



## ADANMIŞLIKTAN SESSİZLİĞE, SESSİZLİKTEN VAZGEÇİŞE: SAĞLIK ÇALIŞANLARINDA SESSİZ İSTİFA ÜZERİNE KAVRAMSAL BİR ÇERÇEVE

Doç. Dr. Nurperihan TOSUN<sup>1</sup>

Alp Caner AKAY<sup>2</sup>

### ÖZET

Sağlık çalışanları arasında örgütsel sessizlik, sağlık işletmelerinin ve hizmetlerinin iyileştirilmesine yönelik katkıları engelleyebilecek önemli bir sorundur. Sessiz istifa ise çalışanların işlerine karşı duydukları bağlılık ve motivasyonun zamanla azalması ve yalnızca asgari düzeyde görevlerini yerine getirmeleriyle karakterizedir. Sağlık profesyonelleri rollerinden zihinsel olarak uzaklaştıklarında, bu durum daha kötü hasta sonuçları, azalan güvenlik ve tehlikeye giren duygusal bakımla sonuçlanabilir. Bunlar hasta memnuniyeti ve genel sağlık hizmeti etkinliği için hayati önem taşıyan faktörlerdir. Sonuç olarak örgütsel sessizlik, sessizlik sarmalı ve sessiz istifa, işyeri iletişimini etkileyen birbirine bağlı ve ilişkili olgulardır. Sağlık sektöründe artan iş yükleri, yoğun ve stresli çalışma koşulları çoğu zaman bu sessizlik sarmalı içindeki örgütsel sessizliği etkilemektedir. Sonrasında ise bu durum dolaylı maliyetlerle fiilen işten ayrılmanın maliyetine neredeyse eşit olan sessiz istifaya yol açmaktadır. Bu nedenle sağlık yöneticilerin proaktif stratejiler geliştirerek çalışanların iş-yaşam dengesini koruyacak, fiziksel ve psikolojik yüklerini kontrol altına alacak, güven temelli, destekleyici, ilerleme ve gelişim odaklı çalışma ortamları oluşturmaları gerekmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Sessiz İstifa, Örgütsel Sessizlik, Sessizlik Sarmalı, Sağlık Çalışanları

### FROM DEDICATION TO SILENCE, FROM SILENCE TO RENUNCIATION: A CONCEPTUAL FRAMEWORK ON SILENT RESIGNATION IN HEALTHCARE WORKERS

### ABSTRACT

Organizational silence among health care workers is an important problem that can hinder contributions to the improvement of health care enterprises and services. Dec. Silent resignation, on the other hand, is characterized by<sup>1</sup> the fact that the commitment and motivation of employees towards their work decrease over time and they fulfill their duties only at a minimal level. When healthcare professionals mentally step away from their roles, this can result in worse patient outcomes, decreased safety, and compromised emotional care. These are factors that are vital for patient satisfaction and overall health service effectiveness. As a result, organizational silence, spiral of silence and silent resignation are interconnected and related phenomena that affect workplace communication. Increasing workloads, intense and stressful working conditions in the health sector often affect the organizational

<sup>1</sup> Doç. Dr., Cumhuriyet Üniversitesi, Sağlık Yönetimi Bölümü, [nkarabulut@cumhuriyet.edu.tr](mailto:nkarabulut@cumhuriyet.edu.tr), ORCID:0000-0001-6548-3099.

<sup>2</sup> Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Kurumları Yöneticiliği Yüksek Lisans Öğrencisi, [alpcnrakay@gmail.com](mailto:alpcnrakay@gmail.com), ORCID: 0009-0005-0521-8169.

**Geliş Tarihi: 06.12.2024 / Kabul Tarihi: 24.12.2024 Çalışma Türü: Araştırma Makalesi**

Yazarlar, herhangi bir çıkar çatışması beyan etmemiştir. Turnitin/Ithenticate/Intihal ile İntihal Kontrolünden Geçmiştir. Screened for Plagiarism by Turnitin/Ithenticate/Intihal Licenced by CC-BYNC ile lisanslıdır

silence in this spiral of silence. Subsequently, this leads to silent resignation, which is almost equal to the cost of leaving the actual job with indirect costs. For this reason, health managers should create work environments that will protect the work-life balance of employees by developing proactive strategies, control their physical and psychological loads, trust-based, supportive, progress-oriented and development-oriented.

**Key Words:** Quiet Quitting , Organizational Silence, Spiral of Silence, Healthcare workers

## GİRİŞ

Günümüzde hızla değişen ve gelişen küresel dinamikler, artan nüfus ve buna paralel olarak yükselen rekabet, kaliteli hizmet beklentileri, küreselleşme, teknolojik yenilikler ve değişen iş yapma şekilleri ile birlikte işletmeler, bünyelerinde çalışan personelden girişimci, yaratıcı, problem çözücü, işbirliği ve ekip çalışmasına yatkın, sorumluluk bilincine sahip ve aynı zamanda düşüncelerini ve görüşlerini açıkça ifade etmekten çekinmeyen bireyler olmasını beklemektedir (Takeda ve Homberg, 2014). Bunun yanı sıra modern işletmeler kurumsal başarı için sadece teknik bilgi ve becerilere sahip çalışanlar değil aynı zamanda ekip çalışması ve sosyal dayanışmayı benimseyen bireyleri de istihdam etmeyi hedeflemektedir. İş başarısı özellikle kar elde etmek anlamına gelmekle birlikte, kar elde etmek sadece çalışanların işletme için nakit akışı ve bağlantılar üretmesi anlamına gelmemekte, aynı zamanda çalışanların meslektaşları, müşterileri ve üstleriyle olumlu çalışma ilişkileri kurma ve sürdürme becerisini de içermektedir (Quinn ve Spreitzer, 1997: 37; Tarricone ve Luca, 2002).

Başarılı organizasyonlar, günümüzde işin gerekliliklerini çalışanların ihtiyaçlarıyla uyumlu hale getirmeye, sosyal bağlılığı artırmaya ve bireysel katkıların genel iş başarısına olan etkisini teşvik eden bir ekip kültürü oluşturmaya odaklanmaktadır (Bala, 2013; 62 Tarricone ve Luca, 2002;54). Çalışanlar açısından değerlendirildiğinde ise çalışanlar artık sadece ücretle ilgilenmemekte, anlamlı bir iş, kişisel gelişim, daha iyi koşullar, eşitlik, katılım ve olumlu bir çalışma ortamı beklemektedirler (Borysiuk ve Babic, 2020). İşverenler, giderek daha fazla çalışan odaklı bir işgücü piyasasında yetenekleri çekmek ve elde tutmak için bu beklentileri karşılamalıdır. Ancak, bu beklentiler doğrultusunda örgütsel sessizlik gibi olguların önlenmesi, çalışanların iş yerinde aktif katılım sağlamaları ve seslerini duyurabilmeleri için kritik öneme sahiptir.

Örgütsel sessizlik, çalışanların endişelerini veya görüşlerini ifade etme konusunda isteksizlik göstermeleri, sağlık kuruluşlarında önemli bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Yapılan araştırmalar idari ve örgütsel faktörlerin, özellikle doktorlar ve hemşireler gibi sağlık çalışanları arasında sessizliğin başlıca nedenleri olduğunu ortaya koymaktadır (Tangirala ve Ramanujam, 2008). Bu sessizlik azalan iş tatmini, çalışan katılımı ve bağlılığı azalan yenilik ve yaratıcılık ile örgütsel stres, tükenmişlik, örgütsel sinizm, sessiz istifa ve işten ayrılma niyetinin artması gibi çeşitli olumsuz sonuçlara yol açabilir (Aeen, Zarei ve Matin, 2014; Zohra ve Sabrina, 2022; Arshad ve Ullah, 2023).

Sağlık çalışanlarında sessiz istifa, özellikle COVID-19 pandemisinin getirdiği yoğun çalışma koşulları ve tükenmişlikle ilişkilendirilen önemli bir olgudur. Bir başka ifade ile COVID-19 pandemisinin, sağlık çalışanlarında sessiz istifayı tetikleyen bir "katalizör" niteliğinde olduğu söylenebilir (Galanis ve Katsiroumpa, 2023). Sağlık hizmetlerinde sessiz istifa, hizmet kalitesini ve hasta güvenliğini olumsuz yönde etkileyen, giderek artan bir endişe kaynağıdır. Bu olgu işyerinde şiddet, düşük ücretler, tanınmama, personel yetersizliği, aşırı iş yükü, sınırlı kariyer geliştirme fırsatları ve algılanan adaletsizlik gibi bir dizi faktörden kaynaklanmaktadır (Gözlü, 2023). COVID-19 pandemisi, bu sorunları daha da derinleştirerek, özellikle hemşireler arasında tükenmişlik ve memnuniyetsizliğin artmasına yol açmıştır (Couto ve Canle, 2023). Sessiz istifa, sağlık çalışanlarının görev tanımlarından uzaklaşmalarını ve dolayısıyla hasta bakımını riske atmalarını içeren bir durumu ifade etmektedir (Montgomery ve Lainidi, 2022).

Sessiz istifa, sağlık sektörünün toplum sağlığını doğrudan etkileyen kritik rolü göz önüne alındığında, örgütsel sessizliği ve çalışanların iş yerinde aktif bir katılım göstermemesi ve sadece asgari düzeyde çaba sarf etmesi durumunu ifade etmektedir. Sessiz istifanın nedenlerini ve sonuçlarını anlamak, sağlık hizmetlerinin kalitesini ve etkinliğini artırmak, hasta güvenliğini sağlamak ve klinik ortamlarda etkili insan kaynakları stratejileri geliştirmek için büyük bir öneme sahiptir (Çaylak ve Altuntaş, 2016; Harmancı Seren v., 2018).

Bu çalışmada, sağlık çalışanlarında giderek artan bir endişe kaynağı haline gelen sessiz istifa olgusu ele alınmaktadır. Çalışmada, sağlık sektöründe bu fenomenin ortaya çıkmasına neden olan faktörler, bu durumun sağlık hizmetlerinin kalitesi ve hasta güvenliği üzerindeki potansiyel etkileri incelenmektedir. Ayrıca, COVID-19 pandemisinin sağlık çalışanları üzerindeki etkisi, tükenmişlik, iş tatmini ve motivasyon kaybı bağlamında tartışılmaktadır. Çalışma; kısıtlı kaynaklar, aşırı iş yükü ve zorlu çalışma koşulları altında mesleki sorumluluklarını yerine getirirken, yüksek bir özveri ve fedakarlık sergileyen sağlık çalışanlarının adanmışlıktan sessizliğe, sessizlikten ise vazgeçişe evrilen süreçlerini kavramsal bir çerçeve içerisinde analiz etmeyi amaçlamaktadır. Bu bağlamda çalışma ortamı ve koşullarının, psikolojik faktörlerin ve organizasyonel destek sistemlerinin örgütsel sessizlik ve sessiz istifa üzerindeki rolü de ele alınmıştır. Bu çalışmadaki kavramsal çerçeve ile sağlık yöneticilerine ve politikacılara, sağlık çalışanlarında sessiz istifa olgusunun nedenleri, etkileri ve dinamikleri hakkında derinlemesine bir anlayış sağlanacak olup sağlık politikaları ve uygulamalarında daha etkili stratejilerin oluşturulmasına katkı sağlayacaktır.

## 1. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK KAVRAMI

Literatürde, 60 yılı aşkın bir süredir sessizlik ve sesle ilgili kavramlar üzerine çalışmaktadır. Çalışanlar, genellikle iş süreçlerini ve organizasyon yapısını iyileştirmek için yapıcı fikir, bilgi ve görüşlere sahip olmaktadır. Bazı durumlarda bu fikirlerini açıkça ifade ederek seslerini duyururken, bazı durumlarda ise sessiz kalmayı tercih etmekte ve sahip oldukları fikir, bilgi ve görüşleri paylaşmaktan kaçınmaktadır (Brinsfiel ve Edwards, 2020). Çalışanların kurum içinde gönüllü olarak katıldıkları örgütsel faaliyetler, yalnızca kurum içi iletişimi güçlendirmekle kalmamakta, aynı zamanda kurumun gelişimi, değişim ve yenilik süreçlerinin başarısı açısından da büyük önem taşımaktadır. Bu gönüllü katılımlar, kurumun işleyişini ve faaliyetlerini olumlu yönde etkileyebilecek potansiyele sahip olduğu için literatürde örgütsel ses olarak adlandırılmaktadır (Bayın vd., 2016, Saygılı ve Özer, 2019).

Ses ve sessizlik bir madalyonun iki yüzü olarak düşünülebilmektedir. Ancak bu madalyonun doğasını tam anlamıyla kavrayabilmek için her iki yönünün de derinlemesine ele alınması gerekmektedir (Morrison ve Milliken, 2000; Brinsfiel ve Edwards, 2020). Bu açıdan da davranışları ifade etmek ve gizlemek birbirinin tam tersi gibi görülebilmektedir. Çünkü sessizlik konuşmamak anlamına gelirken, ses çıkarmak örgütlerdeki önemli konular ve problemler hakkında konuşmak anlamına gelmektedir. Bu davranışlar, iş yerindeki iletişim dinamiklerini ve örgütsel süreçlerin etkinliğini doğrudan etkileyen önemli unsurlar olmaktadır (Zehir ve Erdoğan, 2011; Bagheri vd., 2012).

Örgütsel sessizlik kavramı ilk olarak, Morrison ve Milliken tarafından 2000 yılında geliştirilmiş olup, örgütlerde çalışanların düşüncelerini, görüşlerini veya endişelerini ifade etme konusundaki isteksizliklerini açıklamak için kullanılmaya başlanmıştır (Morrison ve Milliken, 2000; Abdillah vd., 2018). Örgütsel sessizlik kavramı, çalışanların işlerini ve örgütlerini iyileştirmek için bilgi ve görüşleri kasıtlı olarak saklamaları olarak tanımlanmaktadır (Bagheri vd., 2012). Van Dyne, Ang ve Botero (2003) sessizliği, bir çalışanın işle ilgili iyileştirmeler hakkında fikir, bilgi ve görüşlerini ifade etmek yerine saklama motivasyonu (konuşma davranışının varlığı veya yokluğu) ile ilgili olarak tanımlamıştır.

Yönetim araştırmaları, çalışan sessizliğini ya *kabullenen* (yani istifaya dayalı ilgisiz davranış) ya da *durgun* (yani korkuya dayalı kendini koruma davranışı) olarak nitelendirmektedir (Pinder ve Harlos, 2001). Örgütsel sessizlik, çalışanların işyerindeki konularla ilgili bilgi, görüş ve endişelerini kasıtlı olarak gizlemeleri anlamına gelmekte olup (Civelek vd., 2015; Macit ve Erdem, 2020), bu olgu örgütsel değişim ve gelişimin önünde önemli bir engel olarak nitelendirilmektedir (Yıldız, 2013). Örgütsel sessizlik korku, güven eksikliği ve iletişim eksikliğinden kaynaklanmakta ve olumsuz iş tutumlarıyla ilişkilendirilmektedir (Jahangir ve Abdullah, 2017).

Örgütsel sessizlik, maliyet ve çaba israfına neden olan, örgütsel verimliliği olumsuz etkileyen bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütsel sessizlik, toplantılarda toplu sessizlik, öneri sistemlerine düşük katılım, düşük kolektif ses seviyeleri gibi çeşitli biçimlerde kendini göstermektedir (Shojaie vd., 2011). Bu durum, çalışanların fikir ve önerilerini paylaşmaktan kaçınmasıyla sonuçlanarak yenilikçi çözümlerin ortaya çıkmasını engellemekte ve organizasyonların karar alma süreçlerini zayıflatmaktadır (Bagheri vd., 2012).

### 1.1. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK TÜRLERİ

Literatürde örgütsel sessizlik, üç farklı türe ayrılmaktadır. Bunlar; kabul edici/itaatkar sessizlik, savunmacı sessizlik ve özgeci/toplum yanlısı sessizlik şeklindedir (Dyne vd., 2003; Bayın vd., 2016). Kabul edici/itaatkar sessizlik, kasıtlı şekilde pasif bir sessiz davranış olarak ifade edilirken, savunmacı sessizlik misilleme korkusuna dayanarak iş ile ilgili bilgilerin kasıtlı olarak ihmal edilmesi olarak tanımlanmaktadır. Özgeci/toplum yanlısı sessizlik ise kuruluş da dahil olmak üzere başkalarının yararına olan iş ile ilgili bilgilerin saklanması ifade etmektedir (Bagheri vd., 2012).

An ve Bramble'ye (2017) göre kabul edici sessizlik, boyun eğmeye ve istifa etmeye dayalı olarak fikirlerin pasif olarak saklanması, savunmacı sessizlik ise yönetimin tepkilerinden korkulduğu için kendini korumak adına ilgili fikirlerin aktif olarak saklanması şeklindedir. Özgeci sessizlik, başkalarının ihtiyaçlarını ve duygularını göz önünde bulundurarak onları korumak için kasıtlı olarak sessiz kalmaktır (Van Dyne vd., 2003; Yao vd., 2022). Bir örgütsel vatandaşlık davranış biçimi olarak, örgütsel sorunların zararını azaltabilecek veya bunların ortaya çıkmasını önleyebilecek yardım eylemlerini içermektedir. Bu açıdan da Hao vd. (2022) ile Kızrak ve Yeloğlu (2024) tarafından da vurgulandığı üzere özgeci sessizlik; fedakarlık ve sosyal amaçlar taşıdığında son derece değerli bir nitelik kazanmaktadır.

### 1.2. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞE NEDEN OLAN FAKTÖRLER

Örgütsel sessizlik, çalışanların potansiyel sorunlar veya önemli konular hakkında bilgi paylaşımından kaçınmalarını ifade eden bir olgu olup, çeşitli faktörlerden etkilenmektedir. Bu faktörler arasında özellikle üst düzey yönetimin özellikleri, örgütsel yapılar ve yönetsel inançlar önemli bir yer tutmaktadır (Vakola ve Bouradas, 2005). Örgütsel sessizlik; yönetim tarzı ve liderlik anlayışı gibi üst düzey yönetim faktörlerinden, hiyerarşik yapılar ve örgüt içi iletişim kanalları gibi kurumsal düzenlemelere kadar geniş bir yelpazede şekillenmektedir (Bagheri vd. 2012).

Örgütsel sessizliğe yol açan faktörler incelendiğinde çalışanların kurumlarına duyduğu güven eksikliği, en önemli nedenlerden biri olarak öne çıkmaktadır. Kurum içindeki sorunlara yönelik çözüm üretiminde, çalışanlardan alınan geri bildirimler ve çalışanların karar alma süreçlerine katılımı kritik bir rol oynamaktadır. Bununla birlikte, çalışanların yöneticilerine karşı geliştirdiği güvensizlik, adaletsizlik duygusu, bu geri bildirim süreçlerini olumsuz yönde etkileyerek örgütsel sessizlik düzeyini artırmaktadır (Dedahanov ve Rhee, 2015). Morrison ve Milliken (2000) yaptıkları araştırmalarda örgütsel sessizliği iki farklı etmene bağlamaktadır. Birincisi kurumlardaki problemler hakkında fikir belirtmenin çaba sarf edecek kadar değerli olmadığı, ikincisi ise bir konuda fikir belirtmenin tehlike ve problemlere yol açabileceği düşüncesi şeklinde olmaktadır. Bunlara ek olarak korku, utanç, ses çıkarma fırsatının olmaması ve örgütler içindeki sosyo-kültürel faktörler sessizliğe yol açabilmektedir (Sulphrey, 2020).

Macit ve Erdem (2020) örgütsel sessizliğin itaat, korku ve işbirliği güduları gibi çeşitli kişisel ve örgütsel faktörlerden kaynaklanabileceğini ifade etmektedir. İtaat, çalışanların hiyerarşik düzene uyma

isteğiyle eleştirel düşüncelerini ifade etmekten kaçınmasına yol açmakta, korku ise geri bildirimde bulunmanın cezalandırılma, dışlanma veya olumsuz değerlendirilme gibi sonuçlara neden olacağı algısından kaynaklanmaktadır. Örgütsel sessizlik itaat, korku ve işbirliği güdülerinden kaynaklanabilmekte ve kabul edici, durgun, toplum yanlısı ve fırsatçı sessizlik biçimlerine yol açabilmektedir (Akçakanat ve Dirin, 2019; Kunasz, 2023).

Çalışanların iş yeri sorunlarına ilişkin görüş ve endişelerini dile getirmekten kaçınmalarını ifade eden örgütsel sessizlik, yönetimin ilgisizliği, kayırmacılık ve nepotizm algıları, korku, iyi ilişkileri sürdürme ve sosyal eğilimler vb. nedenlerle özellikle sağlık sektöründe sıkça görülen bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Sağlık hizmetleri içinde hali hazırda olan sorunlar COVID-19 pandemisi ile artış göstermiş ve sağlık hizmetleri alanında gün geçtikçe artan sorunlara yol açmıştır. Yapılan çalışmalar, hemşirelerin ve doktorların, genellikle idari ve örgütsel konularda sessiz kalmayı tercih ettiklerini ortaya koymaktadır (Henriksen ve Dayton, 2006; Yeşilaydın vd., 2016; Pata ve Gemlik, 2022; Öztürk ve Bayram, 2022; Biçer vd., 2024).

### 1.3. ÖRGÜTSEL SESSİZLİKLE İLGİLİ TEORİLER

Örgütsel sessizliğin teorik bakış açıları arasında fayda maliyet analizi teorisi, sosyal değişim teorisi, kaynakların korunması teorisi ve sessizlik sarmalı teorisi yer almaktadır (Pata ve Gemlik, 2021; Dehkharghani vd., 2022).

#### 1.3.1. Fayda Maliyet Analizi Teorisi

Çalışanlar sessiz kalma veya fikirlerini dile getirmeden önce fayda maliyet analizi yapmaktadır. Çalışanlar bir konu hakkında düşüncelerini belirtmeden önce konuşmalarının kendilerine veya çalıştıkları kuruma ne gibi etkilerinin olabileceğini düşünmektedir. Çalışanların genel olarak karşılaştığı maliyet çalışanın sarf ettiği emek, zaman kaybı, imaj ve itibar kaybı şeklinde olmaktadır (Çakıcı, 2007). Çalışanların karşılaşmaktan çekindiği bazı etmenler ise itibar sarsılması, kurum içindeki imajın zarar görmesi, zıt görüşlerin yol açabileceği iletişim problemleri, yok sayılan fikirlerin çalışanlar üzerindeki olumsuz etkileri gibi etmenler yer almaktadır (Edmondson ve Detert, 2005). Çalışanlar düşüncelerini dile getirdiklerinde ne kazanıp ne kaybedeceklerine ilişkin fayda maliyet değerlendirmesi yaparken liderin veya idari yöneticilerin tutumlarını ve daha önceki tecrübelerini göz önünde bulundurarak yapmaktadır (Ebik, 2017).

Sessizliğin maliyet ve fayda değerlendirmelerinin rasyonel bir dengesi olarak görülebileceği ve kendilerini savunmasız hisseden ya da kuruma olan bağlılıkları düşük olan çalışanlar için bir tür hayatta kalma stratejisi olarak anlaşılabilen öne sürülmektedir (An ve Bramble, 2017).

#### 1.3.2. Kaynakların Korunması Teorisi

Hobfoll (1989) tarafından geliştirilen kaynakların korunması teorisi, bireylerin stresle karşı karşıya kaldıklarında değer verdikleri kaynakları korumak ve arttırmak adına gösterdikleri tepkileri ifade etmektedir. Bireyler, değer verdikleri bu temel kaynakları elde etmek, elde tutmak, geliştirmek ve korumak için çaba göstermektedir. Çünkü kaynaklar, bireylere önemli ve anlamlı hedefleri yerine getirmeleri için araç sağlama gibi araçsal bir değere sahiptir (Hsieh ve Huang, 2022).

Çalışma ortamından gelen kaynak talep eden uyarılarla (yani, iş kaynaklı stres faktörleri) karşı karşıya kaldıklarında, bireylerin kaynak kaybı tehditleri algılamaları veya gerçek kaynak kaybı yaşamaları ve sonuç olarak kendilerini stresli ve tükenmiş hissetmeleri muhtemel olmaktadır. Daha az

kaynağa sahip bireyler kaynak kaybına karşı daha savunmasız ve stres faktörleriyle başa çıkma yetenekleri daha az olmaktadır. Tersine, daha fazla kaynağa sahip bireyler stres faktörleriyle daha iyi başa çıkmakta ve bu nedenle stresli ve bitkin hissetme olasılıkları daha düşük gerçekleşmektedir (Hobfoll vd., 2018; Knoll vd., 2019).

### 1.3.3. Sessizlik Sarmalı Teorisi

İlk olarak Elisabeth Noelle-Neumann tarafından 1974 yılında geliştirilen sessizlik sarmalı teorisi, kamuoyunun zaman içinde nasıl oluştuğunu ve değiştiğini açıklamaktadır (Scheufele, 2008). Sessizlik sarmalı teorisi, insanların izolasyon korkusu nedeniyle azınlıkta olduklarını düşündükleri fikirleri ifade etmekten kaçınmalarını açıklamaktadır. Konuşmaya karşı bu isteksizlik, görünürdeki çoğunluk görüşünün güç kazanırken, azınlık görüşlerinin giderek daha sessiz hale geldiği kendi kendini güçlendiren bir döngü yaratmaktadır (Ho, 2015). Sessizlik sarmalı kamuoyunun oluşumunda etkili olarak kabul edilirken, meta analizler etkisinin nispeten küçük ama önemli olduğunu göstermektedir (Donsbach vd., 2014).

İnsanların fikirlerini ifade etme istekleri yalnızca kendi kişisel fikirlerinden değil, aynı zamanda dış çevrelerinden, özellikle de hakim olan 'fikir iklimi' olarak algıladıkları yapıdan da etkilenmektedir (Scheufele ve Moy, 2000). Egemen kamuoyu, bireyler üzerinde kontrol sağlamak için genellikle sosyal normlara uyumu teşvik etmekte ve sapkın olarak algılanan davranışları tecrit tehdidiyle baskılamaktadır. Bu durum, bireylerin sosyal dışlanmayı önlemek adına çoğunluğun görüşlerini benimseme eğilimini artırmaktadır. İnsanlar yalnızca çoğunluğun mevcut görüşlerini anlamakla kalmamakta, aynı zamanda farklı fikirlerin popülerlik eğilimlerini de gözlemlemektedir. Bu sayede, hangi görüşlerin güçlenmekte ya da zayıflamakta olduğunu değerlendirerek sosyal kabul görme çabalarını şekillendirebilmektedir. Bu süreç, bireylerin sosyal uyum ile bireysel düşünceler arasında denge kurma arayışını yansıtmaktadır (Noelle-Neumann, 1974; Gonzenbach vd., 1999; Schedfele vd., 2001).

Örgütsel sessizlik ile sessizlik sarmalı arasındaki ilişki değerlendirildiğinde, bireylerin sosyal veya çalışma grupları içinde kendi görüşlerine yönelik destek algıları ön plana çıkmaktadır. Sessizlik sarmalı teorisi, insanların başkalarının onları desteklediğine inandıklarında görüşlerini ifade etme olasılıklarının daha yüksek olduğunu ve görüşlerinin azınlıkta olduğunu hissettiklerinde sessiz kaldıklarını varsaymaktadır (Bowen ve Blackmon, 2003; Maxfield vd., 2005).

## 1.4. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN ÖRGÜT ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Örgütsel sessizlik olgusunun hem sağlık çalışanları hem de örgütün tamamı üzerinde önemli ölçüde olumsuz etkileri bulunmaktadır. Çalışanların, özellikle hasta güvenliğini tehlikeye atabilecek veya tedavi kalitesini düşürebilecek durumlarla ilgili endişelerini ifade etmekten çekinmeleri, kritik hataların ortaya çıkmasına yol açabilmektedir. Bu durum, hasta bakım süreçlerini aksatmakla kalmaz, aynı zamanda personel refahını da olumsuz etkileyerek tükenmişlik ve stres seviyelerinin artmasına neden olabilmektedir (Kaur, 2024). Yapılan araştırmalar, sağlık çalışanları arasındaki sessizlik davranışlarının ahlaki ikilemlere, bakım kalitesinde azalışa (Yalçın ve Baykal, 2019), bunula birlikte işe katılım ve iş performansında düşüşe yol açabileceğini göstermektedir (Yağar ve Dökme Yağar, 2022). Çalışanların sessizliği, üstler ve astlar arasındaki güven kaybına ve iş birliğinin azalmasına yol açabilmekte, bu da potansiyel olarak işten ayrılma niyetlerini artırabilmekte ve sadakati azaltabilmektedir (Kaur ve Arora, 2022).

Sağlık sektöründe korku, hiyerarşi ve kültürel normlardan kaynaklanan çalışanların sessizliği, kurumsal başarıyı, sinerjiyi ve çalışanların duygusal refahını olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Kaur,

2022). Bu sorunları ele almak için sağlık kurumları açık iletişimi ve geri bildirimini teşvik etmek ve çalışanlarının psikolojik sermayesini güçlendirmek için örgütsel atmosferi iyileştirmeye odaklanmalıdır (Khosravizadeh vd., 2022).

Sağlık kurumlarının başarısını doğrudan etkileyen faktörlerin başında iş görenlerin fikirlerini ifade eden, işin getirdiği zorluklara karşı duyarlı olan, bilgi ve tecrübelerini paylaşmaktan korkmayan çalışanların kurum içerisinde aktif olarak katılımları yer almaktadır. Çalışanların mesleki bağlılıkları ve kuruma olan adanmışlıklarının yüksek düzeylerde olması örgütsel sessizliğin örgüt üzerindeki etkilerini azaltmakta fayda sağlamaktadır (Saygılı ve Özer, 2019).

Sağlık kurumlarında örgütsel sessizlik, sağlık hizmetlerinin doğası gereği geri dönüşü ve telafisi mümkün olmayan derin vicdani sorunlara yol açabilecek bir unsur olarak göz ardı edilmemelidir. Sağlık çalışanlarının uyum içinde çalışarak işin getirdiği sorumlulukları paylaşmaları hayati önem taşımaktadır. Kurumların gelişimi ve yeniliklere uyum sağlayabilmesi için açık iletişim modellerinin benimsenmesi, kurum iklimine ve geleceğine olumlu katkılar sunmaktadır. Ancak, katı hiyerarşinin hâkim olduğu sağlık kurumlarında, işleyişe dair problemlerin dile getirilememesi ve sağlık profesyonelleri arasındaki sağlıklı iletişim eksikliği, hizmet kalitesinin düşmesine ve hastaların zarar görmesine neden olmaktadır (Dankoski vd., 2014).

## 2. SESSİZ İSTİFA KAVRAMI

Sessiz istifa olarak da bilinen "quiet quitting" kavramı, COVID-19 pandemisinin ardından iş dünyasında önemli bir olgu olarak gündeme gelmiştir. Sessiz istifa çalışanların işlerini tam anlamıyla bırakmadığı, bunun yerine sadece görev tanımlarında belirtilen minimum gereklilikleri yerine getirdikleri ve beklentilerin ötesine geçmediği iş ile ilgili bir olguyu tanımlamaktadır (Scheyett, 2023; Hamouche vd., 2023).

Sessiz istifa kavramı, ilk kez ekonomist Mark Boldger tarafından 2009 yılında ortaya atılmakla birlikte, 2022 yılında "Büyük İstifa"nın başlamasından bir yıl sonra daha geniş bir popülerlik kazanmıştır (Formica ve Sfodera, 2022). Sessiz istifa kavramı yazılım mühendisi olan Zaid Khan tarafından 2022 Temmuz ayında TikTok platformunda yayınlanan bir video ile viral hale gelmiştir. Zaid Khan 17 saniyelik ve milyonlarca izlenerek viral hale gelen TikTok videosunda "Sessiz istifa işinizi bırakmak anlamına gelmiyor. Sadece işinizin hayatınızı ele geçirmesine engel olmak anlamına geliyor. İşiniz hayatınız değil! Değeriniz ürettiklerinizle tanımlanamaz" ifadesinde bulunmuştur (Khan, 2022).

COVID-19 pandemisinin çalışma-yaşam dengesi üzerindeki köklü değişim ve dönüşüm etkileri ve ardından gelen "Büyük İstifa" (Great Resignation) hareketinin, iş yaşamındaki bir çok olguyu ortaya çıkarttığı ve "sessiz istifa" kavramının yükselmesine önemli ölçüde katkıda bulunduğu söylenmektedir (Weinstein ve Hirsch, 2022; Suprayitno, 2024).

COVID-19 pandemisi sırasında sağlık çalışanları, kişisel ve profesyonel yaşam sınırlarının belirsizleşmesi, ekipman eksikliği, aşırı iş yükü, yüksek stres ve tükenmişlik gibi yüksek psikososyal risklere maruz kalmış ve bu durum iş tatminsizliğinin artmasına, dolayısıyla meslekten ayrılma niyetlerinin yükselmesine neden olmuştur. Pandemi sürecindeki aşırı iş yükü, uzun çalışma saatleri, kaynak yetersizlikleri ve hasta kayıpları gibi faktörler, sağlık çalışanlarının psikolojik iyi olma halini olumsuz yönde etkilemiştir (Queijo Couto ve Rodríguez Canle, 2023). ABD'de yapılmış olan bir çalışmada sahada pandemi sırasında aktif olarak hizmet veren sağlık profesyonellerinin %47'sinin 2025 yılına kadar işlerini bırakmayı düşündükleri sonucuna varılmıştır. Hemşirelerde ise bu oranın yüzde 90 olduğu görülmüştür (Galanis vd.,2023).



## 2.1. SESSİZ İSTİFANIN NEDENLERİ

Sessiz istifa, bir çalışanın ekstra çaba gösterme konusundaki isteksizliği olarak ortaya çıkmakta ve bu genellikle bir organizasyonun çalışanlarıyla anlamlı bir ilişki kurma yetersizliğinden kaynaklanmaktadır. Çalışanlar genellikle kişisel iş/yaşam dengesini korumak veya yüksek baskı altındaki bir çalışma ortamında sağlık ve refahlarını korumak için iş yerindeki çabalarını sınırlamakta ve sessiz istifaya başvurmaktadır. Bu açıdan sessizce istifa edenlerin, işlerini bırakmak yerine hayatlarının iş tarafından yönetilmesi fikrini reddettikleri söylenebilir (Zenger ve Folkman, 2022; Mahand ve Caldwell, 2023).

Literatürde yapılan çalışmalar incelendiğinde sessiz istifanın nedenleri aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Sturt ve Nordstrom, 2018; Mahand ve Caldwell, 2023; Koelhi ve Lidströmer, 2024; Alami vd., 2024; Bulut vd., 2024; Srivastava vd., 2024).

**Ahlaki Sıkıntı:** Sağlık çalışanları, etik değer ve normlarına göre hareket edemedikleri durumlarla karşılaştıklarında ahlaki sıkıntı yaşamaktadır. Bu tür durumlar, çalışanların moralini ve iş tatminini olumsuz etkileyebilmekte ve başa çıkma mekanizması olarak da duygusal kopuşa yol açabilmektedir. Diğer bir ifade ile sessiz istifa sıkıntısına bir yanıt olarak ortaya çıkan, etik zorluklar karşısında kendini koruma biçimi olarak sağlık çalışanları arasında katılımın ve katılımın azalmasıyla karakterize edilen bir durumdur.

**İşyeri Koşulları ve Çalışma Ortamı:** Yetersiz personel, aşırı iş yükü, uzun çalışma saatleri, düşük maaş, destekleyici olmayan yönetim, yöneticiler tarafından verilen sözlerin tutulmaması, takdir ve ödüllendirme eksikliği, çatışmalar, düşük ekip dinamiği ve kariyer fırsatlarının eksikliği gibi faktörler sessiz istifaya önemli ölçüde katkıda bulunmaktadır. Ayrıca işyerinde olumsuz dedikodular, strese ve duygusal yorgunluğa yol açmakta, bu da sessizce istifaya sebep olmaktadır.

**Çalışan Refahına Odaklanma Eksikliği:** Psikolojik, sosyal ve fiziksel kaynakları kapsayan çalışan refahı, işyeri dinamiklerini ve çalışanların işyerinde kalma oranlarını etkileyen birbiriyle bağlantılı faktörler bütünüdür. Psikolojik sağlık, istifa oranlarını önemli ölçüde etkileyen bir faktördür ve bu durumu iyileştirmek için işverenlerin kapsamlı kurumsal stratejiler geliştirmesi gerekmektedir. İşverenler tarafından çalışanların başarıları takdir edilmediği durumlarda, çalışanlar kurumlarının yararına sağlıklarından, refahlarından, ilişkilerinden vazgeçmeyi bırakmaktadırlar.

**Kültürel ve İş Dünyasında Değişimler:** COVID-19 pandemisi, iş-yaşam dengesinin yeniden gözden geçirilmesini hızlandırarak, çalışanları geleneksel iş beklentileri yerine kişisel refaha öncelik vermeye teşvik etmiştir.

## 2.2. SESSİZ İSTİFANIN SONUÇLARI

Çalışanlar tatmin edici olmayan rollerden ayrılma imkânı bulamadıklarında hem organizasyon hem de birey için olumsuz sonuçlar ortaya çıkabilmektedir. McKinsey'in bu alandaki araştırması, sessiz istifanın maliyetlerinin çalışanların fiilen işten ayrılmasının maliyetine neredeyse eşit olabileceğini göstermektedir. Yüksek çalışan devir oranının etkileri arasında doldurulamayan pozisyonlar nedeniyle azalan üretkenlik, işe alım ve oryantasyon süreçlerinden kaynaklanan yüksek maliyetler ve deneyimsiz çalışanların neden olduğu düşük başlangıç performansı gibi faktörler yer almaktadır (Allas ve Mugayar-Baldocchi, 2024).

Çalışanlar boyutunda değerlendirildiğinde ise sessizce işi bırakanların diğer çalışanlara göre üç kat daha fazla memnuniyetsizlik yaşama olasılığı bulunmaktadır. Araştırmalar, bu tür çalışanların daha

fazla izin aldığı, daha az takdir yetkisine sahip olduğunu, çıktılarını teslim etmeye daha az odaklandığını ve hatta müşterileri ve iş arkadaşlarını mutsuz edebileceğini göstermektedir (Bellet vd., 2023). Robinson'a (2022) göre, sessiz istifanın görüldüğü işletmelerde düşük iş kalitesinin tetikleyicisi olarak müşteri memnuniyetinde azalmaların görülmesi kaçınılmaz olmaktadır. Shaukat ve Khurshid (2021) araştırmalarında çalışanların sessizliğinin tükenmişliğe yol açabileceğini, performansı olumsuz etkileyebileceğini ve işten ayrılma niyetlerini artırabileceğini belirtmektedir.

### 2.3. SESSİZ İSTİFANIN ÖNLENMESİ İÇİN STRATEJİLER

Sessiz istifaları önlemek için kuruluşların çalışan katılımını, iş-yaşam dengesini ve yönetim uygulamalarını ele alan kapsamlı ve proaktif stratejiler benimsemeleri gerekmektedir. Sessiz istifayı önleme stratejileri arasında destekleyici çalışma ortamları yaratmak, olumsuz iş yeri kültürlerini ele almak, beklentilerin açık bir şekilde iletilmesini sağlamak, eşit büyüme fırsatları sağlamak, mikro yönetimi azaltmak ve ekip üyeleriyle değer ve aidiyet duygusunu artırmak için düzenli görüşmeler yapmak yer almaktadır (Joseph, 2023; Hungerford vd., 2024). Etkili iletişim, çeşitlendirilmiş ve uygun becerilere sahip bir iş gücünün istihdamı ile gelişim ve eğitim programlarının sunulması, çalışanların elde tutulmasında önemli faktörleri oluşturmaktadır (Cloutier vd., 2015).

Sessiz istifa olgusu ile karşı karşıya olan kuruluşların, erişilebilir ruh sağlığı kaynakları sağlamak ve çalışanlar arasında kişisel bağlantıları kolaylaştırmak gibi destek girişimleri uygulamaları önerilmektedir (Couto ve Canle, 2023).

Çalışanların işten ayrılması ve sessiz istifa etme, kuruluşlar için önemli zorluklardır. Çalışan, örgütsel ve çevresel faktörler de dahil olmak üzere çeşitli faktörler işten ayrılmaya neden olabilmektedir. Şirketler işten ayrılmayı ve sessiz istifa etmeyi önlemek için çeşitli stratejiler uygulayabilir. Bunlara örnek olarak, işe alım süreçlerini, kariyer geliştirme fırsatlarını, çalışma ortamlarını, IT yeteneklerini ve ödül sistemlerini iyileştirme vb. verilebilir (Harvida ve Wijaya, 2020).

Sessiz istifa sorunun çözümünde yöneticiler önemli bir rol oynamaktadır. Sessiz istifaya neden olan faktörlerin belirlenerek bu faktörleri ortadan kaldırmak ve kurum içinde güven oluşturmak yöneticilerin sorumluluğundadır. Yöneticiler sorunları ya da eksiklikleri dile getiren çalışanları içtenlik ile dinleyerek, çözüm odaklı bir tavır sergileyebilir ve çalışanların güvende hissedebileceği bir iş ortamı sağlayabilirler (Macit ve Erdem, 2020).

### SONUÇ

COVID-19 pandemisinin getirdiği belirsizlik ve stres altında çalışanlar, çalıştıkları kurumlardaki yönetici ve liderlerin onlara nasıl bir değer biçtiğini işlerinin yaşamlarındaki yerini ve anlamını yeniden düşünme ve gözden geçirme fırsatını bulmuşlardır. Kişisel refahın önemine odaklanarak tükenmişlik ile sürdürülemez iş kültürlerine karşı bir duruş sergilemişlerdir. "Büyük İstifa" pandemi sırasında ve sonrasında, çalışanların daha iyi bir iş-yaşam dengesi, anlamlı işler ve daha iyi çalışma koşulları talebiyle işlerinden gönüllü olarak ayrılmalarını ifade etmektedir. Bu büyük oranda yaşanan kopuş hareketi, çalışanların yalnızca işlerinin asgari gerekliliklerini yerine getirdikleri ve daha fazla sorumluluk alma ve ekstra çaba sarf etmekten kaçındıkları "sessiz istifa" yaklaşımına zemin hazırlamıştır. Bu açıdan da sessiz istifa, çalışanların iş yerlerinde "ne kadarını verirsem yeterli olur" sorusuna verdikleri bir cevap olarak örgütsel bağlılıklarını ve vatandaşlıklarını sorgulayan, sınırlarını belirleyen ve minimal bir şekilde katılım göstermelerine neden olan bir yaklaşım olarak ifade edilmektedir.

Sessiz istifa olgusunun en yüksek oranda yaşandığı sektörlerin başında sağlık ve eğitim yer almaktadır. Sağlık çalışanı olmak ve sahada aktif hizmet vermek her zaman zor ve meşakkatli olmaktadır. Değişen koşullar ile sağlık profesyonellerinin sürekli aktif, üretken ve verimli şekilde çalışmaları beklenmektedir. Hem fiziksel hem de psikolojik açıdan büyük bir yük taşıyan sağlık çalışanları, pandemi gibi küresel sağlık krizleri ile birlikte belirsizlik ve baskı altında uzun çalışma saatleri, aşırı iş yükü, yüksek düzeyde iş stresi ve tükenmişlik yaşamalarına yol açmıştır. COVID-19 pandemisi ile artış gösteren bu olumsuz durumlar sağlık çalışanlarında sessiz istifayı, beyin göçünü ve işten ayrılmaları beraberinde getirmiştir.

Sonuç olarak örgütsel sessizlik, sessizlik sarmalı ve sessiz istifa işyeri iletişimini etkileyen birbirine bağlı ve ilişkili kavramlardır. Örgütsel sessizlik, çalışanların genellikle tepki korkusu veya destekleyici bir kültür eksikliği nedeniyle örgütsel konularla ilgili fikir veya endişelerini ifade etme konusundaki isteksizliğini ifade etmektedir. Bu sessizlik, bireylerin görüşlerinin azınlıkta olduğunu algıladıkları ve onları konuşmaktan daha da caydırıcı bir sessizlik sarmalına yol açabilmektedir. Örgütsel sessizlik, örgüt içi iletişimi ve yeniliği olumsuz yönde etkileyen bir davranış olarak kabul edilse de bazı açılardan da kaos ve çatışma ortamlarında koruyucu bir mekanizma olarak değerlendirilebileceği varsayılabilmektedir. Sessiz istifa olgusu ise çalışanların rollerinden uzaklaştıkları, iş yerindeki görev ve yükümlülüklerine sınırlı katkı sağladıkları genellikle uzun süreli örgütsel sessizlik ve bağlılık eksikliğinin bir sonucu olan bir geri çekilme davranışıdır.

Sessiz istifanın önlenmesi ve önüne geçilmesindeki en önemli sorumluluk yöneticilere ve liderlere düşmektedir. Kurumlar çalışanların iş dışında da bir yaşama sahip oldukları ve yaşamlarında farklı dinamiklerin olabileceğinin farkında olarak iş ve yaşam dengesini sağlamaları, çalışanların gösterdikleri çabayı ve emeklerini takdir ederek saygı duyduklarını, aynı zamanda desteklediklerini çalışanlarına hissettirerek aidiyet oluşturmalarıdır. Bu noktada adalet ve güven duygusuna dayalı, açık ve etkili iletişim mekanizmalarının mevcut olduğu, kariyer ilerleme fırsatlarının açık olduğu, gelişime odaklanmış destekleyici bir ortamın sağlanması önemli olmaktadır.

#### KAYNAKÇA

- Abdillah, M. R., Anita, R., Nofianti, L., ve Zakaria, N. B. (2018). Organizational Trust And Organizational Silence: The Factors Predicting Organizational Commitment. *International Journal Of Engineering ve Technology*, 126-131.
- Aeen, M. N., Zarei, R., ve Matin, H. Z. (2014). Do the organizational rumours emphasize the influence of organizational silence over organizational commitment? *Journal of Social Issues ve Humanities*, 2, 88-92.
- Akçakanat, T., ve Dirin, İ. (2019). İşgören Sessizliği Üzerine Kavramsal Bir Çalışma. *Balikesir University Journal Of Social Sciences Institute*, 22(41).
- Alami, R., Stachowicz-Stanusch, A., Agarwal, S., ve Al Masaeid, T. (2024). Predicting Quiet Quitting: Machine Learning Insights into Silent Resignations in Healthcare Industry. *Journal of Ecohumanism*, 3(4), 3444-3462.
- Allas, T., Mugayar-Baldocchi, M. (2024). The hidden costs of quiet quitting, quantified. Erişim: <https://www.mckinsey.com/uk/our-insights/the-mckinsey-uk-blog/the-hidden-costs-of-quiet-quitting-quantified> Erişim Tarihi:02.11.2024
- An, F., ve Bramble, T. (2017). Silence as a survival strategy: will the silent be worse off? A study of Chinese migrant workers in Guangdong. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(5), 915-940.
- Bacaksız, F. E., Tuna, R., ve Seren, A. K. H. (2018). Sağlık çalışanlarında performans ve örgütsel sinizm ilişkisi: Hemşireler üzerinde bir araştırma. *Acıbadem Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, (1), 52-58.
- Bagheri, G., Zarei, R., ve Aeen, M. N. (2012). Organizational silence (basic concepts and its development factors). *Ideal Type of management*, 1(1), 47-58.

- Bala, I. (2013). The Psychological Contract: The Changing Nature Of Employee-Employer Expectations. *International Journal Of Management ve Information Technology*, 3(1), 62-70.
- Batmunkh, M. (2011). *Liderlik Tarzları İle Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki Ve Bir Araştırma* (Doctoral Dissertation, Marmara Üniversitesi (Turkey))
- Bayın, G., Yeşilaydın, G., ve Yılmaz, G. (2016). Sağlık Personelinin Örgütsel Sessizlik Nedenlerinin Belirlenmesi: Özel Hastane Örneği. *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(2).
- Bellet, C., De Neve, J.-E., ve Ward, G. (2023, February). Does employee happiness have an impact on productivity? Said Business School Working Papers. Erişim: [https://www.researchgate.net/publication/370700918\\_Does\\_Employee\\_Happiness\\_Have\\_an\\_Impact\\_on\\_Productivity](https://www.researchgate.net/publication/370700918_Does_Employee_Happiness_Have_an_Impact_on_Productivity) Erişim Tarihi:11.11.2024
- Bıçer, C.(2024). Örgütsel Sessizlik Olgusu Ve Örgütlere Olan Etkisi: Kavramsal Bir Çerçeve. *Bucak İşletme Fakültesi Dergisi*, 7(1), 24-32.
- Borysiuk, Y., ve Babić, T. (2020, September). STEAM Students and Their Expectations from Future Business Life: a Values-driven Workplace. In 2020 43rd International Convention on Information, Communication and Electronic Technology (MIPRO) (pp. 776-781). IEEE.
- Bowen, F., ve Blackmon, K. (2003). Spirals of silence: The dynamic effects of diversity on organizational voice. *Journal of management Studies*, 40(6), 1393-1417.
- Brinsfield, C. T., ve Edwards, M. S. (2020). Employee voice and silence in organizational behavior. In *Handbook of research on employee voice* (pp. 103-120). Edward Elgar Publishing.
- Bulut, M. B., Tanrıverdi, O., Tekeli, M. R., Yıldızeli, N., Ünal, N. N., ve Çolak, C. (2024). Unveiling the Hushed Rebellion! Exploring the Concept of Quiet Quitting in the Modern Workplace: Development and Validation of Quiet Quitting Scale. *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi (AKAD)*, 16(30), 230-255.
- Cloutier, O., Felusiak, L., Hill, C., ve Pemberton-Jones, E. J. (2015). The importance of developing strategies for employee retention. *Journal of Leadership, Accountability ve Ethics*, 12(2).
- Couto, C.Q., Canle, N.M. (2023). Psychosocial Risks And Silent Resignation In Nurses During Pandemic: A Literature Review. *International Symposium on Occupational Safety and Hygiene: Proceedings Book of the SHO2023*.
- Çakıcı, Y. D. D. A. (2007). Örgütlerde sessizlik: Sessizliğin teorik temelleri ve dinamikleri. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 145-162.
- Çaylak, E. ve Altuntas, S. (2017). Organizational Silence Among Nurses: The Impact on Organizational Cynicism and Intention to Leave Work. *Journal of Nursing Research*, 25(2), 90-98.
- Dankoski, M. E., Bickel, J., & Gusic, M. E. (2014). Discussing the undiscussable with the powerful: why and how faculty must learn to counteract organizational silence. *Academic Medicine*, 89(12), 1610-1613.
- Dedahanov, A. T., ve Rhee, J. (2015). Examining The Relationships Among Trust, Silence And Organizational Commitment. *Management Decision*, 53(8), 1843-1857.
- Dehkharghani, L. L., Paul, J., Maharati, Y., ve Menzies, J. (2022). Employee silence in an organizational context: A review and research agenda. *European Management Journal*.
- Donsbach, W., Tsfati, Y., ve Salmon, C. T. (2014). The legacy of spiral of silence theory: An introduction. In *The Spiral of Silence* (pp. 1-18). Routledge.
- Dyne, L. V., Ang, S., ve Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of management studies*, 40(6), 1359-1392.
- Ebik, G. E. (2017). *Hemşirelikte Örgütsel Sessizlik Düzeyinin Hasta Güvenliği Kültürü Üzerine Etkisi* (Master's Thesis, Sağlık Bilimleri Enstitüsü).
- Edmondson, A. C., ve Detert, J. R. (2004). The role of speaking up in work-life balancing. In *Work and life integration* (pp. 391-416). Psychology Press.
- 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 ve Management*, 31(8), 899-907.
- Galanis, P., Moisoglou, I., Katsiroumpa, A., Vraka, I., Siskou, O., Konstantakopoulou, O., ve Kaitelidou, D. (2024). Moral Resilience Reduces Levels of Quiet Quitting, Job Burnout, and Turnover Intention among Nurses: Evidence in the Post COVID-19 Era. *Nursing Reports*, 14(1), 254-266.

- Gonzenbach, W. J., King, C. and Jablonski, P. (1999). 'Homosexuals and the military: an analysis of the spiral of silence'. *The Howard Journal of Communications*, 10, 281-96
- Gözlü, K. (2023). Tükenmişlik Bağlamında Yeni Bir Kavram Olarak Sessiz İstifa Ve Sağlık Sektöründeki Etkileri. *MEYAD Akademi*, 4(2), 213-241.
- Harmanci Seren, A. K., Topcu, İ., Eskin Bacaksiz, F., Unaldi Baydin, N., Tokgoz Ekici, E., ve Yildirim, A. (2018). Organisational silence among nurses and physicians in public hospitals. *Journal of clinical nursing*, 27(7-8), 1440-1451.
- Harvida, D. A., & Wijaya, C. (2020). Faktor Yang Mempengaruhi Turnover Karyawan dan Strategi Retensi Sebagai Pencegahan Turnover Karyawan: Sebuah Tinjauan Literatur. *JIANA (Jurnal Ilmu Administrasi Negara)*, 18(2), 13-23.
- Henriksen, K., ve Dayton, E. (2006). Organizational silence and hidden threats to patient safety. *Health services research*, 41(4p2), 1539-1554.
- Ho, S. S. (2015). Spiral of silence. *The international encyclopedia of political communication*, 1-5.
- Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J. P., ve Westman, M. (2018). Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*, 5(1), 103-128.
- Hsieh, H. H., ve Huang, J. T. (2022). Why and when are silent employees less satisfied with their jobs? A conservation of resources perspective. *Journal of Managerial Psychology*, 37(4), 319-331.
- Hungerford, C., Jackson, D., ve Cleary, M. (2024). Quiet Quitting, Resentment and Other Forms of Disengagement: What Are the Answers for Nurses?. *Journal of Advanced Nursing*.
- Jahangir, M., ve Abdullah, M. (2017). A Review of Organizational Silence antecedents and its impact on Job Attitudes. *Sarhad Journal of Management Sciences*, 3(01), 146-159.
- Joseph, E. R. (2023). Reshaping Agency Dynamics: Agency Theory Based Innovative Strategies to Foster Employee Retention and Curtailing 'Quiet Quitting'. Available at SSRN 4551562.
- Kaur, J. (2024). Ethical Obligations and Organizational Silence: A Critical Analysis in Healthcare. In *Ethical Quandaries in Business Practices: Exploring Morality and Social Responsibility* (pp. 389-420). IGI Global.
- Kaur, J., ve Arora, R. (2022). Employees silence and emotional well-being in hospitals. *International journal of health sciences*, 6(S4), 7233-7238.
- Kelly, J. (2022). How Both Managers And Workers Can Combat 'Quiet Quitting', *Forbes*, Erişim Adresi: <https://www.Forbes.Com/Sites/Jackkelly/2022/08/22/How-Both-Managers-And-Workers-Can-Combat-Quiet-Quitting/?Sh=2b5af2dc466d> Erişim Tarihi: 22.10.2022
- Khan, Z. (2022), "On quiet quitting #workreform", *TikTok*, Erişim adresi: [www.tiktok.com/@zaidleppelin/video/7124414185282391342?lang=en](http://www.tiktok.com/@zaidleppelin/video/7124414185282391342?lang=en)
- Khosravizadeh, O., Ahadinezhad, B., Shahsavari, S., Ghiasvand, M., ve Mehri, M. (2022). Role of organizational silence in the professional performance of frontline staff in the hospital structure: a path analysis. *Journal of Health Reports and Technology*, 8(2).
- Kılınç, E. (2012), Hekim Ve Hemşirelerde Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Örgütsel Sessizlik, Çalışan Performansı Ve Aralarındaki İlişkinin İncelenmesi, *Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi*, Sivas
- Kızrak, M., ve Yeloğlu, H. O. (2024). How can prosocial silence be golden? The roles of commitment to learning and organizational support. *The Learning Organization*, 31(2), 250-267.
- Knoll, M., Hall, R. J., ve Weigelt, O. (2019). A longitudinal study of the relationships between four differentially motivated forms of employee silence and burnout. *Journal of occupational health psychology*, 24(5), 572.
- Koelhi, T., ve Lidströmer, N. (2024). Silent resignations: Navigating moral distress in healthcare—A literature review on quiet quitting. *Journal of Healthcare Ethics*, 15(2), 45-62.
- Kunasz, M. (2022). Motives For Employee Silence In An Organization—A Correlation Analysis Of A Polish Sample. *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie/Politechnika Śląska*, (164 Zarządzanie zasobami ludzkimi: perspektywy, wdrażanie i wyzwania= Human Resource Management: Perspectives, Implementation and Challenges), 189-199.
- Macit, G., ve Erdem, R. (2020). Örgütsel sessizliğe dair kavramsal bir inceleme. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(2), 93-114.
- Mahand, T., ve Caldwell, C. (2023). Quiet quitting—causes and opportunities. *Business and Management Research*, 12(1), 9-19.

- Montgomery, A., ve Lainidi, O. (2022). Understanding the link between burnout and sub-optimal care: Why should healthcare education be interested in employee silence? *Frontiers in Psychiatry*, 13, 818393. <https://doi.org/10.3389/fpsy.2022.818393>
- Morrison, E. W., ve Milliken, F. J. (2000). Organizational Silence: A Barrier To Change And Development In A Pluralistic World. *Academy Of Management Review*, 25(4), 706-725.
- Nikolaou, I., Vakola, M., ve Bourantas, D. (2011). The Role Of Silence On Employees' Attitudes “The Day After” A Merger. *Personnel Review*, 40(6), 723-741.
- Noelle-Neumann, E. (1974). The Spiral Of Silence A Theory Of Public Opinion. *Journal Of Communication*, 24(2), 43-51.
- Öztrak, M., ve Bayram, V. (2022). Examining The Relationship Between The Perceptions Of Favouritism And Organizational Silence Behaviours Of Healthcare Professionals: A Comparative Study On Public And Private Hospitals. *Business ve Management Studies: An International Journal*, 10(3), 956.
- Quinn, R. E., ve Spreitzer, G. M. (1997). The Road To Empowerment: Seven Questions Every Leader Should Consider. *Organizational Dynamics*, 26(2), 37-49.
- Pata, Y., ve Gemlik, N. (2021). Örgütsel Sessizlik Kavramına Hemşirelik Mesleği Açısından Bakış. *Sosyal Araştırmalar Ve Yönetim Dergisi*, (1), 38-48.
- Pinder, C. C., Harlos, K. P. (2001). ‘Employee silence: quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice’. In Rowland, K. M. and Ferris, G. R. (Eds), *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol. 20. New York: JAI Press, 331–69.
- Robinson, A. (2022). Quiet Quitting: How to Prevent ve Combat it at Work. Erişim: <https://teambuilding.com/blog/quiet-quitting> Erişim Tarihi:02.10.2024
- Saygılı, M., ve Özer, G. E. Ö. (2019). Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Sessizlik Ve Çalışan Performansı Düzeylerinin Belirlenmesi. *The Journal Of Academic Social Science Studies*, 8(49), 485-500
- Scheufele, D.A ve Moy, P (200). *Twenty-Five Years of The Spiral of Slince: A Conceptual Review and Emprical Outlook*. *International Journal of Public Opinion Research*, 12(1), 3-27
- Scheyett, A. (2023). Quiet quitting. *Social Work*, 68(1), 5-7.
- Schröder, T., Stewart, T. C., ve Thagard, P. (2014). Intention, Emotion, And Action: A Neural Theory Based On Semantic Pointers. *Cognitive Science*, 38(5), 851-880.
- Shaukat, R., ve Khurshid, A. (2022). Woes of silence: the role of burnout as a mediator between silence and employee outcomes. *Personnel Review*, 51(5), 1570-1586.
- Shojaie, S., Matin, H. Z., ve Barani, G. (2011). Analyzing the infrastructures of organizational silence and ways to get rid of it. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 30, 1731-1735.
- S,MM . (2020). Influence of empowerment, psychological contract and employee engagement on voluntary turnover intentions. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 70(2), 325-349.
- Srivastava, S., Saxena, A., Kapoor, V., ve Qadir, A. (2024). Sailing through silence: exploring how negative gossip leaves breeding grounds for quiet quitting in the workplace. *International Journal of Conflict Management*, 35(4), 733-755.
- Sturt, D., ve Nordstrom, T. (2018). Boomerang Employees: 3 Reasons To Rehire And 2 Reasons To Avoid Them.
- Suprayitno, D. (2024). The Great Resignation: Reimagining Work and the Future of HR. *Management Studies and Business Journal (PRODUCTIVITY)*, 1(4), 687-694.
- Şahin, H. (2016). *Örgütsel Sessizlik Ve Çalışanların Performansları Arasındaki İlişki: İzmir İli Çiğli İlçesi Devlet İlkokullarına İlişkin Bir Araştırma* (Master's Thesis, Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Takeda, S., ve Homberg, F. (2014). The effects of gender on group work process and achievement: an analysis through self-and peer-assessment. *British Educational Research Journal*, 40(2), 373-396.
- Tangirala, S., ve Ramanujam, R. (2008). Employee silence on critical work issues: The cross level effects of procedural justice climate. *Personnel psychology*, 61(1), 37-68.
- Tarricone, P., ve Luca, J. (2002). Employees, teamwork and social interdependence—a formula for successful business?. *Team Performance Management: An International Journal*, 8(3/4), 54-59.
- Vakola, M., ve Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organisational silence: an empirical investigation. *Employee relations*, 27(5), 441-458.
- Van Dyne, L. V., Ang, S., ve Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of management studies*, 40(6), 1359-1392.

- Weinstein, M. L., ve Hirsch, P. M. (2023). For love and money: rethinking motivations for the “great resignation”. *Journal of Management Inquiry*, 32(2), 174-176.
- Yağar, F., ve Dökme Yağar, S. (2023). The effects of organizational silence on work engagement, intention to leave and job performance levels of nurses. *Work*, 75(2), 471-478.
- Yalçın, B., ve Baykal, Ü. (2019). Development and psychometric testing of the Organizational Silence Behavior Scale for healthcare professionals. *Nursing ve health sciences*, 21(4), 454-460.
- Yeşilaydın, G., Bayın, G., Esatoğlu, A. E., ve Yılmaz, G. (2016). Örgütsel Sessizliğin Nedenleri: Kamu Hastaneleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma.
- Zehir, C., ve Erdogan, E. (2011). The association between organizational silence and ethical leadership through employee performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 24, 1389-1404.
- Zenger, J., ve Folkman, J. (2022, 31 Ağustos). Sessiz istifa, kötü çalışanlar değil, kötü patronlar ile ilgilidir. *Harvard Business Review*. 24 Ekim 2022'de alındı, <https://hbr.org/2022/08/quiet-quitting-is-about-bad-bosses-not-bad-employees> adresinden erişildi.
- Zohra, B., ve Sabrina, K. (2022). Organizational silence (Basic concepts and its effects). *International Journal of Economic Performance*, 5(2), 34-47.