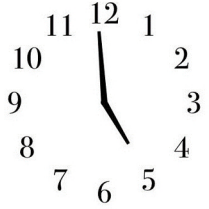
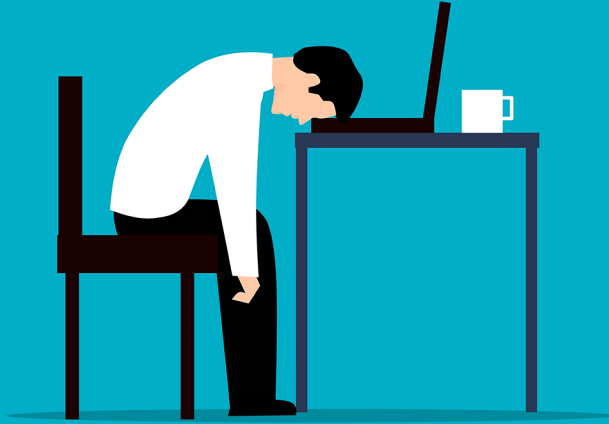


EĞİTİM
yayınevi

SESSİZ İSTİFA



16:59



Editör: Prof. Dr. Cengiz DURAN

Yazarlar

Dr. Öğr. Üyesi Ahmet DENİZ
Prof. Dr. Cengiz DURAN
Doç. Dr. Dursun BOZ
Dr. Öğr. Üyesi Saffet KARAYAMAN

SESSİZ İSTİFA

Editör: Prof. Dr. Cengiz DURAN

Yazarlar

Dr. Öğr. Üyesi Ahmet DENİZ

Prof. Dr. Cengiz DURAN

Doç. Dr. Dursun BOZ

Dr. Öğr. Üyesi Saffet KARAYAMAN

EĞİTİM
yayınevi

SESSİZ İSTİFA

Editör: Prof. Dr. Cengiz Duran

Genel Yayın Yönetmeni: Yusuf Ziya Aydoğan (yza@egitimyayinevi.com)

Genel Yayın Koordinatörü: Yusuf Yavuz (yusufyavuz@egitimyayinevi.com)

Sayfa Tasarımı: Eğitim Yayınevi Grafik Birimi

Kapak Tasarımı: Eğitim Yayınevi Grafik Birimi

T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı

Yayıncı Sertifika No: 47830

E-ISBN: 978-625-6489-93-6

1. Baskı, Ağustos 2023

Kütüphane Kimlik Kartı

SESSİZ İSTİFA

Editör: Prof. Dr. Cengiz Duran

86 s., 160x240 mm

Kaynakça var, dizin yok.

E-ISBN: 978-625-6489-93-6

Copyright © Bu kitabın Türkiye'deki her türlü yayın hakkı Eğitim Yayınevi'ne aittir. Bütün hakları saklıdır. Kitabın tamamı veya bir kısmı 5846 sayılı yasanın hükümlerine göre kitabı yayımlayan firmanın ve yazarlarının önceden izni olmadan elektronik/mekanik yolla, fotokopi yoluyla ya da herhangi bir kayıt sistemi ile çoğaltılamaz, yayımlanamaz.

EĞİTİM

YAYINEVİ

Yayınevi Türkiye Ofis: İstanbul: Eğitim Yayınevi Tic. Ltd. Şti., Atakent mah.
Yasemen sok. No: 4/B, Ümraniye, İstanbul, Türkiye

Konya: Eğitim Yayınevi Tic. Ltd. Şti., Fevzi Çakmak Mah. 10721 Sok. B Blok,
No: 16/B, Safakent, Karatay, Konya, Türkiye
+90 332 351 92 85, +90 533 151 50 42, 0 332 502 50 42
bilgi@egitimyayinevi.com

Yayınevi Amerika Ofis: New York: Eğitim Publishing Group, Inc.
P.O. Box 768/Armonk, New York, 10504-0768, United States of America
americaoffice@egitimyayinevi.com

Lojistik ve Sevkiyat Merkezi: Kitapmatik Lojistik ve Sevkiyat Merkezi, Fevzi Çakmak Mah.
10721 Sok. B Blok, No: 16/B, Safakent, Karatay, Konya, Türkiye
sevkiyat@egitimyayinevi.com

Kitabevi Şubesi: Eğitim Kitabevi, Şükran mah. Rampalı 121, Meram, Konya, Türkiye
+90 332 499 90 00
bilgi@egitimkitabevi.com

İnternet Satış: www.kitapmatik.com.tr
+90 537 512 43 00
bilgi@kitapmatik.com.tr

İÇİNDEKİLER

Önsöz V

SESSİZ İSTİFA ÖLÇEĞİ..... 9

Dursun BOZ, Cengiz DURAN, Saffet KARAYAMAN, Ahmet Deniz

**SESSİZ İSTİFANIN DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLER
İLE İLİŞKİSİ..... 42**

Ahmet DENİZ

KUŞAK TEORİSİ BAĞLAMINDA SESSİZ İSTİFA 62

Saffet KARAYAMAN

Önsöz

Kurumlar bağı ve verimli çalışanlar yaratma yanı sıra bu durumu sürdürülebilir kılma noktasında fazlasıyla isteklidir. Bu bağlamda kariyer süreçlerini doğru yönetme pek çok Z kuşağı çalışanın sisteme dâhil olduğu bugünlerde oldukça önemli bir hal almaktadır. Tabii bu aşamada çalışanların da kurumlardaki mevcudiyetlerini kalıcı kılma noktasında motive edilmeleri önemli bir ölçüt olarak karşımıza çıkmaktadır. Günümüzde çalışanların işte yettiği kadarıyla üretim yapma, verimli olma ve bir nevi kendilerini sessize alma olguları oldukça yaygın bir biçimde gündem oluşturmaktadır. Bu durum tüm kurumlar için maliyet artırıcı bir unsur olarak dikkat çekmektedir. Tam da bu aşamada sessiz istifa kavramı yeni bir kavram olarak literatürdeki yerini almaktadır. Bu sebeplerden da dolayı sessiz istifa ölçeği geliştirmek elzem hale gelmiştir. “Sessiz İstifa” adlı kitap, çalışan davranışlarının farklı yönlerine dair kapsamlı bir bakış açısı sunmayı amaçlamaktadır. Kitabın içerisinde, sessiz istifa kavramından başlayarak demografik değişkenler ve kuşak teorisi bağlamında ele alınmaktadır. Bundan dolayı kitabımız, sessiz istifa kavramının temel prensiplerini, uygulamalarını, yönetim süreçleri perspektifiyle ele alarak okuyuculara farklı açılardan katkı sağlayacaktır. Sessiz istifa olgusunun temellerini oluşturan bu kitap yönetim ve insan kaynakları yönetimi konusunda uzmanlaşmak isteyen kişiler ile insan kaynakları süreçlerini verimli yönetmek isteyen kurumlar için faydalı olacak şekilde hazırlanmıştır. Sessiz istifa kavramı açısından önemli olan bu kaynağın hazırlanmasında emeği geçen bölüm yazarlarına teşekkür ederim. Onların uzmanlığı, bilgisi ve emeği sayesinde ortaya çıkan bu eserin, okuyucularına faydalı olacağını değerlendirmekteyim.

İşletmeler, daha fazla kar elde edebilmek için çalışır. Her işletmenin amacına ulaşma düzeyi temelde, mevcut çalışanlarının performansı ve katkıları ile ilgili bir durumdur. İşletmeler çalışanlarının standardı aşan fazladan katkıları ile amaçlarına daha kısa sürede ulaşabilir. Bu fazladan katkı ve fedakârlık alanı işletme yöneticileri için önemli bir alandır. Sessiz istifa davranışı, tam da bu gri alanı yani fazladan katkıyı sunmama durumudur. Bazı işletme yöneticilerinin, mevzuatta olmayan fazla mesai istekleri, daha fazla özveri ve fedakârlık talepleri sonucu çalışanlar tükenmişlik sendromuna girmektedir. Bu durumda bazı çalışanlar buldukları işyerleri için fazladan hiçbir katkı sunmak ve fedakarlıkta bulunmak istemez. Sadece minimal düzeydeki yükümlülüklerini yerine getirir. İşte bu durum, “çalışanların sessiz istifası” olarak ifade edilebilir.

İşletmeler çalışanlarının özverileri ve fedakarlıkları olmadan yaşamlarını çok fazla sürdüremez. Bazı çalışanlar, piyasa koşulları, işsizlik ve konfor alanından çıkmama gibi kaygılar nedeniyle işten tümüyle ayrılmak istemezler. Bunun yerine duygularını, özverilerini gönüllülüklerini kapının dışında bırakarak, sadece fiziken o işyerinde bulunmakla yetinirler. Bu sayede en minimal düzeydeki çalışma zorunluluğunu karşılayarak oradaki varlıklarını sürdürürler. Sessiz istifa düzeyindeki bir çalışanın ortaya koyduğu ürün, tatsız tuzsuz sevgisiz bir yemek gibidir. Sadece sofraya bir şeyler koyma zorunluluğu sonucu yapılan bir yemek gibidir.

Sessiz istifa kavramı örgütler için tanımlanması zor ve müdahale edilmesi güç bir çalışan tutumudur. Böylesine önemli bir çalışan davranışı ile mücadele edilmesi ve onun üstesinden gelinmesi için konunun tüm boyutları ile açıklanması gerekmektedir. Bu da konuyu her açıdan ele alan bilimsel çalışmalarla mümkündür. Dünya çapında kitlesel bir etki ortaya koyan sessiz istifa protestosu bu kavramın ne kadar yaygın olduğunu göstermektedir. Önümüzdeki yıllarda örgütsel davranış çalışmalarının bu kavram üzerinde yoğunlaşacağını öngörmek çok da zor olmasa gerek. Bilimsel çalışmaların, ilgili alan üzerinde birtakım sorunları açıklayıcı ve karşılaşılan sorunların çözümü için yol gösterici olması arzu edilen bir durumdur. Eldeki bu çalışma, örgütlerin mücadele etmesi en zor çalışan davranışlarından biri olan sessiz istifa davranışını ortaya koymayı amaçlamaktadır. Bu sayede örgütler bu davranışa karşı önlemler geliştirebilir, var olan sessiz istifa davranışı ile mücadele edebilir ve doğal entropilerini geciktirebilir.

Sessiz İstifa davranışını gösteren çalışan, örgütün geleceği için son derece tehlikeli bir unsurdur. Çünkü negatif örgütsel davranışlar bulaşıcıdır. Çalışanı sessiz istifaya iten çok sayıda değişken vardır. Bu unsurların tamamının üstesinden gelmek bir ütopya'dır. Ancak, işe giriş aşamasında dikkat edilecek temel birtakım prensipler sessiz istifa davranışının önüne geçmede etkili olabilir. İşe alımlarda aday çalışanın beklentileri ile alım yapılacak görev tanımının gereklilikleri ile iş yerinin özelliklerinin uyumuna dikkat edilmesi en önemli tedbir olabilir.

Okuyucusunun bol olması dileğiyle. Saygı ve sevgilerimle.

Prof. Dr. Cengiz DURAN – 20.08.2023

SESSİZ İSTİFA ÖLÇEĞİ

Dursun BOZ¹, Cengiz DURAN², Saffet KARAYAMAN³, Ahmet Deniz⁴

Özet

Son zamanlarda iş hayatının en çok konuşulan konularından birisi olan sessiz istifa gündemdeki yerini korumaya devam etmektedir. Covid-19 pandemisi çalışanların dalga dalga büyük istifalarını ortaya çıkartmıştır. Bu durumun doğru anlaşılması örgütlerin sürdürülebilir olmasına katkı sağlayacaktır. Bu bağlamda çalışmadaki amaç sessiz istifa konusunda kapsayıcı bir ölçek geliştirmektir. Bu amaçla çalışma ekibi tarafından literatür incelenmiş ve sessiz istifayla ilgili 57 ifade oluşturulmuştur. Bu ifadelerden oluşan taslak ölçek ilk pilot çalışmada 222 kişiye uygulanmıştır. Madde yük değerleri düşük ve teorik olarak eşleşmeyen 30 ifade çıkartılarak ikinci pilot çalışmada 313 kişiye uygulanmıştır. Nihai çalışma için 2 ifade daha çıkartılarak 536 kişiye uygulanmıştır. Toplamda 1071 kişiden elde edilen verilerle 5 faktörlü (İletişimsizlik, aidiyet, değersizlik, tutarsızlık, güvensizlik) ve 25 ifadeden oluşan ölçek geliştirilmiştir. Geliştirilen sessiz istifa ölçeğinin Cronbach's Alpha katsayısı 0.969 iken KMO değeri 0.869 sonucuyla toplam varyansın %85.67'sini açıkladığı saptanmıştır. Doğrulayıcı Faktör Analizi sonucunda GFI değeri 0.95, NFI değeri 0.91, CFI değeri 0.96, CMIN/DF değeri 1.99 ve RMSEA değeri 0.043 olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: İstifa, Sessiz İstifa, Ölçek Geliştirme

1 Doç. Dr., İstanbul Gelişim Üniversitesi UBF., dbox@gelisim.edu.tr Orcid: 0000-0003-3206-8950

2 Prof. Dr., Kütahya Dumlupınar Üniversitesi İİBF., cengiz.duran@dpu.edu.tr Orcid: 0000-0001-7910-0677

3 Dr. Öğr. Üyesi, Artvin Çoruh Üniversitesi Arhavi MYÖ., saffetkarayaman.artvin.edu.tr Orcid: 0000-0001-5624-4678

4 Dr. Öğr. Üyesi, İstanbul Gelişim Üniversitesi UBF., ahdeniz@gelisim.edu.tr Orcid: 0000-0002-3878-6331

QUIET QUITTING SCALE

Abstract

Quiet Quitting, which has been one of the most talked about topics in business life lately, continues to maintain its place on the agenda. The Covid-19 pandemic has revealed waves of great resignations of employees. Understanding this situation correctly will contribute to the sustainability of organizations. In this context, the aim of the study is to develop a scale for quiet quitting. For this purpose, the literature was examined by the study team and 57 statements about quiet quitting were formed. The draft scale consisting of these statements was applied to 222 people in the first pilot study. 30 statements with low item load values and theoretically unmatched were removed and applied to 313 people in the second pilot study. For the final study, 2 more expressions were removed and applied to 536 people. 5-factor (Miscommunication, belonging, worthlessness, inconsistency, insecurity) and 25-item scale was developed with the data obtained from 1071 people in total. While the Cronbach's Alpha coefficient of the developed quiet quitting scale was 0.969, it was determined that the KMO value was 0.869 and explained 85.67% of the total variance. As a result of Confirmatory Factor Analysis, it was determined that the GFI value was 0.95, the NFI value was 0.91, the CFI value was 0.96, the CMIN/DF value was 1.99, and the RMSEA value was 0.043.

Key Words: Resignation, Quiet Quitting, Scale Development

1. SESSİZ İSTİFA KAVRAMI

Sessiz İstifa; New York'lu Zaid Khan'ın Tiktok videosu paylaşımıyla başlayan ve Mark Boldger tarafından 2009 yılında Texas Ekonomik Sempozyumu'nda ortaya atılan bir kavramdır. Bir Temmuz akşamı metro beklerken ağaçlı bir caddede mühendis Zaid Khan'ın 17 saniyelik videosu binlerce kez izlenerek ve paylaşarak koşuşturma kültürünü eleştirdiği bir akıma dönüşmüştür. Zaid Khan birçoğuna ilham veren Tiktok videosunda "*Sessiz istifa, işinizi bırakmak anlamına gelmiyor. Sadece işinizin hayatınızı ele geçirmesine engel olmak anlamına geliyor. İşiniz hayatınız değil! Değeriniz ürettiklerinizle tanımlanamaz*" demiştir (Önder, 2022). Kavramın yeni olmasına rağmen akademik ve iş hayatında yoğun bir ilgiyle karşılanmıştır. Bundan dolayı araştırmacılar tarafından yeni çalışmalarla sessiz istifa kavramının dayandırıldığı temeller belirlenmeye çalışılacaktır

(Kumar, 2022: 10). Bu fenomen kavram, kelimenin tam anlamıyla, çalışanın bir istifa mektubuyla sessizce ofisinize girmesi, onu masanıza bırakması ve tek kelime etmeden ayrılması anlamına gelmez. Aksine, çalışanın yavaş ve sinsi bir şekilde işten ayrılmasıdır. Örneğin; zihinsel olarak kontrol ettikleri rolleri yerine getirmek için tam kapasiteyle çalışmaktaki arzularını azaltırlar (Morrison-Beedy, 2022: 7).

Covid-19 pandemi süreci, iş ve yaşam hakkında hissettiklerimizi temelden değiştirmiştir. Ayrıca, çalışma koşullarından, ücretten, yönetimden ve liderlikten memnuniyetsizlik gibi onlarca yıldır var olan temel endüstri sorunlarını şiddetlendirmiştir (Formica ve Sfodera, 2022: 905). Sessiz istifayla ilgili bazı paylaşımlarda, fazla mesai yapmanın insanların ailesine yeterli zamanı ayıramamalarının önündeki engel olduğu açıklamaktayken, diğerleri dokuzdan beşe bir işin başarılı olmak için yeterli olması gerektiğini savunmaktadırlar (Lord, 2022). Çalışanların Covid-19 salgını sırasında gündeme gelen koşuşturmaca kültürüne sessiz istifayla tepki vermişlerdir. Çalışanlar bunu yaparak bozulan iş-yaşam dengesini yeniden düzelttiklerine ve iyilik hallerini koruduklarına inanmışlardır. Sessiz istifa, özellikle Z Kuşağı arasında yeni bir işyeri kavramı olarak ortaya çıkmış olsa da, iş için asgari düzeyde çalışma fikri, negatif örgütsel davranış literatüründe kavramsallaştırılmıştır (Aydın ve Azizoğlu, 2022: 285; Hamouche, 2023: 8). Sosyal medyada bir moda haline gelen sessiz istifanın yol açtığı durumların, hangi ülkeden olursa olsun, birçok farklı kültür ve algıda benzer olması kavramın küresel değerini göstermektedir (Satıl, 2022).

Sessiz istifa, işyerinde asgari düzeyde iş yapan çalışanların artan eğilimini, “işte ilerleme fikrinden” vazgeçme eğilimini ve huzursuzluk kültürünü ifade eden bir pasif direniş biçimidir (Madell ve Ortiz, 2022). İşten çıkarma eğiliminin arkasında, iş-yaşam dengesinin mühim olduğunu, fazla mesainin ise abartılarak sağlıksız olduğu ve bir işte çalışmanın insan hayatındaki “her şey” olmadığı şeklindeki genel düşünce yatmaktadır (Telford, 2022). Bu düşünce pandemi sonrasında işgücü piyasasında iki kavramı popüler hale getirmiştir. Bunlardan biri, istifa depremi diğeri ise sessiz istifadır (Deterd, 2022). İstifa depremiyle beraber pandemi sürecinde istifa edenler muhtemelen ya yeni bir iş buldular ya da daha esnek çalışma saatlerinde çalışılacak bir işe girdiler. Ancak sessiz istifa sürecindeki çalışanlar işlerini bırakmadılar ya da bırakmadılar. Bununla birlikte işlerini putlaştırıp daha fazla iş-yaşam dengesi aramaya koyulmuşlardır (Lee vd., 2023: 3). Sessiz

istifanın ortaya çıkması; bazı çalışanlar için sessiz bir sonu, bazıları için kişinin kariyerine zarar verebilecek işverene karşı tembellik durumunu, bazıları için de kendini beğenmişlik ve pasif saldırganlığın bir işareti olarak ilişkilendirilebilir. Diğerleri de, sessiz istifanın şirket çalışanlarının fiziksel ve zihinsel ihtiyaçlarını karşılamaları için bir ortam yaratmaması nedeniyle gerçekleştiğini iddia etmektedirler (Çimen ve Yılmaz, 2023: 28).

Sessiz istifa kendi kaderini tayin teorisine dayandırılabilir. Çalışanların Covid-19 pandemisi döneminde işi sessizce bırakma eğiliminin nedenlerini daha iyi anlamak için bir çerçeve sağlayabilir. Bu teori, temel psikolojik ihtiyaçların tatmininin öz motivasyonu, esenliği ve iş performansını artırdığını ileri sürmektedir (Deci, Olafsen ve Ryan, 2017: 20; Constantz, 2022). Diğer taraftan Arar, Çetiner ve Yurdakul (2023) ise sessiz istifanın teorik çerçevesini; sosyal mübadele, kaynakların korunması ve kuşak teorisine dayandırılabilceğini ileri sürmüştür.

Covid-19 salgınıyla birlikte işçiler, işverenlerinin onlara nasıl davrandığını yeniden düşünme fırsatı bulmuştur. Çalışanların, kendisine inarak destekleyen işletmelerde kalmayı tercih ederek, kendisine inmayan veya desteklemeyen çalışma ortamlarından çekinme eğilimdedirler (Önder, 2022). Bu eğilimde sessiz istifa kavramı, bir çalışanın işten çıkarılmasıyla ilgili değildir. Bu, çalışanın işveren tarafından belirlenen saatlerde işle ilgili süreçlere odaklanmasını ve mesai saatleri dışında işten uzak durmasını ifade etmektedir (Yıkılmaz, 2022: 582). Bu mesafede kişinin işi için yaptığı fazladan çalışmanın karşılığını almadığı ve mümkün olduğunca az çabayla çalışmaya devam ettiği algısı olarak tanımlanabilir (Özer, 2022).

2.SESSİZ İSTİFANIN NEDENLERİ

Covid-19 pandemisi öncesinde çalıştıkları işyerinin kurumsal kimliğinin zayıf olduğunu hisseden ve ayrılmaya niyetlenen çalışanlar, salgın döneminde tercih yapmak zorunda kalmıştır. Bu durum işten atılmayan ya da gönüllü olarak ayrılan işçilerin istihdam desteği alamadıkları bir ortamda çalıştıkları algısını güçlendirmiştir (Önder, 2022). Son birkaç yıldır ölümcül bir pandemi, kötü bir ekonomi, sivil özgürlüklerimizin yok edilmesi ve pek çok ülkede demokrasinin yavaş yavaş çöküşü ile mücadele etmek zorunda kalınmıştır. Sonuç olarak yorgun, aşırı çalışan, tükenmiş işçi sınıfı insanları kendi yetkilerini geri alırken kendilerine uygun olmayan işleri ve çalışma koşullarını da reddetmektedir. Bu direniş eylemlerinin en sonuncusu

“sessiz istifa” olarak adlandırılmaktadır İşçilerin herhangi bir ekstra görev üstlenmeden ya da iş dışı faaliyetlere katılmadan sadece kendilerine tanımlanan işi yapmaları için yeni icat edilmiş bir terimdir. Sessiz istifa, istihdamda kalmak için gerekenden fazlasını yapmamak amacıyla işe gelen çalışanlar tarafından sergilenmektedir (Ratnatunga, 2022: 13). Aydın ve Azizoglu (2022) çalışmalarında sessiz istifanın 3 nedenini şöyle açıklamaktadır.

- 1.Uzaktan çalışma düzenlemeleri nedeniyle yetkinlik ihtiyaçları karşılanmayan çalışanlar sessiz istifayla işi bırakma eğiliminde olabilir.
- 2.Uzaktan çalışma düzenlemeleri nedeniyle akrabalık ihtiyaçları karşılanmayan çalışanlar sessiz istifayla işi bırakma eğiliminde olabilir.
- 3.Uzaktan çalışma nedeniyle özerklik ihtiyaçları karşılanmayan çalışanlar yapılan düzenlemeler karşısında sessiz istifayla işi bırakma eğiliminde olabilir.

Kobal ve Batı (2022), sessiz istifanın nedenlerini şu şekilde özetlemiştir.

- Çalışanların, çalışma ortamında önemsiz bir role sahip olduklarını veya kendilerini değersiz hissetmeleri,
- Üstler, yöneticiler ve çalışanlar arasındaki ilişkilerin şeffaf bir şekilde yönetilmemesi,
- Organizasyon içinde yüksek güç mesafesinin oluşması,
- Yöneticiler ve çalışanlar arasında organik bir iletişim ağının olmaması ya da farklı kademelerdeki çalışanların yöneticilerle istedikleri gibi iletişim kuramamasıdır.

Düşük ücretlerle ve çalışan yoksulluğu algısıyla ilgili uzun süredir devam eden sorunlara ek olarak, istifa depreminin en yaygın nedenleri; performansın farkına varmama ve saygısızlık hissetme, toksik kültür ve profesyonel tatmin ile işin anlamlılığıdır (DeSmet vd., 2022; Parker ve Horowitz, 2022). Bunlara ek olarak çalışanların özgün beceri ve yeteneklerinin iş tanımıyla örtüşmediğine inanmalarıdır. Çalışanlar kişisel, iş ve mesleki gelişimlerinde yeterli desteği ve takdiri görmediklerini düşünmektedirler. Kapsayıcı demokratik bir çalışma ortamının oluşturulmamış olması ve çalışanların yaratıcılıklarını kullanmalarının engellendiğini hissetmeleri, çalışanların

potansiyellerini ortaya çıkarmaya teşvik etmez ve desteklemez. Çalışanların değişen koşullara ve iş düzenlemeleri sonucunda çalışma ortamına uyum sağlayamayacaklarını düşünmeleri, örgüt kültürünün zayıflığı ve değişen çalışma koşullarına göre işlerin tasarlanmaması sessiz istifa nedenleri arasında sayılabilmektedir (Kobal ve Batı, 2022).

Sessiz istifa, iş yükünün mesai saatleri dışına taşınmaması, özel hayat ile işin tamamen birbirinden ayrılması, iş hayatı dışında entelektüel olarak dahi iş hayatına müdahale etmeyen katı bir tutum taşınması anlamına geldiği söylenebilir. Sessiz istifa kavramını normal çalışma hayatına karşı bir başkaldırı hareketi diye de tanımlanabilir (Youthall, 2022). Bu tanımda sessiz istifa, somut olarak istifa etmekten veya işlerini yeniden düşünmekten farklıdır. İşi bırakanlar istifa etmeden veya önceliklerini yeniden düşünmeden işlerinde kalmaya devam etmektedirler (Ratnatunga, 2022: 13).

Sessiz istifa her geçen gün gittikçe yaygınlaşan bir alternatifi tanımlamak için ortaya atılan kavramdır. Gerçek istifa ile aynı temel faktörler tarafından yönlendirilmektedir. En basit haliyle bu, kişinin kendisine verilen görevleri aşan çalışmalardan çekilmesi ve/veya işe duygusal olarak daha az bağlı olması anlamına gelmektedir (Klotz ve Bolino, 2022). Çalışanlar sessiz istifayla asli görevlerini yerine getirmeye devam etmektedirler. Ancak örgütsel vatandaşlık davranışları olarak bilinen faaliyetlerde bulunmaya daha az istekli olmaktadır. Onlar için artık işe geç kalmamak, işe erken gelmemek veya zorunlu olmayan toplantılara katılmamak sıradanlaşmaktadır (Scheyett, 2022). Bu sıradanlaşan çalışma saatlerindeki azalmanın nedenini belirlemek eldeki bu çalışmanın kapsamı dışında olsa da sessiz istifa fenomeniyle kendini gösteren daha fazla iş-yaşam dengesine yönelik tercihlerdeki değişimin önemli bir faktör olduğu görülmektedir (Lee vd., 2023: 15).

Finansal krizler, karamsar piyasa duyarlılığı, küçülen aracılık işleri ve daha az ekonomik teşvikler dolaylı olarak çalışanları pasif bir “sessiz istifa” tavrını benimsemeye yönlendirmektedir (Wu vd., 2022: 2). Çalışanların memnun olmaması Amerikan işgücü piyasasında alarm zillerinin çaldığını göstermektedir. Tükenmişlik ve iş-yaşam dengesizliğinden kaynaklı stres çalışanları tehdit etmektedir. Pandemi süreci çalışanların harekete geçen motivasyonları ile yüksek maliyetler nedeniyle iş hayatını tersyüz etmiştir (Henke, 2023: 566; Hamouche, 2023: 8). Özellikle pandemi süreci,

insanları hayatlarını yeniden değerlendirmeye de motive etmiştir. Bu durum çalışanların, önceliklerine ve daha esnek çalışma düzenlemelerine (örneğin evden çalışma) alışmalarını sağlayarak, özellikle de bunu karşılayabiliyorlarsa, daha az saat çalışmayı tercih etmelerine yol açmıştır. Çalışma saatlerinin azaltılması ve daha yüksek kazançlar elde edilmesi bu bulguları desteklemektedir (Lee vd., 2023: 15).

Sessiz istifaya saat 7:00'den önce veya ofisin açık olduğu saat 16:30'dan sonra işten hiç kimseyle veya hiçbir şeyle etkileşime girmeyen bir çalışan iyi bir örnektir. Bu tür çalışanlar genellikle gerekli görevlerin ölüm-kalım meselesi olmadığı kurumsal bir ortamda çalışmaktadırlar. Birisi günün sonunda taranacak bir dosya veya benzeri bir şey isterse, ertesi güne kadar bekleyebilir (Ratnatunga, 2022: 14). Yapılan bir araştırma pandemi sonrası öğrencilerin üçte birinin, çalışmaları için çok az çaba sarf ettiklerini veya hiç çaba sarf etmediklerini bildirmiştir. Bu çaba eksikliğinin çoğu, akıl sağlıklarına öncelik verme ihtiyaçlarıyla ilgilidir. Bu yanıtı verenlerin beşte biri, okul-yaşam dengelerinin bir şekilde çok sağlıklı olduğunu bildirmiştir. Birçoğu zihinsel sağlıklarını okulun, fiziksel sağlıklarının ve ilişkilerinin üzerinde yeniden önceliklendiriyordu (Morrison-Beedy, 2022: 7). Başka bir örnek, Covid-19 salgınının başlangıcından bu yana öncelikleri ve değerleri değişen bir departman yöneticisidir. Artık akşam eve gittiğinde ne yapması gerektiğini düşünmeden günün sonunda ofisinden çıkmıştır. Mesai saatleri dışında e-postalarını kontrol etmek ve iş arkadaşlarına ulaşmak için sınırlar koymaktadır. En önemlisi izin istemek ve özel günlerini anmak veya özellikle hastalık izni almak söz konusu olduğunda en ufak bir endişe duymamaktadır (Ratnatunga, 2022: 14). Bu yönüyle sessiz istifa; çalışanların işlerinin iyiliği için kişisel hayatlarının bir kenara bırakılmasına neden olan önceliklerindeki dengesizliğe bir çözüm olarak görülmektedir (Ratnatunga, 2022: 17).

3.SESSİZ İSTİFANIN SONUÇLARI

Sessiz istifanın örgütsel, toplumsal ve bireysel sonuçları bu kısımda irdelenerek elde edilen sonuçlar paylaşılacaktır.

3.1.Sessiz istifanın örgütsel sonuçları

Özellikle iş ve yaşam alanlarındaki rollerin, beklentilerin ve sorumlulukların çatışması sonucunda olumsuz iş tutumları, tükenmişlik, işten ayrılma niyeti oluşmakta ve işten ayrılma gibi sonuçlara yol açmaktadır

(Rastogi ve Singla, 2023: 2). Sessiz istifaya yol açan hayal kırıklıkları, bir üretkenlik düşüşü sorunundan daha fazlasıdır. Bu hayal kırıklıkları yöneticilerin ve kuruluşların farkında olması gereken bir olgudur ve bu durum giderek artan şekilde akıl sağlığı sorunları haline gelmektedir (Joaquim vd., 2023). Çalışanların net bir amacının olmaması, haksız muamele ve sağlıklı bir iş-yaşam dengesi sağlama arzusu, sessiz istifanın başlıca örgütsel nedenlerindedir (Valdez ve Limos-Galay, 2023: 60). Bu nedenlere ilaveten üst yöneticiler ve alt yöneticiler tarafından gösterilen yüksek ego sonucunda da yöneticilerin de çalışanların egolarını tatmin etme motivasyonlarını olumsuz etkilemektedir. Bu durum çalışanların iş yerlerinden ve mesleklerinden uzaklaşmalarına neden olmaktadır (Zenger ve Folkman, 2022). Sessiz istifanın söz konusu olduğu durumlarda iş yerine bağlılık daha düşük seviyede görünmektedir. Çalışanlarda sessiz istifa davranışının gelişiminin, iş katkıları için hak ettikleri takdiri alamamaları gibi örgütsel yönetsel nedenlerden kaynaklandığı görülmektedir (Inbusiness, 2022; King, 2022).

Sessiz istifa duygusunu benimsemiş çalışanların çalışma ortamında bulunması, diğer çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri, henüz sessiz istifayı benimsemeyenlerin ise örgütsel bağlılık düzeylerini olumsuz yönde etkilemektedir (Ulutürk, 2022). Klotz ve Bolino (2022) çalışmasında örgütsel sonuçları; sosyal amaçlı düzenlenen şirket etkinliklerine katılmamak, verimlilikte azalma, yöneticilerle veya ekip arkadaşlarıyla yaşanan kopukluk, ekip projelerine daha az katkı sağlama gibi örgütsel sonuçlarla ifade etmiştir. Bu açıdan bakıldığında, dijital çalışma hayatının faydaları karamsarsa, sessiz istifa bir acelecilik kültürü yaratabilir. Böyle bir durumun sessiz istifaya yol açabileceğini söylemek yanlış olmayıp çalışan tükenmişliğine, iş-yaşam dengesizliğine, motivasyon ve performans düşüklüğüne yol açmaktadır (Temel, 2022: 551).

3.2.Sessiz istifanın toplumsal sonuçları

Kendi kaderini tayin teorisine dayanarak, temel psikolojik ihtiyaçların tatmin edilmemesinin sessiz istifaya ve dolayısıyla işi bırakmaya yol açabileceği ifade edilebilir (Aydın ve Azizoğlu, 2022: 291). Mesai kavramının ortadan kalkmasıyla iş tanımlarının netliğini kaybederek herkesin daha fazlasını yapma endişesine bürünmesiyle koşuşturma kültürünü doğurmuştur. Bu kültürün neticesinde çalışan motivasyonu kaybolmuş, iş-yaşam dengesi bozulan stresli çalışanlar sessiz istifaya

sürüklenmiştir (Temel Çakır, 2022: 557). Buna ilaveten, iklim krizi ve küresel ısınmanın yarattığı psikolojik baskının da sessiz istifa davranışını tetikleyen faktörlerden biri olduğu düşünülmelidir (Barsouk, 2022). Büyük hayaller kuran ve başarılı lider unvanını elde etmek için çalışanların temel ihtiyaçlarını göz ardı eden yüksek egolu liderlerin olduğu iş ortamlarında da sessiz istifanın görülmesi olasılık dahilindedir. (Özer, 2022).

Covid-19 salgınının etkisi, insanların yaşam tarzlarının bir kısmını değiştirmiş ve çalışma alışkanlıklarında radikal farklılıklar oluşturmuştur. Seyahat kısıtlamaları ve sosyal mesafeye duyulan ihtiyaç nedeniyle, birçok şirket çalışanı için evden çalışma politikası benimsemiştir. Hatta bazıları bu durumu kalıcı hale getirerek üretkenlik artışı gibi bir dizi avantaj elde etmektedir. İşe gidip gelme süresi ile maliyetlerin azaltılması, herhangi bir yerden en iyi yetenekleri çekmek gibi avantajlar bunlardan bazılarıdır. Uzun dönemli biçimde uzaktan çalışanlar sıklıkla yalnızlık ve tecrit duyguları yaşadıklarından ekip katılımında düşüşler yaşamaktadır. Sonuç olarak, çalışanların ruh sağlığı sorunları, depresyon ve anksiyete ile mücadeleleri devam etmektedir.

Sessiz istifa bir yönüyle de bulaşıcı bir hastalık benzetilebilir eğer gerekli tedbirler alınmazsa iş ortamının tamamı üzerinde etkin olabilecek toplumsal sorunlara neden olacağı göz ardı edilmemelidir (Yıldız ve Özmenekçe, 2022:17). Çalışanların katılımını artırmak ve iş ilişkilerini beslemek için ekip üyeleriyle etkileşimde bulunmalarına ve bağlantıları yeniden kurmalarına yardımcı olmak gerekmektedir. Bu sorunun çözülmesinde dijital tabanlı bir uygulamayla, gerçek ofisten kahve ve aktivite alanını simüle ederek çalışanları birbirleriyle etkileşime girmeye ve iletişim kurmaya teşvik etmek için sanal bir alan sağlayan proje de geliştirilmiştir. Proje, takım ilişkilerini nasıl geliştirebileceğini gösteren kullanıcı arayüzünü ve animasyonlarını da içermektedir (Wang, 2022: 3).

3.3.Sessiz istifanın bireysel sonuçları

Sessiz istifa hem işte hem de kişisel yaşamda işler zorlaştığında “zihinsel olarak ortaya çıkmama” konusunda yeni bir alışkanlık yaratmaktadır. Çalışanlar yaptıkları şey için daha az çaba sarf ettiklerinde, hayatın koşullarıyla tam olarak ilgilenmek için gerekenlere sahip olmadıklarını kendi kendilerine öğrenirler. Bu durumda çalışanın kendine güven konusunda eksikliğine yol açabilir. Bir miktar suçluluk duygusuyla karışan bu zihniyet,

çalışanın özdeğerinin düşmesine yönelik kişisel bir maliyet getirmektedir.

Sessiz istifanın sorgulanabilir olduğu iş ortamlarında çalışan verimliliği önemli ölçüde düşmektedir. Sessiz istifa davranışının gelişmesinin nedeninin, çalışanların beklenen maaş artışını alamamaları ile hak ettikleri takdiri alamamaları olduğu düşünülmektedir (Inbusiness, 2022). Sessiz istifa duygusu taşıyan çalışanlar görevleri haricinde bir şey yapmamakta, yaratıcılıklarını kullanmamakta ve çalıştıkları kurumların beklentilerini önemsememektedirler. Bu durum çalışanların üretkenliklerini kaybetmesine neden olabilmektedir (Ulutürk, 2022). Talepte bulunan (terfi, zam gibi) çalışanlar, işverenleri veya yöneticileri bu talepleri dikkate almadığı için kendilerini değersiz hissetmekte ve iş doyumları düşmektedir. Çalışma ortamında kişinin kendini değersiz hissetmesi ve işine karşı duyduğu tatminsizlik bu akımın hızla yayılmasına zemin hazırlamaktadır (Duman, 2022). Klotz ve Bolino (2022) çalışmalarında sessiz istifanın bireysel sonuçlarını;

- Toplantılara katılmama veya katılma isteksizliği,
- İşe geç gelme veya işten erken ayrılma,
- Tutku veya şevk eksikliği,
- Aşırı soğukkanlılık ve motivasyon eksikliği olduğunu ifade etmişlerdir.

Güler (2023) koşuşturmaca kültürüne karşı oluşması gereken sessiz istifanın, tükenmişlikle baş etmede kilit rol oynadığını ve çalışanların iş ve yaşam dengesini kurmaları için bir alan oluşturabildiğini öne sürmektedir. Ayrıca, diğer çalışanlar üzerinde artan stresin, verimlilik ve üretkenliğin azalması ile şirketin rekabet avantajının kaybı gibi olumsuz etkilere neden olabileceğini ileri sürmektedir.

4. SESSİZ İSTİFADAN KAÇINMAK

Öncelikle sorulması gereken soru şudur: “Sessizce istifa etme hareketini motive eden neydi?” Birçoğunun işareti, pandeminin getirdiği yeni evden çalışma rejimine kadar izlenebilir. İnsanlar, başkalarıyla etkileşime susamış sosyal varlıklardır. İzole olmak niyetinde değildirler (Ratnatunga, 2022: 17). Etkili insan kaynakları yönetimi, örgütsel düzeyde başarılı bir işveren markası yaratır. Verimliliği, motivasyonu ve örgütsel bağlılığı artırarak, dijital çalışma hayatının en güncel fenomeni olan kargaşanın ve sessiz istifanın

önüne geçilmesi mümkündür (Temel Çakır, 2022: 554). Açıktır ki, ofise tam zamanlı olarak geri dönmek, sosyal sermayeyi yeniden kazanmanın yanıtı değildir. Bununla birlikte, kuruluşlar mümkün olduğunca, sosyal sermayenin hibrit bir bağlamda yeniden inşa edilmesini kolaylaştırmalıdır. Kuruluşlar, yüz yüze bir araya gelmeyi bir açma/kapama anahtarından çok bir kısma anahtarı gibi düşünmelidir (Ratnatunga, 2022: 17). Özellikle sessiz istifa bir iletişim sorunu olarak görüldüğünde örgütlerde iletişim kanallarının iyileştirilmesi, geri bildirim kültürü oluşturulması, meslektaşlar arasında iş birliği yapılması, iş birliğinin desteklenmesi, kariyer süreci hakkında net bilgi sağlanması gibi bilgi ve iletişime dayalı önlemler alınmalıdır (Elgan, 2022; Hetler, 2022).

Sessiz istifa ile mücadele, çalışanların refahını artıran, motivasyonu artırıcı teşvikler oluşturan, başarılı çalışanları adil bir ödüllendirme yöntemiyle değerlendiren, şirkette esneklik kültürünü yaygınlaştıran ve çalışanın yaptığı işten zevk almasını sağlayarak üretkenliği artıran bir çalışma kültürü oluşturan bir politika geliştirerek mümkün olabilir (Güler, 2023: 257). Sessiz istifayı önleyici değişiklikler, çalışanları bir bütün olarak, sadece bir ücret almak veya bir kariyer sahibi olmak için çalışmaya gitmeyen, rutin iş faaliyetleriyle uğraşırken anlam ve amaç arayan insanlar olarak gören kapsayıcı ilkelerden kaynaklanmalıdır. Bunu yapmak için öncelikle ihtiyaçların karşılanmış olması gerekir. İkinci olarak çalışan değerlerinin kuruluş değerleriyle uyumlu hale getirilmesidir. Üçüncü olarak ise, çalışan memnuniyetini ve refahını artıran ortak bir amaç belirleyerek takip edilmelidir (Formica ve Sfodera, 2022: 905). Yöneticilerin sessiz istifayı önlemelerinde kullanabilecekleri 5 adımlı öneri şunlardır;

- 1.Yöneticiler, işe alım için faaliyet odaklı bir iş tanımı kullanmak yerine, işe alınan rol ve pozisyonu yerine getirmek için gerekli olan sonuçlar ve davranışlar konusunda net olmalıdır.
- 2.Çalışan rolünün tüm sonuçlarını iç veya dış müşterinin başarısına bağlayan bir müşteri hizmetleri odağı geliştirilmeli ve yüksek kaliteli zamanında performans sağlamamanın maliyetleri konusunda net olunmalıdır.
- 3.Ekip üyelerinin normal ve zorlu zamanlarda birbirlerinin başarısını nasıl destekleyeceklerine dair beklentileri ve anlaşmaları belirleyen bir ekip çalışması kültürü oluşturarak ekip etkinliği için akran hesap verebilirliği ve değerlendirmesi geliştirilmelidir.

- 4.Kuruma, kültüre ve müşterilerine bağlılık gösteren her çalışan sürekli olarak güçlendirilmeli, böylece çalışanlar kendilerini değerli hissederek kurumun tam anlamıyla bir parçası oldukları için ödüllendirilmelidirler.
- 5.Çalışanların davranışlarının, tutumlarının ve hayatlarını daha fazla sahiplenmeye yönelik seçimlerinin faydalarını ve maliyetlerini öğrenmeleri için kişisel gelişim odaklı atölye çalışmaları yapılmalıdır (Ratnatunga, 2022: 17-18).

Klotz ve Bolino (2022) araştırmalarında sessiz istifanın önüne geçilirken aşağıdaki hususlara dikkat edilmesi gerektiğini önermektedir.

- Çalışanların iş dışında çalışma hayatından uzak kalmalarına izin verilmeli,
- Ücretli tatil ve izin hakkının kullanılması teşvik edilmeli,
- Maaş veya yan özlük haklarında değişiklik olacağı bildirilmeli,
- Çalışanlarla açık iletişim kurulması ve konu hakkında konuşabilmeli,
- Çalışma yöntemleri yeniden düzenlenmeli,
- Çalışanların görevleri açıkça tanımlanmalı,
- Çalışanları ilgilendiren kararlarda, çalışanlar karar alma süreçlerine dahil edilmeli,
- Çalışanların yaratıcılıklarının gösterilebilmesinde fırsatlar yaratılmalıdır.

Aydın ve Azizoğlu (2022) örgütler, çalışanların iş dışında da bir hayatları olduğunun farkında olmalı ve iş ve yaşam alanlarını dengelemek için gösterdikleri çabayı önemsenmesini kabul etmelidir. Ayrıca destekleyici yönetsel uygulamalar, temel psikolojik ihtiyaçların karşılanmasını kolaylaştırabileceği ve bu da çalışanın işe bağlılığını güçlendirebileceği için sessiz istifayı önlemede bir çözüm olabilir (Aydın ve Azizoğlu, 2022: 291). Ayrıca, sessiz istifa sorunlarının üstesinden gelmek için iş becerikliliği takibi önerilebilir. Çalışanın kendi işini tasarlaması, temel psikolojik ihtiyaçların tatminini sağlayabilir. Çalışanların kendilerini yetkin, bağlı ve özerk hissedebilmesi sessiz istifayı engelleyebilir. Güvene dayalı bir ilişki kurmak da bir çıkış yolu olabilir. Çalışanlar ve yöneticiler arasındaki bağların güçlendirebilmesiyle örgüte aidiyet duygusunun artırılarak ortaya

çıkarcacağı görünür liderlik uygulamaları işyerinde adaletin sağlanması ile sessiz istifayı önlemeye yardımcı olabilir (Aydın ve Azizoğlu, 2022: 291). Politika yapımcıların da teknolojik, bilimsel ve sosyal gelişmeler doğrultusunda cinsiyet, aile, meslek ve yaş grubu farklılıklarını dikkate alınarak çalışanların iş sağlığı ve güvenliğini iyileştirmek için gerekli adımları atması yerinde olacaktır (Boy ve Sürmeli, 2023: 3). Sessiz istifa güven, aidiyet, değer oluşturma, iletişim ve tutarlılık kapsamında değerlendirildiğinde şu önerilerle önenebilir;

- Çalışanların kişisel değerleri, ürettikleriyle tanımlanmamalıdır
- Çalışanların yaptığı işin karşılığında mümkün olan en iyi ücret ödenmelidir
- Çalışanlar yeteneklerine uygun yerlerde çalıştırılmalıdır
- Yeni fikir ve düşüncelerin rahatça konuşulabileceği örgütsel iklim yaratılmalıdır
- Çalışanların işlerinde fark yaratabilecekleri örgütsel iklim oluşturulmalıdır
- Çalışanların toplantıları angarya olarak görmemeleri sağlanmalıdır
- Ücret artışları çalışanlarda gerginlik oluşturmadan şeffaflık içinde yapılmalıdır
- Çalışanlar kurumun amaç ve hedeflerine katkı sağlamayı görev bilmelidir
- Çalışanlar işletme karlılığının artması için ekstra çaba sunmalıdır
- Çalışanların gelenekselleşmiş kuralları zaman zaman sorgulamalarına izin verilmelidir
- Çalışanların sahip oldukları potansiyelin açığa çıkartılması teşvik edilmelidir
- Yöneticiler çalışanların temel ihtiyaçlarını doğru anlamalıdır
- Yöneticiler çalışanlar ile şeffaf iletişim kurmalıdır
- İşyerinde alınan kararlara çalışanların katılımı sağlanmalıdır
- Yöneticiler çalışanlara karşı adil ve tutarlı olmalıdır
- Çalışanlara yönelik kariyer planları yapılmalıdır

- Çalışanların mesleki ve kişisel gelişimine önem verilmelidir
- Çalışanların işyeri içinde ve dışındaki sosyal etkinliklere istençle katılmalıdır
- İşyerinde yöneticiler güç ve otoritelerini kötüye kullanmamalıdır
- İşyerinde çalışanların özlük haklarıyla ilgili verilen sözler tutulmalıdır
- İşyerinde işçi sağlığı ve güvenliği önemsenmelidir
- Çalışanların işinden kaynaklı sorunları, özel hayatlarını etkilememelidir
- Yöneticiler, çalışanların özel hayatı ile iş hayatını birbirinden ayırmasını bilmelidir.

5. SESSİZ İSTİFA ALT FAKTÖRLERİ

Sessiz istifa ölçüğü alt faktörleri güvensizlik, aidiyet, değersizlik, iletişimsizlik ve tutarsızlık alt boyutlarından oluşmaktadır.

Şekil 1. Sessiz istifa piramidi



5.1. Güvensizlik

Örgütlerin sürdürülebilirliğinde temel yapı taşlarından birisi güvendir. Örgütüne güvenen çalışanlar sosyal etkinliklere katılarak güven tazelerler. Yöneticisine güvenen ve desteğini hisseden çalışanlar daha verimli olmaktadır. Örgütlerde yöneticilerin empati yeteneklerini çalışanların doğru anlaşılmasında kullanmalarıyla, çalışanların işlerine daha fazla katkı yaptıkları bilinmektedir. Bu durum aynı zamanda çalışanların işlerine

ruhlarını da katmalarını sağlamaktadır. Güvenin olmadığı örgütlerde ise verimsizlik, işe katkı sağlama, empati yeteneklerini kullanma konusunda sıkıntılar doğmaktadır.

5.2.Aidiyet

Örgütlerde aidiyet duygusu çalışanları örgüte bağlayan önemli unsurlardan birisidir. Örgütüne aidiyet duygusu beslemeyen çalışanların şirket içi kariyer planlaması yapması beklenmemelidir. Bunun yanı sıra örgüt açısından da, çalışanların yeteneklerine uygun yerlerde çalıştırılmaları da ilave olarak beklenmemelidir. Her ücret artışında kendini gergin hisseden çalışanların aidiyet duygusunu geliştirmeleri mümkün olmayacaktır. Bunun sonucunda da çalışanların işe yönelik canhıraş üretim-verimlilik mücadelesi de vermesi düşünülmemelidir.

5.3.Değersizlik

Kendini örgütsel değerler ile özdeşleştirmeyen çalışanların mesai bitiminde örgütsel konuları düşünmesi beklenmemelidir. Bu aynı zamanda çalışanların özverilerinin karşılığını alamadığını göstermektedir. Yöneticilerin de değersizlik hissini doğru yönetilmesinde çalışanların temel ihtiyaçlarını doğru şekilde anlaması ve bilinçli şekilde hareket etmesi beklenmelidir. Çalışanların kendilerini örgütsel değerler ile ne kadar uyumlaştırırlarsa, değersizlik hislerinin de o kadar azalması beklenir. Bu durumda örgütsel değerler ile çalışan değerlerinin de örtüşmesini sağlanarak örgütsel hedef ve amaçlar için mücadeleye değer anlayışı hâkim olmaya başlar.

5.4.İletişimsizlik

İletişim özünde kişiler arasındaki, duyguların, düşüncelerin, bilginin, haber alışverişinin her türden biçim ve yolla kişiden kişiye karşılıklı olarak aktarılması anlamına gelmektedir. Yöneticisiyle şeffaf iletişim kurabilen çalışanlar, bu iletişim sayesinde kurulan güven ile iletişimlerini sürdürmektedirler. Bu durumda mesai saatleri dışında bile yöneticiyle iletişim kurabilmektedirler. Bu ortam sağlandığında mesai saatleri dışında sorumluluk ve yükümlülük altına girebilen çalışanlar örgütsel hedef ve amaçlara daha yatkın olmaktadır.

5.5.Tutarsızlık

Tutarsızlık kişinin düşüncelerinde kendisiyle tutarlı olmayan, kendisiyle çelişen, aynı zamanda düşünmede mantık eksikliği yaşaması durumunu ifade etmektedir. Bu durumda olan çalışanlar ve yöneticiler herhangi bir durum karşısında tam olarak bir karar vermekte zorlanırlar. Böyle ortamlarda da çalışanlar kararlara katılım konusunda çekince yaşarlar. Bu çekince aynı zamanda faydalı önerileri olsa dahi sunmaya gerek duymamalarını sağlamaktadır. Bundan dolayı yöneticilerin güç ve otoritelerini örgütsel faydalar için kullanmaları ve çalışanların katılımını sağlayacak örgütsel politikalar geliştirmeleri beklenmelidir.

6.ARAŞTIRMADAKİ YÖNTEM, ÖRNEKLEM VE VERİ SETİ

Araştırma için Artvin Çoruh Üniversitesi Rektörlüğü Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu'nun 11.05.2023 tarih ve 90985 sayılı kararı ile izin alınmıştır. Ölçeğe ait veriler Google Formlar, e-posta ve yüz yüze alınmıştır. Ölçek 5 noktalı likert tipinde (1.Hiç katılmıyorum-5.Tamamen katılıyorum) oluşturulmuştur. Araştırma verileri gönüllü katılım esasına ve kolayda örnekleme yapılarak iş hayatında daha önce çalışmış veya halihazırda çalışan 1071 kişi ile yapılmıştır. Uzgören (2012)'e göre 100000 anakütle için %5 güvenilirlik düzeyinde 384 örneklemin yeterli olduğu belirtilmiştir. Bu yönüyle anakütle-örneklem uyumunun sağlandığı görülmektedir. Sessiz istifa ölçeği ifadeleri çalışma ekibi tarafından Aydın ve Azizoğlu (2022), DeSmet vd. (2022), Deterd (2022), Formica ve Sfodera (2022), Henke (2023), Klotz ve Bolino (2022), Kobal ve Batı (2022), Kumar (2022), Lord (2022), Madell ve Ortiz (2022), Morrison-Beedy (2022), Önder (2022), Özer (2022), Parker ve Horowitz (2022), Ratnatunga (2022), Satıl (2022), Scheyett (2022), Temel (2022), Telford (2022), Wu vd. (2022), Yıkılmaz (2022), Yıldız ve Özmenekçe (2022), Youthall (2022), Zenger ve Folkman (2022), Arar, Çetiner ve Yurdakul (2023), Boy ve Sürmeli (2023), Çimen ve Yılmaz (2023), Hamouche (2023), Joaquim vd. (2023), Lee vd. (2023), Rastogi ve Singla (2023), Valdez ve Limos-Galay (2023) çalışmalarını incelenerek oluşturulmuştur. Bu çalışmalardan yararlanılarak madde havuzu için 57 ifade oluşturulmuştur. Bu ifadeler ilk pilot çalışmada 222 kişiye uygulanmıştır. Teorik olarak eşleşmeyen ve madde yük değerleri düşük 30 ifade madde havuzdan çıkartılmıştır. İkinci pilot çalışma; 27 ifade ile 313 kişiye uygulanmıştır. Nihai ölçek için madde yük değerleri düşük 2 ifade daha çıkartılmış ve 536 kişiye uygulanmıştır. Toplamda 1071 kişiyle geliştirilen

Sessiz İstifa Ölçeği 5 faktör ve 25 ifadeden oluşmaktadır. Ölçek ifadelerinin madde yük değerleri 0,518 ile 0,938 arasında değişmektedir. Verilerin analiz edilmesinde SPSS ve AMOS istatistik programları kullanılmıştır.

Örneklem heterojenliğinin sağlanması için faktör yüklerinin 0,30 olması gereklidir. Veri setinin faktör analizi yapılmasında uygunluk ve örneklem yeterliliğinde KMO değerinin 0,50'den yüksek olması beklenir. Verilerin normal dağılımının göstergesi olan eğiklik/basıklık oranının ise ± 3.0 olması gereklidir. Güvenirlilik analizi Cronbach's Alpha katsayısının 0,60 ile 0,80 olması "güvenilir" iken 0,80 ile 1,00 arasında olması "yüksek güvenilir" olduğunu göstermektedir (Aksu vd. 2017; Kalaycı, 2014).

6.1. Bulgular

Bu kısımda ölçeğe ait normal dağılım testi, güvenilirlik analizi, faktör analizine uygunluk ve örneklem yeterliliği analizi, açımlayıcı faktör analizi (AFA) ve doğrulayıcı faktör analizine (DFA) yer verilmiştir.

Tablo 1. Normal dağılım testi

		İstatistik	S.S.	
SESSİZ_İSTİFA	Mean	1,9888	,02805	
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	1,9338	
		Upper Bound	2,0438	
	5% Trimmed Mean	1,9126		
	Median	1,5986		
	Variance	,843		
	Std. Deviation	,91795		
	Minimum	1,00		
	Maximum	4,96		
	Range	3,96		
	Interquartile Range	,74		
	Skewness	1,356	,075	
	Kurtosis	,609	,149	

Tabloda görüldüğü gibi eğiklik (Skewness) 1,356 sonucuyla ve basıklık (Kurtosis) 0,609 sonucuyla -3 ile +3 arasında değerler gösterdiğinden verilerin normal dağılım (Kalaycı, 2014) gösterdiği tespit edilmiştir.

Tablo 2. Katılımcıların demografik bilgileri

Cinsiyet	n	%	Çalışma süresi	n	%
Kadın	581	54,2	1-5 yıl	437	40,8
Erkek	490	45,8	6-10 yıl	94	8,8
Unvan	n	%	11-15 yıl	381	35,6
Beyaz_yakalı	404	37,7	16 yıl ve üstü	159	14,8
Mavi_yakalı	667	62,3	Yaş	n	%
Eğitim	n	%	Z (18-23)	627	58,5
İlköğretim	158	14,8	Y (24-43)	279	26,1
Lise	203	19,0	X (44-58)	165	15,4
Önlisans	324	30,3	Medeni durum	n	%
Lisans	261	24,4	Evli	777	72,54
Lisansüstü	125	11,7	Bekar	294	27,46

Katılımcıların çoğunluğu %54,2 kadın, unvanları %62,3 mavi yakalı, eğitimleri %30,3 önlisans, çalışma süreleri %40,8 1-5yıl, yaşları %58,5 18-23yaş ve %72,54 evli oldukları saptanmıştır.

Tablo 3. Güvenilirlik analizi

Cronbach's Alpha	N
0,969	25

Sessiz istifa ölçeğinin güvenilirlik analizi 0,969 sonucuyla oldukça güvenilir (Büyüköztürk, 2007) olduğu belirlenmiştir.

Tablo 4. İfade toplam istatistikleri

İfadeler	Madde_Siliniirse_Ölçek Ortalaması	Madde_Siliniirse_Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş_Madde_Toplam Korelasyonu	Madde_Siliniirse Cronbach's_Alpha
S10	48,8189	498,990	,692	,968
S08	48,3595	481,335	,695	,969
S11	48,6489	485,336	,836	,967
S13	48,5126	508,497	,484	,970

S07	48,0756	492,840	,719	,968
S06	47,8926	488,563	,721	,968
S04	48,1587	482,739	,841	,967
S18	48,4874	487,188	,822	,967
S15	48,6246	491,530	,814	,967
S03	48,2838	485,461	,794	,967
S21	48,5033	482,946	,870	,967
S02	48,3175	498,071	,610	,969
S16	48,2810	493,621	,788	,968
S19	48,6078	491,868	,771	,968
S12	48,5303	483,567	,836	,967
S22	48,6013	490,664	,758	,968
S09	48,1522	497,129	,562	,969
S20	48,4472	490,113	,854	,967
S05	48,0822	495,593	,739	,968
S14	48,2979	492,707	,734	,968
S23	48,3165	494,114	,726	,968
S24	48,5593	490,613	,752	,968
S25	48,6088	493,160	,760	,968
S01	48,1811	489,971	,742	,968
S17	47,9505	499,851	,539	,970

Tablo incelendiğinde silinmesi halinde güvenilirlik analizine katkı yapabileceği görülmediğinden ifade çıkartılmamıştır.

Tablo 5. KMO Barlett testi

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,869
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	42528,078
	df	300
	Sig.	,000

Faktör analizinin yapılabilmesini ve örneklem yeterliliği analizine imkan veren Kaiser–Meyer–Olkin (KMO) testinde KMO katsayısı 0,9 üzeri mükemmel; 0,8-0,9 arası çok iyi; 0,7-0,8 arası iyi; 0,6-0,7 arası orta; 0,5-0,6 arası zayıf ve 0,5’in altı kabul edilemez olduğu değerlendirilebilir (Kalaycı, 2014: 322). Tabloya göre KMO testinin 0,869 çıkmasıyla Sessiz İstifa Ölçeğinin “çok iyi” olduğu tespit edilmiştir.

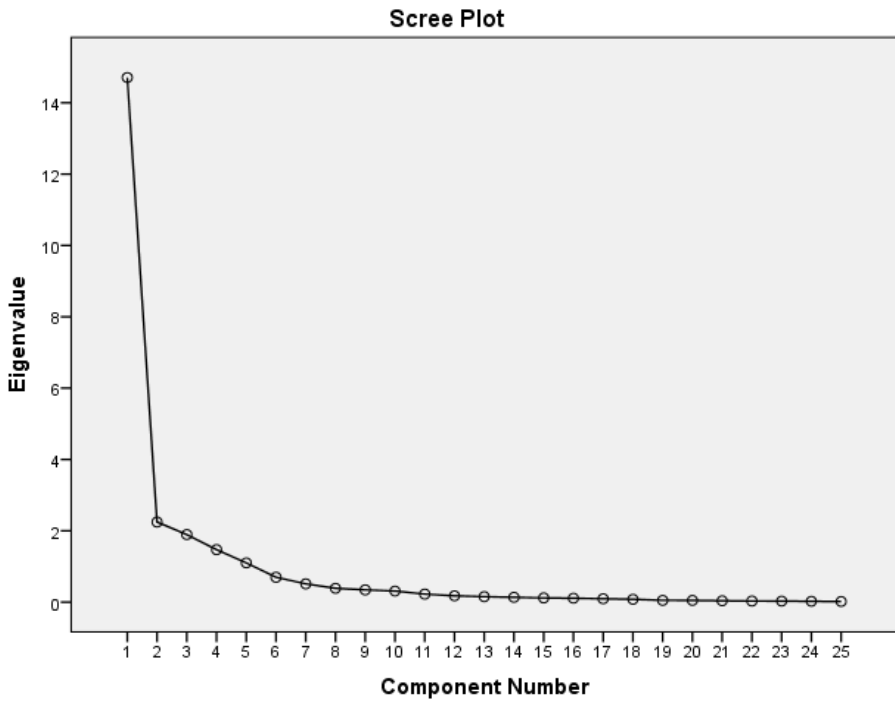
Tablo 6. Açıklanan varyans

Bileşenler	Başlangıç özdeğerleri			Kare Yüklerin Çıkarma Toplamları		
	Toplam	% of Varyans	Kümülatif %	Toplam	% of Varyans	Kümülatif %
1	14,708	58,834	58,834	14,708	58,834	58,834
2	2,245	8,980	67,814	2,245	8,980	67,814
3	1,893	7,573	75,387	1,893	7,573	75,387
4	1,471	5,886	81,273	1,471	5,886	81,273
5	1,101	4,403	85,676	1,101	4,403	85,676
6	,698	2,792	88,468			
7	,512	2,048	90,516			
8	,388	1,553	92,069			
9	,344	1,375	93,444			
10	,311	1,245	94,689			
11	,225	,901	95,589			
12	,177	,708	96,298			
13	,155	,618	96,916			
14	,135	,540	97,456			
15	,118	,471	97,927			
16	,109	,436	98,363			
17	,094	,374	98,737			
18	,080	,318	99,055			
19	,050	,201	99,257			

20	,047	,190	99,446			
21	,038	,152	99,599			
22	,031	,123	99,722			
23	,029	,116	99,838			
24	,023	,094	99,932			
25	,017	,068	100,000			

Tabloda görüldüğü üzere 25 ifadeli ve özdeğeri 1'den büyük 5 faktörlü Sessiz İstifa ölçeğinin toplam varyansın %85,67'sini açıkladığı tespit edilmiştir.

Şekil 2. Yamaç Eğim Grafiği



1071 kişiden elde edilen verilerle oluşturulan Sessiz İstifa Ölçeğinin 5 faktörlü yapısı Yamaç Eğim Grafiği ile doğrulanmıştır.

Tablo 7. Faktör analizi

İfadeler	Bileşenler				
	1	2	3	4	5
S01	,938				
S02	,907				
S03	,841				
S04	,839				
S05	,836				
S06	,702				
S07	,636				
S08		,856			
S09		,840			
S10		,691			
S11		,624			
S12		,618			
S13			,936		
S14			,801		
S15			,636		
S16			,582		
S17				,914	
S18				,725	
S19				,658	
S20				,627	
S21				,622	
S22					,816
S23					,709
S24					,697
S25					,518

Sessiz İstifa Ölçeği faktör analizi için temel bileşenler, eğik döndürme ve madde alt sınır değeri olarak 0,50 belirlenmiştir. Ölçeğin 25 ifadeli ve 5 faktörden oluşan yapısının madde yük değerleri 0,518 ile 0,938 arasında olduğu belirlenmiştir.

Ölçeğin 1. 2. 3. 4. 5. 6. ve 7. ifadeleri “Güvensizlik” alt faktörünü, 8. 9. 10. 11. ve 12. ifadeleri “Aidiyet” alt faktörünü, 13. 14. 15. ve 16. ifadeleri “Değersizlik” alt faktörünü, 17. 18. 19. 20. ve 21. ifadeleri “İletişimsizlik” alt faktörünü, 22. 23. 24. ve 25. ifadeleri ise “Tutarsızlık” alt faktörünü oluşturmaktadır. Sessiz İstifa ölçek ifadeleri negatif örgütsel davranış kapsamında değerlendirildiğinden ters kodlanmıştır.

Tablo 8. Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)

Model	p	CMIN/ DF	GFI	NFI	CFI	RMSEA
Yol_analizi	0,000	1,997	0,955	0,915	0,963	0,043

Tabloya göre p (anlamlılık) değerinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir. CMIN/DF değerinin 1,997 olması iyi uyum değerleri (Tabachnick vd., 2013) arasında olduğunu gösterir. GFI değeri, 0,90 ile 1,0 arasında olması iyi uyum için geçerli değerleri gösterir. Tabloda GFI değeri 0,955 sonucuyla iyi uyum değerleri arasında olduğu belirlenmiştir. Bu aralıktaki oranlar; faktörler arası kovaryansın uygun bir şekilde hesaplandığını gösterir. CFI değeri, 0,95 ile 0,97 arası kabul edilebilir değerdir. Tabloda bu oranın 0,963 sonucuyla kabul edilebilir uyumu işaret etmektedir. RMSEA değeri 0,00-0,10 arasında olması kabul edilebilir uyum değerini göstermekte olup modelin 0,043 sonucu kabul edilebilir uyum gösterdiğinin işareti olarak görülmelidir. Sessiz istifa ortalamaları;

“Hiç Katılmıyorum 1.00-1.79 →Çok yüksek düzey”,

“Katılmıyorum 1.80-2.59→Yüksek düzey”,

“Kararsızım 2.60-3.39 →Orta düzey”,

“Katılıyorum 3.40-4.19 → Düşük düzey”,

“Tamamen Katılıyorum 4.20-5.00 →Çok Düşük düzeyi” ifade etmektedir.

7.SONUÇ

Örgütsel hedef ve amaçların gerçekleştirilmesinde önemli unsurlardan birisi de çalışanlardır. Çalışanlarını doğru anlayıp onları nesne yerine özne gören işletmeler gelecekte de varlıklarını sürdürmeye devam edeceklerdir. Özellikle pandemi sürecinden sonra çalışanların mutlulukları için yönetici ve üstlerinden daha fazlasını talep etmeye başladılar. Bu gereklilikleri karşılayamayan şirketlerde çalışanların elde tutulması azalmaya başladı. Mutluluklarından daha fazlasını talep eden işçiler sessiz istifa sürecine girmektedirler. Yöneticiler, çalışanların mutluluğunu ve esenliğini sağlamanın şirketlerin başarısının ayrılmaz bir parçası olduğunu farkındadırlar. Bu nedenle günümüz iş dünyasında çalışan mutluluğu ve onları işe adapte etmenin yönetimin gündeminin ilk sıralarında yer alması şaşırtıcı değildir.

Literatürde ölçekler nitel araştırmalardan nicel çalışmalara iki yönlü bir yaklaşımla eklektik olarak geliştirilmektedir. Bu bağlamda sessiz istifa ölçeği de bu yaklaşımın sonucudur. Literatürde araştırmaların çoğunda nitel araştırma (kavramsal, vaka çalışmaları, mülakatlar vb.) kullanılmış, ancak az sayıda nicel araştırmaya rastlanmıştır. Bu bağlamda çalışma sessiz istifa konusunda kapsayıcı bir ölçek geliştirmek amacıyla yapılmıştır. Bu amaçla çalışma ekibi tarafından literatür incelenmiş ve sessiz istifayla ilgili 57 ifade oluşturulmuştur. Bu ifadelerden oluşan taslak ölçek ilk pilot çalışmada 222 kişiye uygulanmıştır. Madde yük değerleri düşük ve teorik olarak eşleşmeyen 30 ifade çıkartılarak ikinci pilot çalışmada 313 kişiye uygulanmıştır. Nihai çalışma için 2 ifade daha çıkartılarak 536 kişiye uygulanmıştır. Toplamda 1071 kişiden elde edilen verilerle 5 faktörlü (İletişimsizlik, aidiyet, değersizlik, tutarsızlık, güvensizlik) ve 25 ifadeden oluşan ölçek geliştirilmiştir. Geliştirilen sessiz istifa ölçeğinin Cronbach's Alpha katsayısı 0.969 iken KMO değeri 0.869 sonucuyla toplam varyansın %85.67'sini açıkladığı saptanmıştır. Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) sonucunda GFI değeri 0.95, NFI değeri 0.91, CFI değeri 0.96, CMIN/DF değeri 1.99 ve RMSEA değeri 0.043 olduğu tespit edilmiştir.

Sessiz istifa ölçeği farklı sektör, şehir ve örneklem gruplarıyla geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapacak araştırmacılara açıktır. Bu ölçeği kullanarak çalışma yapacak araştırmacıların pozitif örgütsel davranış konuları (örgütsel bağlılık, örgütsel güven, örgütsel adalet, personel güçlendirme, örgütsel özdeşleşme, duygusal emek, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık

davranışı, iş performansı vb.) ve negatif örgütsel davranışlar (stres, mobbing, sinizm, tükenmişlik, işkoliklik, etik muhbirlik, işyeri nezaketsizliği, örgütsel sessizlik, yabancılaşma, işten ayrılma niyeti vb.) ile ilgili çalışmalar yapması önerilebilir. Dünyanın en akıllı varlığı olan insanı tanımak ve anlamakla ilgili psikometrik özellikler içeren bu çalışmayla literatürdeki önemli bir boşluğun doldurulacağı değerlendirilmektedir.

KAYNAKÇA

- Aksu, G., Eser, M. T. ve Güzeller, C. O. (2017). Açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi ile yapısal eşitlik modeli uygulamaları. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Arar, T., Çetiner, N., ve Yurdakul, G. (2023). Quiet Quitting: Building a Comprehensive Theoretical Framework. *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi (AKAD)*, 15(28), 122-138.
- Aydın, E., ve Azizoğlu, Ö. (2022). A New Term For An Existing Concept: Quiet Quitting-A Self-Determination Perspective. V.Uluslararası Sosyal Bilimlerde Kritik Tartışmalar Kongresi, 285-295.
- Barsouk, A. (2022). Generation Z's quiet privilege of quiet quitting. https://www.wsj.com/articles/generation-zs-quiet-privilege-of-quiet-quitting-remotework-zoom-college-corporate-jobs-unemployment-rate-benefits-11664904064?mod=Searchresults_pos1&page=1.
- Boy, Y., ve Sürmeli, M. (2023). Quiet quitting: A significant risk for global healthcare. *Journal of Global Health*, 13. Doi: 10.7189/jogh.13.03014
- Büyüköztürk, Ş. (2007). Faktör Analizi: Temel Kavramlar ve Ölçek Geliştirmede Kullanımı Eğitim Yönetimi Dergisi. Güz, Sayı: 32, s.470-483.
- Constantz, J. (2022). Quiet quitters' make up half of the US workforce, Gallup finds, Bloomberg, available at: www.bloomberg.com/news/articles/2022-09-06/-quiet-quitters-make-up-half-of-theus-workforce-gallup-finds#xj4y7vzkg (accessed 30 June 2023).
- Çimen, A. İ., ve Yılmaz, T. (2023). Sessiz İstifa Ne Kadar Sessiz. *Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Dergisi*, 5(1), 27-33.
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., ve Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 19-43.
- DeSmet, A., Dowling, B., Hancock, B., ve Schaninger, B. (2022). The Great Attrition is making hiring harder. Are you searching the right talent pools? *McKinsey Quarterly*, July 13, 1-13. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-great-attrition-is-making-hiring-harder-are-you-searching-the-right-talent-pools>
- Detert, J. (2022). Quiet quitting and the great resignation have a common cause – dissatisfied workers feel they can't speak up in the workplace. *The Conversation*. <https://theconversation.com/quiet-quitting-and-the-great->

- resignation-have-a-common-cause-dissatisfied-workers-feel-they-cant-speak-up-in-the-workplace-190390 (Erişim Tarihi: 19.05.2023)
- Elgan, M. (2022). It's time to quit quitting on the quiet quitters. <https://www.computerworld.com/article/3673096/its-time-to-quit-quitting-on-the-quietquitters.html>.
- 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.
- Güler, M. (2023). Çalışma Kültüründe Yeni Bir Kavram: Sessiz İstifa. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 32(1), 247-261.
- 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*. Doi: 10.1108/IJCHM-11-2022-1362
- Harter, J. (2022). Is Quiet Quitting Real? Gallup Inc, May19.<https://www.gallup.com/workplace/398306/quiet-quitting-real.aspx>
- Henke, R.M. (2023). The Great Opportunity for Workforce Health. *American Journal of Health Promotion*. 2023;37(4):566-582. doi:10.1177/08901171231159711
- Hetler, A. (2022). Quiet quitting explained: Everything you need to know. <https://www.techtarget.com/whatis/feature/Quiet-quitting-explained-Everything-youneed-to-know>.
- Inbusiness, (2022). Sessiz istifaya karşı „sessiz işten çıkarma hareketi. <https://www.inbusiness.com.tr/sektorler/is-dunyasi/2022/10/12/sessiz-istifaya-karsi-sessiz-isten-cikarma-hareketi>, (Erişim Tarihi: 19.05.2023).
- Joaquim, A. F. V. L., Figueiredo, P. C. N., Silva, V. R. C., ve da Fonseca, C. N. (2023). Positive Leadership and the Quiet Quitting Movement in Organizations. In *Global Leadership Perspectives on Industry, Society, and Government in an Era of Uncertainty* (pp. 19-34). IGI Global.
- Kalaycı, Ş. (2014). SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- King, J. (2022). What is Quiet Quitting?: Keep Your Job, Change Your Mindset (Great Investing Book 43), Amazon Digital Services LLC–Kdp.

- Klotz, A.C. and Bolino, M. C. (2022). When Quiet Quitting Is Worse Than the Real Thing, *Harvard Business Review*, September 15. <https://hbr.org/2022/09/when-quiet-quitting-is-worse-than-the-real-thing>
- Kobal, G. ve Batı, S. (2022). Eski bir alışkanlık, yeni bir akım: Sessiz istifa yaşayanlar anlatıyor, uzmanlar yorumluyor. *Hürriyet*, <https://www.hurriyet.com.tr/gundem/eski-bir-aliskanlik-yeni-bir-akim-sessiz-istifa-yasayanlar-anlatiyor-uzmanlar-yorumluyor-42127939>, (Erişim Tarihi: 19.05.2023).
- 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.
- Kuşoğlu, İ. (2022). İş hayatında yeni akım: Sessiz istifa. *Haber Türk*, <https://www.haberturk.com/is-hayatinda-yeni-akim-sessiz-vazgecis-3513607>, (Erişim Tarihi: 19.05.2023).
- Lee, D., Park, J., ve Shin, Y. (2023). Where Are the Workers? From Great Resignation to Quiet Quitting (No. w30833). *National Bureau of Economic Research*.
- Lord, J. (2022). Quiet quitting is a new name for an old method of industrial action, available at: www.theconversation.com/quiet-quitting-is-a-new-name-for-an-old-method-of-industrial-action-189752
- Madell, R. ve Ortiz, J. (2022). Can quiet quitting hurt your career? *U.S. News & World Report*. <https://money.usnews.com/money/blogs/outside-voices-careers/articles/what-is-quiet-quitting> (Erişim Tarihi: 15.06.2023)
- Masterson, V. (2022). What is quiet quitting?, *World Economic Forum*, available at: <https://www.weforum.org/agenda/2022/09/tiktok-quiet-quitting-explained/> (accessed 19 June 2023).
- Morrison-Beedy, D. (2022). Are We Addressing “Quiet Quitting” in Faculty, Staff, and Students in Academic Settings?. *Building Healthy Academic Communities Journal*, 6(2), 7-8.
- Önder, N. (2022). Herkesin konuştuğu sessiz istifa. *Marketing Türkiye*, <https://www.marketingturkiye.com.tr/haberler/sessiz-istifa-nedir/>, (Erişim Tarihi: 19.05.2023).
- Ratnatunga, J. (2022). Quiet Quitting: The Silent Challenge of Performance Management. *Journal of Applied Management Accounting Research*, 20(2), 13-20.

- Özer, Y. (2022). Gürültülü sessizlik. Dünya, <https://www.dunya.com/kose-yazisi/gurultulu-sessizlik/670372>, (Erişim Tarihi: 15.06.2023).
- Parker, K., ve Horowitz, J. (2022). Majority of workers who quit a job in 2021 cite low pay, no opportunities for advancement, feeling disrespected. Pew Research Center, March 9. <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2023/05/05/majority-of-workers-who-quit-a-job-in-2021-cite-low-pay-no-opportunities-for-advancement-feeling-disrespected/>
- Pearce, M. (2022). Gen Z didn't coin 'quiet quitting' – gen X did, Los Angeles Times, available at: www.latimes.com/entertainment-arts/story/2023-06-27/la-ent-quiet-quitting-origins
- Rastogi, A., ve Singla, H. K. (2023). Exploration of exhaustion in early-career construction professionals in India. Engineering, Construction and Architectural Management. Emerald Publishing Limited, 0969-9988. Doi: 10.1108/ECAM-10-2022-0938
- Satıl, C. (2022). Pandemi sonrasında çalışan halleri: Sesli ve sessiz istifalar. Doğruluk Payı, <https://www.dogrulukpayi.com/bulten/pandemi-sonrasindacalisn-halleri-sesli-ve-sessiz-istifalar>, (Erişim Tarihi: 15.06.2023).
- Scheyett, A. (2022). Quiet quitting, SocialWork, Vol. 68 No. 1, pp. 5-7, doi: 10.1093/sw/swac051.
- Tabachnick, B. G., Fidell, L. S., ve Ullman, J. B. (2013). *Using multivariate statistics* (Vol. 6, pp. 497-516). Boston, MA: pearson.
- Telford, T. (2022). Quiet quitting isn't really about quitting. Here are the signs. The Washington Post. <https://www.washingtonpost.com/business/2022/08/21/quiet-quitting-what-to-know/> (Erişim Tarihi: 19.05.2023)
- Temel, Çakır N. N. (2022). Dijital Çalışma Hayatında Koşuşturma Kültürü. (Dijital İnsan Kaynakları Pazarlaması içinde, Editör: Bora GÖKTAŞ, Çağla DEMİR), Efe Akademi Yayınları, İstanbul.
- Ulutürk, F. (2022). Non-increasing salary leads employees to "quiet quitting"!". <https://gelisim.edu.tr/en/news/non-increasing-salary-leads-employees-to-%E2%80%98quiet-quitting>, (Erişim Tarihi: 19.05.2023).
- Uzgören, N. (2012). Bilimsel araştırmalarda kullanılan temel istatistiksel yöntemler ve SPSS uygulamaları, Ekin Yayınevi, Bursa.
- Valdez, E. J. T., ve Limos-Galay, J. A. (2023). The impact of career pathing on employees' loyalty among the private schools in San Jose, Occidental Mindoro. International Journal of Research, 11(1), 59-74.

- Wang, Y. E. (2022). *Coffit: An Interaction Design Project for Remote Employees to Enjoy Casual Talks and Interact with Each Other in a Virtual Environment* (Doctoral dissertation, Rochester Institute of Technology).
- Wu, Shan and Liu, Jia and Wu, Yanran (2022). Quiet Quitting or Working Hard: Economic Policy Uncertainty and Analysts' Earnings Forecasts. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=4299806> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4299806>
- Yıkılmaz, İ. (2022). Quiet quitting: A conceptual investigation. *Anadolu 10th International Conference on Social Science*, 581-591.
- Yıldız, S., ve Özmenekşe, Y. O. (2022). Kaçınılmaz Son: Sessiz İstifa. *Al Farabi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(4), 14-24.
- Youthall (2022). Sessiz istifa nedir?. *Sessiz İstifa Araştırma Raporu*, 1, 2-5.
- Zenger, J. and Folkman, J. (2022). Quiet quitting is about bad bosses, not bad employees, *Harvard Business Review*, available at: www.hbr.org/2022/08/quiet-quitting-is-about-bad-bosses-not-bademployees

SESSİZ İSTİFA ÖLÇEĞİ

	BOZ, DURAN, KARAYAMAN, DENİZ (2023) SESSİZ İSTİFA ÖLÇEĞİ 1 Hiç Katılmıyorum 2 Katılmıyorum 3 Ortadayım 4 Katılıyorum 5 Tamamen Katılıyorum Size uygun seçeneği X O √ ile işaretleyiniz	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ortadayım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	İşyerinin sosyal etkinliklerine katılmam	1	2	3	4	5
2	Yöneticimin inancı ve desteği olmadığında kendimi değersiz hissedirim	1	2	3	4	5
3	Çalıştığım işin karlılığının artması için ekstra bir çaba sunmam	1	2	3	4	5
4	Sadece çalışıyor gözükmek bana yeterlidir	1	2	3	4	5
5	İşyerimde yöneticiler empati ve şefkatten yoksundur	1	2	3	4	5
6	İşimde daha fazla katkı sunmayı aptallık sayarım	1	2	3	4	5
7	Bedenim işyerindedir ama ruhum asla	1	2	3	4	5
8	Her ücret artışında gerginlik hissedirim	1	2	3	4	5
9	İşyerimde kariyer planlaması yapılır	1	2	3	4	5
10	Yeteneklerime uygun yerde çalıştırılmıyorum	1	2	3	4	5
11	İşim için kendimi parçalarım	1	2	3	4	5
12	İşyerimde ücretli izin ve tatil teşvik edilir	1	2	3	4	5
13	Mesaim bitse de işim zihnimi meşgul eder	1	2	3	4	5
14	İşyerimde yöneticilerin etik dışı uygulamaları görmezden gelinir	1	2	3	4	5
15	Çalıştığım iş, özverimi hak etmiyor	1	2	3	4	5
16	Yöneticim temel ihtiyaçlarımı görmezden gelir	1	2	3	4	5
17	Mesai saatleri dışında yöneticilerimin işle ilgili telefonlarını açmam	1	2	3	4	5
18	Mesai saatim bittiği an çalışmayı hemen bırakırım	1	2	3	4	5
19	Yöneticimle şeffaf iletişim kuramam	1	2	3	4	5
20	İşyerimde, "Erken öten horozun, başı kesilir"	1	2	3	4	5
21	Görev tanımım dışındaki sorumluluklardan kaçırım	1	2	3	4	5
22	İşyerimde kararlar çalışanların katılımıyla alınır	1	2	3	4	5
23	İşyerim için faydalı öneriler sunmaya gerek duymam	1	2	3	4	5
24	İşyerimde yöneticiler güç ve otoritelerini kötüye kullanmaktan çekinmezler	1	2	3	4	5
25	İşyerimde yöneticiler çalışanları can kulağıyla dinler	1	2	3	4	5

QUIET QUITTING SCALE

	BOZ, DURAN, KARAYAMAN, DENİZ (2023) QUIET QUITTING SCALE 1. I do not agree at all 2. I don't agree 3. I'm in the middle 4. I agree 5. I Completely Agree Mark the appropriate option with X O ✓	I do not agree at all	I don't agree	I'm in the middle	I agree	I Completely Agree
1	I do not attend the social activities of the workplace	1	2	3	4	5
2	I feel worthless without my manager's belief and support	1	2	3	4	5
3	I do not make an extra effort to increase the profitability of my business	1	2	3	4	5
4	Just being seen to be working is enough for me	1	2	3	4	5
5	Managers at my workplace lack empathy and compassion	1	2	3	4	5
6	I consider it foolish to contribute more in my work	1	2	3	4	5
7	My body is at work, but my soul is never	1	2	3	4	5
8	I feel nervous with every wage increase	1	2	3	4	5
9	Career planning is done at my workplace	1	2	3	4	5
10	I am not employed in a place suitable for my skills	1	2	3	4	5
11	I smash myself for my job	1	2	3	4	5
12	Paid vacation and holidays are encouraged in my workplace	1	2	3	4	5
13	My work occupies my mind even after my shift is over	1	2	3	4	5
14	Unethical practices of managers in my workplace are ignored	1	2	3	4	5
15	My work does not deserve my dedication	1	2	3	4	5
16	My manager ignores my basic needs	1	2	3	4	5
17	I do not answer work-related calls from my managers outside working hours	1	2	3	4	5
18	I stop working as soon as my working hours are over	1	2	3	4	5
19	I cannot communicate transparently with my manager	1	2	3	4	5
20	In my workplace, "The early crowing rooster is beheaded."	1	2	3	4	5
21	I avoid responsibilities outside my job description	1	2	3	4	5
22	Decisions at my workplace are taken with the participation of employees	1	2	3	4	5
23	I do not feel the need to offer useful suggestions for my workplace	1	2	3	4	5
24	Managers at my workplace do not hesitate to abuse their power and authority	1	2	3	4	5
25	In my workplace, managers listen to employees with a sympathetic ear	1	2	3	4	5

01 BOZ DURAN KARAYAMAN DENİZ SESSİZ İSTİFA ÖLÇEĞİ.docx

ORIGINALITY REPORT

9%

SIMILARITY INDEX

PRIMARY SOURCES

1	www.researchgate.net Internet	240 words — 3%
2	dergipark.org.tr Internet	111 words — 2%
3	toad.halileksi.net Internet	63 words — 1%
4	www.isarder.org Internet	60 words — 1%
5	Metin Kus. "POSTMODERN ART AND TODAY", <i>Idil Journal of Art and Language</i> , 2019 Crossref	48 words — 1%
6	repository.itekes-bali.ac.id Internet	29 words — < 1%
7	www.acarindex.com Internet	26 words — < 1%
8	acikbilim.yok.gov.tr Internet	22 words — < 1%
9	dspace.yildiz.edu.tr Internet	22 words — < 1%

SESSİZ İSTİFANIN DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLER İLE İLİŞKİSİ

Ahmet DENİZ¹

Özet

Günümüzde bir şirkette bulunan sessiz istifanın nedenleri; motivasyon kaybı, tükenmişlik sendromu ya da çalışanlar arasındaki olumsuz stres olabilir. Sessiz istifa genellikle çalışanların işyerindeki baskı veya yorgunluk duygularının bir parçasıdır. Bu duygular çalışanların işyerinde karşılaşılabilecekleri sorunların ve problemlerin nasıl çözüleceğini gösteren kuralları da belirlemiş olmasına rağmen yine de pasif bir direnişle karşılaşılmaktadır. Sessiz istifa son yıllarda şirketler ve medya kuruluşları tarafından çok yakından araştırılmakta ve incelenmektedir. Sessiz istifa, geçmişten günümüze değerlendirildiğinde aslında eskiye dayanan bir sorundur. Bu, özellikle şirketler için araştırmacıların üzerinde çalıştığı en önemli sorulardan biri haline gelmiştir. Sessiz istifa durumu genellikle işverenlerin ek çalışma ve rol üstü beklentilerine bir direniş sembolize etmektedir. Bu bağlamda çalışmanın amacı demografik değişkenler ile çalışanların sessiz istifa algılamaları arasında anlamlı farklılık olup olmadığının tespit edilmesidir. 1071 kişiyle geliştirilen sessiz istifa ölçeği verileri ışığında yapılan t testi ve ANOVA testiyle analizi yapılmıştır. Çalışanların sessiz istifa algılamaları ile cinsiyet ($p= 0.000$), medeni durum ($p= 0.027$), statü ($p= 0.000$), tecrübe ($p= 0.000$) ve eğitim ($p= 0.000$) durumları arasında anlamlı farklılıklar saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: İstifa, Sessiz istifa, Demografik değişkenler

THE RELATIONSHIPS OF QUIET QUITTING WITH DEMOGRAPHIC VARIABLES

Abstract

The reasons for quiet quitting in a company today can be loss of motivation, burnout syndrome or negative stress among employees. Quiet quitting is often be part of employees' feelings of pressure or fatigue at work. These feelings are often met with passive resistance despite the fact that employees have set rules that show how to solve problems and issues they may face in the workplace. Quiet quitting has been closely studied and examined by companies and media organizations in recent years. Quiet quitting is a problem that actually dates back to the past. It has become one of the most important questions researchers are working on, especially for companies. Quiet quitting often symbolizes a resistance to employers' expectations of additional work. In this context, the study aims to determine whether there is a significant difference between demographic variables and employees' perceptions of quiet quitting. Developed with 1071 respondents, the quiet quitting scale was analyzed with t-test and ANOVA test in the light of the data. Significant differences were found between employees' perceptions of quiet quitting and gender ($p=0.000$), marital status ($p=0.027$), status ($p=0.000$), experience ($p=0.000$) and education ($p=0.000$).

Keywords: Resignation, Quiet quitting, Demographic variables

1. SESSİZ İSTİFA KAVRAMI

Covid-19 pandemisiyle birlikte daha da fazla biçimde dünya gündemine gelen sessiz istifa kavramı, çalışanlarda motivasyon eksikliğinin yanında, isteksizlik, iş görmekten uzak durma, sorumluluk almama ya da kaçınma gibi davranışları kapsamaktadır (Yıldız ve Özmenekşe, 2022: 14). Zaid Khan'ın, pek çok kişiye ilham olan bir Tiktok videosunda “Değeriniz ürettiklerinizle ölçülemez” diyerek bir direniş göstermesiyle başlattığı süreç bir akıma dönüşmüştür (Önder, 2022). İşyerini çalışan için sağlıklı hale getirmek için değişiklikler yapılmalıdır. Bu süreçte, çalışanın kendini tamamen işine adanması yerine sadece işini gerektiği kadar yapması gerektiğini söyleyen sessiz işten çıkarma, şirketin çalışanlarla anlamlı bir ilişki kuramamasının sonucudur. Çalışanın istenenden fazlasını yapma konusundaki isteksizliği de burada dile getirilmektedir (Zenger ve Folkman, 2022).

Çalışanların işleri için zaman, sağlık ve enerjilerini istenen maksimum düzeyde değil sadece işlerin devam etmesi için gerekli olan minimal seviyede göstermesi, durum ve olaylar karşısında beklenen özveri ve fedakarlığı herhangi bir şekilde göstermemesi sessiz istifa olarak ifade edilebilir (Çalışkan, 2023: 190). Sessiz istifa daha az sorumluluk alarak, sadece görev tanımdaki sorumlulukların yerine getirilmesi, mümkün olan en düşük düzeyde çabayı ifade etmektedir. Sessiz istifa duygusu daha ziyade kişinin motivasyon eksikliğine dayalı duygu ve düşünceleridir (Yıldız ve Özmenekşe, 2022: 14). Yeni bir kavram olmasına rağmen, akademi ve iş dünyasının büyük ilgisini çekmiş ve araştırmacılar sessiz istifa kavramının neye dayandığını bulmaya çalışmaktadırlar (Kumar, 2022: 10).

Sessiz istifa kavramı daha çok çalışanların işlerini sürdürebilmesi için gereken minimum işleri yapacak düzeyde ilerlemesi şeklinde ifade edilmektedir (Reicheld ve Dunlop, 2023: 1). Yüksek düzeyde performans göstermesi beklenen ancak üstleri tarafından değerli bir birey olarak görülmeyen sessiz istifayı yaşayan bir kişi, çok bağlı görünmeyi reddetmektedir (Smith, 2022). Çalışanlara yeterince değer verilmemesi, çalışanların kariyer gelişimine yönelik örgütsel bağlılık eksikliği, çalışanların ilgisizliği, çalışanların örgütsel kararlarda dışlanması, iş yerlerinde özerklik eksikliği ve örgüte olan güvenin azalması sessiz istifa sebepleri olarak değerlendirilmektedir (Pevec, 2023).

Sessiz istifanın dinamiklerini oluşturan unsurlar; önemsenme duygusu, öğrenme ve gelişme fırsatı ile kuruluşa ait hedef ve amaçlara olan bağlantı eksiklikleridir. Sessiz istifanın çalışan memnuniyetsizliği yaratmasının nedenleri ise her çalışandaki üç temel özellikten kaynaklanmaktadır. Bunlar; ihtiyaçlar, değerler ve amaçlar olarak ifade edilebilir (Harter, 2022). Sessiz istifa kavramı, bir çalışanın işten çıkarılmasıyla ilgili değildir. Bu, çalışanın işveren tarafından belirlenen çalışma saatleri içinde işle ilgili süreçlere odaklanması ve mesai saatleri dışında işten uzak durmasıdır (Yıkılmaz, 2022: 582). Son zamanlarda sosyal medyada bir moda haline gelen sessiz istifanın yol açtığı durumların, hangi ülkede olursa olsun, farklı ülkelerde birçok farklı kültür ve algıda benzer durumlar ortaya çıkarması kavramın küresel değerini de göstermektedir (Satıl, 2022).

Sessiz istifa; çalışanların asgari düzeyde performansını sergileyerek iş ortamında kapasitesinden tasarruf ederek iş hayatına devam etmesidir (Yıkılmaz, 2022: 582). Sessiz istifanın ortaya çıkması; bazı çalışanların

sessiz bir sonu tercih etmesi, kişinin kariyerine zarar verebilecek biçimde işine karşı tembellik göstermesi, kendini beğenmişlik durumu ve pasif saldırganlık halleri ile ilişkilendirilebilir. Sessiz istifanın şirket çalışanlarının fiziksel ve zihinsel ihtiyaçlarını karşılamaları için bir ortamın yaratılmaması nedeniyle gerçekleştiği de iddia edilmektedir (Çimen ve Yılmaz, 2023: 28). Z kuşağının öncülüğünde bu hareketin yaygınlaşması kişilerin fikir ve yaşantılarının sosyal medya içerikleriyle sunma alışkanlığından kaynaklanabilir. Yine de Z kuşağının pandemi sonrası işgücü piyasasına girmesinin de etkili olduğu değerlendirilebilir (Masterson, 2022).

2.DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLER

Sessiz istifa gibi negatif örgütsel davranışlar (örgütsel sessizlik, tükenmişlik, toksiklik, sinizm, stres, işten ayrılma niyeti, mobbing, işte var olmama, örgütsel muhalefet vb.) ile demografik değişkenler arasında yapılmış bazı çalışmalar şöyle özetlenebilir.

Kahveci (2010) kadınların, erkeklerin olduğu ortamlarda daha sessiz olduklarını ileri sürmüştür. Yanık (2012) cinsiyet açısından bekar çalışanların kabullenici sessizlik davranışlarının daha yüksek düzeyde görüldüğünü ifade etmiştir. Kutlay (2012) cinsiyet açısından evli katılımcıların kabullenici sessizlik davranışlarının bekar katılımcılara göre nispeten daha yüksek düzeyde görüldüğünü ileri sürmüştür. Algın (2014) kadın akademisyenlerdeki ilişkilere zarar verme korkusu, tecrübe eksikliği ve izolasyon korkusu gibi durumların erkek akademisyenlere göre daha fazla sessizlik yaşamalarına neden olduğunu ifade etmiştir. Aras (2016) katılımcı kadınların işten ayrılma niyetlerinin erkeklere oranla fazla olduğunu belirtmiştir. Çelik ve Şahingöz (2018) yaptıkları çalışmalarında kadın çalışanların karşılaştığı haksızlıklar karşısında erkeklere göre daha fazla sessiz kaldıklarını ifade etmişlerdir. Öztürk ve Titrek (2020) katılımcı öğretmenlerin cinsiyetleri ile örgütsel muhalefet algılamaları arasında anlamlı farklılık olmadığını belirtmişlerdir. Akyol ve Evren (2022) çalışmalarında cinsiyet ile akademisyenlerin yönetici kibri algıları arasında anlamlı bir farklılık bulduklarını ifade etmişlerdir. Karadağ (2022) cinsiyet ile örgütsel sinizm ilişkisinin net bir şekilde ortaya konulmadığını belirtmiştir. Tatlıcı (2022) katılımcıların cinsiyetlerine göre toksik liderlik ve örgüt iklimi algıları ile işten ayrılma niyetleri arasında anlamlı farklılık tespit edildiğini ileri sürmüştür. Solmaz (2023) doğrudan etki analiz sonucuna göre kadın

çalışanların erkek çalışanlara göre kabullenici ve korunmacı sessizliğe daha fazla eğilimli olduklarını ileri sürmüştür. Solmaz (2023) erkek çalışanların ayrımcılık algısı arttıkça işten ayrılma niyetini daha fazla gösterdiklerini ileri sürmüştür. Solmaz (2023) kadın çalışanların ayrımcılık algıları arttıkça boyun eğme içgüdüsüne dayanan kabullenici sessizlik davranışlarının arttığını ifade etmiştir. Gündüz (2023) katılımcıların cinsiyeti ile örgütsel sessizlik düzeyleri arasında anlamlı farklılık olduğunu belirtmiştir.

Taşkıran (2010) medeni durum ile örgütsel sessizlik ve alt boyutları arasında istatistiki olarak anlamlı farklılık olmadığını ileri sürmüştür. Kolay (2012) medeni durum ile örgütsel sessizlik ve alt boyutları arasında istatistiki olarak anlamlı farklılık olmadığını ileri sürmüştür. Sarıkaya (2013) medeni durum ile örgütsel sessizlik ve alt boyutları arasında istatistiki olarak anlamlı fark olmadığını ileri sürmüştür. Yeşilaydın ve Bayın (2015) yaptıkları çalışmalarında tecrübe eksikliği ve ilişkileri zedeleme korkusu bakımından genellikle bekar çalışanların evli çalışanlara göre daha fazla sessiz kaldıklarını ifade etmişlerdir. Öztürk ve Titrek (2020) katılımcı öğretmenlerin medeni durumu ile örgütsel muhalefet algılamaları arasında anlamlı farklılık olmadığını belirtmişlerdir. Karadağ (2022) medeni durum ile örgütsel sinizm ilişkisinin net bir şekilde ortaya konulmadığını belirtmiştir. Akyol ve Evren (2022) medeni durum ile akademisyenlerin yönetici kibri algıları arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığını ifade etmişlerdir. Türkili vd. (2022) evli olan asistan hekimlerin duygusal tükenmişlik düzeylerinin, evli olmayanlara göre daha yüksek olduğunu ileri sürmüşlerdir.

Akyol ve Evren (2022) ünvan ile akademisyenlerin yönetici kibri algıları arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığını ifade etmişlerdir. Tatlıcı (2022) katılımcıların unvanına göre güç kültürü, toksik liderlik ve örgüt iklimi algıları ile işten ayrılma niyetlerinin arasında anlamlı olarak farklılık tespit edildiğini ifade etmiştir.

Weisberg ve Kirschenbaum (1991) eğitim seviyesi arttıkça işten ayrılma niyetinin arttığının gözlendiğini ileri sürmüşlerdir. Kılınç (2012) eğitim açısından katılımcılar arasında en fazla sessizlik davranışı gösterenlerin ön lisans mezunu olduğunu, en az sessizlik davranışında bulunanların ise yüksek lisans mezunu olduğunu iddia etmiştir. Yalçın ve Baykal (2012) yaptıkları çalışmalarında eğitim durumu değişkeni ile örgütsel sessizlik arasında istatistiki olarak anlamlı farklılık olmadığını ileri sürmüşlerdir. Sarıkaya (2013) eğitim açısından ortaöğretim mezunlarının; lise, önlisans,

lisans ve yüksek lisans mezunlarına nispeten çok daha sessiz olduklarını ileri sürmüştür. Ruçlar (2013) eğitim durumu değişkeni ile örgütsel sessizlik nedenleri arasında istatistiki manada anlamlı farklılık bulunmadığını ileri sürmüştür. Yeşilaydın ve Bayın (2015) eğitim ile örgütsel sessizlik davranışı arasında istatistiki manada anlamlı farklar bulunduğunu ifade etmişlerdir. Öztürk ve Titrek (2020) katılımcı öğretmenlerin eğitim durumları ile örgütsel muhalefet algılamaları arasında anlamlı farklılıklar olmadığını belirtmişlerdir. Karadağ (2022) eğitim ile örgütsel sinizm ilişkisinin net bir şekilde ortaya konulamadığını belirtmiştir. Akyol ve Evren (2022) eğitim ile akademisyenlerin yönetici kibri algıları arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığını ifade etmişlerdir. Tatlıcı (2022) katılımcıların eğitim seviyesine göre güç kültürü, toksik liderlik ve örgüt iklimi algıları ile işten ayrılma niyetlerinin arasında anlamlı olarak farklılık tespit edildiğini ifade etmiştir. Gündüz (2023) katılımcı ön lisans mezunu olan öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyi ile lisans ve yüksek lisans mezunu olan öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri arasında anlamlı farklılık olduğunu belirtmiştir.

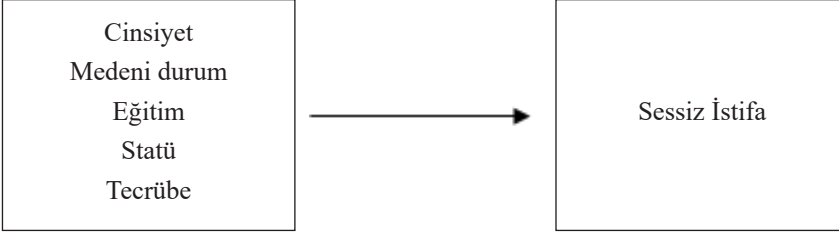
Mowday vd. (1979) yaptıkları çalışmalarında tecrübe ve kıdemin işten ayrılma niyetini etkileyen bireysel faktörler arasında olduğunu ifade etmişlerdir. Cano ve Miller (1992) tecrübe sahibi çalışanların, deneyimsiz bireylerle karşılaştırıldığında işe ilişkin beklentilerini daha makul tespit edebildiklerini belirtmişlerdir. Chen (2010) belirli zaman dilimlerinde yaşayarak tecrübe sahibi olmuş kişilerin, diğer bir zaman diliminde yaşanmış ve bambaşka şartlar etkisinde yetişmiş bireylerden tutum, davranış, düşünce, beklenti vb. unsurlar açısından farklılık taşıdığını ifade etmiştir. Şimşek vd. (2011)'ne göre işten ayrılmanın kişi açısından yarattığı olumsuz sonuçlar arasında, kıdem nedeniyle hak edilen hakların ve statünün kaybedilmesi sayılabilir.

3.ARAŞTIRMA AMACI, YÖNTEMİ VE HİPOTEZLERİ

Bu araştırma demografik değişkenler ile çalışanların sessiz istifa algılamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olup olmadığını saptamak için yapılmıştır. 1071 kişiyle Boz, Duran, Karayaman ve Deniz (2023) tarafından geliştirilen Sessiz İstifa Ölçeği verileri kullanılarak veri seti oluşturulmuştur. Ölçek 25 ifade ve 5 alt faktörden oluşmakta olup likert (1.Hiç Katılmıyorum,-5.Tamamen Katılıyorum) tipindedir. Araştırmanın

analizi SPSS (24.0) istatistik paket programıyla yapılmıştır. Analizler için istatistiksel anlamlılıkta $p < 0,05$ düzeyi aranarak hipotezler doğrultusunda verilerin değerlendirilmesi için ise t testi ve ANOVA testi yapılmıştır.

Şekil 1. Araştırmaya ait model



Araştırmanın hipotezleri;

H₁: Demografik değişkenlerden cinsiyet ile katılımcıların sessiz istifa algıları arasında anlamlı farklılık vardır

H₂: Demografik değişkenlerden medeni durum ile katılımcıların sessiz istifa algıları arasında anlamlı farklılık vardır

H₃: Demografik değişkenlerden eğitim ile katılımcıların sessiz istifa algıları arasında anlamlı farklılık vardır

H₄: Demografik değişkenlerden statü ile katılımcıların sessiz istifa algıları arasında anlamlı farklılık vardır

H₅: Demografik değişkenlerden tecrübe ile katılımcıların sessiz istifa algıları arasında anlamlı farklılık vardır

4.ARAŞTIRMA BULGULARI

Bu kısımda 1071 kişiden oluşturulan örneklem üzerinden demografik değişkenler ile ilişkisi t testi ve ANOVA testi analizi yapılacaktır.

Tablo 1. Cinsiyet ile Sessiz istifa t testi

	Cinsiyetiniz	N	Ort.	S.S.	p
SESSİZ İSTİFA	Kadın	581	2,1582	,97046	,000
	Erkek	490	1,7880	,80761	,000

Tabloya göre sessiz istifa konusunda kadın katılımcıların erkek katılımcılara göre $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde pozitif yönde anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Bu durum kadınların sessiz istifa konusunu daha muhafazakâr algıladıklarını göstermektedir. Diğer bir deyişle kadınların erkeklere göre halihazırdaki işlerine daha bağlı oldukları söylenebilecektir.

Bu sonuçla “ H_1 : Demografik değişkenlerden cinsiyet ile katılımcıların sessiz istifa algıları arasında anlamlı farklılık vardır” hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 2. Medeni durum ile Sessiz istifa t testi

	Medeni durum	N	Ort.	S.S.	p
SESSİZ İSTİFA	Evli	777	1,9906	,92092	,027
	Bekar	294	1,8257	,27443	,027

Tabloya göre sessiz istifa konusunda evli katılımcıların bekar katılımcılara göre $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde pozitif yönde anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Bu durum evlilerin sessiz istifa konusunu daha muhafazakâr algıladıklarını göstermektedir. Diğer bir deyişle evli katılımcıların bekar katılımcılara göre halihazırdaki işlerine daha bağlı oldukları söylenebilecektir.

Bu sonuçla “ H_2 : Demografik değişkenlerden medeni durum ile katılımcıların sessiz istifa algıları arasında anlamlı farklılık vardır” hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 3. Eğitim ile Sessiz istifa ANOVA testi

	Kare.top.	df	Ort.kare	F	Sig.
Gruplararası	99,242	4	24,811	32,962	,000
Grupiçi	802,381	1066	,753		
Toplam	901,623	1070			

Tabloya göre sessiz istifa konusunda katılımcıların eğitimleri arasında $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Bu farkın hangi gruplar arasında olduğunun tespiti için Post.hoc.Tukey testi yapılmıştır.

Tablo 4. Eğitim ile Sessiz istifa arasında Post.Hoc.Tukey testi

(I) Eğitiminiz	(J) Eğitiminiz	Ort.fark (I-J)	S.S.	Sig.	95% Güven	
					Alt	Üst
İlköğretim	Lise	-,65669*	,09204	,000	-,9082	-,4052
	Ön Lisans (Yüksekokul)	-,46557*	,08418	,000	-,6956	-,2355
	Lisans	-,72754*	,08745	,000	-,9665	-,4886
	Yüksek Lisans	,10725	,10385	,840	-,1765	,3910
Lise	İlköğretim	,65669*	,09204	,000	,4052	,9082
	Ön Lisans (Yüksekokul)	,19112	,07766	,100	-,0211	,4033
	Lisans	-,07085	,08119	,907	-,2927	,1510
	Yüksek Lisans	,76394*	,09864	,000	,4944	1,0335
Ön Lisans (Yüksekokul)	İlköğretim	,46557*	,08418	,000	,2355	,6956
	Lise	-,19112	,07766	,100	-,4033	,0211
	Lisans	-,26197*	,07216	,003	-,4591	-,0648
	Yüksek Lisans	,57282*	,09135	,000	,3232	,8224
Lisans	İlköğretim	,72754*	,08745	,000	,4886	,9665
	Lise	,07085	,08119	,907	-,1510	,2927
	Ön Lisans (Yüksekokul)	,26197*	,07216	,003	,0648	,4591
	Yüksek Lisans	,83479*	,09437	,000	,5769	1,0927
Yüksek Lisans	İlköğretim	-,10725	,10385	,840	-,3910	,1765
	Lise	-,76394*	,09864	,000	-1,0335	-,4944
	Ön Lisans (Yüksekokul)	-,57282*	,09135	,000	-,8224	-,3232
	Lisans	-,83479*	,09437	,000	-1,0927	-,5769

Tabloya göre sessiz istifa konusunda, yüksek lisans mezunu olanların; lise, önlisans ve lisans mezunu olanlara göre negatif yönde anlamlı farklılığı tespit edilmiştir. Bu durum iyi eğitim almış yüksek lisans mezunu kişilerin sessiz istifa algılamalarının düşük olmasıyla açıklanabilir.

Bu sonuçla “H₃: Demografik değişkenlerden eğitim ile katılımcıların sessiz istifa algıları arasında anlamlı farklılık vardır” hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 5. Statü ile Sessiz istifa t Testi

	Statü	N	Ort.	S.S.	p
SESSİZ_İSTİFA	Beyaz_yakalı	404	1,5358	,68246	,000
	Mavi_yakalı	667	2,2632	,93386	,000

Tabloya göre sessiz istifa konusunda mavi yakalı katılımcıların beyaz yakalı katılımcılara göre $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde pozitif yönde anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Bu durum mavi yakalıların sessiz istifa konusunu daha muhafazakâr algıladıklarını göstermektedir. Diğer bir deyişle mavi yakalı çalışanların beyaz yakalı katılımcılara göre halihazırdaki işlerine daha bağlı oldukları söylenebilecektir. Bu sonuçla “ H_4 : Demografik değişkenlerden statü ile katılımcıların sessiz istifa algıları arasında anlamlı farklılık vardır” hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 6. Tecrübe ile Sessiz istifa ANOVA testi

Tecrübe	Kare.top.	df	Ort.kare	F	Sig.
Gruplararası	303,297	3	101,099	180,291	,000
Grupiçi	598,326	1067	,561		
Toplam	901,623	1070			

Tabloya göre sessiz istifa konusunda katılımcıların tecrübeleri arasında $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Bu farkın hangi gruplar arasında olduğunun tespiti için Post.hoc.Tukey testi yapılmıştır.

Tablo 7. Tecrübe ile Sessiz istifa arasında Post.Hoc.Tukey testi

(I) İşyerindeki Çalışma süreniz	(J) İşyerindeki Çalışma süreniz	Ort.fark (I-J)	S.S.	Sig.	95% Güven	
					Alt	Üst
1-5 Yıl	6-10 Yıl	,34537*	,08514	,000	,1263	,5644
	11-15 Yıl	1,15040*	,05249	,000	1,0153	1,2855
	16 Yıl ve daha fazla	,99368*	,06935	,000	,8152	1,1721
6-10 Yıl	1-5 Yıl	-,34537*	,08514	,000	-,5644	-,1263
	11-15 Yıl	,80502*	,08624	,000	,5831	1,0269
	16 Yıl ve daha fazla	,64831*	,09743	,000	,3976	,8990
11-15 Yıl	1-5 Yıl	-1,15040*	,05249	,000	-1,2855	-1,0153
	6-10 Yıl	-,80502*	,08624	,000	-1,0269	-,5831
	16 Yıl ve daha fazla	-,15672	,07070	,119	-,3386	,0252
16 Yıl ve daha fazla	1-5 Yıl	-,99368*	,06935	,000	-1,1721	-,8152
	6-10 Yıl	-,64831*	,09743	,000	-,8990	-,3976
	11-15 Yıl	,15672	,07070	,119	-,0252	,3386

Tabloya göre sessiz istifa konusunda, 16 yıl ve daha fazla tecrübeye sahip çalışanların; 1-5 yıl arası ve 6-10 yıl arası çalışanlara göre negatif yönde anlamlı farklılığı tespit edilmiştir. Bu durum tecrübe sahibi olanların daha az tecrübeli olanlara göre sessiz istifa algılamalarının düşük olmasıyla açıklanabilir.

Bu sonuçla “H₃: Demografik değişkenlerden tecrübe ile katılımcıların sessiz istifa algıları arasında anlamlı farklılık vardır” hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 8. Hipotezlerin testi

Hipotez	Sonuç
H ₁ : Demografik değişkenlerden cinsiyet ile katılımcıların sessiz istifa algıları arasında anlamlı farklılık vardır	Kabul
H ₂ : Demografik değişkenlerden medeni durum ile katılımcıların sessiz istifa algıları arasında anlamlı farklılık vardır	Kabul
H ₃ : Demografik değişkenlerden eğitim ile katılımcıların sessiz istifa algıları arasında anlamlı farklılık vardır	Kabul
H ₄ : Demografik değişkenlerden statü ile katılımcıların sessiz istifa algıları arasında anlamlı farklılık vardır	Kabul
H ₅ : Demografik değişkenlerden tecrübe ile katılımcıların sessiz istifa algıları arasında anlamlı farklılık vardır	Kabul

5.SONUÇ VE SONUÇLARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

Günümüzde yaşanan yoğun rekabetin oluşturduğu çatışma, stres, iletişimsizlik gibi durumların çalışanların enerjilerini azalttığı ve onları tüketerek sessizleştirdiği dikkate alındığında, bütün kurumların çalışanlarını doğru şekilde anlamaları gerekmektedir. Bu bağlamda bu araştırma demografik değişkenler ile çalışanların sessiz istifa algılamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark olup olmadığını saptamak amacıyla 1071 kişiyle kolayda örnekleme yöntemiyle gönüllülük esasında yapılmıştır. Sessiz istifa ölçeği verileri ışığında yapılan t testi ve ANOVA testiyle analiziyle çalışanların sessiz istifa algılamaları ile cinsiyet ($p= 0,000$), medeni durum ($p= 0,027$), statü ($p= 0,000$), tecrübe ($p= 0,000$) ve eğitim ($p= 0,000$) durumları arasında anlamlı farklılıklar saptanmıştır. Elde edilen sonuçlar negatif örgütsel davranışlar ile demografik değişkenler kapsamında yapılan bazı çalışmalar ile benzerlik göstermektedir.

Cinsiyet konusunda; Kahveci (2010), Yanık (2012), Kutlay (2012), Algın (2014), Aras (2016), Çelik ve Şahingöz (2018), Öztürk ve Titrek (2020), Akyol ve Evren (2022), Karadağ (2022), Tatlıcı (2022), Solmaz (2023) ve Gündüz (2023) çalışmalarının sonuçları bu çalışmadan elde edilen sonuçlar ile benzerlik göstermektedir.

Medeni durum konusunda; Taşkiran (2010), Kolay (2012), Sarıkaya (2013), Yeşilaydın ve Bayın (2015), Öztürk ve Titrek (2020), Karadağ (2022), Akyol ve Evren (2022) ve Türkili vd. (2022) çalışmalarının sonuçları bu çalışmadan elde edilen sonuçlar ile benzerlikler göstermektedir.

Eğitim konusunda; Weisberg ve Kirschenbaum (1991), Kılınç (2012), Yalçın ve Baykal (2012), Sarıkaya (2013), Ruçlar (2013), Yeşilaydın ve Bayın (2015), Öztürk ve Titrek (2020), Karadağ (2022), Akyol ve Evren (2022), Tatlıcı (2022) ve Gündüz (2023) çalışmalarının sonuçları bu çalışmadan elde edilen sonuçlar ile benzerlikler göstermektedir.

Statü konusunda; Akyol ve Evren (2022) ve Tatlıcı (2022) çalışmalarının sonuçları bu çalışmadan elde edilen sonuçlar ile benzerlikler göstermektedir.

Tecrübe ve kıdem konusunda; Mowday vd. (1979), Cano ve Miller (1992), Chen (2010) ve Şimşek vd. (2011) çalışmalarının sonuçları bu çalışmadan elde edilen sonuçlar ile benzerlikler göstermektedir.

Çalışanların işlerinden memnuniyetsizliklerini nasıl ifade ettiklerine ilişkin sonuçlar dikkate alınması gerekli önemli sonuçlardır. Çalışanların memnuniyetsizliklerini ifade etme biçimleri yapıcı/yıkıcı ve aktif/pasif biçiminde olabilmektedir.

Aktif ve yapıcı bir yaklaşım sergileyen çalışanlar; söz hakkı verilmesiyle kendilerini ifade etmenin yanı sıra sorunları da amirleri ile görüşerek durumu düzeltmeye çalışan bir tavır sergilemektedirler.

Pasif ve yapıcı çalışanlar; doğru yönetildiklerinde örgüte yöneltilecek eleştirilerde iyimser bir sadakat ve kurum yanlısı bir tavır gösterebilirler.

Aktif ve yıkıcı bir yaklaşım sergileyen çalışanlar; iş arama ve işten çıkma davranışını ön plana almaktan çekinmezler.

Pasif ve yıkıcı çalışanlar; ihmale ek olarak, koşulların kötüleşmesine izin verme ve sorunları görmezden gelme, kronik devamsızlık, işe geç kalma, işlerin azalması ve hata oranlarının artması gibi tepkisel davranışlar gösterebilmektedirler.

Sessiz istifa kavramı, günümüzün yeni işe alım davranışı olgusu olarak örgütlerin anlaması gereken önemli bir parametre haline gelmiştir. Örgütler, bu çalışanların sessiz istifayla, verimlilik düşüşü ve dolayısıyla maddi kayıplar yaşayabileceklerini göz önünde bulundurmalıdır. İşlerinde sadece görevleri kapsamında sorumluluk alan çalışanlara yönelik olarak işveren veya yöneticilerin göstereceği davranış ve tutumlar, mümkün olduğunca “daha çok iş yap” olmamalıdır. Bu yaklaşım tarzı çalışanlarda oluşan sessiz istifa kavramının da temelini oluşturmaktadır. Kendini işine adanmış ve

verimli çalışanlar, örgütsel sürdürülebilirlikte çok önemli ve gereklidir. Bu nedenle yöneticiler, örgütsel hedef ve amaçlara ulaşmada çalışanları doğru şekilde yönlendirmeye, geliştirmeye, eğitmeye ve onları kurumun önemli birer parçası haline getirmeye çalışmalıdırlar.

KAYNAKÇA

- Akyol, B. ve Evren, H. U. (2022). Yönetici kibri ve presenteeizm arasındaki ilişkinin incelenmesi (Bir devlet üniversitesi örneği). *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 42(2), 1303-1336.
- Algın, İ. (2014). *Üniversitelerde Örgütsel Sessizlik*. Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Aras, M. (2016). *İşveren Markasının Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Katılım Bankacılığı Örneği*. Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Cano, J. ve Miller, G. (1992). A gender analysis of job satisfaction, job satisfier factors and job dissatisfier factors of agricultural education teachers. *Journal of Agricultural Education*, 33(3), 40-46.
- Chen, H. (2010). Advertising and Generational Identity: A heoretical Model, *American Academy of Advertising Conference Proceedings*, 132-140.
- Çalışkan, K. (2023). Sessiz İstifa: Sonun Başlangıcı mı Yeniden Diriliş mi? *Journal of Organizational Behavior Review*, 5(2), 190-204.
- Çelik, M. ve Şahingöz, S. A. (2018). İş Yaşamında Cinsiyet Ayrımcılığı: Kadın Aşçılar Örneği. *Journal of Tourism and Gastronomy*, 6(3), 370-383.
- Çimen, A. İ. ve Yılmaz, T. (2023). Sessiz İstifa Ne Kadar Sessiz. *Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Dergisi*, 5(1), 27-33.
- Gündüz, S. (2023). *Mantar Yönetim Tarzının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Sinizmin Aracılık Rolü*. Doktora tezi, Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi L.E.E., Tokat.
- Harter, J. (2022). Is Quiet Quitting Real? Gallup Inc, September 6. <https://www.gallup.com/workplace/398306/quiet-quitting-real.aspx>.
- Kahveci, G. (2010). *İlköğretim Okullarında Örgütsel Sessizlik İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler*. Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Elazığ.
- Karadağ, T. (2022). İşte Var Olmama (Presenteeism) ve İş Tatmini İlişkisinde Örgütsel Sinizmin Aracılık Rolü ve Yaş Faktörü. *International Journal of Advances in Engineering and Pure Sciences*, 34(3), 393-402.
- Kılınç, E. (2012). *Hekim ve Hemşirelerde Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Örgütsel Sessizlik, Çalışan Performansı ve Aralarındaki İlişkinin İncelenmesi*. Cumhuriyet Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Sivas.
- Kolay, A. (2012). *Endüstri Meslek Liselerinde Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki*. Yeditepe Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

- 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.
- Kutlay, Y. (2012). *Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Adanmışlık ve Öz-Yeterliliklerinin Örgütsel Sessizlikleri Üzerine Etkisi*. Süleyman Demirel Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Isparta.
- Masterson, V. (2022). What is quiet quitting?, World Economic Forum, available at: <https://www.weforum.org/agenda/2022/09/tiktok-quiet-quitting-explained/>(Erişim Tarihi: 06.06.2023).
- Mowday, R. T., Steers, T. M. ve Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of vocational behavior*, 14 (2), 224-247.
- Önder, N. (2022). Herkesin konuştuğu sessiz istifa. Marketing Türkiye, <https://www.marketingturkiye.com.tr/haberler/sessiz-istifa-nedir/>, (Erişim Tarihi: 07.06.2023).
- Öztürk, O. ve Titrek, O. (2020). Teachers' perceptions on causes of organizational dissent. *Sakarya University Journal of Education*, 10(3), 623-642.
- Pevec, N. (2023). The Concept of Identifying Factors of Quiet Quitting in Organizations: An Integrative Literature Review. *Challenges of the Future*, (2), 128-147.
- Reicheld, A., ve Dunlop, A. (2023). How to Build a High-Trust Workplace. *MIT Sloan Management Review*, 64(2), 1-4.
- Ruçlar, K. (2013). *Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki: Sakarya Üniversitesi Örneği*. Sakarya Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya.
- Sarıkaya, M. (2013). *Karar Verme Süreçleri ve Örgütsel Sessizlik*. Pamukkale Üniversitesi S.B.E., Yüksek Lisans Tezi, Denizli.
- Satıl, C. (2022). Pandemi sonrasında çalışan halleri: Sesli ve sessiz istifalar. Doğruluk Payı, <https://www.dogrulukpayi.com/bulten/pandemi-sonrasinda-calisan-halleri-sesli-ve-sessiz-istifalar>, (Erişim Tarihi: 05.06.2023).
- Smith, R. A. (2022). Quiet Quitters Make up Half the U.S. Workforce, Gallup Says. *Wall Street Journal*. Retrieved November 3, 2022, from Quiet Quitters Make Up Half the U.S. Workforce, Gallup Says - WSJ.
- Solmaz, M. A. (2023). *Cinsiyete dayalı ayrımcılık algısı ile örgütsel sessizlik ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide proaktif kişilik ve yönetici*

- baltalamasının düzenleyici rolü.* Doktora tezi, Kocaeli Üniversitesi S.B.E., Kocaeli.
- Şimşek, Ş., Akgeçici, T., ve Çelik, A. (2011). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, 7. Baskı. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Taşkıran, E. (2010). *Liderlik Tarzının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Rolü ve Bir Araştırma.* Marmara Üniversitesi, Doktora Tezi, İstanbul.
- Tatlıcı, H. (2022). *Güç Kültürü ve Toksik Liderliğin İşten ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Örgüt İkliminin Aracı Rolü: Özel Güvenlik Sektörü Üzerine Bir Araştırma.* Doktora tezi, Beykent Üniversitesi S.B.E., İstanbul.
- Türkili, S., Aslan, E., Şenel, T. O. T., Erdoğan, S., Güleriyüz, G., Aktürk, B. E. ve Özasan, E. (2022). Asistan hekimlerde korona virüs salgını nedeniyle yaşanan zorluklar, kaygı düzeyi ve tükenmişlik sendromunun incelenmesi. *Anatolian Clinic the Journal of Medical Sciences*, 27(2), 103-114.
- Weisberg, J. ve Kirschenbaum, A. (1991). Employee Turnover Intentions: Implications From A National Sample, *The International Journal of Human Resource Management*, 3(2), 364-366.
- Yanık C. (2012). *Örgütsel Sessizlik İle Güven Arasındaki İlişki ve Eğitim Örgütlerinde Bir Araştırma.* Yeditepe Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Yalçın, B. ve Baykal, Ü. (2012). Özel Hastanelerde Görevli Hemşirelerin Sessiz Kaldığı Konular ve Sessiz Kalma Nedenleriyle İlişkili Faktörler. *Hemşirelikte Eğitim ve Araştırma Dergisi*, 9(2), 42-50.
- Yeşilaydın, G. ve Bayın, G. (2015). Türkiye’de örgütsel sessizlik ile ilgili yapılan araştırmalara yönelik literatür incelemesi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(4), 103-120.
- Yıkılmaz, İ. (2022). Quiet quitting: A conceptual investigation. *Anadolu 10th International Conference on Social Science*, 581-591.
- Yıldız, S. ve Özmenekşe, Y. O. (2022). Kaçınılmaz Son: Sessiz İstifa. *Al Farabi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(4), 14-24.
- Zenger, J. ve Folkman, J. (2022). Quiet quitting is about bad bosses, not bad employees. *Harvard Business Review*. Retrieved October 04, 2022, from <https://hbr.org/2022/08/quiet-quitting-is-about-bad-bosses-not-bad-employees>.

SESSİZ İSTİFA ÖLÇEĞİ

	SESSİZ İSTİFA ÖLÇEĞİ 1 Hiç Katılmıyorum 2 Katılmıyorum 3 Ortadayım 4 Katılıyorum 5 Tamamen Katılıyorum Size uygun seçeneği X O √ ile işaretleyiniz	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ortadayım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	İşyerinin sosyal etkinliklerine katılmam	1	2	3	4	5
2	Yöneticimin inancı ve desteği olmadığında kendimi değersiz hissedirim	1	2	3	4	5
3	Çalıştığım işin karlılığının artması için ekstra bir çaba sunmam	1	2	3	4	5
4	Sadece çalışıyor gözükmek bana yeterlidir	1	2	3	4	5
5	İşyerimde yöneticiler empati ve şefkatten yoksundur	1	2	3	4	5
6	İşimde daha fazla katkı sunmayı aptallık sayarım	1	2	3	4	5
7	Bedenim işyerindedir ama ruhum asla	1	2	3	4	5
8	Her ücret artışında gerginlik hissedirim	1	2	3	4	5
9	İşyerimde kariyer planlaması yapılır	1	2	3	4	5
10	Yeteneklerime uygun yerde çalıştırılmıyorum	1	2	3	4	5
11	İşim için kendimi parçalarım	1	2	3	4	5
12	İşyerimde ücretli izin ve tatil teşvik edilir	1	2	3	4	5
13	Mesaim bitse de işim zihnimi meşgul eder	1	2	3	4	5
14	İşyerimde yöneticilerin etik dışı uygulamaları görmezden gelinir	1	2	3	4	5
15	Çalıştığım iş, özverimi hak etmiyor	1	2	3	4	5
16	Yöneticim temel ihtiyaçlarımı görmezden gelir	1	2	3	4	5
17	Mesai saatleri dışında yöneticilerimin işle ilgili telefonlarını açmam	1	2	3	4	5
18	Mesai saatim bittiği an çalışmayı hemen bırakırım	1	2	3	4	5
19	Yöneticimle şeffaf iletişim kuramam	1	2	3	4	5
20	İşyerimde, "Erken öten horozun, başı kesilir"	1	2	3	4	5
21	Görev tanımım dışındaki sorumluluklardan kaçırım	1	2	3	4	5
22	İşyerimde kararlar çalışanların katılımıyla alınır	1	2	3	4	5
23	İşyerim için faydalı öneriler sunmaya gerek duymam	1	2	3	4	5
24	İşyerimde yöneticiler güç ve otoritelerini kötüye kullanmaktan çekinmezler	1	2	3	4	5
25	İşyerimde yöneticiler çalışanları can kulağıyla dinler	1	2	3	4	5

QUIET QUITTING SCALE

	BOZ, DURAN, KARAYAMAN, DENİZ (2023) QUIET QUITTING SCALE 1. I do not agree at all 2. I don't agree 3. I'm in the middle 4. I agree 5. I Completely Agree Mark the appropriate option with X O √	I do not agree at all	I don't agree	I'm in the middle	I agree	I Completely Agree
1	I do not attend the social activities of the workplace	1	2	3	4	5
2	I feel worthless without my manager's belief and support	1	2	3	4	5
3	I do not make an extra effort to increase the profitability of my business	1	2	3	4	5
4	Just being seen to be working is enough for me	1	2	3	4	5
5	Managers at my workplace lack empathy and compassion	1	2	3	4	5
6	I consider it foolish to contribute more in my work	1	2	3	4	5
7	My body is at work, but my soul is never	1	2	3	4	5
8	I feel nervous with every wage increase	1	2	3	4	5
9	Career planning is done at my workplace	1	2	3	4	5
10	I am not employed in a place suitable for my skills	1	2	3	4	5
11	I smash myself for my job	1	2	3	4	5
12	Paid vacation and holidays are encouraged in my workplace	1	2	3	4	5
13	My work occupies my mind even after my shift is over	1	2	3	4	5
14	Unethical practices of managers in my workplace are ignored	1	2	3	4	5
15	My work does not deserve my dedication	1	2	3	4	5
16	My manager ignores my basic needs	1	2	3	4	5
17	I do not answer work-related calls from my managers outside working hours	1	2	3	4	5
18	I stop working as soon as my working hours are over	1	2	3	4	5
19	I cannot communicate transparently with my manager	1	2	3	4	5
20	In my workplace, "The early crowing rooster is beheaded."	1	2	3	4	5
21	I avoid responsibilities outside my job description	1	2	3	4	5
22	Decisions at my workplace are taken with the participation of employees	1	2	3	4	5
23	I do not feel the need to offer useful suggestions for my workplace	1	2	3	4	5
24	Managers at my workplace do not hesitate to abuse their power and authority	1	2	3	4	5
25	In my workplace, managers listen to employees with a sympathetic ear	1	2	3	4	5

02 SESSİZ İSTİFANIN DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLER İLE İLİŞKİSİ.docx

ORIGINALITY REPORT

12%

SIMILARITY INDEX

PRIMARY SOURCES

1	acikbilim.yok.gov.tr Internet	116 words — 4%
2	dergipark.org.tr Internet	68 words — 2%
3	docplayer.biz.tr Internet	39 words — 1%
4	docs.wixstatic.com Internet	28 words — 1%
5	www.researchgate.net Internet	25 words — 1%
6	paperzz.com Internet	21 words — 1%
7	Yılmaz, Goksel. "Etik Liderlik davranisinin orgutsel Adalet algisi uzerindeki Etkisi : saglik sektorunde Bir Uygulama", Marmara Universitesi (Turkey), 2020 ProQuest	18 words — 1%
8	9lib.net Internet	16 words — < 1%

KUŞAK TEORİSİ BAĞLAMINDA SESSİZ İSTİFA

Saffet KARAYAMAN¹

Özet

21. yüzyılda kuşakların arasındaki farka daha fazla dikkat edilmektedir. İnsanlar nesiller boyunca farklı özelliklere ve davranışlara sahip olduklarından, bu durum birçok konuda karar vermelerinde farklılıklar yaratmaktadır. Böylece, işgücü, tüketim, üretim, eğitim gibi değişimin yoğun olduğu ve değişimin gerekli görüldüğü birçok alanda çalışan tercihleri üzerinde kuşak farklılığı önemli bir etkiye sahiptir. Her kuşak, bir önceki ve bir sonraki kuşaktan farklı özelliklere sahip olup, yaşam ortamlarında ve tarzlarında değişiklikler göstermektedir. Bahsi geçen farklılıklar aynı zamanda kuşakların sosyal hayatını, çalışma hayatını ve karakter yapılarını da etkilemekte, onların zevk ve tercihlerine yansımaktadır. Farklı yaş gruplarından bireylerin bir arada yaşama sorunlarının büyük bir kısmını kuşakların arasındaki uygulama, iletişim, yöntem ve anlayış farkından kaynaklanmaktadır. Bu kuşak farklılıkları, her kuşağın sosyal ve kültürel olaylara bakış açısından ve tercihlerindeki farklılıklardan kaynaklanmaktadır. Bu bağlamda eldeki bu çalışma ile kuşak teorisi açısından çalışanların sessiz istifa algılamaları arasında anlamlı farklılık olup olmadığının tespit edilmesi amaçlanmıştır. 1071 kişiyle geliştirilen sessiz istifa ölçeği verileri ışığında yapılan ANOVA testiyle kuşak teorisi bağlamında katılımcıların sessiz istifa algılamalarının anlamlı farklılığa sahip olduğu ($p=0,00$) saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: İstifa, Sessiz istifa, Kuşak teorisi

QUIET QUITTING IN THE CONTEXT OF GENERATION THEORY

Abstract

In the 21st century, more attention is paid to the difference between generations. Since people have different characteristics and behaviors across generations, this creates differences in their decision-making on many issues. Thus, the labor force has a significant impact on employee preferences in many areas such as consumption, production, education, where change is intense and change is deemed necessary. Each generation has different characteristics from the previous and the next generation and shows changes in their living environments and styles. These differences also affect the social life, working life and character structures of the generations and are reflected in their tastes and preferences. Most of the problems of coexistence of individuals from different age groups arise from the differences in practices, communication, methods and understanding between generations. These generational differences have changed the perspective and preferences of each generation on social and cultural events. In this context, the study aims to determine whether there is a significant difference between employees' perceptions of quiet quitting in the context of generational theory. In the light of the data of the quiet quitting scale developed with 1071 people, a significant difference ($p=0.00$) was found between the perceptions of quiet quitting of the generations with the ANOVA test.

Keywords: Resignation, Quiet quitting, Generation Theory

1.KUŞAK TEORİSİ KAVRAMI

Tarihin en eski zamanlarından günümüze kadar birlikte yaşama ihtiyacıyla birlikte hareket eden insanlar, her zaman bir arada olma, birlikte hareket etme ve birlik olma eğilimi içindedirler. Aynı zamanda yaşayan insanlar, aynı koşulları ve deneyimleri paylaştıkları için birbirlerini etkilerler. Bu, aynı yılda doğan insanların benzer kişilik özelliklerine sahip olduğu anlamına gelir. Bu noktadan itibaren araştırmacılar toplumdaki bireyleri ve özelliklerini tanımlamak için “kuşak” kavramını ortaya atmışlardır (Berkup, 2014: 218). Bu kavramı, genel olarak evlilik, ilk istihdam ve özel olarak doğum gibi yaklaşık aynı zamanda önemli bir aşamadan geçen bir grup insanı tanımlar (Carlsson ve Karlsson, 1970).

Bir kuşağın bireylerinin bir başka kuşağın bireyelerine göre çok farklı koşulların etkisi altında yetişmesi ve bu dönemdeki olayların o kuşağa etkisi kuşaklar arasında önemli farklılıklara yol açmaktadır (Chen, 2010: 132). Bu farklılıklar; bir toplum içinde veya birbirine yakın ya da belirli bir zaman aralığında doğan, dönemin zorluk ve konforlarını bir arada yaşayan ve bir parçası olan bireylerin oluşturduğu bir toplum veya belirli bir sosyal grubun üyesi olarak ifade edilmektedir. (Yüksekbilgili, 2015: 260). Her kuşağın diğer kuşaklardan farklı olarak yaşamları boyunca belirli değerlerle ilişkilendirilmesi, dolayısıyla her kuşaktan farklı tutum ve davranışlar sergilemesi beklenmektedir (Jackson vd., 2011; Moore ve Carpenter, 2008).

Bir kuşağı sınıflandırmanın başlangıç noktası, sadece yaş değil, o kuşağı oluşturan bireylerin deneyimleri, beklentileri ve tutumları olmalıdır. Bu şekilde sağlıklı sınıflandırma elde edilir (Zempke vd., 2013: 4). İnsan sosyal bir varlık olarak doğduğu andan itibaren içinde şekillendiği topluma uyum sağlama eğilimindedir. Zaman içerisinde toplumların ihtiyaçları da çağın koşullarına göre değişmektedir. Bu nedenle farklı dönemlerde yaşayan insanlar farklı davranışlar, beklentiler, öncelikler ve algılar benimsemektedir. Çağlar arasında insanların davranış ve algılarındaki farklılıklar kuşak kavramı aracılığıyla ifade edilmektedir (Taş ve Kaçar, 2019: 646).

Kuşak; birçok durumda olduğu gibi geçmişten günümüze yavaş yavaş değişmiş, yeni tanımlarla ve yeni bakış açılarıyla açıklanmaya çalışılmıştır. İnsanların yaşadığı hızlı gelişmeler nedeniyle bu değişimler hayatın birçok alanını etkilemiştir. Bu değişimler kendini ağırlıklı olarak sosyal, kültürel, politik, eğitimsel, sosyal ve teknolojik alanlarda göstermiştir. İnsanlığın devamı yeni nesillerle ilerlerken, her yeni nesil bir öncekine göre dünyayı daha farklı algılamakta ve yorumlamaktadır. Bu nedenle, nesil kavramını tam olarak açıklamak için bazı unsurların altını çizmek gerekir. Bu unsurlar arasında yaş, fiziksel yaş, yaşam seyri teorisi, aile vb. gibi kavramlar başta gelmektedir (Adıgüzel ve diğerleri, 2014: 167). Sözü edilen kuşak kavramını açıklarken, en başta nesil kavramının açıklığa kavuşturulması gerekmektedir. Nesil kavramı, aynı zamanda doğan bir dizi bireydir. İkincisi, aynı zamanda doğan tüm bireylerin her aile ağacında bir konumu vardır. Son olarak, bir topluluğun kendisini tanımlaması ve diğer topluluklar tarafından tanınması veya tarihsel olarak bir sosyal gruba ait bireylerin genel nüfusunu temsil etmesi gerektiği vurgulanmalıdır. (Alwin, 2002: 45).

Savaşlar, ekonomik krizler, internetin icadı vb. dünyayı değiştiren olaylar benzer şekilde tüm dünyayı etkilemektedir. Kuşak sınıflandırmasında küresel etkiye sahip olaylar bu aşamada önemlidir (Ordun, 2015). Yeni nesiller, yaşanan eski nesillerin yerini alsa da, kendilerine has özellikleri, tutum, davranış ve değerleri de beraberinde getirmektedir (Adıgüzel vd., 2014). Temel olarak kuşak, bir grup insanın doğum günleri dizisi olarak ifade edilmektedir.

Farklı kuşaklardan insanların arz ve talebi birbirinden farklıdır. Ancak son zamanlarda ortaya çıkan kuşakların en karakteristik özellikleri doğum anında isimlendirilmektedir (McCrandle ve Wolfinger, 2010: 8-13). Doğal afetler, salgın hastalıklar, siyasi gelişmeler ve çağın şartları nesilleri etkilemektedir. Aynı kuşaktan insanların ortak bir geçmişi ve yaşam deneyimleri vardır (Yıldız, 2019: 699). Kuşaklar genellikle üç kuşak olarak kategorize edilmektedir. Bu üç kuşağa dayalı tanımlamaya göre sosyal bilimlerde farklı örneklerle rastlamak mümkündür. Bu karmaşıklık, terimin tanımında çeşitli farklılıkların olmasından da kaynaklanmaktadır. Bu nedenle bir kuşağı tanımlamak için hangi tanımın kullanıldığı önemlidir (Alwin, 2002: 45).

Nesiller artık 20-25 yıldan daha kısa sürede değişmekte ve demografik değişimler de dikkate alındığında evlenme ve çocuk sahibi olma yaşı 30'lara yaklaşmaktadır. Bu durumda sadece biyolojik bir tanım yeterli olmamaktadır. Dolayısıyla kuşak kavramı artık sosyolojik boyutuyla da değerlendirilmekte ve aynı dönemde benzer olaylar yaşamış, yaşları birbirine yakın bir grup insan olarak ifade edilmektedir (McCrandle ve Wolfinger, 2011: 1-2). Literatürde kabul gören ve günümüz çalışma yaşamının neredeyse tamamını oluşturan beş kuşaktan söz edebiliriz. Bunlar; Sessiz Kuşak, Bebek Patlaması Kuşağı, X, Y Ve Z Kuşağıdır (Twenge vd., 2010). Teknolojideki ilerlemeler, yaşam koşullarındaki değişimler ve bireylerin yaşamdaki rolleri, nesilleri belirleyen yılları kısaltmaktadır. Bu noktada kuşakların doğum yıllarına ilişkin belirli bir parametrenin olmadığı söylenebilir (Adıgüzel vd., 2014: 177). Yine de Koçel (2015) kuşakların yıllara göre sınıflandırılmasını “1925-1945”, “1946-1964”, “1965-1979”, “1980-1999” ve “2000 sonrası” olarak ifade etmektedir.

1.1.Sessiz Kuşak

1925-1945 tarihleri arasında dünyaya gelen “Sessiz Kuşak”, sosyo-kültürel, politik ve ekonomik olaylar kuşak bireylerinin kişiliklerinin şekillenmesi ve karakteristik özelliklerinin belirlenmesinde önemli rol oynamıştır (Sparks, 2012: 452). Bu kuşağın bireyleri yaş itibariyle savaşa katılmamakla birlikte; savaşta ebeveynlerini kaybeden veya iktisadi bakımdan sıkıntılar içerisinde büyüyen bireyler olmuşlardır. Bu kuşağın bireyleri savaşa katılmasalar bile savaşın külfetini ve şiddetini en fazla hisseden kişiler olmuşlardır (Levickaite, 2010: 171).

Sessiz kuşak literatürde; “Gelenekselciler”, “Erişkinler”, “Gaziler”, “Büyükler”, “Radyo Bebekleri”, “Emektarlar”, “Uyumlu Kuşak”, “Sadık Kuşak”, “Bebek Patlaması Öncesi Kuşak”, “Endüstri Kuşağı”, “Depresyon Kuşağı”, “Yönetimsel Sorunlar Kuşağı” şeklinde de isimlendirilmektedir (Srinivasan, 2012: 51). Bu isimlendirmede savaş ve ekonomik buhran sonrasında yaşadıkları sıkıntılara rağmen günümüzdeki iktisadi hayatın temellerini atılmasında da yine bu kuşağın bireyleri etken olmuştur. Bu kuşağın bireyleri savaş sonrası oluşan yönetimsel boşluğu doldurma fırsatına da sahip olmuşlardır (Lyons, 2003: 139). Özellikle, Birinci ve İkinci Dünya Savaşlarının ve aynı zamanda ekonomik bunalımın etkilerinin derinden devam ettiği sessiz kuşak birçok kötü olaya tanıklık etmiştir. Dünya genelinde yaşanan bu olumsuz gelişmeler beraberinde işsizliği getirmiştir. Bu kuşak içerisinde büyüyen nesil ortaya çıkan yaygın işsizlik neticesinde tasarruf içinde yaşayan, sabrı yüksek, verilen işi tam manası ile yerine getiren, iş değiştirme ve iş beğenmeme gibi durumları benimsemeyen bir nesil haline dönüşmüştür (Demirkaya vd., 2015: 186-204). Bu kuşağın kişileri tartışmacı, olayları analiz ederek saptamalar yapabilen, süreç odaklı kişiler olmakla birlikte karar almak hususunda büyük sıkıntı yaşarlar ve karar alma konusunda üstlerinden emir beklerler (Çemberci vd., 2014: 74).

1.2.Bebek Patlaması Kuşağı

İkinci Dünya Savaşı sonrasında savaş gazileri ailelerine geri dönmüşlerdir. Savaş döneminde düşen doğum oranları, savaş sonrası dönemde patlama yaşamış ve bebek patlaması çocukları olarak anılan savaş sonrası doğan ve büyük bir yaş grubunu kapsayan kesimi oluşturmuşlardır (Robbins ve Judge, 2015). Savaşın sona ermesiyle birlikte canlanan ekonomi ve refah seviyesindeki artış doğum oranları üzerinde de hızlı bir artışa neden olmuştur. Bu nedenle de kuşak “*Nüfus Patlaması*” Kuşağı

olarak da isimlendirilmektedir (Akdemir vd., 2014). Savaş sonrası dönüşüm sürecinde yetiştiklerinden ideolojilerin ve başkaldırmanın temsilcisi şeklinde nitelendirilirler. Özellikle kadın-erkek eşitliği, ırkçılığa karşı mücadele ve çevreye karşı duyarlı olma gibi düşünceler bu kuşağın bireylerinin başlıca ideolojileri arasında sayılabilir (Strauss ve Howe, 1991: 299).

Her ne kadar ekonomik açıdan rahat ve savaşların olmadığı bir dönemde yaşasalar da soğuk savaşın etkilerini yaşayan nesil olmaları nedeniyle “Soğuk Savaş” kuşağı olarak da anılmaktadır (Argiro vd., 2018: 19). Bebek patlaması kuşağındaki bireyler, bir taraftan sadakat duyguları yüksek, kanaatkâr ve aynı zamanda bir yerde uzun süre çalışabilen bir yapıya sahip oldukları görülmektedir (Adıgüzel vd., 2014: 172).

1.3. X Kuşağı

1965 ve 1979 tarihleri arasında dünyaya gelen kendilerinden önceki bebek patlaması kuşağının çocukları olan ve aynı zamanda günümüzde en genç üyesinin 40’lı ve en yaşlı üyesinin 55’li yaş aralığında olan bu nesil X kuşağı olarak ifade edilmektedir (Alwin, 2002: 42-51). Dünyada ve Türkiye’de gerek teknolojik gerek siyasi ve askeri bir dönüşüm sürecinde yetiştiklerinden bu kuşağa “Geçiş Dönemi Kuşağı” ve “Kayıp Kuşak” da denmiştir (Berkup, 2015: 80). X olarak ifade ettiği grubun muhafazakâr, şık görünümlü, etkileyici, diploma ve belgelerle dolu iyi bir özgeçmiş, hoş sohbetli, eğitilmiş ve seyahati seven özellikleri öne çıkmaktadır (Coupland, 1989).

X Kuşağında yer alan bireyler, yaşadıkları dönem gereği birçok icat ve buluşa tanıklık ettiklerinden baş döndürücü bir hızla gelişen teknoloji X kuşağı bireylerinin iş yapış şekillerini de önemli oranda değişime uğratmıştır (Bozkurt, 2017: 6). X kuşağı yaşamış oldukları dönemdeki bazı olaylar veya kuşağın belirgin karakteristik özellikleri nedeniyle farklı isimlerle anılmıştır. Bebek patlaması kuşağının sonrasında ortaya çıktığı için bu kuşağın etkisi altında kalmış ve bu kuşağın bazı özelliklerini devam ettirmişlerdir. Bu nedenden dolayı kendilerine “*Gölge Kuşak*” adı da verilmektedir (Demirkaya vd. 2015: 189). X kuşağını etkileyen en önemli olaylar; nükleer güç tartışmaları, Berlin duvarının yıkılması, işgücü içerisindeki süre gelen yoğun rekabet ortamı, Basra körfezi olayları, AIDS’in yayılması, suç ve boşanma oranlarındaki artışlardır (Losyk, 1997: 39-44). Küresel erişim ve bilgiye kolaylıkla ulaşma yönü X kuşağının

bilgi açısından zengin bir kuşak olmasına olanak sağlamıştır. Kuşağın bireyleri, bilgiyi profesyonel yaşama dönüştürme konusunda başarılı olup, kuşak bireylerinin işteki başarıları kendileri açısından önem taşımaktadır (Kicheva, 2017: 108). Ebeveynlerinin her ikisi de çalışmak zorunda olan X kuşağı çocukları anne ve baba denetimi ve kontrolünü en az yaşamış hatta yeteri kadar sevgi gösterilemeden büyüyen, zamanlarının çoğunu evlerinde televizyon karşısında geçiren ve kendi kendilerine sosyalleşen bir nesil olarak büyümüşlerdir (Eisner, 2005: 7).

1.4.Y Kuşağı

1980 sonrası doğan ve 2000 yılında yerini bir sonraki kuşağa aktaran kuşak Y Kuşağı olarak ifade edilir (İlhan, 2019: 24). Y kuşağı bireyleri teknolojik gelişmelerle birlikte büyüdüklerinden istedikleri her bilgiye kolaylıkla erişebilmişler ve sürekli bir sorgulama içerisinde olmuşlardır (Bayhan, 2014: 14). Sorgulayıcı ve olayların arkasındaki nedenleri irdeleyen bir kuşak olarak yetişmesinde teknolojik gelişmelerin, özellikle internet teknolojisini sağladığı bilgiye erişim konusundaki kolaylıklar etkili olmuştur. Bu kuşak küreselleşmenin baş döndürücü bir hal aldığı döneme denk gelmiştir. Her kuşakta olduğu gibi dönemin özelliklerine bağlı olarak veya kuşağın taşımış olduğu karakteristik özelliklere göre alan yazında farklı isimlendirmelerin olduğu da görülmektedir. Bu doğrultuda Y kuşağı için “*İnternet Kuşağı*”, “*Milenyum Kuşağı*”, “*Bir Sonrakiler*”, “*www Kuşağı*” “*Gelecek Kuşak*”, “*Gen-Y*”, “*Dijital kuşak*”, “*Net Kuşağı*” “*Eko patlaması*”, “*2000 Kuşağı*” isimleri de verilmektedir (Kazancı Yabanova, 2022: 98).

Y kuşağının beklenti, sorumluluk üstlenme, değer yargıları, tercihler vb. açısından diğer kuşaklardan farklılaşmalarına neden olmuştur (Albayrak ve Özkul, 2013: 18). Eğitim hayatlarında kendilerini destekleyen öğretmenlerinin varlığı ve onları her daim yakından takip eden ebeveynler tarafından yetiştirilmelerinden dolayı geleceklerine yönelik kariyer kararları alırken kendilerine rol model aldıkları, bilgi, deneyim ve tecrübelerine güvendikleri kişilerin tavsiyelerini almaya ve aynı zamanda ebeveynlerine danışma ihtiyacı duymaktadırlar (Behrstock-Sheratt, 2010: 31). Teknoloji ile birlikte büyüyen ve teknolojiye oldukça hakim olan bu kuşak bilgiye erişme ve istediklerini elde etme konusunda şanslı bir kuşaktır. Böylece bu kuşak özgür düşünce ortamına ve yüksek beklentilere sahip olmuştur (Yolbulan ve Yalman, 2013: 140). Y kuşağı bireyleri diğer kuşaklara göre daha farklı özelliklere sahiptir. Yaşamları boyunca teknolojik

bağımlılık, politik suskunluk, çalışma hayatındaki köklü değişimler ve ciddi bir tüketim kültürü içerisinde şekillenmiş bir kuşaktır. Söz konusu bu değişimler günümüzdeki çalışma hayatına da yön vermiştir (Taş ve Kaçar, 2019: 649). Olaylara faydacı bir perspektifle yaklaşan Y kuşağı bireyleri geleceği düşünmek yerine içinde buldukları ana odaklanmayı tercih ederler (Yüksekbilgili, 2015). Y kuşağı bilgiye kolay ve hızlı yollardan erişebilme imkânlarına sahiptir. Dolayısıyla bu kuşakların yıllarca çabalayıp ulaştıklarına kısa yoldan erişebilme imkânlarını elde ettikleri için daha fazla güçlü ve özgüvenleri daha yüksek bireyler haline gelmişlerdir (Acılıoğlu, 2017: 28).

1.5. Z Kuşağı

2000-2021 tarihleri arasında doğan veya doğacak olan bireylerin Z kuşağı nesli içerisinde yer alacağına da yer verilmektedir (Dölekoğlu ve Çelik, 2018: 57). Bazı araştırmacılar tarafından “*M Kuşağı*” şeklinde de isimlendirilmiştir. M kuşağı denilmesinin nedeni ise aynı anda birden fazla işi (multitasking) yapabilmelerinden kaynaklanmaktadır (Toruntay, 2011: 82). Z kuşağını kapsayan tarihlerde Dünya’daki önemli olaylar, 2008 ekonomik krizi, Irak savaşı, Ortadoğu ülkelerindeki Arap baharı, Suriye iç savaşı, Azerbaycan-Ermenistan savaşı, twitter, facebook, instagram, sanpchat gibi sosyal medya araçlarının yaygın kullanılması, robotların icadı ve geliştirilmesi, ilk İphone’un üretilmesi, akıllı cihazların yaygınlık kazanması bu kuşağa ait olaylardır (Aksu, 2018: 92).

Ulusal ve uluslararası önemli olaylar, sosyal ve teknolojik araçlar Z kuşağının kolektif bilincini şekillendirmekte kilit bir rol oynamıştır. Tüm bunlar bu neslin evrenselci, iyiliksever, özyönetim, başarı ve güvenlik gibi insani değerlerinin gelişmesine yardımcı olmuştur (Sakdiyakorn vd., 2021: 2). Z kuşağının yetişme döneminde Dünya’da meydana gelen önemli olaylar, teknolojik gelişmeler ve küreselleşmenin etkisiyle çok hızlı olmakta ve her bir değişim Dünya genelinde yeni bir kırılma noktasını beraberinde getirmektedir (Altuntuğ, 2012: 206). Bu kuşağı etkileyen belki de en önemli küresel gelişmelerden birisi de Covid-19 salgınıdır. En aktif yaşlarında yaklaşık 2 yıl toplumsal hayattan büyük ölçüde tecrit olan Z kuşağının karakteristik özelliklerinde Covid-19’un nasıl bir dönüşüm yaratacağı gelecekte daha belirgin şekilde ortaya çıkacaktır (Kazancı Yabanova, 2022: 105). Z kuşağı bireyleri evde sosyalleşme alanlarının daralması ve sahip oldukları kardeş sayısının azlığı neticesinde ağırlıklı olarak sosyal medya

kanallarını kendilerine arkadaş gibi görmekte ve zamanlarının çoğunu bu mecralarda geçirmelerinden dolayı sosyal ilişkilerini çoğunlukla teknolojik kanallarla gerçekleştirmektedirler (Tektaş vd., 2020: 5527). Uzaktan eğitim olanağına, online alışverişten vatandaşlık hizmetlerinin online olarak gerçekleştirilebilmesine, sanal sosyalleşmeden dünyayı etkileyecek olayların online olarak saniyeler içerisinde öğrenilebilmesine kadar birçok teknolojik gelişme Z kuşağı bireylerinin yetişme döneminde yaşanmıştır (Bağcı ve İçöz, 2019: 234).

Z kuşağı nesli doğdukları andan itibaren kolaylıkla teknolojiye ve yeni gelişmelere uyum sağlayan bir kuşaktır. Teknolojiden ayrı bir dünya düşünemeyen bu kuşak hayatlarının her alanında bu yenilikleri yansıtmaktadır. Fakat buradaki önemli husus teknoloji onlar için bir bağımlılık değil, hayatın olması gereken zorunlu bir unsurdur (Altunbay ve Bıçak, 2018: 132). Pek çok farklı şeye odaklanabilmesine rağmen bu kuşağın uzun süre beklemeye tahammülleri olmadığından aynı konuya dikkatini verebilme süreleri kısadır ve kolaylıkla ilgilerini yitirebilir (Güler, 2016: 56). Bilgiyi hızlı bir şekilde öğrenip analiz edebilen ve konuya yönelik mantıksal yorumlarda bulunan Z kuşağı bireyleri materyalist düşünce yapılarıyla dikkat çekmektedir (Mishra vd. 2012: 97).

2.SESSİZ İSTİFA KAVRAMI

Zaid Khan, birçok kişiye ilham veren bir Tiktok videosunda “Sessiz istifa, işten vazgeçmek anlamına gelmez”, “İşinizin hayatınızı ele geçirdiği anlamına gelmemeli, işiniz hayatınız değil! Değeriniz ürettiklerinizle ölçülmez” diyerek bir direniş göstermiştir (Önder, 2022). İşyerini, çalışan için sağlıklı hale getirmek amacıyla değişiklikler yapılmalıdır. Bu süreçte, çalışanın kendini tamamen işine adanması yerine sadece işini gerektiği kadar yapmasının yeterli olduğunu söyleyen ‘sessiz işten çıkma’, şirketin çalışanlarla anlamlı bir ilişki kuramamasının sonucudur. Çalışanın istenenden fazlasını yapma konusundaki isteksizliği de burada dile getirilmektedir (Zenger ve Folkman, 2022).

Sessiz istifa kavramı, işten ayrılma ya da bilinen anlamıyla istifa etmekten farklı anlam taşımaktadır. İşyerinde daha az sorumluluk alarak, yalnızca görev tanımdaki sorumlulukların yerine getirilmesi, mümkün olan en düşük düzeyde çaba göstermektir. Sessiz istifa duygusu daha ziyade motivasyon eksikliği gibi duygu ve düşüncelerin temelinde değerlendirilebilir (Yıldız ve

Özmenekşe, 2022: 14). Yüksek düzeyde performans göstermesi beklenen ancak üstleri tarafından değerli bir birey olarak görülmeyen, sessiz istifayı yaşayan bir kişi, çok bağılı görünmeyi reddetmektedir (Smith, 2022). Kavram yeni olmasına rağmen, akademi ve iş dünyasının büyük ilgisini çekmiştir. Bu nedenle araştırmacılar sessiz teslimiyet kavramının neye dayandığını yeni araştırmalarla bulmaya çalışıyorlar (Kumar, 2022: 10).

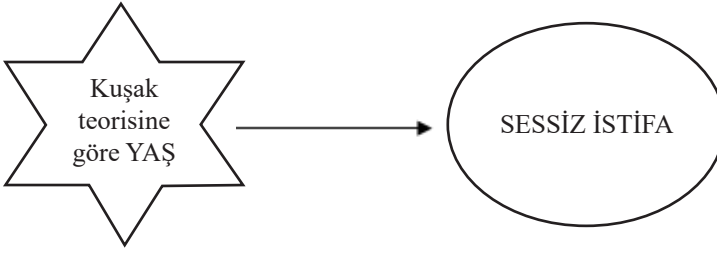
Sessiz istifanın dinamiklerini oluşturan unsurlar; önemsenme duygusu, öğrenme ve gelişme fırsatı ile kuruluşa ait hedef ve amaçlara olan bağlantı eksikliğidir. Sessiz istifaya iten çalışan memnuniyetsizliğinin nedenleri her çalışandaki üç temel özellikten kaynaklanmaktadır. Bunlar; ihtiyaçlar, değerler ve amaçlar olarak ifade edilebilir (Harter, 2022). Sessiz istifa kavramı, bir çalışanın işten çıkarılmasıyla ilgili değildir. Bu, çalışanın işveren tarafından belirlenen saatlerde işle ilgili süreçlere odaklanmasını ve mesai saatleri içinde işten uzak durmasını ifade etmektedir (Yıkılmaz, 2022: 582). Son zamanlarda sosyal medyada bir moda haline gelen sessiz istifanın yol açtığı durumların, hangi ülkeden olursa olsun, farklı ülkelerde birçok farklı kültür ve algıda benzer olması kavramın küresel değerini göstermektedir (Satıl, 2022).

Sessiz istifa; çalışanların asgari düzeyde performansını sergileyerek iş ortamında kapasitesinden tasarruf ederek iş hayatına devam etmesidir (Yıkılmaz, 2022: 582). Sessiz istifanın ortaya çıkması; bazı çalışanların sessiz bir şekilde işinden soğuması, kişinin kariyerine zarar verebilecek işverene karşı tembellik, kendini beğenmişlik ve pasif saldırganlığın bir işareti olarak ilişkilendirilebilir. Diğerleri, sessiz istifanın şirket çalışanlarının fiziksel ve zihinsel ihtiyaçlarını karşılamaları için bir ortam yaratmaması nedeniyle gerçekleştiğini iddia etmektedir (Çimen ve Yılmaz, 2023: 28). Z kuşağının öncülüğünde sessiz istifa hareketinin yaygınlaşması, fikir ve yaşantılarının sosyal medya içerikleriyle sunma alışkanlığından kaynaklansa da yine de Z kuşağının pandemi sonrası işgücü piyasasına girmesinin de etkili olduğu değerlendirilmektedir (Masterson, 2022). Sessiz istifa kavramı ile, en az enerji ile minimal olarak yapılması gerekeni yapmanın yeterli olacağı vurgulanmaktadır. Bu anlamda Covid-19 Pandemisi nedeniyle insan etkileşiminin minimal düzeye çekilmesi ve bu nedenle sadece zorunlu işleri yapmanın yeterli olacağı beklentisi çalışma hayatında somut olarak yerini almıştır. Bu anlayışın Z Kuşağının karakteristik özelliği haline geldiği söylenebilir.

3.ARAŞTIRMADAKİ AMAÇ, YÖNTEM VE HİPOTEZLER

Bu araştırma kuşak teorisi bağlamında çalışanların sessiz istifa algılamaları arasında anlamlı farklılık olup olmadığının tespiti için yapılmıştır. 1071 kişiyle Boz, Duran, Karayaman ve Deniz (2023) tarafından geliştirilen sessiz istifa ölçeği verileri kullanılarak veri seti oluşturulmuştur. Ölçek 25 ifade ve 5 alt faktörden oluşmakta olup likert (1.Hiç Katılmıyorum,-5. Tamamen Katılıyorum) tipindedir. Araştırmanın analiz edilmesi SPSS (23.0) istatistik paket programı vasıtasıyla yapılmıştır. Analizler için istatistiksel anlamlılıkta $p < 0,05$ düzeyi aranmıştır. Hipotezlerin doğrultusunda verilerin değerlendirilmesi için ANOVA testi yapılmıştır.

Şekil 1. Araştırmaya ait model



Araştırma hipotezleri;

H1: Sessiz istifa algılamaları kuşaklara göre anlamlı farklılık gösterir

H2: Bebek patlaması kuşağının sessiz istifa algılamaları ile diğer kuşakların algılamaları arasında anlamlı fark vardır

H3: X kuşağının sessiz istifa algılamaları ile diğer kuşakların algılamaları arasında anlamlı fark vardır

H4: Y kuşağının sessiz istifa algılamaları ile diğer kuşakların algılamaları arasında anlamlı fark vardır

H5: Z kuşağının sessiz istifa algılamaları ile diğer kuşakların algılamaları arasında anlamlı fark vardır

4.ARAŞTIRMA BULGULARI

Bu kısımda 1071 kişiden oluşturulan örneklem üzerinden demografik değişkenlerden kuşak teorisi bağlamındaki (yaş) ile ilişkisi ANOVA ile analizi edilecektir.

Tablo 1. Yaş ile Sessiz istifa arasında ANOVA

	Karelerin top.	df	Ortalama kare.	F	Sig.
Gruplararası	363,678	4	90,919	180,167	,000
Grupiçi	537,946	1066	,505		
Toplam	901,623	1070			

Tabloya göre sessiz istifa konusunda katılımcıların yaşlarına göre $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde pozitif yönde anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Bu farkın hangi yaş grupları arasında olduğunu tespit etmek için Post. Hoc. Tukey testi yapılmıştır. Bu sonuçla “H1: Sessiz istifa algılamaları kuşaklara göre anlamlı farklılık gösterir” hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 2. Bebek patlaması kuşağı ile diğer kuşaklar arasında ANOVA

(I) Yaşınız	(J) Yaşınız	Ort.fark (I-J)	S.S.	Sig.	95% Güven-aralığı	
					Altsınır	Üstsınır
Bebek_ patlaması (59 ve üstü)	Z (18-23)	-1,06124*	,08005	,000	-1,2672	-,8553
	Y (24-43)	-,25861*	,07164	,002	-,4430	-,0743
	X (44-58)	-3,00365*	,27451	,000	-3,7100	-2,2973

Tabloya göre Bebek patlaması kuşağı (59 ve üstü) ile diğer kuşaklar arasında $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Bu sonuçla “H2: Bebek patlaması kuşağının sessiz istifa algılamaları ile diğer kuşakların algılamaları arasında anlamlı fark vardır” hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 3. X kuşağı ile diğer kuşaklar arasında ANOVA

(I) Yaşınız	(J) Yaşınız	Ort.fark (I-J)	S.S.	Sig.	95% Güven-aralığı	
					Altsınır	Üstsınır
X (44-58)	Z (18-23)	1,94241*	,27119	,000	1,2446	2,6402
	Y (24-43)	2,74504*	,26882	,000	2,0533	3,4367
	Bebek_patlaması (59 ve üstü)	3,00365*	,27451	,000	2,2973	3,7100

Tabloya göre X kuşağı (44-58 yaş) ile diğer kuşaklar arasında $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Bu sonuçla “H3: X kuşağının sessiz istifa algılamaları ile diğer kuşakların algılamaları arasında anlamlı fark vardır” hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 4. Y kuşağı ile diğer kuşaklar arasında ANOVA

(I) Yaşınız	(J) Yaşınız	Ort.fark (I-J)	S.S.	Sig.	95% Güven-aralığı	
					Altsınır	Üstsınır
Y (24-43)	Z (18-23)	-,80263*	,05763	,000	-,9509	-,6544
	X (44-58)	-2,74504*	,26882	,000	-3,4367	-2,0533
	Bebek_patlaması (59 ve üstü)	,25861*	,07164	,002	,0743	,4430

Tabloya göre Y kuşağı (24-43 yaş) ile diğer kuşaklar arasında $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Bu sonuçla “H4: Y kuşağının sessiz istifa algılamaları ile diğer kuşakların algılamaları arasında anlamlı fark vardır” hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 5. Z kuşağı ile diğer kuşaklar arasında ANOVA

(I) Yaşınız	(J) Yaşınız	Ort.fark (I-J)	S.S.	Sig.	95% Güven-aralığı	
					Altsınır	Üstsınır
Z (18-23)	Y (24-43)	,80263*	,05763	,000	,6544	,9509
	X (44-58)	-1,94241*	,27119	,000	-2,6402	-1,2446
	Bebek_patlaması (59 ve üstü)	1,06124*	,08005	,000	,8553	1,2672

Tabloya göre Z kuşağı (18-23 yaş) ile diğer kuşaklar arasında $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Bu sonuçla “H5: Z kuşağının sessiz istifa algılamaları ile diğer kuşakların algılamaları arasında anlamlı fark vardır” hipotezi kabul edilmiştir.

5.SONUÇLARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

Günümüz iş dünyasında yoğun rekabetten kaynaklanan çatışmaların, stresin ve iletişim eksikliğinin çalışanların enerjisini tükettiği, susturduğu, yordduğu göz önüne alındığında, örgütlerin çalışanlarını doğru anlaması

bir zorunluluk haline gelmiştir. Bu itibarla, bu araştırma kuşak teorisi bağlamında katılımcıların sessiz istifa algılamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark olup olmadığını tespit etmeyi amaçlamıştır. Bunun için 1071 kişiye kolayda örnekleme yönetimiyle gönüllülük esasına göz önünde bulundurularak ulaşılmıştır.

Elde edilen bulgular neticesinde; “H1: Sessiz istifa algılamaları kuşaklara göre anlamlı farklılık gösterir”, “H2: Bebek patlaması kuşağının sessiz istifa algılamaları ile diğer kuşakların algılamaları arasında anlamlı fark vardır”, “H3: X kuşağının sessiz istifa algılamaları ile diğer kuşakların algılamaları arasında anlamlı fark vardır”, “H4: Y kuşağının sessiz istifa algılamaları ile diğer kuşakların algılamaları arasında anlamlı fark vardır”, “H5: Z kuşağının sessiz istifa algılamaları ile diğer kuşakların algılamaları arasında anlamlı fark vardır” hipotezleri kabul edilmiştir.

Sessiz istifa kavramı yeni ve popüler bir kavram olsa da alanyazında bu konu ile ilgili ampirik çalışmaya rastlanmamıştır. Bununla birlikte negatif örgütsel davranışlar ile yaş arasındaki yapılan çalışmalarda hem pozitif ve hem de negatif yönlü ilişkilerin bulunduğunu göstermektedir. Bu çalışmalardan bazıları şöyle özetlenebilir:

Cotton ve Tuttle, (1986) işten ayrılma niyetine etki eden kişisel unsurların (kişilik, yaş, aile gibi) olduğunu ifade etmiştir. Weisberg ve Kirschenbaum (1991) yaş ve kıdem arttıkça işten ayrılma niyetinin düştüğünü, eğitim seviyesi arttıkça işten ayrılma niyetinin ise arttığı ifade etmiştir. Morrison ve Milliken (2003) örgütsel sessizlik davranışının, aynı zamanda yaş, cinsiyet, eğitim, deneyim gibi demografik özelliklere göre farklılık gösterdiğini ifade etmiştir. Costa (2005) çalışanların yaşı ilerledikçe artan deneyim, beceri, stratejik yetenekler ve bilgelik, ileri yaştaki çalışanların daha az iş stresi yaşamalarını sağladığını belirtmiştir. Özgen ve Sürvegil (2009) yaşın ilerlemesiyle çalışanların daha çok risk hissetmesi nedeniyle sessiz kalma eğiliminde olduklarını belirtmiştir. Ghapanchi ve Aurum (2011) işten ayrılma niyetini etkileyen bireysel faktörler yaş, cinsiyet ve medeni durum olduğunu belirtmiştir. Şahin (2011) çalışanların yaşının ilerlemesi, eğitim seviyelerinin yüksek olması ve tecrübeleri (kıdemleri) arttığı durumlarda işten ayrılma niyetlerinde azalma olduğu iddia etmiştir. Cho ve Lewis (2012) katılımcı genç çalışanların, kendilerinden yaşça büyüklere göre birey-örgüt ve birey-iş uyumunu sağlamakta zorluk çektiklerinden dolayı yetenek ve becerilerini daha iyi gösterecekleri işleri aramaya istekli olduklarını ifade

etmiştir. Bartczak, Ogińska-Bulik (2012) 49 yaş altındaki depresyon belirtilerinin; 49 yaş üstünde obsesyonun daha fazla görüldüğünü ileri sürmüştür. Juhdi vd., (2013) 40 yaşın altında olan iyi eğitilmiş çalışanların kişisel gelişimlerinin destekleyeceğini düşünmesi ve organizasyondaki bireysel taleplerine karşılık bulamamaları halinde tutkunluklarının azaldığını ve sonucunda işten ayrılma niyetlerinin arttığını ifade etmiştir. Örucü ve Özafşaroğlu (2013) işten ayrılma niyeti ile medeni durum ve yaş değişkeni arasında herhangi bir farklılık olmadığını belirtmiştir. Aslan ve Etyemez (2015) işlerinden ayrılma niyetine demografik özelliklerin (cinsiyet, medeni durum, iş tecrübesi, yaş vb.) etken olduğunu ifade etmiştir. Tatlıcı (2022) toksik liderlik ve işten ayrılma niyetinin yaş ile anlamlı şekilde farklılık gösterdiğini ileri sürmüştür. Tuysuz (2022) yaş değişkeninin çalışmaya tutkunluk ve işten ayrılma niyetiyle anlamlı farklılıkları olduğunu ileri sürmüştür. Gündüz (2023) mantar yönetim konusunda 20-29 yaş aralığında olan katılımcıların 40 ve üstü yaş aralığında olanlara göre anlamlı farklılık olduğunu ifade etmiştir. Biçer (2023) katılımcıların yaşa göre toksik liderlik alt boyutları bencillik ve olumsuz ruhsal durum boyutları arasında anlamlı farklılık olduğunu belirtmiştir. Gündüz (2023) örgütsel sessizlik konusunda 20-29 yaş aralığındaki katılımcıların, 30-39 yaş ve 40 ve üstü olanlara göre anlamlı farklılık gösterdiğini belirtmiştir.

Kuşak teorisine göre nesiller arasında farklı tutum, algı ve davranışların olduğu belirtilmektedir. Bu nedenle, iş ortamları, iş tanımları ve iş süreçleri yeni nesillere göre güncellenmelidir. İşletmelerin varlıklarını sürdürmelerinin çalışanlarının o işe adanmış olmalarıyla tam tersi bir ifadeyle çalışanların sessiz istifa davranışından uzak olmalarıyla da ilgili olduğu vurgulanmıştır. Bu açıdan, günümüz örgütleri, Z Kuşağının dünyayı algılama ve yorumlama davranışlarını analiz etmeli, bu farklılıkları tespit ederek çalışma hayatında gerekli düzenlemelere gidilmelidir. Son günlerde evden çalışma uygulamalarının yaygınlaşması, haftalık çalışma gün sayısını azaltan ülkelerin olması gibi gelişmeler, sessiz istifa davranışının tehlikelerinin ciddiye alındığının bir göstergesi olarak yorumlamak mümkündür.

Örgütsel hedef ve amaçlara ulaşılmasında etkin rol oynayan yöneticilerin çalışanların işyerlerinden memnuniyetsizliklerini dikkate alması gerektiği aşikardır. Çalışanların işyerinden memnuniyetsizliklerini ifade etme biçimleri geri besleme kabul edilerek, doğru zeminlerde değerlendirilmelidir. Özellikle çalışanların sorunları görmezden gelme, kronik devamsızlık, işe

geç kalma, iş performanslarında azalma ve hata oranlarının artması gibi unsurlar dikkatle takip edilmelidir. Örgütsel hedef ve amaçlara kendini işine adanmış verimli çalışanlarla ulaşılacağı unutulmamalıdır. Örgütlerin sürdürülebilirliğinin yolu çalışanların işin öznesi gibi değerlendirilerek uygun politikalar üretilmesiyle mümkündür.

KAYNAKÇA

- Acılıoğlu, İ. (2017). *İş'te Y Kuşaağı*. Ankara: Elma Yayınevi.
- Adıgüzel, O., H. Batur, N. Ekşili (2014). Kuşakların Değişen Yüzü ve Y Kuşaağı ile Ortaya Çıkan Yeni Çalışma Tarzı, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 1(19), 165-181.
- Akdemir, A., Konakay, G., Demirkaya, H., Noyan, A., Demir, B., Ađ, C., Pehlivan, Ç., Özdemir, E., Akduman, G., Eregez, H., Öztürk, İ. ve Balcı, O. (2014). Y Kuşaağının Kariyer Algısı, Kariyer Değişimi ve Liderlik Tarzı Beklentilerinin Araştırılması. *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 11-42.
- Aksu, B. Ç. (2018). *Kuşaklar Açısından Motivasyon Araçlarının ve Kariyer Çapalarının Karşılaştırılması ve Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Albayrak, A., ve Özkul, E. (2013). Y kuşaağı turistlerin destinasyon imaj algıları üzerine bir araştırma. *International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic* 8(6), 15-31.
- Altuntuğ, N. (2012). Kuşaktan Kuşaağa Tüketim Olgusu ve Geleceğin Tüketici Profili, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4 (1), 203-212.
- Altunbay, M. ve Bıçak, N. (2018). Türkçe Eğitimi Derslerinde Z Kuşaağı Bireyelerine Uygun Teknoloji Tabanlı Uygulamaların Kullanımı. *ZFWT*, 10(1), 127-142.
- Alwin, D. F. (2002). Generations X, Y and Z: Are They Changing America. *American Sociological Association Contexts*, 42(1), 42-51.
- Argiro, A., Danai, E. K., Stefanos, K., George, A., Dimitrios, T. ve Labros, S. (2018). Generation Y: Investigation of Their Role in the Contemporary Life Conditions and Job Market. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 9(3), 17-25.
- Aslan, Z. ve Etyemez, S. (2015). İşgörenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Hatay'daki Otel işletmelerinde Bir Araştırma, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(3): 482-507.
- Bağcı, E. ve İçöz, O. (2019). Z ve Alfa Kuşaağı İle Dijitalleşen Turizm. *Güncel Turizm Araştırmaları Dergisi*, 3 (2).
- Bartczak, M., Ogińska-Bulik, N. (2012), Workaholism and Mental Health among Polish Academic Workers, *International Journal of Occupational*

- Safety and Ergonomics*, 18/1: 3-13. Doi: 10.1080/10803548.2012.11076910
- Bayhan, V. (2014). Milenyum veya (Y) kuşağı gençliğinin sosyolojik bağlamı. *Gençlik Araştırmaları Dergisi*, 2 (3), 8-25.
- Behrstock-Sheratt E. ve Coggshall, J. (2010) Realizing the Promise of Generation Y. *Educational Leadership*, 67(8), 28-34.
- Berkup, S. B. (2014). Working with Generations X and Y in Generation Z Period: Management of Different Generations in Business Life. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(19), 218-229.
- Berkup, S. (2015). *Sosyal Ağlarda Bireysel Mahremiyet Paylaşımı: X ve Y Kuşakları Arasında Karşılaştırmalı Bir Analiz*, (Doktora Tezi). Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İzmir.
- Biçer, T. (2023). Toksik liderlik algısı ile işten ayrılma niyeti ve genel sağlık durumu ilişkisinde kişilik özelliklerinin rolü. Doktora tezi, Marmara Üniversitesi SBE., İstanbul.
- Bozkurt, S.Y. (2017). *Kuşak Farklılıklarına Göre İnternette Satın Alma Ve Turizm Alışkanlıkları*. Yüksek Lisans Tezi. Yaşar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İzmir
- Carlsson, G., K. Karlsson (1970). Age, Cohorts and the Generation of Generations, *American Sociological Review*, 35(4), 710-718.
- Chen, H. (2010). Advertising and Generational Identity: A heoretical Model, *American Academy of Advertising Conference Proceedings*, 132-140.
- Cho, Y. J. ve Lewis, G. B. (2012). Turnover Intention and Turnover Behavior: Implications for Retaining Federal Employees, *Review of Public Personnel Administration*, 32/1: 4–23. Doi: 10.1177/0734371X11408701
- Costa, G. (2005). Some Considerations About Aging, Shift Work and Work Ability. *International Congress Series*. 1280, 67–72. doi:10.1016/j.ics.2005.02.088.
- Cotton, J. L. ve Tuttle, J. M. (1986). Employee Turnover: A Meta-Analysis and Review with Implications for Research. *The Academy of Management Review*. 11(1), 55–70. doi:10.2307/258331.
- Coupland, D. (1989). *The Young and Restless Work Force Following The Baby Boom: Generation X*. <http://joelclark.org/dossiers/GenerationX.pdf>. (Erişim tarihi:06.06.2023).
- Çemberci, M., Sudak, M. K., Aşçı, M. S., Öz, S., ve Civelek, M. E. (2014). Y neslinin örgüt ortamındaki davranış farklılıklarının analizi. *Online Academic Journal of Information Technology*, 5 (15), 57-74.

- Çimen, A. İ., ve Yılmaz, T. (2023). Sessiz İstifa Ne Kadar Sessiz. *Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Dergisi*, 5(1), 27-33.
- Demirkaya, H., Akdemir, A., Kahraman, E. ve Atan, Ö. (2015). Kuşakların Yönetim Politikası Beklentilerinin Araştırılması. *İşletme Araştırılması Dergisi*, 7(1), 186-204.
- Dölekoğlu, C. Ö. ve Çelik, O. (2018). Y Kuşağı Tüketicilerin Gıda Satın Alma Davranışı. *KSÜ Tarım ve Doğa Dergisi*, 21, 55-66.
- Eisner, S. P. (2005). Managing Generation Y. *S.A.M. Advanced Management Journal*, 70(4), 4-15.
- Ghapanchi, Amir Huseyin, Aybuke Aurum, (2011). Antecedents to IT Personnel's Intentions to Leave: A Systematic Literature Review. *Journal of Systems and Software*, 84: 238-249.
- Güler, E. (2016). İş dünyasının Z kuşağı ile imtihanı. *Para Ekonomi Dergisi*, Ekim, 56-58.
- Gündüz, S. (2023). Mantar Yönetim Tarzının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Sinizmin Aracılık Rolü, Doktora tezi, Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi LEE., Tokat.
- İlhan, İ. D. (2019). *Kuşaklar Arası Çalışma Değerleri Algısı ve Örgüte Duygusal Bağlılık: X ve Y Kuşakları Arasındaki Farklılıklar Üzerine Bir Araştırma* (Doktora Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Harter, J. (2022). *Is Quiet Quitting Real?* Gallup Inc, September6. <https://www.gallup.com/workplace/398306/quiet-quitting-real.aspx>
- Jackson, V., L. Stoel, A. Brantley (2011) "Differences by Gender and Generational Cohort", *Journal of Retailing and Consumer Services*, 18, 1-9.
- Juhdi, N., Pa'wan, F. ve Hansaram, R. M. K. (2013). HR practices and turnover intention: the mediating roles of organizational commitment and organizational engagement in a selected region in Malaysia. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(15), 3002–3019. doi:10.1080/09585192.2013.763841
- Kazancı Yabanova, E. (2022). X ve Y Kuşağı Çalışanlarının İş Sağlığı ve Güvenliği Uygulamalarına Yönelik Tutumlarının Analizi: Bir Alan Araştırması, Doktora tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi SBE., Isparta
- Kicheva, T. (2017). Management of Employees from Different Generations - Challenge for Bulgarian Managers and HR Professionals, *Economic Alternatives*, 1(1), 103-121.

- Koçel, T. (2015). İşletme yöneticiliği (16.baskı). İstanbul: Beta Yayınları
- 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.
- Levickaite, R. (2010). Generations X, Y, Z: How social networks form the concept of the world without borders (the case of Lithuania). *LIMES: Cultural Regionalistics*, 3 (2), 170-183.
- Losyk, B. (1997). Generation X: What They Think and What They Plan To Do. *The Futurist*, 31, 39-44.
- Lyons, S. (2003). *An Exploration of Generational Values in Life and at Work*. (Unpublished Doctoral Dissertation). Carleton University, Ottawa, ON, Canada
- Masterson, V. (2022). What is quiet quitting?, World Economic Forum, available at: <https://www.weforum.org/agenda/2022/09/tiktok-quiet-quitting-explained/> (Erişim: 06.06.2023).
- McCordle, M. ve Wolfinger, E. (2010). Generations Defined. *Ethos*, 18(1), 8-13.
- Mishra, R. K., Sarkar, S. ve Singh, P. (2012). Today's HR For A Sustainable Tomorrow. C. I. Patranabis (Ed.), *The Future of Workforce Management: Perspectives and Way Ahead*, New Delhi: Allied Publishers.
- Moore, M., J. Carpenter (2008). Intergenerational perceptions of market cues among US apparel consumers, *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 12(3), 323-337.
- Morrison, Elizabeth Wolfe, Frances J Milliken, P.F. Hewlin (2003). An Exploratory Study Of Employee Silence: Issues That Employees Don't Communicate Upward And Why. *Journal of Management Studies*, 40(6): 1453-1476.
- Ordun, G. (2015). Millennial (Gen Y) Consumer Behavior, Their Shopping Preferences and Perceptual Maps Associated with Brand Loyalty. *Canadian Social Science*, 11(4), 40-55
- Önder, N. (2022). Herkesin konuştuğu sessiz istifa. Marketing Türkiye, <https://www.marketingturkiye.com.tr/haberler/sessiz-istifa-nedir/>, (Erişim Tarihi: 16.06.2023).

- Örücü, E., ve Özafşarlıoğlu, S. (2013). Örgütsel Adaletin Çalışanların İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Güney Afrika Cumhuriyeti'nde Bir Uygulama. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(23), 335-358.
- Özgen, Işıl ve Olca Sürgevil (2009). Örgütsel Sessizlik Olgusu ve Turizm İşletmeleri Açısından Değerlendirilmesi. Şu Kitapta: Z. Sabuncuoğlu (Ed.). *Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış*. Bursa: MKM Yayıncılık, 303-328.
- Robbins, S. P. ve Judge, A. T. (2015). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Nobel Yayın.
- Sakdiyakorn, M., Golubovskaya, M. ve David, S. (2021). Understanding Generation Z Through Collective Consciousness: Impacts for Hospitality Work and Employment. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 1-13.
- Satıl, C. (2022). Pandemi sonrasında çalışan halleri: Sesli ve sessiz istifalar. Doğruluk Payı, <https://www.dogrulukpayi.com/bulten/pandemi-sonrasindacalis-an-halleri-sesli-ve-sessiz-istifalar>, (Erişim Tarihi: 16.06.2023).
- Smith, R. A. (2022). Quiet Quitters Make up Half the U.S. Workforce, Gallup Says. *Wall Street Journal*. Retrieved November 3, 2022, from Quiet Quitters Make Up Half the U.S. Workforce, Gallup Says - WSJ.
- Sparks, A. M. (2012). Psychological Empowerment And Job Satisfaction Between Baby Boomer And Generation X Nurses. *Journal Of Nursing Management*, 20(4), 451-460.
- Srinivasan, V. (2012). Multi Generations in the Workforce: Building Collaboration. *Indian Institute of Management Bangalore Management Review*, 24, 48-66.
- Strauss W. ve Howe N. (1991). *Generations: The history of America's future*. New York, NY: William Morrow
- Şahin, F. (2011). Lider-Üye etkileşimi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki üzerinde cinsiyetin etkisi. *Ege Akademik Bakış (Ege Academic Review)*, 11(2), 277-288. doi:10.21121/EAB.2011219571
- Taş, H. Y. ve Kaçar, S. (2019). X, Y ve Z Kuşağı Çalışanlarının Yönetim Tarzları ve Bir İşletme Örneği. *OPUS-Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 11(18), 643-675.
- Tatlıcı, H. (2022). Güç Kültürü ve Toksik Liderliğin İşten ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Örgüt İkliminin Aracı Rolü: Özel Güvenlik Sektörü Üzerine Bir Araştırma, Doktora tezi, Beykent Üniversitesi SBE., İstanbul.

- Tektaş, N., Öz Ceviz, N., Basmacı, G. ve Tektaş, M. (2020). Z-Kuşağı Üniversite Öğrencilerinin Covid-19 Pandemi Sürecinde Zaman Yönetimi Becerileri. *International Social Sciences Studies Journal*, 6(75), 5526-5536.
- Toruntay, H. (2011). Takım Rollerini Çalışması: X ve Y Kuşağı Üzerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma, (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tuysuz, M. (2022). İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının çalışanların işten ayrılma niyetine etkisinde çalışmaya tutkunluğun rolüne yönelik bir araştırma, Doktora tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi SBE., İstanbul.
- Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J. ve Lance, C. E. (2010). Generational Differences in Workvalues: Leisure and Extrinsic Value Sincreasing, Social and İntrinsic Values Decreasing. *Journal of Management*, 36(5), 1117-1142.
- Weisberg, Jacob ve Alan Kirschenbaum (1991). Employee Turnover Intentions: Implications From A National Sample The International Journal Of Human Resource Management, 3(2): 364 366.
- Yıkılmaz, İ. (2022). Quiet quitting: A conceptual investigation. Anadolu 10th International Conference on Social Science, 581-591.
- Yıldız, A. (2019). X, Y ve Z Kuşağı Tüketicilerin Nomofobi Özelliklerinin Karşılaştırılması: Adıyaman İli Üzerine Bir Uygulama. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(32), 605-726.
- Yıldız, S., ve Özmenekşe, Y. O. (2022). Kaçınılmaz Son: Sessiz İstifa. *Al Farabi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(4), 14-24.
- Yüksekbilgili, Z. (2015). Türkiye’de Y Kuşağının Yaş Aralığı. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(53), 259-267.
- Yolbulan, O.E., ve Yalman, N. (2013). Türkiye’de tartışmalı reklamlar: Kuşaklar arası karşılaştırma. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 31 (2), 135-152.
- Zempke, R., Raines, C., ve Filipczak, B., (2013). *Generations at Work : Managing the Clash of Boomers, Gen Xers, and Gen Yers in the Workplace*, 2nd Ed., New York: Amacom Books.
- Zenger, J., ve Folkman, J. (2022). Quiet quitting is about bad bosses, not bad employees. Harvard BusinessReview. Retrieved October 06, 2023, from <https://hbr.org/2022/08/quiet-quitting-is-about-bad-bosses-not-bad-employees>

SESSİZ İSTİFA ÖLÇEĞİ

	SESSİZ İSTİFA ÖLÇEĞİ 1 Hiç Katılmıyorum 2 Katılmıyorum 3 Ortadayım 4 Katılıyorum 5 Tamamen Katılıyorum Size uygun seçeneği X O √ ile işaretleyiniz	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ortadayım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	İşyerinin sosyal etkinliklerine katılmam	1	2	3	4	5
2	Yöneticimin inancı ve desteği olmadığında kendimi değersiz hissedirim	1	2	3	4	5
3	Çalıştığım işin karlılığının artması için ekstra bir çaba sunmam	1	2	3	4	5
4	Sadece çalışıyor gözükmek bana yeterlidir	1	2	3	4	5
5	İşyerimde yöneticiler empati ve şefkatten yoksundur	1	2	3	4	5
6	İşimde daha fazla katkı sunmayı aptallık sayarım	1	2	3	4	5
7	Bedenim işyerindedir ama ruhum asla	1	2	3	4	5
8	Her ücret artışında gerginlik hissedirim	1	2	3	4	5
9	İşyerimde kariyer planlaması yapılır	1	2	3	4	5
10	Yeteneklerime uygun yerde çalıştırılmıyorum	1	2	3	4	5
11	İşim için kendimi parçalarım	1	2	3	4	5
12	İşyerimde ücretli izin ve tatil teşvik edilir	1	2	3	4	5
13	Mesaim bitse de işim zihnimi meşgul eder	1	2	3	4	5
14	İşyerimde yöneticilerin etik dışı uygulamaları görmezden gelinir	1	2	3	4	5
15	Çalıştığım iş, özverimi hak etmiyor	1	2	3	4	5
16	Yöneticim temel ihtiyaçlarımı görmezden gelir	1	2	3	4	5
17	Mesai saatleri dışında yöneticilerimin işle ilgili telefonlarını açmam	1	2	3	4	5
18	Mesai saatim bittiği an çalışmayı hemen bırakırım	1	2	3	4	5
19	Yöneticimle şeffaf iletişim kuramam	1	2	3	4	5
20	İşyerimde, "Erken öten horozun, başı kesilir"	1	2	3	4	5
21	Görev tanımım dışındaki sorumluluklardan kaçırım	1	2	3	4	5
22	İşyerimde kararlar çalışanların katılımıyla alınır	1	2	3	4	5
23	İşyerim için faydalı öneriler sunmaya gerek duymam	1	2	3	4	5
24	İşyerimde yöneticiler güç ve otoritelerini kötüye kullanmaktan çekinmezler	1	2	3	4	5
25	İşyerimde yöneticiler çalışanları can kulağıyla dinler	1	2	3	4	5

QUIET QUITTING SCALE

	BOZ, DURAN, KARAYAMAN, DENİZ (2023) QUIET QUITTING SCALE 1. I do not agree at all 2. I don't agree 3. I'm in the middle 4. I agree 5. I Completely Agree Mark the appropriate option with X O √	I do not agree at all	I don't agree	I'm in the middle	I agree	I Completely Agree
1	I do not attend the social activities of the workplace	1	2	3	4	5
2	I feel worthless without my manager's belief and support	1	2	3	4	5
3	I do not make an extra effort to increase the profitability of my business	1	2	3	4	5
4	Just being seen to be working is enough for me	1	2	3	4	5
5	Managers at my workplace lack empathy and compassion	1	2	3	4	5
6	I consider it foolish to contribute more in my work	1	2	3	4	5
7	My body is at work, but my soul is never	1	2	3	4	5
8	I feel nervous with every wage increase	1	2	3	4	5
9	Career planning is done at my workplace	1	2	3	4	5
10	I am not employed in a place suitable for my skills	1	2	3	4	5
11	I smash myself for my job	1	2	3	4	5
12	Paid vacation and holidays are encouraged in my workplace	1	2	3	4	5
13	My work occupies my mind even after my shift is over	1	2	3	4	5
14	Unethical practices of managers in my workplace are ignored	1	2	3	4	5
15	My work does not deserve my dedication	1	2	3	4	5
16	My manager ignores my basic needs	1	2	3	4	5
17	I do not answer work-related calls from my managers outside working hours	1	2	3	4	5
18	I stop working as soon as my working hours are over	1	2	3	4	5
19	I cannot communicate transparently with my manager	1	2	3	4	5
20	In my workplace, "The early crowing rooster is beheaded."	1	2	3	4	5
21	I avoid responsibilities outside my job description	1	2	3	4	5
22	Decisions at my workplace are taken with the participation of employees	1	2	3	4	5
23	I do not feel the need to offer useful suggestions for my workplace	1	2	3	4	5
24	Managers at my workplace do not hesitate to abuse their power and authority	1	2	3	4	5
25	In my workplace, managers listen to employees with a sympathetic ear	1	2	3	4	5

03 KUŞAK TEORİSİ BAĞLAMINDA SESSİZ İSTİFA SON.docx

ORIGINALITY REPORT

10%

SIMILARITY INDEX

PRIMARY SOURCES

1	acikbilim.yok.gov.tr Internet	213 words — 5%
2	dergipark.org.tr Internet	71 words — 2%
3	www.researchgate.net Internet	45 words — 1%
4	acikerisim.akdeniz.edu.tr:8080 Internet	18 words — < 1%
5	ÖRÜCÜ, Edip and ÖZAFŞARLIOĞLU, Sibel. "ÖRGÜTSEL ADALETİN ÇALIŞANLARIN İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİ: GÜNEY", Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2013. Publications	16 words — < 1%
6	dspace.balikesir.edu.tr Internet	14 words — < 1%
7	acikerisim.uludag.edu.tr Internet	13 words — < 1%
8	Alper, Elif Nur. "İs Yerine Gidis ve Donusun İsten Ayrilma Niyetine Etkisi: is Yasam Dengesinin Aracılık Rolü", Bursa Uludag University (Turkey), 2021 ProQuest	11 words — < 1%