iş çevresinden zihinsel bir kopuş yaşayarak, kendisinden beklenen görevlere hayır deme, mesailere kalmama, işi yavaştan alma gibi olumsuz geri dönüşler sergilemeye başlamaktadır. Fizyolojik aşama ile de çalışan artık işine devam etmek istemediğinin iş yeri dışındaki farklı seçenekleri değerlendirdiğinin mesajını net olarak vermektedir. Bu durum beraberinde işleri yavaş yapmak, çalışma ortamında iletişim kurmamak, işe geç gelmek gibi olumsuz sonuçları getirmektedir (Çimen ve Yılmaz, 2023: 31). Sessiz istifa davranışı, çalışanların beklentilerinin örgütün beklentileri ile uyuşmaması sonucu gelişen memnuniyetsizlik hâli olarak ifade edilmekte ve çalışanların algıları ile yönlendirilmektedir. İstihdam ve işsizlik sorununun etkili olduğu bu davranış hâlinde mevcut potansiyelini ortaya koyamayan çalışanın performansı azalmakta, kariyer planlamaları da zarar görmektedir (Saygılı ve Avcı, 2023: 217).

2. LİTERATÜR

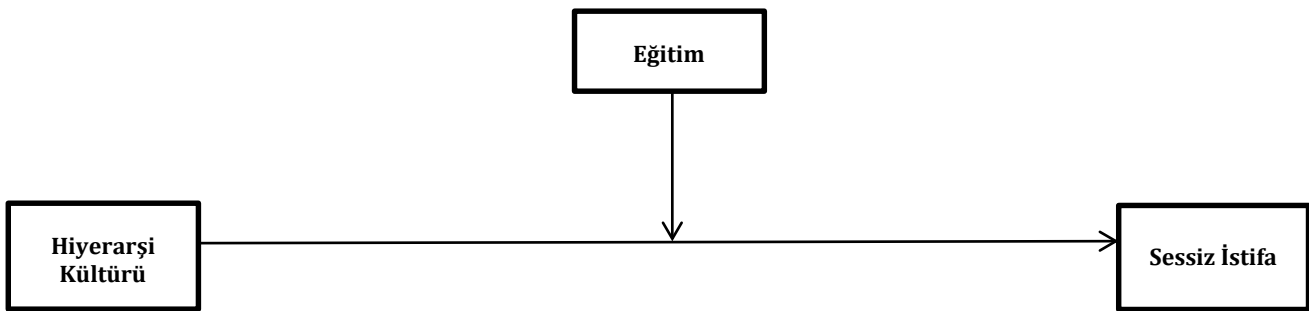
Sessiz istifa kavramı hem teorik hem de saha çalışmaları açısından oldukça az araştırmanın yapıldığı, yeni ve dikkat çeken bir kavramdır. Literatürde sessiz istifa davranışıyla araştırmaya konu olan hiyerarşi kültürü ve lider-üye etkileşimi ilişkisini ele alan bir araştırma örneği bulunmamaktadır. Sessiz istifa davranışına en yakın kavram olan, çalışanların kişisel ve örgütsel sebepler dolayısıyla örgüt içi faaliyetlerle ilgili düşüncelerini bilinçli olarak dile getirmemeleri şeklinde ifade edilen örgütsel sessizlik kavramı ile ilgili araştırma örnekleri aşağıda sunulmuştur. Ayrıca sessiz istifa davranışı ile ilgili kuramsal temellere dayalı güncel araştırma örnekleri ve örgütsel sessizlik ile hiyerarşi kültürünü inceleyen çalışmalar da aşağıda belirtilmiştir.

Çalışkan (2023: 199) sessiz istifa kavramı ile ilgili hazırladığı kuramsal temellere dayalı çalışmasında özellikle Z kuşağındaki bireylerin istihdamdaki yerlerinin artmasıyla beraber kendilerini değersiz hissettikleri iş ortamında sessiz istifaya yöneldiklerini ifade etmektedir. Çimen ve Yılmaz (2023: 30) sessiz istifanın nedenleri arasında güven eksikliğinin, tutarlılık eksikliğinin, iletişim ve aidiyet eksikliğinin olduğunu belirtmekte, örgüt içi sorunların hızla çözülebilmesi için çalışanlara kendilerini sessiz istifaya yönelten nedenleri açıkça söylemeleri gerektiğini ifade etmektedir. Yıldız ve Özmenekşe (2022: 20) hazırladıkları çalışmada sessiz istifanın özellikle pandemi dönemiyle yaygınlaşmaya başladığını, başarısız yönetici ve kötü yönetim sürecinin bir sonucu olduğunu belirtmektedir. Güler (2023: 250) literatüre yeni dahil olan sessiz istifa kavramı için çalıştığı işten başka alternatif olmayan kişilerin yine de işlerini devam ettirdiğinin ancak bu iş için sorumluluklarının ötesinde fazla birşey yapmayı tercih etmediklerini ifade etmektedir. Hamouche vd. (2023: 8) ise sessiz istifa kavramının genç bireyler arasında yaygın olduğunu ifade etmekte, pandemi dönemiyle birlikte örgütlerde meydana gelen ciddi değişimlerle yankı uyandırdığını belirtmektedir. Serenko (2023: 8) hazırladığı kuramsal temelli çalışmada sessiz istifayı işgörenlerin işlerini kasıtlı olarak bırakması, ek görevler için asla gönüllü olmamaları ve tüm bu eylemleri sadece mevcut istihdam durumlarını korumak için gerçekleştirdiklerini ifade etmektedir. Lu vd. (2023: 11) Çin'de bulunan bir üniversitede görev yapan 698 öğretim üyesi ile pandemi dönemiyle tecrübe etmeye başladıkları sessiz istifa sürecini ele almış, öğretim üyelerinin sessiz istifa süreçlerinin giderek tükenmişliğe dönüştüğünü, bu durumdan kurtulmak için psikolojik olarak güçlenme çareleri aradıklarını belirtmiştir. Galanis vd. (2023: 8) sağlık çalışanlarının sessiz istifa sürecini incelediği araştırmasında bu kavramın giderek sağlık kuruluşları için bir tehdit hâlini aldığını ve çalışanları tükenmişlik ile karşı karşıya bıraktığını belirtmektedir. Formica ve Sfodera (2022: 904) konaklama

işletmelerinde sessiz istifa sürecini pandemi öncesi ve pandemi sonrası olarak incelemiş, işletmelerin pazarlama, insan kaynakları aşamalarına olan etkilerini ele almış, çalışanlar üzerinde yarattığı tükenmişlik hissine değinmiştir. Hiyerarşi kültürü ile örgütsel sessizlik ilişkisini ele alan bir araştırma hazırlayan Yalçınsoy (2019: 71) Adana'da görev yapmakta olan 411 sağlık personeliyle bu araştırmayı yürütmüştür. Araştırmanın sonuçlarına göre hiyerarşi kültürünün fazla olduğu örgütlerde örgütsel sessizliğin tercih edildiği belirlenmiştir. Aktaş ve Şimşek (2014: 45) tarafından İstanbul'da bulunan bir hastanenin 102 personeliyle yapılan araştırmanın sonucunda hiyerarşi kültürünün hâkim olduğu örgüt yapısında çalışan personelin örgütsel sessizliği tercih ettiği görülmüştür. Macit ve Erdem (2020: 770) ise Burdur ilinde bulunan kamu kurumlarında çalışan 831 kişi ile hazırladığı araştırmanın sonucunda hiyerarşi kültürünün baskın olduğu kamu kurumlarında çalışanların örgütsel sessizliğe yöndiklerini belirlemiştir. Köksal ve Gök (2020: 1600) bir kahve firmasının Ankara ve Antalya şubelerinde çalışan 182 kişi ile bir çalışma hazırlamış, hiyerarşi kültürü ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu sonucuna varmıştır. Kim ve Ko'nun (2021: 2157) Seoul'de bulunan bir üniversitede çalışan 421 profesör ile gerçekleştirdiği çalışmada hiyerarşi kültürü ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu görülmüştür.

Sessiz istifa kavramı örgütlerde çalışan bireylerin yaşadıkları eşitlikten faydalanamama, memnuniyetsizlik, adaletsizlik duygularını da içeren göreceli mahrumiyet teorisi ile açıklanmaktadır. Bu teoriye dayanarak ileri sürülen 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. Sessiz istifanın tercih edilme sebeplerini açıklayan bir diğer teori Kendini Uyarılma Teorisidir. Bu teoriye göre bireyler şartlara göre davranışlarını uyumlu hale getirmek adına hassasiyetlerini değiştirmektedirler. Kendini uyarılma seviyesi yüksek olan çalışanlar, iyi izlenim verebilmek için sosyal davranışlarını bilerek değiştirmekte, ortamsal ipuçlarını kullanmaktadırlar (Gül ve Özcan, 2011: 112). 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: 885). Sosyal mübadele kuramı ışığında oluşturulan araştırmanın modeli ve hipotezleri aşağıda sunulmuştur:

Şekil 1: Araştırmanın Düzenleyicilik Modeli



H₁: Hiyerarşi kültürünün sessiz istifa davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır.

H₂: Hiyerarşi kültürünün sessiz istifa davranışı üzerindeki etkisinde banka çalışanlarının eğitim durumlarının hızlandırıcı etkisi vardır.

3. YÖNTEM

3.1 Araştırmanın Ölçekleri

Araştırma kapsamında kullanılan hiyerarşi kültürü ölçeği için Cameron ve Quinn (1999: 31) tarafından geliştirilen 24 ifadelik örgüt kültürü ölçeğinin 6 ifadelik hiyerarşi kültürü alt boyutu kullanılmıştır. Anket sorularının Türkçe formu Şeker (2016) tarafından hazırlanan tez çalışmasından alınmıştır. Sessiz istifa kavramı için yerli ve yabancı literatürde bir ölçek formu bulunmadığı için Knoll ve Dick (2012: 356) tarafından geliştirilen, Çavuşoğlu ve Köse (2019: 376) tarafından Türkçe formu hazırlanan örgütsel sessizlik ölçeğinin 16 sorusu, Cammann vd. (1979) tarafından geliştirilen, Gülertekin (2013: 219) tarafından Türkçe formu hazırlanan işten ayrılma niyeti ölçeğinin 3 sorusu ile geçerlilik ve güvenilirlikler hesaplanarak, 19 maddelik uyarlama bir ölçek oluşturulmuştur. 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 (Robbins ve Judge, 2015: 84).

Ölçekler, 5'li Likert ölçeği gibi nicel veri toplama aracılığıyla elde edilmiş, dolayısıyla ankete katılan çalışanların anket ile ilgili duygularının anlaşılmasına olanak tanımıştır. Bu ölçek ile katılımcıların açkça sorulara katılma ya da katılmama seviyeleri tespit edilmiştir.

Araştırmada veri toplama tekniği olarak anket formu kullanılmıştır. Anket uygulaması için Bandırma Onyedi Eylül Üniversitesi 2023-1 toplantı numaralı ve 16-01-2023 tarihli etik kurul onay belgesi alınmıştır.

3.2 Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

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. Anket formu 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);

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

4. BULGULAR

4.1 Araştırmanın Demografik Bulguları

Tablo 1: Demografik Bulgular

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

4.2 Araştırmanın Keşfedici Faktör Analizi (KFA) Bulguları

Tablo 2: Hiyerarşi Kültürüne İlişkin KFA Bulguları

Değişken	Madde	Faktör Yükleri
	hk6	0,934
	hk3	0,928
Hiyerarşi Kültürü	hk2	0,921
	hk1	0,918
	hk5	0,916
	hk4	0,904
KMO Değeri		0,942
Ki Kare Değeri		2743,452
Sig.		,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. Araştırma kapsamında hiyerarşi kültürü için yapılan doğrulayıcı faktör analizinden elde edilen uyum iyiliği indeksleri (RMSEA=0,046 GFI=0,986 ve CFI=0,997) şeklinde bulunmuş ve yapı geçerliliğine sahip oldukları tespit edilmiştir (Gürbüz, 2021: 38).

Tablo 3: Sessiz İstifa Davranışına İlişkin KFA Bulguları

Değişken	Madde	Faktör Yükleri
	Si15	0,841
	Si10	0,828
	Si12	0,825
	Si5	0,814
	Si8	0,809
	Si7	0,807
	Si16	0,806
	Si9	0,805
Sessiz İstifa	Si18	0,797
	Si4	0,795
	Si11	0,780
	Si14	0,777
	Si3	0,775
	Si13	0,774
	Si2	0,766
	Si17	0,762
	Si6	0,750
	Si1	0,732
	Si19	0,565
KMO Değeri		0,962
Ki Kare Değeri		6055,425
Sig.		,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. Araştırma kapsamında sessiz istifa davranışı ölçeği için yapılan doğrulayıcı faktör analizinden elde edilen uyum iyiliği indeksleri (RMSEA=0,053 GFI=0,927 ve CFI=0,934) şeklinde bulunmuş ve yapı geçerliliğine sahip oldukları tespit edilmiştir (Gürbüz, 2021: 38).

4.3 Güvenilirlik ve Normallik Analizi Bulguları

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). Tablo 5'te ölçeklere ilişkin güvenilirlik analizi sonuçları verilmiştir;

Tablo 4: Cronbach's Alfa Değerleri

Ölçek	İfade Sayısı	Cronbach's Alfa
Sessiz İstifa	19	0,964
Hiyerarşi Kültürü	6	0,964

Tablo 4'te iki 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 değerlerin -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 5: Normallik Analizi Değerleri

	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık
Hiyerarşi Kültürü	3,4417	1,31818	-0,597	-1,080
Sessiz İstifa	3,7068	0,89456	-0,777	0,340

Tablo 5'te 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.

4.4 Korelasyon Analizi Bulguları

Değişkenler arasında bir ilişkinin olup olmadığını, varsa bu ilişkinin kuvvetli mi yoksa zayıf mı olduğunu, , değişkenlerde bir değer artarken diğeri artıyor veya azalıyor mu sorularına cevap bulabilmek için yapılan analizin sonuçları Tablo 6'da verilmiştir;

Tablo 6: Hiyerarşi Kültürü ile Sessiz İstifa Davranışı İlişkisi

	Hiyerarşi Kültürü	Sessiz İstifa
Hiyerarşi Kültürü	1	
Sessiz İstifa	0,204**	1

Tablo 6'da yapılan korelasyon analizinin neticesinde hiyerarşi kültürü ile sessiz istifa arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki ($r(400): 0,204^{**}$ $p<0,005$) olduğu görülmüştür.

4.5 Düzenleyici Regresyon Analizi Bulguları

Tablo 7: Hiyerarşi Kültürünün Sessiz İstifa Davranışı Üzerindeki Etkisi

Model	B	Std. Hata	Beta	t	p
Sabit	3,229	,123		26,318	,000
Hiyerarşi Kültürü	,139	,033	,204	4,167	,000

Bağımlı Değişken: **Sessiz İstifa**

Tablo 7'de verilen basit regresyon analizinin sonucuna göre hiyerarşi kültürünün sessiz istifa davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif etkisinin olduğu belirlenmiştir ($p<0,001$). Elde edilen bu sonuca göre H_1 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 8: Regresyon Modelinin Özeti

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	F	Sig.
1	,236	,056	,051	11,693	,000
2	,268	,072	,065	6,810	,009

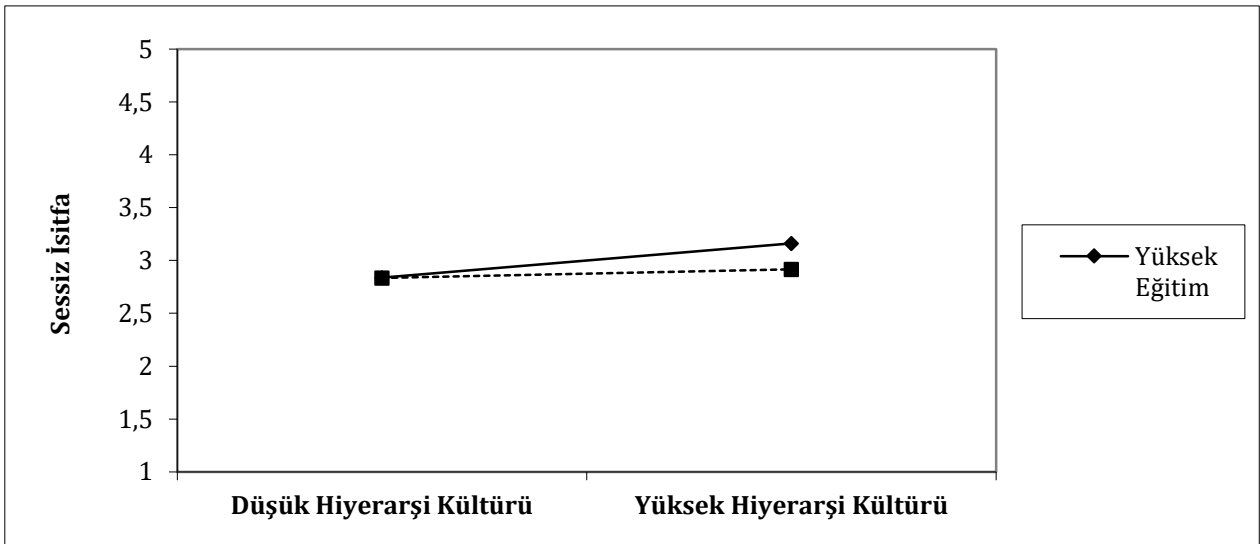
Tablo 8'de iki modele ait özet bilgiler sunulmuştur. İki modelde bulunan R² değerleri incelendiğinde birinci modele girilen değişkenlerin bağımlı değişkendeki değişimin %5,1'ini açıkladığı görülmektedir. İkinci model incelendiğinde ve etkileşimsel terim devreye girdiğinde modele girilen değişkenlerin bağımlı değişkenin %6,5'ini açıkladığı belirlenmiştir.

Tablo 9: Hiyerarşik Regresyon Modeline Ait Katsayılar

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	Sig.	VIF
	B	Std. Hata	Beta			
1 (Sabit)	3,707	,044		85,065	,000	
Zscore (Eğitim)	-,109	,045	-,122	-2,410	,016	1,069
Zscore (Hiyerarşi Kültürü)	,155	,045	,174	3,444	,001	1,069
2 (Sabit)	3,676	,045		82,071	,000	
Zscore (Eğitim)	-,124	,045	-,138	-2,741	,006	1,086
Zscore (Hiyerarşi Kültürü)	,161	,045	,180	3,590	,000	1,071
XM	-,120	,046	-,128	-2,610	,009	1,023

Tablo 9'da yer alan hiyerarşik regresyon analizi tablosunda modeller bazında bazı katsayılar bulunmaktadır. Standartlaştırılmamış katsayılar tablosu incelendiğinde birinci grupta modele girilen değişkenlerden eğitimin (B= -,109 ve $p<0,05$) ve hiyerarşi kültürünün (B= ,155 ve $p<0,05$) sessiz istifa davranışı üzerinde anlamlı etkisinin olduğu belirlenmiştir. İkinci grupta modele girilen etkileşimsel terimle birlikte sonuçlar incelendiğinde birinci gruptaki değişkenlerden eğitimin (B= -,124 ve $p<0,05$) ve hiyerarşi kültürünün (B= ,161 ve $p<0,05$) sessiz istifa davranışı üzerinde anlamlı etkisinin olduğu belirlenmiştir. Netice itibarıyla hiyerarşik regresyon modelinin iki adımı da istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Bununla beraber, ikinci modele girilen etkileşimsel terim XM (eğitim ve hiyerarşi kültürü çarpımı), birinci modele girilen değişkenlerden (hiyerarşi kültürü ve eğitim) %1,6 oranında daha fazla sessiz istifa davranışını açıklamaktadır. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda hiyerarşi kültürünün sessiz istifa davranışı üzerindeki etkisinde banka çalışanlarının eğitim durumlarının hızlandırıcı rolünün olduğu söylemek mümkündür. Çoğunlukla 18-25 yaş arası, eğitim düzeyi ön lisans ve lisans olan bireylerin katılım gösterdiği bu çalışmada gençlerin eğitim seviyelerinin dahi hiyerarşi kültürünün sessiz istifa davranışı üzerindeki pozitif etkisini azaltmadığı görülmektedir. Bu sonuca göre H₂ hipotezi kabul olmuştur. Hiyerarşik regresyon analizinin sonucunu belirten Düzenleyicilik grafiği de Şekil 2'de sunulmuştur;

Şekil 2: Düzenleyicilik Grafiği



5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırma kapsamında yapılan analizlerin neticesinde hiyerarşi kültürünün hâkim olduğu örgüt ortamında çalışanların sessiz istifaya yöneldikleri belirlenmiş ve H₁ ve H₂ hipotezi kabul edilmiştir. Literatürde iki değişken arasında ilişkiyi ele alan çalışma bulunmamaktadır. Sessiz istifa kavramı uzun süredir örgütsel sessizlik değişkeni ile anıldığı için hiyerarşi kültürü ve örgütsel sessizlik ilişkisini inceleyen araştırma örnekleri mevcuttur. Benzer sonuçları elde eden Yalçınsoy vd. (2017: 139) 411 sağlık sektörü ile hazırlanmış olduğu çalışmada örgütsel sessizlik ve hiyerarşi kültürü arasındaki ilişkiyi anlamlı ve pozitif olarak tespit etmiştir. Çavuşoğlu ve Köse (2019: 382) tarafından Manisa ve İzmir illerinde bulunan üniversitelerde çalışan 719 akademisyenle hazırlanan çalışmada da benzer sonuç elde edilmiştir. Sessiz istifa, örgütsel sessizlik ve hiyerarşi kültürü ilişkisinde demografik değişkenlerin ve literatürde bulunan başka değişkenlerin düzenleyicilik rolünün ifade eden bir araştırma örneği bulunmamaktadır. Araştırmanın demografik sonuçlarından görüleceği üzere ankete katılan bireyler 18-25 yaşla büyük çoğunluğu oluşturmaktadır. Z kuşağı içerisinde yer alan bu yaş grubu dijital dünyada büyüyen, zihinsel sağlık ve bireysel tatminlerine öncelik veren bir yaş grubudur. Değerlerinin örgütün değerleriyle uyuşmadığını hisseden bu bireyler, ruh sağlıklarının da bu durumdan olumsuz etkilendiğini düşündüklerinde sessiz istifaya daha fazla yatkın hale gelmektedirler. Z kuşağı tarafından yaşamak için mi çalışıyorum yoksa çalışmak için mi yaşıyorum sorusunun cevabı olarak değerlendirilen sessiz istifa, işten ayrılma lüksü olmayan çalışanların çıkış yolu arama sürecinde gelişen direnme yöntemlerini ifade etmektedir. Lider-üye etkileşiminin çok boyutlu niteliğe sahip olduğu, sosyal değişim teorisi bakış açısından da anlaşılmaktadır. Bu teori, bireyler arası karşılıklı etkileşim sürecini kayıpların en aza indirilmesi ve ödüllerin en üst düzeye çıkartılması şeklinde açıklamaktadır. Temel mantığı giderden daha çok gelir sağlayan ilişkilerin karşılıklı ilgiyi ve güveni arttıracığı yönündedir. Sosyal değişim teorisine göre lider-üye etkileşiminin gelişimi, iki taraf arasındaki başlangıç etkileşimleri ile başlamaktadır. Bu etkileşimin oluşumu için iki taraf karşılıklı saygı, güven ve sorumluluk gibi duyguların gerçekleştirilip gerçekleştirilemeyeceğini belirlemek amacıyla birbirlerini test etmektedirler. Karşılıklı etkileşim davranışı olumlu sonuç verdiğinde etkileşimi başlatan tarafın sonuçtan memnun kaldığı anlaşılmakta ve iki taraf arası etkileşim devam etmektedir (Yıldız vd., 2008: 99).

Pandemi öncesinden itibaren kendini göstermeye başlayan, çalışanın gizli halde geri çekilmesi olarak ifade edilen sessiz istifa kavramı, çalışanların işlerini hayatlarının merkezine almamaları, önceliği özel yaşamlarına vermeleri ve aidiyet duygularını kaybederek, iletişim eksikliği yaşamaları ile ilerleyen bir süreçtir. Bu sürecin önüne geçmek için tüm sorumluluk yönetime aittir. Bu nedenle örgüt çalışanlarının sessiz istifaya yönelmelerine neden olan olumsuz durumlar hakkında yönetim ile düşüncelerini açık bir şekilde paylaşmaları bu sorunların çözüm sürecini hızlandıracaktır. İş yerinde değer göremeyip, çeşitli nedenlerle oluşan tükenmişlik sendromuyla karşı karşıya kalan ve dolayısıyla sessiz istifa sürecine geçen çalışanların sayısının artması ve zamanla yaşayacakları bunalımlar, istihdam havuzunun eksilmesine, toplumsal refahın bozulmasına neden olacaktır. Örgütsel, bireysel ve küresel ölçekte sağlıklı bir ekonomik işleyişin sağlanabilmesi için sessiz istifa ile mücadele etmek önem arz etmektedir. Mücadelenin en önemli elemanlarından biri olan yöneticiler, çalışanını destekleyen, motive eden, tecrübesi ve bilgisiyle onları ikna eden, sinerji yaratan yönleriyle sessiz istifanın önüne geçmede önemli bir faktör olarak görülmektedirler (Çalışkan, 2023: 20). Eski üretkenliğini kaybeden, performansında düşüşleri yaşayan çalışanı sessiz istifanın ve hiyerarşi kültürünün olumsuz ve baskıcı etkilerinden uzaklaştırmak için yöneticilere verilebilecek bazı tavsiyeler şunlardır;

-Sessiz istifaya karşı duyarlı işletme yapısı oluşturmak hem insan kaynakları için hem de örgüt çalışanlarının memnuniyeti ve verimliliği için önem arz etmektedir. Bu nedenle sessiz istifayı önleyebilmek için konu ile ilgili eğitimlerin hazırlanması, çalışanlara örgütün bu olumsuz duruma karşı olduğu mesajını verecektir.

-Çalışanların becerilerini geliştirebilmeleri ve örgüt içi daha zor görevleri üstlenebilmeleri için imkân tanınmalıdır.

-Çalışanların motivasyonlarının ve memnuniyet seviyelerinin takip edilmesi, örgüt içerisinde önemsendiklerini, açık iletişimin hâkim olduğunu düşünmelerini sağlayacaktır. Bu durumda insan kaynakları yönetimine de sorumluluk yüklenmelidir. Çünkü çalışan insan kaynakları tarafından motivasyonlarına değer verildiğini düşündüğünde özgüveni artacaktır.

-Örgüt içi sorumluluklarının ötesinde fazla çaba gösteren çalışanların ödüllendirilmesi, hem sessiz istifayı azaltacak hem de motivasyon artışına destek sağlayacaktır.

-Örgüt ortamının tüm çalışanların kendilerini özgür ve huzurlu hissedebilecekleri yapıda olması umulmakta, yaşadıkları endişeler dikkate alınarak, durumlarıyla alakalı empati kurulmalıdır.

-Ortak bir amaç duygusunun oluşturulması, katılımcı örgüt kültürünün yaratılması, çalışanların inisiyatiflerinin geliştirilmesine olanak tanınması, bireyin özel hayatı ve iş hayatı arasında sınır koyması halinde bu duruma saygı duyulması ile sessiz istifanın önüne geçilebilir.

-Çalışanlara büyüme imkanlarının sağlanması, özerklik tanınması ve destekleyici yönetim anlayışının sunulması halinde onların gelişimlerine, mutluluklarına ve kariyerlerine olumlu yatırımlar yapılmış olacaktır.

-Çalışanlarının mesleki gelişimleri için yatırımlar yapan, mental sağlıklarına değer veren, güçlü taraflarının gelişimi için imkân tanıyan, açık iletişim için cesaret veren, ödülleri adaletli bir şekilde paylaştıran ve çalışanın onurunu özenle koruyan bir örgüt misyon odaklı dünyayı daha iyi hale getirebilecek vizyon ortaya koyabilir.

-Çalışanlara işleri ile ilgili daha detaylı konuşmalar yapmak, gereksiz iş yükünü azaltmak, birlikte verimli projeler geliştirmek, mevcut işlerin verimliliğinin nasıl artırılacağı hususunda birlikte düşünmek sessiz istifayı azaltmak için örgütlere imkân tanıyacaktır.

-Hiyerarşik örgüt yapısına sahip kurumlarda iletilen mesajların filtrelenmesi otoritenin yanlış anlaşılmasına sebep olabilir. Dolayısıyla yönetici ve çalışan arasındaki güven eksikliğine sebep olabilecek bu durumu engellemek için otorite ve çalışan arasında düzenli bire bir görüşmelerin yapılması, ortak bir zeminde birleşilmesi, çalışanın büyümesine olanak tanınması gerekmektedir.

-Örgütlerde sıkça karşılaşılan, diğer karşılığı psikolojik yıldırma olarak ifade edilen mobbinge karşı yöneticilerin ve insan kaynakları yönetiminin gerekli önlemleri alması karşılaşılabilecek sessiz istifa sorununun önüne geçecektir.

Çalışanların sessiz istifa davranışlarını engelleyebilmek adına;

- İş ile ilgili olası hatalarına profesyonel geri bildirimlerde bulunulması,

-İşe dair şikâyetlerini ve kaygılarını ifade edebilecekleri güvenli alanların yaratılması,

-Güven, saygı ve iş birliği olan örgüt ortamının oluşturulması,

-Motivasyonlarını ve memnuniyetlerini takip etmek adına, departmanlar arası açık iletişim sisteminin kurulması,

-Tüm çalışanların üzerine düşen vazifeyi en iyi şekilde yapmaktan memnun olacakları örgüt kültürünün oluşturulması,

-Çalışanların inisiyatif geliştirmelerine imkân tanınması,

-Çalışanların bağlılıklarını arttırmak adına büyüme fırsatları sağlanması, teşvikler sunulması,

-Çalışanların yetki ve sorumluluklarının net olduğu, bireyler arası işbirliğine dayanan, tüm örgüt üyeleriyle iletişimin dürüstlük ile yürütüldüğü, başarı odaklı kazanan kültür yapısının oluşturulması,

-Çalışanların performanslarını gözden geçirme sıklığının artırılması,

-Çalışanların sınırlarına saygı duyulması ve ortaya koydukları işin takdir edilmesi,

-Çalışanların, iş arkadaşlarıyla veya üstleri ile ilişkilerinde yaşanan sorunları iyileştirmek ve geliştirmek adına koçluk ve eğitim sisteminin devreye girmesi,

-Tüm çalışanların kendilerini özgür hissedebilecekleri bir örgüt ortamının yaratılması gerekmektedir.

-Çalışanlara konforlu iş koşullarının ve hak edilen ücretin sunulması, iş tatminlerini arttıracak gibi sessiz istifanın da önüne geçecektir.

-Liderlerin sessiz istifa konusunda bilinçlendirilmesi, bu doğrultuda bilgilerinin ve yetkinliklerinin artırılması da önem arz etmektedir.

Çalışanlar açısından bakıldığında yaşamlarını anlamlandıran sebepler üzerinden yeniden bağlantı kurmaları, amaç duygusunu canlandırmak adına önemli bir rol oynayabilir. Bireylerin anlam arayışlarında belli amaçlara bağlanmaları gerçeklikten uzaklaşmalarını engellemekte, sağlıklı bir iş-yaşam dengesi kurmalarına imkan tanımaktadır. Örgüt içerisinde sağlıklı yaşam kültürünün yaygınlaşması, çalışanların iş saatleri dışında kalan zamanlarında stresten uzaklaşmalarını ve eğlenebilecekleri etkinliklere yönelmelerini sağlamakta, psikolojik olarak kendini rahat hissedebilen birey, sessiz istifa sürecine girmemektedir (Çalışkan, 2023: 198).

Literatürde hiyerarşi kültürünün sessiz istifa davranışı üzerindeki etkilerini ele alan ve çalışan ile lider arası etkileşimini 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 çalışma hazırlanmıştır. Farklı sektörlerde ve farklı örneklerde gerçekleştirilebilecek ilerleyen araştırmalar sessiz istifa davranışı kavramının literatürde kapsamlı olarak yer almasına olanak tanıyarak, çalışanların ve örgütlerin bu konu ile ilgili bilinçlenmelerini sağlayacaktır. Ayrıca bu alanda çalışmak isteyen araştırmacılar için sessiz istifanın sebepleri ve sonuçları ile ilgili çalışmaların yapılmasının yararlı olacağı umulmaktadır.

KAYNAKÇA

- Aktaş, H. ve Şimşek, E. (2014). Örgütsel Sessizlik ile Algılanan Bireysel Performans, Örgüt Kültürü ve Demografik Değişkenler Arasındaki Etkileşim. *Akdeniz İİBF Dergisi*, 14(28), 24-52.
- Bartlett, J.E., Körtlik, J.W. ve Higgins, C.C. (2001). Organizational Research: Determining Appropriate Sample Size in Survey Research. *Information Technology, Learning and Performance Journal*, 19(1), 43-50.
- Cameron, K.S. ve Quinn, R.E. (1999). Diagnosing and Changing Organisational Culture, Based on the Competing Values Framework. Massachusetts: Addison-Westley.
- Cammann, C., M. Fichman, Jenkins, D. ve Klesh, J. (1979). Michigan Organizational Assessment Questionnaire, University of Michigan, Ann Arbor, Michigan.
- Coelho, C., Mojtahedi, M., Kabirifar, K. ve Yazdani, M. (2022). Influence of Organisational Culture on Total Quality Management Implementation in the Australian Construction Industry. *Buildings*, 12(4), 1-15.
- Cropanzano, R. ve Mitchell, M. S. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900.
- Çalışkan, K. (2023). Sessiz İstifa: Sonun Başlangıcı mı Yeniden Diriliş mi? *Journal of Organizational Behavior Review*, 5(2), 190-204.
- Çavuşoğlu, S. ve Köse, S. (2019). Örgütsel Sessizlik Ölçeği'nin Türkçeye Uyarlanması. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(2), 365-387.
- Çimen, A. İ. ve Yılmaz, T. (2023). Sessiz İstifa Ne Kadar Sessiz. *Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Dergisi*, 5(1), 27-33.
- Deal, T. E. ve Kennedy, A. A. (1982). Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Organizational Life. *Reading/T. Deal, A. Kennedy.-Mass: Addison-Wesley*, 2, 98-103.
- De Carlo, L. T. (1997). On the Meaning and Use of Kurtosis. *Psychological Methods*, 2, 292-307.
- Detert, J. (2023). Let's Call Quiet Quitting What It Often Is: Calibrated Contributing. *MIT Sloan Management Review*, 64(2), 1-3.
- 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.
- Galanis, P., Katsiroumpa, A., Vraka, I., Konstantakopoulou, O., Moisoglou, I., Gallos, P. ve Kaitelidou, D. (2023). Quiet Quitting Among Employees: A Proposed Cut-Off Score For The "Quiet Quitting" Scale. *Research Square*, 1, 1-13.
- Gebretsadik, D. M. (2022). Impact of Organizational Culture on the Effectiveness of Public Higher Educational Institutions in Ethiopia. *International Journal of Leadership in Education*, 25(5), 823-842.
- Groeneveld, R.A. ve Meeden, G. (1984). Measuring Skewness and Kurtosis. *The Statistician*, 33, 391-399.
- Güler, M. (2023). Çalışma Kültüründe Yeni Bir Kavram: Sessiz İstifa. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 32(1), 247-261.

- Gülertekin Genç, S. ve Gümüş, M. (2018). Turizm İşletmelerinde Liderlik Tarzıyla İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Duygu İkliminin Aracılık Etkisi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(1), 209-228.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2018). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: Felsefe-Yöntem-Analiz. Ankara: Seçkin Yayınları.
- 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*, 11, 1-13.
- İmadoğlu, T., KUurşuncu, R. S. ve Çavuş, M. F. (2018). Psikolojik Şiddet (Mobbing) ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki: Nitel Bir Araştırma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 11(57), 623-631.
- Irfan, S. ve Marzuki, N. A. (2018). Hierarchy Culture as a Moderator on the Relationship Between Work Motivation and Work Commitment. *Indian Journal of Positive Psychology*, 9(1), 89-96.
- Işık, M., Tutgaç, C. ve Gündoğdu, B. (2022). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Demokrasinin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(4), 23-42.
- İşcan, Ö. F. ve Timuroğlu, M. K. (2007). Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(1), 119-135.
- Joseph, O. O. ve Kibera, F. (2019). Organizational Culture and Performance: Evidence From Microfinance Institutions in Kenya. *SAGE Open*, 9(1), 1-11.
- Kim, J. ve Ko, S. (2021). The Effect of University Organizational Culture on Organizational Silence and Faculty-Student Interaction. *Management Science Letters*, 11(7), 2151-2162.
- Klotz, A. C. ve Bolino, M. C. (2022). When Quiet Quitting Is Worse Than The Real Thing. *Harvard Business Review*, 1, 1-5.
- Knoll, M. ve 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. ve Çınar, O. (2020). Lider-Üye Etkileşimi ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkide Pozitif Psikolojik Sermayenin Aracı Rolü: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24(1), 1-20.
- Korman, B. A. (2023). On The Mushrooming Reports Of "Quiet Quitting": Employees' Lifetime Psilocybin Use Predicts Their Overtime Hours Worked. *Journal of Psychoactive Drugs*, 1, 1-10.
- Köksal, K. ve Gök, S. G. (2020). Örgüt Kültürünün Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi: Yerli ve Yabancı Firma Çalışanları Üzerinde Çoklu Grup Analizi. *Third Sector Social Economic Review*, 55(3), 1594-1614.
- Kumar, S. (2023). Quiet Quitting and Its Relevance to the Medical Profession. *MGM Journal of Medical Sciences*, 10(1), 1-2.
- Lu, M., Al Mamun, A., Chen, X., Yang, Q. ve Masukujjaman, M. (2023). Quiet Quitting During Covid-19: The Role of Psychological Empowerment. *Humanities and Social Sciences Communications*, 10(1), 1-16.
- Macit, G. ve Erdem, R. (2020). Örgüt Kültürü ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 15(2), 765-792.

- Maguire, O. (2022). Quiet Quitting: How You Can Recognise It and Reengage Your Employees. [https:// www.reed.com/articles/quietquitting-how-you-can-recognise-it-and-re-engage-youremployees](https://www.reed.com/articles/quietquitting-how-you-can-recognise-it-and-re-engage-youremployees). Erişim Tarihi: 2 Şubat 2023.
- Mahand, T. ve Caldwell, C. (2023). Quiet Quitting-Causes and Opportunities. *Business and Management Researches*, 12(1), 9-18.
- Özücü, E., Gizlier, Ö. ve Nazır, A. (2020). Örgüt Kültürünün Örgütsel Sessizliğe Etkisi: Karacabey İlçesi Gıda Sektörü Üzerine Uygulama. *Karadeniz Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(22), 99-112.
- Özücü, E., Saç, Ö. ve Hasırcı, I. (2023). Kültürel Sıkılık ve Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21(2), 79-98.
- Özer, M. A. (2005). Günümüzün Yükselen Değeri: Yeni Kamu Yönetimi. *Sayıştay Dergisi*, 59, 3-46.
- Öztürk, E., Arıkan, Ö. U. ve Ocak, M. (2023). Understanding Quiet Quitting: Triggers, Antecedents and Consequences. *Uluslararası Davranış, Sürdürülebilirlik ve Yönetim Dergisi*, 10(18), 57-79.
- Salem, N. (2022). Quiet Quitting. *Dental Nursing*, 18(10), 480-481.
- Robbins Stephen P. ve Judge, A. (2015). *Organizational Behavior (Örgütsel Davranış)*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Saygılı, Z. ve Avcı, N. (2023). Çalışanların Görev Odaklı ve İnsan Odaklı Liderlik Tarzı Algılarının Adanmışlıktan Sessiz İstifaya Değın Farklılaşması Üzerine Bir İnceleme. *Anlambilim MTÜ Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 3(1), 212-227.
- 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*, 1, 1-11.
- Şeker, H. Ş. (2016). Örgüt Kültürü ile İnovasyon Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tear, M. J., Reader, T. W., Shorrock, S. ve Kirwan, B. (2020). Safety Culture and Power: Interactions Between Perceptions of Safety Culture, Organisational Hierarchy and National Culture. *Safety science*, 121, 550-561.
- Yalçınsoy, A., Işıldak, M. S. ve Bilen, A. (2017). Örgüt Kültürü ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(13), 132-146.
- Yalçınsoy, A. (2019). Örgüt Kültürü ve Örgüt İkliminin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinin Analizi. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 67-77.
- Yaşar, E., (2022). Yönetici Korkusu ve Korku Kültürü Arasındaki İlişkide İşgören Kişilik Özelliklerinin Düzenleyici Rolü. *ODÜSOBİAD*, 12(2), 709-734.
- Yıkılmaz, İ. (2022). Quite Quitting: A Conceptual Investigation. 10. Anadolu Sosyal Bilimler Kongresi, Diyarbakır.
- Yıldız, G., Özutku, H., ve Cevrioğlu, E. (2008). Lider-Üye Etkileşimine Çok Boyutlu Yaklaşım: Liden ve Maslyn'in Dört Boyutlu Lider-Üye Etkileşim Ölçeğinin Psikometrik Özelliklerine Yönelik Görgül Bir Araştırma. *Akademik İncelemeler Dergisi*, 3(1), 95-123.
- Yıldız, S. ve Özmenekşe, Y. O. (2022). Kaçınılmaz Son: Sessiz İstifa. *Al Farabi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(4), 14-24.

Zhang, R., Xu, Z. ve Gou, X. (2023). Electre II Method Based on the Cosine Similarity to Evaluate the Performance of Financial Logistics Enterprises Under Double Hierarchy Hesitant Fuzzy Linguistic Environment. *Fuzzy Optimization and Decision Making*, 22(1), 23-49.

Zuzelo, P. R. (2023). Discouraging Quiet Quitting: Potential Strategies for Nurses. *Holistic Nursing Practice*, 37(3), 174-175.



© Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY NC) license.
(<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>).

EXTENDED ABSTRACT

1. Introduction

The concept of quite quitting behavior, which is explained in Turkish as not going out of the duties specified in the job description, is defined as avoiding responsibilities, working as much as necessary, giving up, and not taking any action regarding the organization. According to this concept, the employee prefers not to do anything other than his/her duty, does not use his/her creative side, and does not attach importance to the expectations of the institution he/she works for. The presence of employees who adopt the quiet quitting behavior in the business environment negatively affects the commitment of other individuals to the organization and causes them to lose their productivity. People who are faced with burnout in the organization they work for and think that they do not get the reward they deserve enter into a silent renunciation process, even if they do not realize it. These individuals think that the above-normal value they place on their work is not worth missing out on anything in life. This situation brings with it minimum performance and low efficiency. Therefore, important responsibilities are imposed on the leader for organizations that try to continue their lives within the means at their disposal in an intensely competitive environment. By increasing the productivity of the employees, the most important task of managers in the modern organizations that they are in search of is to reduce the hierarchical structure, increase communication between the manager and the employee, and ensure the participation of the employee in the decisions. Quiet quitting behavior, known as one of the long-term results of work engagement, is seen as one of the concepts that will increase its validity in the near future. The importance of the study is that it is aimed at determining the factors affecting the quiet quitting behavior, which is one of the behaviors that reduce employee productivity. Quiet quitting behavior, which is still a new concept and has a limited number of studies in the academic literature, attracts attention both in business life and in the academic field. For this reason, the foundations on which this concept is based have not been determined precisely. The main reason for this research is that there are no examples of studies that deal with the hierarchical culture together with the quiet quitting behavior, which has started to come to the fore as a new concept in the literature.

2. Data Set and Method

The population of the research consists of 1835 bank personnel in Balıkesir province and its districts. The sample of the research consists of 400 personnel selected from banks located in Bandırma district and Balıkesir city center. Convenience sampling method was used in the selection of the sample.

3. Empirical Findings

As a result of the regression analysis, it was determined that the hierarchy culture had a positive and significant effect on the quiet quitting behavior. As a result of the hierarchical regression analysis, it was determined that the educational status of the bank employees had a moderating effect on the effect of the hierarchical culture on the quiet quitting behavior.

4. Discussion and Conclusion

The concept of quite quitting, which is expressed as the confidential withdrawal of the employee, has started to show itself since the pre-pandemic period. It is a process that progresses with the employees not putting their work at the center of their lives, giving priority to their private lives, losing their sense of belonging, and experiencing a lack of communication. All responsibility belongs to the management to prevent this process. For this reason, it will accelerate the solution process for these problems if the employees of the organization openly share their thoughts with the management about the negative situations that cause them to resign silently. Creating a company structure that is sensitive to quite quitting is important both for human resources and for the

satisfaction and productivity of the employees of the organization. For this reason, the preparation of trainings on the subject in order to prevent quite quitting will give the message to the employees that the organization is against this negative situation. Filtering the messages conveyed in institutions with hierarchical organizational structures may cause misunderstandings of authority. Therefore, in order to prevent this situation that may cause a lack of trust between the manager and the employee, it is necessary to conduct regular one-on-one meetings between the authority and the employee, to unite on a common ground, and to allow the employee to grow. The managers and human resources management taking the necessary precautions against mobbing, which is frequently encountered in organizations and whose other counterpart is expressed as psychological intimidation, will prevent the quite quitting problem that may be encountered.