

**YÖNETİCİLERİN GÖZÜNDEN
İŞLETMELERDE SESSİZ VAZGEÇİŞ**

QUIET QUITTING (SILENT RESIGNATION)
IN ORGANIZATIONS FROM THE
PERSPECTIVE OF MANAGERS

Esra YILDIZ

15

YÖNETİCİLERİN GÖZÜNDEN İŞLETMELERDE SESSİZ VAZGEÇİŞ

QUIET QUITTING (SILENT RESIGNATION) IN ORGANIZATIONS FROM THE PERSPECTIVE OF MANAGERS

Esra YILDIZ¹

Anahtar Kelimeler:

Sessiz İstifa,
Sessiz Vazgeçiş,
Yönetici,
İşletme,
Çalışan.

Keywords:

Quiet Quitting,
Quiet Renunciation,,
Manager,
Business,
Employee.

¹ Dr.Öğr.Üyesi,Karamanoğlu
Mehmetbey
Üniversitesi,eyildiz@kmu.edu.tr,
0000-0002-5168-3708.

Alıntılanmak için/Cite as:
Yıldız E. (2026). Yöneticilerin
Gözünden İşletmelerde Sessiz
Vazgeçiş, Çukurova Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Dergisi, s. 1-17

ÖZ

Bu araştırmanın amacı işletme çalışanlarında son dönemlerde görülen sessiz işten ayrılma ya da sessiz istifa olarak da kavramsallaştırılan sessiz vazgeçişlere işletme yöneticilerinin bakış açısını, değerlendirmelerini ve bu konuya yönelik stratejilerini ortaya koymaktır. Araştırmada, yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılarak, araştırmaya katılan 9 yöneticiye sorular sorulmuş ve alınan cevaplar doğrultusunda çıkarımlar yapılmıştır. Sessiz vazgeçişin etkileri, çalışanları sessiz vazgeçişe yönlendiren nedenler, bu davranışın çalışanlarda meydana gelmemesi için yönetim olarak alınabilecek tedbirler, geliştirilecek politikalar, yöneticilerin davranış ile ilgili düşünceleri analiz edilmiştir. Yapılan görüşmeler neticesinde; yöneticilere göre sessiz vazgeçiş (sessiz istifa) davranışı genellikle yapılan işten yeterince tatmin olunmadığında ya da beklentiler karşılanmadığında ortaya çıkmaktadır. Ayrıca bu davranışı gösteren çalışanların mutsuz, çevresi ve yönetim ile iletişimi olmayan, kurumda yapılan ekip çalışmalarına sosyal aktivitelere katılmayan bir profil çizdikleri, genel olarak çalışma saatlerinin uzun ve işletmede baskıcı bir yönetim anlayışının olması, çalışanların emeklerinin karşılığını alamamasının bu davranışa neden olabileceği, bu davranışa yönelik tedbirler alınması önleyici politikalar geliştirilmesi gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

ABSTRACT

The purpose of this research is to reveal business managers' perspectives, evaluations and strategic on quiet quitting, which are also conceptualized as silent resignations or quiet disengagement, observed among employees in organizational settings. The study employed a semi-structured interview technique to gather in-depth qualitative data from nine managers. Based on the responses obtained, thematic inferences were drawn. The effects of silent resignation, the reasons that lead employees to silent resignation, the measures that can be taken as management to prevent this behavior from occurring in employees, the policies to be developed, and the thoughts of managers regarding the behavior were analyzed. As a result of the interviews conducted; according to the managers, silent resignation (silent resignation) behavior generally occurs when employees feel dissatisfied with their work or when their expectations are not met. In addition, it was concluded that employees who exhibit this behavior are unhappy, do not communicate with their colleagues and management, do not participate in teamwork and social activities in the organization. The managers also emphasized that factors such as long working hours, a coercive or authoritarian management style, and the perception of inadequate compensation for employees' efforts can contribute to quiet quitting. The study concludes that organizations should develop preventive policies and adopt proactive managerial strategies to mitigate the occurrence of this behavior and to foster a more supportive, engaging, and communicative work environment.

GİRİŞ

İşletmelerin başarısında ve devamlılığında çalışan bağlılığı önemlidir. Çalışanların beklentilerinin hızlı değişmesi çalıştıkları kuruma olan bağlılıklarını zayıflatmaktadır. Bu durum onların alternatif iş arayışı içerisine girmelerine neden olmaktadır. Özellikle son dönemlerde gündeme gelen ve bir sosyal medya videosu ile ortaya çıkan (Daugherty, 2022) “Quiet Quitting” kavramı akademik yazında “Sessiz İstifa” “Sessiz Vazgeçme” olarak kavramsallaştırılmaktadır. Bu davranış kişilerin tanımlı görevlerinin dışında farklı işler yapmaktan kaçınmalarını anlatmaktadır. İstifadan farklı olarak bu davranışta kişiler işten ayrılmamakla birlikte görevlerinin dışında ekstra sorumluluk üstlenmemektedirler. Bu durum çalışanların “örgütsel vatandaş” davranışı sergilemesine de engel olmaktadır. Sessiz vazgeçiş (sessiz istifa) 2019-2021 yılları arasında tüm dünyayı etkisi altına alan salgın döneminin bireylerin çalışma hayatları üzerindeki etkisinin bir sonucu olarak değerlendirilmektedir. Özellikle salgın döneminde bireyler resmi olarak görevlerine devam ederken sadece görev tanımlarında yer alan işleri yaparak adeta kurumda varlıkları ve yoklukları bir konuma gelmiştir (Klotz & Bolino, 2022). Eve kapanmalar ve çalışma şekillerinde meydana gelen değişiklikler kişilerin yaptıkları işi sorgulamalarına ve farklı alternatifler aramalarına neden olmuştur. Bu dönemde uygulanan uzaktan ya da esnek mesaili çalışma modelleri kişilerin kariyer seçimlerini değiştirmiştir. Bireyler özellikle iş ve özel hayat arasında denge sağlamak, iş yerinde daha az vakit geçirip sosyal aktivitelere de vakit ayırmak istemeye başlamışlardır. Bu dönem çalışanların haftanın her günü işe gitmenin gereksiz olduğu düşüncesini ön plana çıkarmış, salgın döneminin etkisi ile çalışmanın anlamı azalmıştır (Hitchins,2022; Güler,2023). Bunun yanı sıra çalıştığı kurumda mutsuz, iş yükü fazla olan, yaptığı iş sonucunda elde ettiği kazanımdan tatmin olmayan bireyler sessiz vazgeçiş davranışı içerisine girerek, sadece kendisine verilen görevleri yerine getirmektedir. Görevi haricinde iş yapmak istemeyen bu bireyler kurum içerisinde kendisini zamanla yalnızlaştırarak çevresinden uzaklaşmaktadır. Kavram bir sosyal medya videosu ile gündeme gelmiş ve birçok

çalışan tarafından dile getirilerek farklı görüşler ortaya konulmuştur.

Sessiz vazgeçiş (sessiz istifa) çalışanların görev tanımlarında yer alan görevleri yerine getirmekle yetinip, sadece kendilerinden beklenen davranışları göstermeleri, fazladan çaba göstermemeleri hem duygusal hem de psikolojik olarak yaptıkları işe yabancılaştıkları durumu ifade etmektedir (Hamouche vd.,2023). Başka bir tanıma göre sessiz vazgeçiş (sessiz istifa) çalışanların işlerinden yavaş yavaş uzaklaşmaları ya da mesai bittiğinde “arka kapıdan sessizce çıkmaları/sıvışmalarıdır (Molchan & Clore,2023). Kavramın yeni olması nedeni ile alan yazında yeterli çalışma olmadığı görülmektedir. Bu nedenle çalışmanın temel amacı konunun ayrıntılı bir şekilde ele alınarak, işletmelerde sessiz vazgeçiş (sessiz istifa) davranışının önemini ortaya koymaktır. Farklı sektörlerde çalışan yöneticiler ile gerçekleştirilen çalışmada özellikle sessiz vazgeçiş (sessiz istifa) konusu hakkında yönetim kademesinin düşüncelerinin neler olduğu, bu konuya yaklaşımları ve konu hakkındaki farkındalıkları incelenmiştir. İşletmelerde sessiz vazgeçiş davranışını yöneticilerin gözünden detaylı bir şekilde ele alan araştırma, yöneticilerin bu davranışı gösteren çalışanları anlayabilme ve bu doğrultuda çalışan politikaları geliştirip, onlar ile olan iletişimlerini güçlendirme noktasında yönlendirici nitelik taşımasından ötürü önemli görülmektedir. Son dönemlerde nicel/nitel araştırmalarda yaygın bir şekilde incelendiği görülen ve popüler hale gelen sessiz vazgeçiş (sessiz istifa) kavramı bu araştırmada yöneticilerin bakış açısından ele alınmıştır. Bu doğrultuda taşınmış olduğu özgün değer ile literatürü desteklemesi ve yeni araştırmalara yön vermesi beklenmektedir. Araştırma; giriş, kavramsal çerçeve, yöntem ve sonuç bölümlerinden oluşmaktadır. Araştırma sonucunda elde edilen çıktılar ile işletme yöneticilerinin çalışanlarda meydana gelen sessiz vazgeçiş davranışına yönelik sahip oldukları fikirler ve konu ile ilgili değerlendirmeleri net bir şekilde ortaya konulup, sektörde faaliyet gösteren işletme yönetimlerinin ilgilenmesi gerekçesi ile önemli görülmektedir. Konu ile ilgili yapılan saha çalışmalarının azlığı nedeni ile de çalışma bulgularının aynı zamanda konu ile ilgili alan yazına katma değerinin yüksek olacağı düşünülmektedir.

LİTERATÜR TARAMASI

2009 yılında ilk kez ortaya çıkan, 2021 yılında Çin’de “Tang Ping” hareketiyle, 2022 yılında ise bir TikTok videosu ile sosyal medyada gündeme gelen ve akademi alanında farklı sektörlerde çalışılan, “Sessiz Bırakma”, “Sessiz Vazgeçme”, “Sessiz Çıkma” anlamlarına da gelen “Quiet Quitting” kavramı literatürde genel olarak “Sessiz İstifa” olarak kavramsallaştırılmaktadır. Los Angeles Times’a göre, sessiz istifa kavramı ilk olarak, Nashville merkezli bir kurumsal işe alım uzmanı ve kariyer koçu olan Bryan Creely tarafından Mart 2022’de TikTok ve Youtube’da yayınlanan videoda kullanılmıştır (Daugherty, 2022). Fakat kavram ile ilgili tartışmaların yaygınlaşması 2022 yılında Amerikalı TikTok kullanıcısı genç bir mühendisin “iş senin hayatın değil” diye yayınladığı videosu ile başlamıştır. Video herkesin iş-yaşam koşullarını gözden geçirmesine ve sessiz istifa fikrinin yayılmasına neden olmuştur (Güler,2023,s.249). Sessiz Vazgeçiş (Sessiz İstifa); bireylerin iş tanımlarında belirlenmiş olan esas görevleri dışında sorumluluk almamaları, gönüllü yaptıkları işleri yapmaktan vazgeçmeleri, çalışma saatleri sona erdikten sonra işe yönelik faaliyetlerden uzak durmaları, telefonlara ve e-postalara cevap vermeyerek iş ve özel hayatlarını ayırıp, özel hayatlarına öncelik vermeleri ve görevlerini yerine getirirken çaba göstermemeleri olarak tanımlanmaktadır (Çimen & Yılmaz,2023). Sessiz vazgeçiş (sessiz istifa) çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışından kaçındıkları bir durumdur (Tapper,2022). Sessiz vazgeçişin (sessiz istifa) işletmelerde bireysel ve örgütsel olumlu ve olumsuz birçok etkisi ve sonucu bulunmaktadır. Sessiz vazgeçiş davranışı sergileyen çalışanlar yaptıkları işe karşı motivasyon kaybı yaşamakla birlikte, işlerini yaparken en alt düzeyde çaba gösterip çalışıyor gibi görünmektedirler. Harvard Business Review, Youthall Türkiye gibi kurumlar ve akademi alanında araştırmacılar tarafından konu ile ilgili çeşitli saha araştırmalarının yapıldığı ve konunun işletme yönetimleri açısından öneminin ortaya konulduğu görülmektedir. Sessiz vazgeçiş (sessiz istifa) davranışının kişisel, örgütsel ve yönetsel nedenleri bulunmaktadır. Genel olarak çalışanları bu davranışa; düşük iş tatmini, stres, motivasyon kaybı, tükenmişlik sendromu, uzun çalışma saatleri, aşırı iş yükü, örgüt içi iletişim eksikliği, adil olmayan ücret

yapısı, yöneticinin özellikleri ve tutumu, terfi ve ödül sisteminin yetersizliği gibi nedenler sürüklemektedir (Gürer vd.,2024). Sessiz vazgeçiş (sessiz istifa) davranışı çalışanlarda genel olarak; toplantılara katılmama, mesaiye geç gelme ya da işten erken ayrılma, verim düşüklüğü, ekip çalışmalarına katılmama, toplantılarda fikir belirtmeme, iş arkadaşları ya da yönetime karşı olumsuz tutum sergileme şeklinde görülmektedir (Jackson,2023; Gürer vd.,2024). Sessiz vazgeçiş (sessiz istifa) davranışının çalışanlar, işletmeler ve toplum açısından sonuçları olmaktadır. Çalışanların kariyerlerinde ilerleme gösterememeleri, işten çıkarılma riski ile karşılaşmaları, motivasyon eksikliği gibi sonuçlara neden olmaktadır. İşletmelerde verimin düşmesi, takım ruhunun azalması, iş yükü dağılımında adaletsizlikleri ortaya çıkmaktadır. Toplumsal açıdan ise üretkenlik olumsuz etkilenmekte, işe bağlılık zayıflamakta, gençlerde motivasyon kaybına yol açmaktadır (Yıldız & Özmenekşe, 2022). Çalışanlarının sessiz vazgeçiş(sessiz istifa) davranışı sergilediğini fark eden ve bununla ilgili müdahale de bulunmak isteyen yöneticiler; çalışanların iş dışında çalışma hayatından uzak kalmalarını sağlama, ücretli izin ve tatil haklarını kullanmalarını teşvik etme, maaş ve sosyal haklar ile ilgili iyileştirme yapma, açık iletişim kurma, görev tanımını güncelleme ve her çalışanın görevini net bir şekilde belirleme, çalışanları kararlara dahil etme ve yaratıcılıklarını ortaya koyacakları imkanlar verme gibi faaliyetlerde bulunmalıdır (Yıldız & Özmenekşe, 2022;Klotz & Bolino, 2022).Özellikle pandemi döneminde yaygınlaşan ve etkilerinin günümüzde de halen devam ettiği uzaktan ve çevrimiçi çalışma yönteminin bireyler üzerinde meydana getirdiği etkilerden biri olarak da görülen sessiz vazgeçiş (sessiz istifa) davranışı performansla olan etkilerinden dolayı önemli bir konu olarak ele alınmaktadır. Bu doğrultuda İşletme yöneticilerine çözüm geliştirme noktasında önemli görevler düşmektedir. Bu doğrultuda araştırma kapsamında aşağıda belirtilen sorulara yanıt bulunması hedeflenmektedir;

1. İşletmelerde sessiz vazgeçiş (sessiz istifa) davranışı nedir?
2. Sessiz vazgeçişin (sessiz istifa) performans ve işletme içerisindeki iletişime yansımaları nelerdir?
3. Çalışanları sessiz vazgeçiş (sessiz istifa) davranışına

yönelten nedenler nelerdir?

4. Sessiz vazgeçişin(sessiz istifa) bireysel ve örgütsel sonuçları nelerdir?
5. Çalışanların sessiz vazgeçiş(sessiz istifa) davranışında bulunmamalarına yönelik alınabilecek kurumsal tedbirler nelerdir?

İşletmelerde sessiz vazgeçişin öneminin araştırmacılar, akademisyenler, yöneticiler, uygulayıcılar ve politika yapıcılar açısından ortaya konması amaçlanmaktadır. Araştırma sonuçlarının örgütsel davranış, örgüt psikolojisi, insan kaynakları yönetimi ve yönetim ve organizasyon literatürüne katkı sağlaması hedeflenmektedir. Araştırmada veri elde etme sürecinin belirli illerde faaliyet gösteren şirketlerin yönetim kademesinde görev yapan kişiler ile yürütülmesi planlanmaktadır. Görüşme fomlarının belirli sayıda yönetici ile paylaşılması ve yöneticilerin soruların cevaplandırılmasında gerçek düşüncelerini ortaya koymaması araştırmanın sınırlılığını oluşturmaktadır.

YÖNTEM

Araştırmada nitel araştırma modellerinden biri olan “fenomenoloji deseni” kullanılmıştır. Fenomenoloji; bir tanımlamaya göre kişilerin belli bir kavramla ilgili yaşadıkları deneyimlerinin ortak anlamını ortaya çıkaran, deneyimi yaşayan kişilerin deneyimlerinin özünü anlamak olarak tanımlanmaktadır (Yalçın, 2022, s.217). Fenomenolojik araştırmalarda katılımcılara genel olarak fenomen ile ilgili hangi deneyimleri yaşadıkları, hangi ortam veya durumların yaşanılan deneyimi etkilediği gibi sorular sorularak katılımcıların fenomen ile ilgili deneyimlerini daha etkili betimlemeleri ve bu deneyimlerin anlaşılmasına katkıda bulunmaları sağlanmaktadır (Tekindal & Arsu, 2020, s.169). Araştırmada yöneticilerin gözünden sessiz vazgeçiş (sessiz istifa) kavramının ne ifade ettiği, işletmeye etkileri, nedenleri, alınacak tedbirler üzerine odaklanılmıştır. Araştırmada cevap aranan problem

doğrultusunda nitel araştırma yöntemlerinden biri olan yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılarak, katılımcılara konu ile ilgili literatür taramasından elde edilen bilgiler doğrultusunda sorulmak üzere sorular hazırlanmıştır. Veriler katılımcıların yönetim kademesinde olmalarından ötürü iş yoğunluğuna göre Mart-Haziran 2024 tarihleri arasında toplanmış ve içerik analiziyle çözümlenmiştir. Bir problemin çözümüne ilişkin gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerini kullanan nitel araştırma, daha önceden bilinen veya fark edilmemiş problemlerin algılanmasına, probleme ilişkin doğal olguların gerçekçi bir şekilde ele alınmasına yönelik öznel-yorumlayıcı bir süreci ifade etmektedir (Baltacı, 2019, s.369). Mülakat/Görüşme nitel araştırmalarda sıklıkla kullanılan bir veri toplama aracıdır. Bu teknikte amaç araştırma sorusu ile ilgili veri toplamaktır. Biçimsel olmayan, yapılandırılmamış, yapılandırılmış ve yarı yarı-yapılandırılmış başlıkları altında görüşme teknikleri kategorize edilmektedir. Araştırmada yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır (Gürbüz &Şahin, 2015). Nitel araştırmalarda veri elde edilecek çalışma grubunun büyüklüğü, araştırılacak konu, çalışmanın tasarımı, içeriğine göre belirlenmektedir. Çalışılan konu açık, net ve görüşme sırasında bilgi kolay elde edilebiliyorsa daha az katılımcı yeterli olurken; konu ilgi çekici, anlaşılması zor ise ve katılımcılar konu hakkında bilgi verirken zorlanıyorsa daha çok katılımcıya ihtiyaç duyulabilmektedir (Morse, 2000, s. 4-5; Tekindal & Arsu,2020,s.166). Bu çalışmada konunun içeriğine de uygun olarak değişik sektörlerde yönetim kadrosunda çalışan farklı yaş gruplarından kişiler katılımcı olarak seçilmiş ve araştırma soruları kendilerine yöneltilmiştir. Etik olması açısından katılımcıların her birine bir kod (K1, K2, K3, K4, K5, K6, K7,K8,K9) verilmiştir. Aşağıda yer alan tabloda katılımcıların demografik bilgileri yer almaktadır:

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Bilgileri

Katılımcı	Cinsiyet	Yaş	Eğitim Durumu	Medeni Durum	Unvan	Yöneticilik Tecrübesi	Sektör	Çalışan Sayısı	Çalışma Süresi
K1	Erkek	31	Lisans	Bekar	Şef	1	Gıda	1500	5 yıl
K2	Kadın	26	Lisans	Bekar	Mühendis	0	Gıda	1300	0
K3	Erkek	27	Lisans	Bekar	Satış Temsilcisi	0	Gıda	1500	0
K4	Kadın	33	Lisans	Evli	İK Uzmanı	4	Gıda	1302	10 yıl
K5	Erkek	36	Lisans	Evli	Müdür	4	Gıda	1300	13 yıl
K6	Erkek	24	Lisans	Bekar	Mühendis	0	Gıda	1600	0
K7	Kadın	40	Yüksek Lisans	Bekar	Uzman	5	Gıda	1600	5 yıl
K8	Erkek	43	Lisans	Evli	Müdür	10	Gıda	1300	10 yıl
K9	Erkek	41	Yüksek Lisans	Evli	Müdür	10	Tarım	100	10 yıl
Toplam									

Yukarıda demografik bilgileri yer alan katılımcılardan 3'ü kadın, 6'sı erkektir. Katılımcıların yaş aralığı 24-43 aralığındadır. Katılımcıların eğitim durumları lisans ve yüksek lisans düzeyindedir. Katılımcılardan 4'ü evli 5'i bekar. Katılımcıların unvanları genel olarak üst düzey yöneticilik düzeyinde, uzman ya da müdür olarak değişmektedir. Katılımcılar 5- 10 yıl arasında yöneticilik tecrübesine sahiptir. 2 katılımcı yöneticilik deneyimlerinin birinci yılında bulunmaktadır. Katılımcılar genel olarak gıda sektöründe çalışmakta, bir katılımcı tarım sektöründe yöneticilik yapmaktadır. Katılımcıların faaliyet gösterdikleri işletmelerin çalışan sayısı 100-1600 arasında değişmektedir. Katılımcıların sektörde çalışma süresi 5-13 yıl arasında değişmektedir. Araştırma Konya-Karaman ilinde çeşitli sektörlerde faaliyette bulunan firmaların yöneticileri ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın yöntemi nitel araştırma yöntemlerinden yarı yapılandırılmış görüşme tekniğidir. Bu teknik katılımcıların konu ile ilgili düşüncelerini ve yaşamış oldukları deneyimleri daha rahat ve etkili bir şekilde dile getirebilmeleri amacı ile kullanılmıştır. Aynı zamanda konuyu katılımcıların perspektifinden ele alarak katılımcıların bu bakış açısını nasıl ve neden oluşturduğunu anlayabilmektir (Gürbüz &Şahin,2015). Araştırma sürecinde katılımcılara araştırmanın temel problemi ile ilgili sorulardan oluşan soru formu yöneltilmiş ve veriler bu soru formları aracılığı

ile elde edilmiştir. Soru formunda yer alan sorular konu ile ilgili yapılan alan yazın taraması sürecinde yapılan okumalar ve uzman görüşleri ile oluşturulmuştur. Yapılan görüşmelerde katılımcılar aşağıda belirtilen soruları yanıtlamışlardır:

1. Sessiz Vazgeçiş (Sessiz İstifa) kavramı sizin için ne ifade ediyor?
2. Şirketinizde sessiz istifa içerisinde bulunan çalışanların olduğunu düşünüyor musunuz? Yanıtınız evet ise bu davranışı gösteren çalışanlarınızın sessiz vazgeçişte bulunmasının nedenleri neler olabilir?
3. İşletmenizde sessiz vazgeçiş davranışına sahip olduğunu düşündüğünüz çalışanlarda gözlemlediğiniz davranışlar nelerdir?
4. İşletmenizde sessiz vazgeçişe örnek olabileceğini düşündüğünüz ya da yaşadığımız bir anıyı paylaşabilir misiniz? Bu durumun işletmeye olan etkilerinden bahsedebilir misiniz?
5. Genel olarak çalışanların sessiz vazgeçişlerinin nedenleri hakkındaki düşünceleriniz nelerdir?
6. İşletmenizde sessiz vazgeçiş davranışı gösterdiğini düşündüğünüz çalışanlar sıklıkla ne tür ifadeler kullanmaktadır, buna ilişkin düşünceleriniz nelerdir?

7. İşletmenizde sessiz vazgeçiş davranışı gösterdiğini düşündüğünüz çalışanların çevreleri ile olan iletişimleri nasıldır?
8. İşletmenizde sessiz vazgeçiş davranışı gösterdiğini düşündüğünüz çalışanların çalıştıkları kurum üzerindeki etki düzeyleri ile ilgili (pozitif/negatif) düşünceleriniz nelerdir?
9. İşletmenizde sessiz vazgeçiş davranışı gösterdiğini düşündüğünüz çalışanların işletmeye verebilecekleri olumsuz etkilere yönelik alınabilecek tedbirlerle ilgili düşünceleriniz nelerdir?
10. İşletmenizde sessiz vazgeçiş davranışına yönelik alınabilecek tedbirlerle ilgili düşünceleriniz nelerdir?
11. Sessiz Vazgeçiş (Sessiz İstifa) ile ilgili sorularda değinmediğimiz, size göre araştırmaya katkı sağlayacak başkaca kıymetli düşünceniz varsa paylaşır mısınız?

Verilerin analizinde içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. Araştırmaya katılan katılımcılar soruları gönüllülük esasına göre cevaplandırmışlardır. Çalışmanın amacı, yöntemi ve neden çalışmaya dahil edildikleri, görüşme içeriklerinin ve kişisel bilgilerin üçüncü kişilerle paylaşılmayacağı gibi konularda bilgilendirme yapılmıştır. Görüşmeler 15-20 dk arasında gerçekleştirilmiştir. Katılımcılar tüm sorulara cevap vermiştir. Katılımcıların her birine bir kod verilerek (K1, K2, K3, K4, K5, K6, K7, K8, K9) tabloya kodlanmıştır. Kodlama yapılırken katılımcıların cevaplarından faydalanılmıştır. Her katılımcının cevabı tabloya kodlanarak analize hazır hale getirilmiştir. Araştırmada katılımcıların cevaplarının incelenmesi aşamasında fenomenolojinin temel ilkelerinden biri olan araştırmacının kendi varsayımlarından arınması ilkesi göz önünde bulundurularak, veri toplama ve analiz aşamalarının tüm süreçlerinde bu bilinç doğrultusunda hareket edilmiştir. Katılımcıların deneyimleri tarafsız ve ön yargıdan uzak bir şekilde analiz edilmiş ve yorumlanmıştır.

ARAŞTIRMA BULGULARI

Verilerin analizinde ve yorumlanmasında betimsel analiz kullanılmıştır. Kişilerin görüşlerini doğrudan yansıtmak amacıyla alıntılara yer verilmiştir. Katılımcı görüşleri, cevaplarından yola çıkılarak toplam 10 ana tema altında toplanmıştır.

Sessiz Vazgeçiş (Sessiz İstifa) Kavramı İle İlgili Bulgular

Katılımcılara sessiz vazgeçiş(sessiz istifa) kavramının kendileri için ne ifade ettiği sorulmuştur. Alınan cevaplardan yola çıkılarak 4 ana kategori oluşturulmuştur(İletişim Kuramama, Memnuniyetsizlik/ Mutsuzluk, Mobbing(Psikolojik Taciz)Görme, Çalışıyor gibi görünme). Katılımcılardan 2'si kavramı iletişim kuramama, 6'sı iş yerinden memnun olmama, 2'si mobbinge uğrama ve 3'ü çalışıyor gibi görünmek olarak tanımlamıştır.

Tablo 2. Katılımcıların Kavrama İlişkin Düşünceleri

Tema	Kategori	Katılımcılar
	İletişim Kuramama	K1, K3
	Memnuniyetsizlik/ Mutsuzluk	K1, K2, K5, K6, K7, K9
Duygusal ve Psikolojik Yıpranma İletişim ve Sosyal Davranış Sorunları	Mobbing(Psikolojik Taciz)Görme	K3, K4
	Çalışıyor gibi görünme	K7, K8, K9

Aşağıda sessiz vazgeçiş(sessiz istifa) kavramı ile ilgili katılımcıların vermiş olduğu cevaplardan bazı örnekler yer almaktadır:

“Çalışanların yoğun çalışma temposundan kaynaklı olarak bulunduğu pozisyondan memnun olmaması veya istediği doyumunu alamaması ve yaptıkları işlerin sonucunda beklediği ödüllendirmenin karşılanmaması sonucunda ortaya çıkan bir davranış seçimidir.”

“Çalışanların ve yöneticilerin sadece rutinde devam eden işlerini takip etmeleri, çözüm odaklı değil sorun odaklı çalışmaları, yenilik ve çözüm üretme heveslerini kaybetmeleridir.”

Katılımcıların sessiz vazgeçiş(sessiz istifa) kavramı ile ilgili genel düşünceleri literatürde yer alan çalışmalar ile benzerlik göstermektedir. Örneğin Yılmaz ve arkadaşları (2024), öğretmenler ve okul yöneticilerinin katılımı ile yaptıkları nitel bir araştırmada sessiz istifa davranışını işletmeye katkıda bulunmama, düşük performans ve motivasyon, iletişimi en aza indirme, mesleki konulara ilgi göstermeme olarak tanımlamışlardır (Yılmaz,2024). Çalışma bu çalışmanın sonuçları ile benzerlik göstermektedir. Bu durum çalışanlar ve yöneticilerin sessiz istifa konusu hakkındaki düşüncelerinin yakın olduğunu ortaya koymaktadır.

Sessiz Vazgeçiş (Sessiz İstifa) Davranışı Gösteren Çalışanlar İle İlgili Bulgular

Katılımcılara kurumlarında sessiz vazgeçiş(sessiz istifa) davranışı gösteren çalışanların olup olmadığı ve bu davranışı gösterme nedenlerinin neler olabileceği sorulmuştur. Alınan cevaplardan yola çıkılarak 5 ana başlık oluşturulmuştur. (Değer görmeme, Hak edilen ücreti alamama, Verimsizlik, Uzun mesai saatleri, yetki ve sorumluluk dengesizliği). Katılımcılardan 3'ü çalışanların sessiz vazgeçişe yönelik düşüncelerini yöneticiler tarafından değer görmeme, 7'si hak edilen ücreti alamama, 3'ü verimsiz çalışma, 2'si mesai saatlerinin uzun olması ve 1'i yetki ve sorumluluk dengesizliği ile ilişkilendirmiştir.

Tablo 3. Katılımcıların Sessiz Vazgeçiş (Sessiz İstifa) Davranışı Gösteren Çalışanlara İlişkin Düşünceleri

Tema	Kategori	Katılımcılar
Adaletsizlik ve Takdir Eksikliği Çalışma Koşullarının Ağırlığı Yapısal ve Yönetimsel Sorunlar	Değer görmeme	K1, K6, K7
	Hak edilen ücreti alamama	K1, K2, K3, K4, K5, K6, K7
	Verimsizlik	K3, K4, K8
	Uzun mesai saatleri	K4, K7
	Yetki ve sorumluluk dengesizliği	K4

Aşağıda kurumlarında sessiz vazgeçiş(sessiz istifa) davranışı gösteren çalışanların olup olmadığı ve bu davranışı gösterme nedenlerinin neler olabileceği konusunda katılımcıların vermiş olduğu cevaplardan bazı örnekler yer almaktadır:

“An itibari ile sessiz istifamı gerçekleştirdiğim için cevap olarak kendimi söylüyorum. Bir çok sebep sessiz istifaya itebilir. Benim açımdan işte kendini ne kadar verimli kullanabildiğin sadece yöneticinin gözlemlediği ve ya değerlendirdiği bir durum değil kişinin bizzat kendini ne kadar verimli olarak gösterebildiği ne kadar aktif rol oynayıp kendini geliştirebildiği ile alakalıdır. Diğer sebep olarak gösterebileceğimiz maaş, çalışanlar ile arasındaki

iletişim vb. durumları direk olarak etkilediği için en büyük etken olarak ne kadar aktif rol alabildiği ve kendini ne kadar geliştirdiği ile ilgilidir.”

“Evet, böyle bir durumun olabileceğini düşünüyorum. Çalışanlar sessiz istifa yolunu tercih edebilir çünkü işyerindeki memnuniyetsizliklerini ifade etmekten çekinirler, iş ilişkilerinin zarar görmesinden endişe ederler veya işyerinden ayrılmak istediklerini duyurmak istemezler. Başka bir iş bulmuş olabilirler veya kişisel nedenlerle sessizce ayrılmayı tercih edebilirler.”

“Çalıştığım yerde birçok sessiz istifa içerisinde bulunan çalışanların olduğunu hem gördüm hala da görmekteyim. Bunun sebebi çalışanların değer görmemesi, hak ettikleri ücretleri almaması ve söz hakkın tanınmamasından kaynaklıdır.”

“Evet düşünüyorum. İş yükünün adaletsizliği, ücret düşüklüğü, çalışma arkadaşlarının verimsiz çalışması, mesai saatlerinin uzun olması gibi”

Katılımcıların sessiz vazgeçiş (sessiz istifa) davranışı gösteren çalışanlar ile ilgili literatürde yer alan çalışmalar ile benzerlik göstermektedir. Örneğin Karayaman (2024), tekstil işçilerinin katılımı ile yaptığı nitel bir araştırmada sessiz istifa sürecindeki çalışanlarda isteksizlik, değersiz hissetme, motivasyon düşüklüğü gibi duygu değişimlerinin olduğunu tespit etmiştir (Karayaman,2024). Çalışma bu çalışmanın sonuçları ile benzerlik göstermektedir.

Sessiz Vazgeçiş (Sessiz İstifa) Davranışı Gösteren Çalışanların Gözlemi İle İlgili Bulgular

Katılımcılara kurumlarında sessiz vazgeçiş(sessiz istifa) davranışı gösteren çalışanların nasıl davranışlar sergiledikleri sorulmuştur. Alınan cevaplardan yola çıkılarak 4 ana başlık oluşturulmuştur. (Boşvermişlik,Beklentisizlik, Mesai saatini doldurma, Çalışma isteksizliği, Şikayet etme). Katılımcılardan 5'i sessiz vazgeçiş davranışı gösteren çalışanların boşvermiş, beklentisiz, 3'ü mesai saatini doldurmaya odaklı, 5'i isteksiz çalışma ve 2'si şikayet etmeye yönelik davranışlar gösterdiğini belirtmiştir.

Tablo 4. Katılımcıların Sessiz Vazgeçiş (Sessiz İstifa) Davranışı Gösteren Çalışanların Davranışlarına İlişkin Düşünceleri

Tema	Kategori	Katılımcılar
Motivasyon ve İşe Bağlılık Eksikliği Tepkisel Davranışlar	Boşvermişlik,Beklentisizlik	K1, K3, K4, K7, K8
	Mesai saatini doldurma	K2, K4, K6
	Çalışma isteksizliği	K3, K4, K5, K7, K8
	Şikayet etme	K5, K8

Aşağıda kurumlarında sessiz vazgeçiş(sessiz istifa) davranışı gösteren çalışanların nasıl davranışlar sergiledikleri konusunda katılımcıların vermiş olduğu cevaplardan bazı örnekler yer almaktadır:

“Gözlemlerim, bu tarz çalışanların artık boş vermişlikleri ve çalıştıkları şirketten artık beklentilerin olmaması hatta ve hatta bunun mizahını dahi yapmaları olmuştur.”

“Çalışma saatlerini doldurmak amacıyla tanımlanan görev dışında başka bir görev almamak.”

“Boş vermişlik hissi, mesai dolsun gidelim düşüncesi, çalışmak istememek ve verimsiz iş gücü”

Yılmaz vd. (2025) öğretmenler ile yaptığı bir araştırmada sessiz vazgeçiş (sessiz istifa) davranışı genel olarak performans ve motivasyon ile ilgili olarak belirtilmiştir (Yılmaz ve arkadaşları.,2025). Çalışmada elde edilen bulgular bu çalışma ile de benzerlik göstermektedir. Yöneticiler sessiz vazgeçiş (sessiz istifa) davranışı gösteren çalışanların isteksiz, verimsiz ve boş vermiş bir hal içerisinde olduğunu belirtmişlerdir.

Sessiz Vazgeçiş (Sessiz İstifa) Davranışı Örnekleri ve İşletmeye Olan Etkileri İle İlgili Bulgular

Katılımcılara kurumlarında sessiz vazgeçişe örnek olabileceğini düşündükleri ya da yaşadıkları bir anı ve bu durumun işletmeye olan etkileri sorulmuştur. Alınan cevaplardan yola çıkılarak 3 ana başlık oluşturulmuştur. (Yöneticilerin sorunları kulak ardı etmesi, işlerin aksaması, kendini işe verememe). Katılımcılardan 3’ü sessiz vazgeçiş davranışı gösteren çalışanların kendilerini işe veremediklerini, 3’ü bu davranışın yöneticilerin sorunları kulak ardı etmesine neden olduğunu ve 1’i çalışanların kendilerini işe veremediklerini belirtmiştir.

Tablo 5. Katılımcıların Sessiz Vazgeçiş (Sessiz İstifa) Davranışı Örnekleri ve İşletmeye Olan Etkilerine İlişkin Düşünceleri

Tema	Kategori	Katılımcılar
Yönetim ve Liderlik Sorunları İş Performansı ve Verimlilik Problemleri	Yöneticilerin sorunları kulak ardı etmesi	K1, K2, K6
	İşlerin aksaması	K2
	Kendini işe vermeme	K1, K3, K8

Aşağıda katılımcıların kurumlarında sessiz vazgeçişe örnek olabileceğini düşündükleri ya da yaşadıkları bir anı ve bu durumun işletmeye olan etkileri konusunda vermiş olduğu cevaplardan bazı örnekler yer almaktadır:

“Daha önceden yöneticime aksettirmiş olduğum konuların hiçbir çözüme kavuşmadığı hatta yönetime dahi iletilmediğini duyduğumda başımdan kaynar sular dökülmüştü. Çünkü benim için önem teşkil eden konu yöneticim tarafından defalarca kez kulak ardı edilmişti. Bu duruma istinaden bende istifamı vermiş bulunup, istifam ise yönetim tarafından kabul edilmemişti. Bu durum ise yönetim nazarında ve çalışan ekip arkadaşlarımın motivasyonunu düşürmüştü ve bakış açılarının değişmesine sebep olmuştu.”

“Önemli durumlarda yapılması gereken müdahalenin yapılmaması sonucunda işlerin aksamasına sebebiyet vermek.”

“İşletme sahiplerinin üst perdeden konuşmaları ,haksız oldukları konularda seslerinin tonunu artırmaları gibi örnekler . İşletmeye olumsuz etkileri ; Çalışanlar sessizce ayrıldıklarında, işletme personel eksikliğiyle karşı karşıya kalabilir, iş yükü dağılımında dengesizlik olabilir ve işyerindeki moral ve motivasyon düşebilir. Ayrıca, sessiz ayrılan bir çalışanın işyerinde bıraktığı boşluğu doldurmak ve yeni bir çalışanı yetiştirmek zaman ve kaynak gerektirebilir. Bu nedenle, açık iletişim ve iş ilişkilerinin güçlendirilmesi önemlidir, böylece çalışanlar memnuniyetsizliklerini ifade etmekten çekinmezler ve uygun şekilde desteklenirler.”

Akın&Çiçek (2024) konaklama işletmelerinde yaptıkları bir araştırmada iş görenlerde ortaya çıkan sessiz vazgeçiş (sessiz istifa) davranışının, işletmenin rakiplerinden geri kalmasına, verimliliğin azalmasına, ürün ve hizmet

kalitesinin düşmesine neden olduğunu belirtmişlerdir (Akın&Çiçek,2024). Çalışmada elde edilen bulgular da bu doğrultuda benzerlik göstermektedir. Yöneticiler sessiz vazgeçiş (sessiz istifa) davranışının işlerin aksamasına neden olduğunu belirtmişlerdir.

Sessiz Vazgeçiş (Sessiz İstifa) Davranışının Nedenleri İle İlgili Bulgular

Katılımcılara sessiz vazgeçiş(sessiz istifa) davranışının nedenlerinin neler olabileceği sorulmuştur. Alınan cevaplardan yola çıkılarak 4 ana başlık oluşturulmuştur. (Yetersiz çalışma koşulları, İşten tatmin olamama, Kişisel nedenler, İş yerinde mutlu olamama). Katılımcılardan 3'ü sessiz vazgeçiş davranışın yetersiz çalışma koşullarından, 2'si işten tatmin olmamaktan, 1'i kişisel nedenlerden ve 3'ü iş yerinde mutlu olamamaktan kaynaklı olarak sessiz vazgeçiş(sessiz istifa) davranışı gösterdiklerini belirtmiştir.

Tablo 6. Katılımcıların Sessiz Vazgeçiş (Sessiz İstifa) Davranışının Nedenlerine İlişkin Düşünceleri

Tema	Kategori	Katılımcılar
Çalışma Koşulları ve Fiziksel / Yapısal Sorunlar	Yetersiz çalışma koşulları	K2, K3, K6
	İşten tatmin olamama	K2, K3
Bireysel / Kişisel Faktörler	Kişisel nedenler	K5
	İş yerinde mutlu olamama	K7, K8, K9

Aşağıda katılımcıların sessiz vazgeçişin nedenlerinin neler olabileceği konusunda vermiş olduğu cevaplardan bazı örnekler yer almaktadır:

“Kişinin işletme için gösterdiği çaba ve gayretlerine karşın isteklerini ve karşılıklı beklentileri karşılamak amacıyla bir adım atılmaması, yetersiz çalışma koşulları, yetersiz sosyal aktiviteler, sosyal bunalımlar.”

“Bir çok sebep sessiz vazgeçişe neden olabilir. Maaş , işte kendini ne kadar geliştirdiği , yaptığı ve yapacağı görevlerden tatmin olması gibi.. eğer bu nedenleri ortadan kaldıramıyorsa ve durumun değişeceğine de inanmıyorsa çalışan kafasında vazgeçmiştir. Sessiz vazgeçişlerin olduğu firmalarda çalışan döngüsü çok hızlıdır.”

“Genel olarak konu almak bence yanlış bir düşünce olur kişi bazlı düşünmek gerekir.”

Özen vd.(2024) kamu çalışanları ile yaptığı bir araştırmada sessiz istifaya sosyal, ekonomik, yönetsel ve öğretmenlerin refah durumunu etkileyen faktörlerin neden olabileceği sonucuna ulaşmışlardır (Özen ve arkadaşları.,2024). Çalışmada elde edilen bulgular bu çalışma ile de benzerlik göstermektedir. Yöneticiler sessiz vazgeçiş (sessiz istifa) davranışında sosyo-ekonomik ve yönetsel faktörlerin etkili olduğunu belirtmişlerdir.

Sessiz Vazgeçiş (Sessiz İstifa) Davranışı Gösteren Çalışanların Kullandığı İfadeler İle İlgili Bulgular

Katılımcılara sessiz vazgeçiş(sessiz istifa) davranışı gösteren çalışanların kullandığı ifadelerin neler olabileceği sorulmuştur. Alınan cevaplardan yola çıkılarak 4 ana başlık oluşturulmuştur. (Beklenti kaybı, bıkkınlık/yorgunluk, durumu kabullenme, boşvermişlik). Katılımcılardan 3'ü sessiz vazgeçiş davranışı gösteren çalışanların iş yerinden beklentisinin olmadığını, 1'i bıkkın ve yorgun olduğunu, 1'i mevcut durumu kabullendiğini ve 2'si genel olarak boşverdiğini gösteren ifadeler kullandıklarını belirtmiştir.

Tablo 7. Katılımcıların Sessiz Vazgeçiş (Sessiz İstifa) Davranışı Gösteren Çalışanların Kullandığı İfadeler İlişkin Düşünceleri

Tema	Kategori	Katılımcılar
Motivasyon ve İşe Bağlılık Eksikliği	Beklenti kaybı	K1, K2, K8
	Bıkkınlık, yorgunluk	K1
Psikolojik Yıpranma ve Tükenmişlik	Durumu kabullenme	K5
	Boşvermişlik	K6, K7

Aşağıda katılımcıların sessiz vazgeçiş davranışı gösteren çalışanların kullandığı ifadelerin neler olabileceği konusunda vermiş olduğu cevaplardan bazı örnekler yer almaktadır:

“Genelde insanlara “bu iş yerinden bir beklentiniz olmasın, hep aynı şeyler, bıktım, yoruldum vs...” tarzından tepkilerini belirtmektedirler. Bu düşüncelerin seslerini duyuramamalarından kaynaklanan bir bıkkınlık olduğunu düşünüyorum.”

“İfadeden ziyade çalışan bunu yaptığı iş ile ve davranışları ile belli edebilir.”

“Genel olarak böyle gelmiş böyle gider şeklindeki ifadeler sessiz vazgeçişin başlıca ifadesidir.”

“Ne uğraşıcam bu işle, ben mi kurtarıcam bu işletmeyi, benden sonrakiler düşünsün gibi ifadeler.”

Avşar (2024) turizm çalışanları ile yaptığı nitel bir çalışmada sessiz istifa konusunda en çok tekrarlanan kelimelerin küsmek, küskünlük, umursamamak ve vazgeçiş olduğunu belirtmiştir (Avşar,2024). Çalışma burada elde edilen sonuçlar ile benzer yönler taşımaktadır. Yöneticiler de sessiz vazgeçiş davranışı sergileyen çalışanların genel olarak umursamaz tavırlar içerisinde olduğunu ve kuruma, yönetime karşı küskün davranışlar sergilediklerini belirtmişlerdir.

Sessiz Vazgeçiş (Sessiz İstifa) Davranışı Gösteren Çalışanların Çevreleri İle Olan İletişimi İle İlgili Bulgular

Katılımcılara sessiz vazgeçiş(sessiz istifa) davranışı gösteren çalışanların çevreleri ile olan iletişimlerinin nasıl olduğu sorulmuştur. Alınan cevaplardan yola çıkılarak 5 ana başlık oluşturulmuştur. (İyiliksever, nazik(beklenti kaybı umursamazlık nedeni ile),az iletişim kurma, yönetime karşı agresif davranış, sessiz/mutsuz/tepkisiz, mesafe koyma). Katılımcılardan 1’i sessiz vazgeçiş davranışı gösteren çalışanların iş yerinden beklentisi kalmadığı için iyiliksever ve nazik bir iletişim içerisinde olduğunu, 2’si çevresi ile iletişiminin az olduğunu, 2’si özellikle yönetime karşı agresif bir iletişim halinde olduğunu, 3’ü sessiz, mutsuz ve tepkisiz olduğunu ve 1’i çevresindekiler ile mesafeli bir iletişime sahip olduğunu belirtmiştir.

Tablo 8. Katılımcıların Sessiz Vazgeçiş (Sessiz İstifa) Davranışı Gösteren Çalışanların Çevreleri İle Olan İletişimlerine İlişkin Düşünceleri

Tema	Kategori	Katılımcılar
Duygusal ve Psikolojik Yıpranma İletişim ve Sosyal Davranış Sorunları	İyiliksever, nazik(beklenti kaybı umursamazlık nedeni ile)	K1
	Az iletişim kurma	K2, K8
	Yönetime karşı agresif davranış	K3, K6
	Sessiz, mutsuz, tepkisiz	K4, K5, K7
	Mesafe koyma	K8

Aşağıda katılımcıların sessiz vazgeçiş davranışı gösteren

çalışanların çevreleri ile olan iletişimlerini kullandığı konusunda vermiş olduğu cevaplardan bazı örnekler yer almaktadır:

“Sessiz vazgeçiş davranışı gösteren çalışanların genellikle çevreleriyle olan iletişimleri azalır veya değişebilir. Daha önce sıkı bir şekilde etkileşimde bulundukları iş arkadaşlarıyla veya yöneticilerle olan iletişimleri azalabilir veya uzaklaşabilir. Ayrıca, bu çalışanlar iş arkadaşlarıyla ve yöneticilerle olan ilişkilerini daha mesafeli hale getirebilir veya iletişimden kaçınabilirler. Bu durum, çalışanın işten ayrılma niyetini belirtmekten kaçınma veya işyerindeki olası gerginlikleri önleme isteğinden kaynaklanabilir.”

“Genelde iyidir çünkü bu çalışanın, çalıştığı firmadan bir beklentisi kalmadığı için hırslarından arınmış çabalamaktan vazgeçmiş bir şekilde insanlara iyilik yaparlar ve kimsenin kalbini kırmamaya özen gösterirler, ayrıca olan bitenler hiç umursamazlar.”

“Çevre ile iletişimi kişiye göre değişiklik gösterebilmektedir. Baskı ve stres ile yönetilen bir yerde kişi istifasını sessiz verebilir ya da uygun bahaneler üretebilirken. Yöneticilerin sadece hesap sorma değil aynı zamanda sosyal iletişimi de kuvvetliyse çalışanı ile çalışanın iletişimi de yöneticilerine karşı değişecektir.”

Sessiz vazgeçiş (sessiz istifa) sürecine giren çalışanların süreci duygusal, zihinsel ve fizyolojik olmak üzere üç aşamadan meydana gelmektedir. Fizyolojik aşamada çalışanlar yeni iş arayışlarına girmekte, sessizliklerine son vererek işe devam ile ilgili isteksizliklerini, mutsuzluklarını dile getirmeye başlamaktadırlar. Çalışmada elde edilen bulgular bu bağlamda yazınla benzerlik göstermektedir (Deniz,2024).

Sessiz Vazgeçiş (Sessiz İstifa) Davranışı Gösteren Çalışanların Kurum Üzerindeki Etkileri İle İlgili Bulgular

Katılımcılara sessiz vazgeçiş(sessiz istifa) davranışı gösteren çalışanların kurum üzerindeki etkilerinin nasıl olduğu sorulmuştur. Alınan cevaplardan yola çıkılarak 4 ana başlık oluşturulmuştur. (Verim kaybı, çevresini olumsuz yönde etkileme, sorunları ortaya çıkarma, iyileştirme çalışmaları yapmak). Katılımcılardan 1’i sessiz

vazgeçiş davranışı gösteren çalışanların kurumda verim kaybına neden olduğunu, 3'ü çevresini olumsuz yönde etkilediğini, 1'i kurumda olan sorunların ortaya çıkmasına neden olduğu ve 1'i kurumun iyileştirme çalışmaları yapmasına neden olduğunu belirtmiştir.

Tablo 9. Katılımcıların Sessiz Vazgeçiş (Sessiz İstifa) Davranışı Gösteren Çalışanların Kurum Üzerindeki Etkilerine İlişkin Düşünceleri

Tema	Kategori	Katılımcılar
Performans ve Verimlilik Sosyal ve Çevresel Etki	Verim kaybı	K1
	Çevresini olumsuz yönde etkileme	K2,K4,K6
	Sorunları ortaya çıkarma	K6
	İyileştirme çalışmaları yapmak	K8

Aşağıda katılımcıların sessiz vazgeçiş davranışı gösteren çalışanların kurum üzerindeki etkileri konusunda vermiş olduğu cevaplardan bazı örnekler yer almaktadır:

“Bu çalışanların, eski performans ve motivasyonlarını kaybetmeleri bu yüzden de firmanın verimsiz çalışanlara sahip olması olarak etkileri vardır.”

“Sessiz vazgeçiş davranışı gösteren çalışanın kurum üzerindeki etkisi kurumun ona ne kadar sorumluluk yüklediği ile doğru orantılıdır. Eğer ki çalışan ayrıldığında yerine ikame olarak bir başka çalışan bulunabiliyorsa ona yüklenen sorumluluk ve iş kısıtlıysa sadece süreci yürütmek ise kurum bundan hiç etkilenmez.”

“Pozitif olarak işletmedeki sorunları gün yüzüne vurmaktadır. Negatif olarak bakarsak işletme işleyişini olumsuz etkilemekte ve diğer çalışanları huzursuz etmektedir.”

Sessiz vazgeçiş (sessiz istifa) sürecine giren çalışanların kurum üzerinde verimlilikte azalma, işletme başarısını ve kaliteyi düşürme gibi etkileri bulunmaktadır. Çalışmada elde edilen bulgular bu bağlamda yazında yapılan çalışmalar ile benzerlik göstermektedir (Güler,2025).

Sessiz Vazgeçiş (Sessiz İstifa) Davranışı Gösteren Çalışanların Olumsuz Etkilerine Yönelik Alınacak Tedbirler İle İlgili Bulgular

Katılımcılara sessiz vazgeçiş (sessiz istifa) davranışı gösteren çalışanların olumsuz etkilerine yönelik alınacak tedbirler konusu sorulmuştur. Alınan cevaplardan yola çıkılarak 4 ana başlık oluşturulmuştur. (Çalışanları yeniden kazanma, istek ve ihtiyaçlara yönelik politika geliştirme, sorun çözme odaklı çalışmalar, ödül/terfi sistemi geliştirmek). Katılımcılardan 1'i sessiz vazgeçiş davranışı gösteren çalışanların olumsuz etkilerine karşı kurumda çalışanları yeniden kazanmaya yönelik çalışmalar yapmak, 2'si çalışanların istek ve ihtiyaçlarına yönelik politika geliştirmek, 1'i sorun çözmeye odaklı çalışmalar yapmak ve 1'i kurumda ödül/terfi sistemini geliştirmek gibi tedbirlerin alınabileceğini belirtmiştir.

Tablo 10. Katılımcıların Sessiz Vazgeçiş (Sessiz İstifa) Davranışı Gösteren Çalışanların Olumsuz Etkilerine Yönelik Alınacak Tedbirlere İlişkin Düşünceleri

Tema	Kategori	Katılımcılar
Çözüm ve İyileştirme Yaklaşımları	Çalışanları yeniden kazanma	K1
	İstek ve ihtiyaçlara yönelik politika geliştirme	K2, K5
	Sorun çözme odaklı çalışmalar	K4
	Ödül, terfi sistemi geliştirmek	K5

Aşağıda katılımcıların sessiz vazgeçiş davranışı gösteren çalışanların olumsuz etkilerine yönelik alınabilecek tedbirler konusunda vermiş olduğu cevaplardan bazı

“Şirket bu çalışanlarını tekrar kazanma yoluna gitmelidir.”

“ Olumsuz etkilere yönelik alınacak tedbirler çalışanın ihtiyaçlarını ve isteklerini karşılamaya yönelik çalışmalar yapmayı gerektirir.”

“Alınabilecek tedbirler sessiz vazgeçiş yapan çalışanın kim olduğu o kurumdaki görevinin ne olduğu ve bu görevi aynı şekilde ve ya daha başarılı olarak yapabilecek birini

bulup bulamayacağı ile ilgili olup değişebilmektedir.”

“Personellere yönelik çalışmalar yapıp anlama sorun çözme odaklanmak.”

Sessiz vazgeçiş (sessiz istifa) sürecine giren çalışanların olumsuz etkilerine karşı, terfi, zam, eğitim fırsatları sunma, koçlu sistemi kurma, çalışma ortamını çalışanların daha mutlu ve özgür hissedecekleri şekilde düzenleme gibi tedbirler alınabilir. Çalışmada yöneticilerden elde edilen bulgular bu bağlamda yazında yapılan çalışmalar ile benzerlik göstermektedir (Çimen&Yılmaz,2023).

Sessiz Vazgeçiş (Sessiz İstifa) Davranışına Yönelik Alınacak Tedbirler İle İlgili Bulgular

Katılımcılara sessiz vazgeçiş(sessiz istifa) davranışına yönelik alınacak tedbirler konusu sorulmuştur. Alınan cevaplardan yola çıkılarak 6 ana başlık oluşturulmuştur. (Maaş desteği/sosyal yardımlar, çalışanların uyarılarını dinleme, çalışanı tatmin edici uygulamalar geliştirme, çözüm odaklı bir ortam oluşturma, motivasyon artırıcı etkinlikler, çalışma koşullarının iyileştirilmesi).

Katılımcılardan 2’si sessiz vazgeçiş davranışının olumsuz etkilerine karşı kurumda çalışanlara maaş ve sosyal yardım desteği verilmesi, 3’ü çalışanların uyarılarını dinleme, 4’ü çalışanı tatmin edici uygulamalar geliştirme, 1’i kurumda çözüm odaklı bir ortam oluşturma, 2’si çalışanlara yönelik motivasyon artırıcı etkinlikler düzenleme ve 2’si çalışma koşullarının iyileştirilmesi gibi tedbirlerin alınabileceğini belirtmiştir.

Tablo 11. Katılımcıların Sessiz Vazgeçiş (Sessiz İstifa) Davranışına Yönelik Alınacak Tedbirlere İlişkin Düşünceleri

Tema	Kategori	Katılımcılar
Çözüm ve İyileştirme Yaklaşımları	Maaş desteği/Sosyal yardımlar	K1, K7
	Çalışanların uyarılarını dinleme	K1, K3, K8
	Çalışanı tatmin edici uygulamalar geliştirme	K2, K7, K8, K9
	Çözüm odaklı bir ortam oluşturma	K4
	Motivasyon artırıcı etkinlikler	K5, K7
	Çalışma koşullarının iyileştirilmesi	K6, K8

Aşağıda katılımcıların sessiz vazgeçiş davranışına yönelik alınabilecek tedbirler konusunda vermiş olduğu cevaplardan bazı örnekler yer almaktadır:

“Çalışanlarına öncelikle maaş anlamında sağlam destek, sonrasında sosyal yardımlar ve ek olarak çalışanların uyarılarına kulak vermeleri gerekmektedir.”

“Kurumda sosyal iletişimin işten bağımsız olarak kurulabilmesi ve stres gerilim ortamından ziyade soruların rahatça sorulup işteki bütün sürecin herkesin birlikte paylaşarak ortak bir yolda ilerlenmesi kişinin sessiz vazgeçişine durdurmasına neden olabilir bu kişiyi tutmak adına bir tedbirdir. Bir diğer tedbir kurumun o kişiyi kaybetmesinden sonra çalışanın yerini doldurabilmesi için aldığı diğer tedbirlerdir.”

“Sürekli gelişim sistemi, eğitim ve kariyer planlaması, motivasyon etkinlikleri, şirketlerde yapılan iyileştirmeler çalışan yönünden bakış açısı sessiz vazgeçişin önüne geçebilmek için alınabilecek aksiyonlardır.”

Yoğurtçu vd. (2024) öğretmenler ile yaptığı bir araştırmada sessiz vazgeçiş (sessiz istifa) davranışına yönelik alınacak tedbirler olarak eğitime öncelik verilmesi, yönetici seçiminde titiz davranılması, yöneticilerin anlayışlı olması önerilmiştir (Yoğurtçu ve arkadaşları.,2024). Çalışmada elde edilen bulgular bu çalışma ile de benzerlik göstermektedir. Yöneticiler sessiz vazgeçiş (sessiz istifa) davranışının önlenmesinde eğitim ve yönetici tutumunun etkili olduğunu belirtmişlerdir.

Sessiz Vazgeçiş (Sessiz İstifa) Davranışına Yönelik Araştırmaya Katkı Sağlayacak Katılımcıların Fikirleri İle İlgili Bulgular

Son olarak katılımcılara sessiz vazgeçiş (sessiz istifa) davranışına yönelik araştırmaya katkı sağlayacak fikirleri sorulmuştur. Aşağıda katılımcıların sessiz vazgeçiş davranışına yönelik araştırmaya katkı sağlayacak fikirlerinden bazı örnekler yer almaktadır:

“Araştırmanızın hangi sorulara cevap bulmaya çalıştığını sorduğunuz sorulardan anladım. Ve an itibari ile sessiz istifayı bizzat kendim yaptığım için neden yaptığım ile ilgili nedenleri de yazıp araştırmaya katkı vermek istiyorum. Kişi iş tatmini sağlayamıyorsa , küçük resmi görüp büyük resimden bağımsız çalışıyorsa çalışma saatleri haddinden fazlaysa yeterince dinlenemeyip uykusunu alamıyor iş

yerinde motivasyonu zamanla azaltıyorsa. İş yerinde çalışma arkadaşlarıyla rahat konuşamıyorsa yöneticiler tarafından sürekli baskıya ve strese itiliyorsa kişi sessiz istifasını verebilir.”(K3)

“İnsanlar haklı, ne zorluklardan geçip üniversite sınavını kazanıp,okuyup bir de emeklerinin karşılığını alamaması çok acı, bu sorun çözülür mü dersiniz, çözülmez.”(K7)

“Tabii, sessiz vazgeçiş konusu işyeri ilişkileri ve insan kaynakları yönetimi açısından oldukça önemli bir konudur. Bu konuda yapılan araştırmalar, sessiz vazgeçişin işletmelere ciddi maliyetler ve operasyonel zorluklar getirebileceğini göstermektedir. Bu nedenle, işletmelerin bu tür davranışları önlemek veya azaltmak için proaktif adımlar atmaları önemlidir. Ayrıca, sessiz vazgeçişin altında yatan nedenlerin anlaşılması da önemlidir. Çalışan memnuniyetsizliği, iş stresi, liderlik eksikliği, adaletsizlik algısı gibi faktörler sessiz vazgeçişin yaygın nedenleri arasındadır. Bu nedenlerin belirlenmesi ve çözülmesi, işletmenin çalışan bağlılığını artırabilir ve iş gücü devir oranını düşürebilir.Son olarak, sessiz vazgeçişin önlenmesi veya azaltılması için işletmelerin açık iletişim, işyeri kültürü iyileştirmesi, çalışanların iş yükünü dengeli şekilde yönetmesi gibi stratejileri benimsemesi önemlidir. Bu stratejiler, çalışanların işlerine olan bağlılığını artırabilir ve işletmenin uzun vadeli başarısına katkı sağlayabilir.”(K8)

“Uzun zamandır var olan ancak ismi bugün sessiz istifa ilerde sessiz tepki vb bir çok ad ile nitelendirilebilir. İnsan sonuçta doyumsuz bir varlık. Bu tür davranışlar o ülkenin ekonomik, sosyokültürel ve gelişmişlik düzeyi ile paralellik gösterir. 90 lı yıllarda işsizlik çok yüksek olduğu için x kuşağı oluştu. Bugünde refah bir ortam olduğu için z kuşağı mevcut. ..”(K9)

Katılımcılardan alınan cevaplardan yola çıkılarak elde edilen bulgular şöyledir;

- Çalışan yaptığı işten tatmin elde edemiyorsa, motivasyonu düşük, çalışma saatleri uzun ve yorucu ise, çalışma arkadaşları ile rahat bir iletişim kuramayıp yöneticileri tarafından baskı görüyor ise zamanla sessiz vazgeçiş(sessiz istifa) davranışı sergilemeye başlamaktadır.

- Çalışanın emeğinin karşılığını alamaması sessiz vazgeçiş(sessiz istifa) davranışı göstermesine neden olabilmektedir. Bu durumun ise şimdilik kurumlarda çözümü olmayan kronik bir sorun haline geldiği düşünülmektedir.
- Sessiz vazgeçiş (sessiz istifa) konusunu kurumların maliyet, çalışan-yönetim ilişkileri, açısından ciddiye ele alması ve bu konuda oluşabilecek olumsuz durumları önleyici ya da azaltıcı politikalar geliştirilmesi önemli görülmektedir. Özellikle çalışanları bu davranışa yönelten nedenlerinin tespit edilip bunlara çözüm üretilmesinin kurumda çalışan bağlılığının artmasına, iş gücü devir oranını düşmesine ve uzun vadeli işletme başarısının sağlanmasına yardımcı olacağı düşünülmektedir.
- Sessiz vazgeçiş (sessiz istifa) konusunun kişilerin doyumsuzluğundn dolayı ve aynı zamanda ülkelerin sosyo kültürel, ekonomik ve gelişmişlik düzeyine göre farklı kavramlarla ifade edilerek çalışanlarda her zaman görülebileceğine inanılmaktadır.

SONUÇ

Sessiz vazgeçiş (sessiz istifa) kavramı yeni popüler hale gelen bir kavram olmakla birlikte alan yazında yeni bir kavram olmadığı görülmektedir. Bunun yanı sıra kavrama yönelik son birkaç yıldır çalışma yapıldığı görülmektedir. Bu nedenle konu ile ilgili akademik çalışma sayısının çok fazla olmadığı tespit edilmiştir. Yapılan çalışmaların büyük çoğunluğu nicel araştırma şeklindedir. Araştırmalar ağırlıklı olarak kamu ve özel sektör çalışanları ile yapılmıştır. Kavramın yaygınlaşmasında sosyal medyanın büyük etkisi olmuştur. Kavram yeni gündeme gelmiş olsa da işletmelerde çalışanlar arasında her zaman görülebilen bir davranış biçimi olarak ele alınmaktadır. Yapılan çalışmalar incelendiğinde daha çok çalışanlar açısından konunun ele alındığı görülmektedir. Bu nedenle çalışmanın yöneticiler ile yapılması onların gözünden sessiz vazgeçiş (sessiz istifa) konusunun incelenmesi çalışmanın yazına olan özgün katkısını oluşturmaktadır. Bu çalışmada, işletmelerde son dönemlerde çalışanlarda görülmeye başlanan sessiz vazgeçiş (sessiz istifa) davranışı ve yöneticilerin bu konu hakkındaki bakış açıları ele alınmıştır. Sessiz vazgeçiş (sessiz istifa) çalışanların tanımlı görevleri

haricinde farklı bir sorumluluk almak istememesi olarak tanımlanmaktadır. Çalışanı bu duruma yönelten birçok faktör bulunmaktadır. Çalışma koşulları, yönetici tutumları, uzun mesai saatleri, adil olmayan ücret yapısı, kurumda terfi olanaklarının yetersiz olması, genel olarak motivasyon düşüklüğü sessiz vazgeçiş davranışı sergilemesine neden olabilmektedir. Çalışmada yöneticilerin gözünden sessiz vazgeçiş (sessiz istifa) konusunun ortaya konması amaçlanmıştır. Yöneticiler için sessiz vazgeçiş (sessiz istifa) durumu genel olarak çalışanların memnuniyetsiz, mutsuz, çevresi ile düşük iletişim içerisinde ve çalışıyor gibi görünmeleri olarak yorumlanmıştır. Katılımcıların konuya olan bakış açısında yaş, tecrübe gibi demografik özelliklerinin çok fazla etkisinin olmadığı gözlemlenmiştir. Bu durumun nedeni, işletmelerde sessiz vazgeçiş (sessiz istifa) konusunun yeni gündeme gelmesi ve tartışılmaya başlanması olarak düşünülebilir. Yöneticilere göre çalışanların yaptıkları işten tatmin olmamaları, yönetim ile iletişim kuramamaları, emeklerinin karşılığını alamamaları, sessiz vazgeçiş(sessiz istifa) davranışı sergilemeye başlamaktadır. İş gören devir oranı, çalışan bağlılığı gibi durumları da etkileyen bu konunun önemi yöneticiler tarafından anlaşılmalı, bu davranışın ortaya çıkmasını azaltacak strateji ve politikaların geliştirilmesine önem verilmelidir. Yöneticiler aynı zamanda farklı isimler altında sessiz vazgeçiş (sessiz istifa) davranışını her zaman, her koşulda ortaya çıkabilecek bir durum olarak görmektedirler. Çalışma sonucunda elde edilen bilgilere; sessiz vazgeçiş (sessiz istifa) davranışının çalışanlar arasında yaygın hale geldiği ve üzerinde durulması gereken bir konu olduğu görülmektedir. İşletmelerin bu durumdan olumsuz etkilenmemesi için yönetim süreçlerinde iyileştirme, açık bir iletişim politikası oluşturma, destekleyici bir yönetim anlayışı sergileme gibi önleyici tedbirler üzerinde durulmalıdır. Bunun yanı sıra bu davranışın nedenlerinin tespiti, çalışanlar açısından farkındalık oluşturma, onlarla daha fazla iletişim halinde olma, empati kurabilme, değerli olduklarını hissettirerek onları güçlendirecek uygulamalara yönelme sessiz vazgeçiş (sessiz istifa) konusunda yöneticilerin yapabileceği öneriler olarak sunulabilir. Sessiz vazgeçiş (sessiz istifa) davranışını önlemek ya da azaltmaya yönelik özellikle geri bildirim kültürünün geliştirilmesine önem verilmelidir. Bu

kapsamda çalışanlara düzenli bir şekilde performansları ile ilgili geri bildirimde bulunulmalıdır. Çalışanlar mümkün olduğunca karar alma süreçlerine dahil edilmeli, fikirleri alınmalı, değerli oldukları hissettirilmelidir. Yeni işe başlayan ya da motivasyon kaybı yaşayan çalışanlara mentorluk programları aracılığı ile rehberlik yapılmalıdır. Bu politikaların haricinde işletme yönetimleri, eşit terfi imkanları, motivasyonu artırıcı ödül sistemleri, esnek çalışma modelleri uygulama, iş yükünü adil dağıtma, stresi tükenmişliği önleyici danışman desteği gibi uygulamaları hayata geçirebilirler. Bu kapsamda yöneticilerin empati kuran, dinleyici, güvene dayalı bir liderlik tarzı benimsemeleri, aynı zamanda çalışanlar ile düzenli görüşmeler yapma, memnuniyetlerini inceleme, onların yönetim ile rahat iletişim kurabilecekleri araçlar geliştirme sessiz vazgeçiş (sessiz istifa) davranışını önlemeye ve davranışın azalmasına yardımcı olacaktır. Yöneticilerin araştırmaya katılma konusunda sahip oldukları çekimserlik, katılımcı sayısı ve çeşitliliğinin sınırlı olması araştırmanın kısıtını oluşturmaktadır. Araştırmada sadece gönüllü olan sınırlı sayıda kişi soruları cevaplandırmayı kabul etmiştir. Çalışma özel sektör yöneticileri ile gerçekleştirilmiştir. Farklı sektör, yönetim kademelerinden oluşan bir katılımcı grubu ile çalışma yapılmadığı için bu durum elde edilen sonuçların genellenmesinde sınırlılık oluşturmaktadır. Gelecekte yapılacak olan çalışmalar farklı sektörlerde ve yönetim kademelerinde gerçekleştirilerek sektörler arası karşılaştırma yapılabilir. Bu çalışmanın sonucundan hareketle farklı sektörlerin yöneticileri ile görüşmeler yapılarak konu ile ilgili çözüm önerilerine yönelik çalışmalar yapılabilir.

KAYNAKLAR

- Akın, A., ve Çiçek, M. (2024, 24 Haziran). Konaklama işletmelerinde sessiz istifanın nedenlerinin tespitine yönelik bir araştırma. *ISPEC International Journal Of Social Sciences & Humanities*, 8(2), 171-178. <https://doi.org/10.5281/zenodo.12511881>
- Avşar, M. (2024,25 Mart). Konaklama işletmelerinde çalışanların “Sessiz İstifa” kavramına ilişkin algılarının metafor analizi ile incelenmesi. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, (14),1. <https://doi.org/10.30783/nevsosbilen.1420681>
- Baltacı, A. (2019,24 Aralık). Nitel araştırma süreci: Nitel bir araştırma nasıl yapılır? *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (5),2. <https://doi.org/10.31592/aeusbed.598299>
- Çimen, A. İ., ve Yılmaz, T. (2023, 30 Haziran). Sessiz istifa ne kadar sessiz. *Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Dergisi*, 5(1), 27-33. <https://doi.org/10.47542/sauied.1256798>
- Deniz, A. (2024,11 Şubat). Sessiz istifanın iş tatminine etkisi: havacılık sektörü çalışanlarına yönelik bir araştırma. *Sosyal, Beşeri Ve İdari Bilimler Dergisi*, 7(2), 134–152. <https://doi.org/10.26677/TR1010.2024.1368>
- Daugherty, G. (2022, 30 Eylül). What is quiet quitting—and is it a real trend? *Investopedia*. <https://www.investopedia.com/what-is-quiet-quitting-6743910#toc-what-is-quiet-quitting> (Erişim Tarihi: 02.04.2024)
- Hamouche, S., Koritos, C., ve Papastathopoulos, A. (2023). Quiet quitting: relationship with other concepts and implications for tourism and hospitality. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 35(12), 4297-4312. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2022-1362>
- Jackson, J. (2023 Ekim 3). How to know if your employees are quiet quitting, *Newsweek*. <https://www.newsweek.com/three-signs-employees-quiet-quitting-1763243>
- Güler, M. (2023,27 Nisan). Çalışma kültüründe yeni bir kavram: sessiz istifa. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (32),1. <https://doi.org/10.35379/cusosbil.1200345>
- Güler, M. (2025, Ağustos). Kuşakların bakış açısından sessiz istifa kavramının analiz edilmesine yönelik nitel bir araştırma. *Hitit Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(2), 408-430. <https://doi.org/10.17218/hititsbd.1647778>
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2015). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri (Felsefe-Yöntem-Analiz)*. Seçkin Yayıncılık .
- Karayaman, S. (2024,25 Ekim). Sessiz istifa sürecindeki çalışanların duygu durumundaki değişimler. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 157. <http://dx.doi.org/10.29228/ASOS.77843>
- Klotz, Anthony C. ve Bolino, Mark C. (2022, 15 Eylül), “Sessizce Vazgeçmek Gerçek Şeyden Daha Kötü Olduğunda”, *HBR*, <https://hbr-org.translate.goog/2022/09/when-quiet-quitting-is-worse-than-the-realthing?> (Erişim Tarihi: 10.09.2025).
- Molchan, S. ve Clore, C. (2023). What's going on in the workplace? the impact of quiet quitting and the great resignation in corporate america, *Aspen Journal of Scholarly Works*, 3(5), 200- 210.
- Morse, J. M. (2000,January). Determining sample size. *Qualitative Health Research*, (10),1. <https://doi.org/10.1177/104973200129118183>
- Özen, H., Korkmaz, M., Konucuk, E., Çeven, B., Sayar, N., Menşan, N.Ö. ve Chan, T.C., (2024). Evaluation of quiet quitting: is the bell ringing?. *Journal of Qualitative Research in Education*, 38, 108-142. <https://doi.org/10.14689/enad.38.1910>
- Saygılı, Z., ve Avcı, N. (2023). Çalışanların görev odaklı ve insan odaklı liderlik tarzı algılarının adanmışlıktan sessiz istifaya değin farklılaşması üzerine bir inceleme. *Anlambilim MTÜ Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 3(1), 212-227.
- Tapper, J. (2022, Ağustos). Quiet quitting: why doing the bare minimum at work has gone global. *The Guardian*. <https://www.theguardian.com/money/2022/aug/06/quiet-quittingwhy-doing-the-bare-minimum-at-work-has-gone-global?> (Erişim Tarihi: 10.09.2025).
- Tekindal, M. ve Uğuz Arsu, Ş. (2020). Nitel araştırma yöntemi olarak fenomenolojik yaklaşımın kapsamı ve sürecine yönelik bir derleme. *Ufku Ötesi Bilim Dergisi*, 20 (1), 153- 182.
- Yalçın, H. (2022,31 Aralık). Bir araştırma deseni olarak fenomenoloji. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (22), Özel Sayı 2. <https://doi.org/10.18037/ausbd.1227345>
- Yılmaz, Y. (2024,15 Ekim). Örgütlerde sessiz istifa: kavramsal bir çözümleme ve Türkiye’de yapılan araştırmaların değerlendirilmesi. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, (13),4. <https://doi.org/10.33206/mjss.1491850>
- Yılmaz, K., Alakuş, H. ve Şahin-Yıldız, S. (2025,10 Nisan). Özel okul öğretmenlerinin sessiz istifa deneyimleri: nitel bir araştırma. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 14 (3), 994-1012. <https://doi.org/10.33206/mjss.1666514>

Yıldız, S., ve Özmenekşe, Y. O. (2022,9 Kasım). Kaçınılmaz son: sessiz istifa. Al Farabi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi, 7(4), 14-24. <https://doi.org/10.46291/Al-Farabi.070402>

Yoğurtcu, B., Sezgin, F., ve Koşar, S. (2024,Haziran). Sessiz istifa: lise öğretmenlerinin görüşlerine dayalı nitel bir araştırma. TÜRKAV Kamu Yönetimi Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi, 4(1), 83-108. <https://doi.org/10.5281/zenodo.11576978>

Zhang, T., ve Rodrigue, C. (2023). What if moms quiet quit? the role of maternity leave policy in working mothers' quiet quitting behaviors. Merits, 3(1), 186-205. <https://doi.org/10.3390/merits3010012>

Araştırma için bir devlet üniversitesinin Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu'ndan 01-2024/41 sayılı karar numarası ile Etik Kurul Onayı alınmıştır.