

ARAŞTIRMA MAKALESİ / RESEARCH ARTICLE

DOI: 10.52122/nisantasisbd.1635290

İŞ DÜNYASININ SESSİZ KARARLARI: SESSİZ İŞTEN ÇIKARMA İLE İŞTEN AYRILMA NİYETİ İLİŞKİSİNDE İLİŞKİ AĞI KURMA YETENEĞİNİN ROLÜ

Dr. Gözde MORGÜL

İstanbul Beykent Üniversitesi
İşletme Bölümü
e-posta: gozdemorgul@beykent.edu.tr
0000-0002-9276-9727

ÖZ

Günümüzde iş dünyasında sessiz işten çıkarma daha görünür bir sorun haline gelerek yaygınlaşmaktadır. Tamamen yeni bir kavram olmasa da, COVID-19 pandemisinin örgütsel yapılarda yol açtığı dönüşümlerle birlikte, iş dünyasında ve akademik literatürde yeni bir perspektife sahip olmaya başlamıştır. Sessiz işten çıkarmanın temel amacı, çalışanı örgütten doğrudan çıkarmadan, dolaylı yollarla kendi isteğiyle ayrılmaya yönlendirmektir; ancak bu sürecin hedeflenen sonucu doğurup doğurmayacağı hâlâ belirsizliğini korumaktadır. Çalışmanın temel amacı, sessiz işten çıkarma algısı ile çalışanların işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi incelemek ve bu ilişkiye etki eden aracı değişkenleri ortaya koymaktır. Sosyal etkileşim becerileri yüksek çalışanların sessiz işten çıkarma sürecinden daha az etkilenip etkilenmediği anlayabilmek içinde ilişki ağı kurma yeteneğinin aracı rolü sorgulanmaktadır. Araştırma verileri, 316 aktif çalışandan anket yöntemiyle toplanmış; SPSS 16.0 ve AMOS 24 ile analiz edilmiştir. Sonuçlara göre, sessiz işten çıkarma ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuş, ilişki ağı kurma yeteneğinin bu ilişkide kısmi aracılık rolü olduğu belirlenmiştir. Sessiz işten çıkarma, teorik olarak yeni bir iş talebi türü sunarken; uygulamada, yönetici-çalışan ilişkileri üzerinden çalışan deneyimini etkileyen örtük yaklaşımlara dikkat çekerek İK politikalarının geliştirilmesine katkı sağlayabilir.

Anahtar Kelimeler: Sessiz İşten Çıkarma, İşten Ayrılma Niyeti, İlişki Ağı Kurma Yeteneği, İş Talep-Kaynak Modeli

THE ROLE OF NETWORKING ABILITY IN THE RELATIONSHIP BETWEEN QUIET FIRING AND TURNOVER INTENTION

ABSTRACT

Quiet firing is becoming a more visible and widespread problem in the business world today. Though not entirely new, it gained renewed attention following structural changes caused by the COVID-19 pandemic. Quiet firing aims to indirectly push employees to resign voluntarily without formal termination. However, whether this consistently achieves the intended effect is uncertain. This paper examines the relationship between employees' perception of quiet firing and their turnover intention, identifying potential mediating variables. Specifically, it explores whether employees with strong social interaction skills are less affected by quiet firing through the mediating role of networking ability. Data from 316 active employees were collected via survey and analyzed using SPSS 16.0 and AMOS 24. Findings show a positive and significant relationship between quiet firing and turnover intention, with networking ability partially mediating this effect. While quiet firing theoretically introduces a new type of job demand, it also highlights implicit managerial approaches that affect the employee experience through manager-employee relations, thereby contributing to the development of HR policies in practice

Keywords: Quiet Firing, Turnover Intentions, Networking Ability, Job Demands-Resources Model

Geliş Tarihi/Received: 07.02.2025

Kabul Tarihi/Accepted: 28.05.2025

Yayın Tarihi/Printed Date: 30.06.2025

Kaynak Gösterme: Morgül, G. (2025). Sessiz İşten Çıkarma İle İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde İlişki Ağı Kurma Yeteneğinin Rolü. *İstanbul Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(13) 235-251.

GİRİŞ

Özellikle pandemi süreci ve sonrasında yaşanan ekonomik belirsizlikler, artan işletme maliyetleri ve sürdürülebilirlik kaygıları nedeniyle işletmeler, istihdam stratejilerini yeniden şekillendirmek zorunda kalmıştır. Bu süreçte, iş gücü maliyetlerini azaltma ve operasyonel verimliliği artırma çabaları kapsamında sessiz işten çıkarma, yöneticiler tarafından giderek daha fazla tercih edilen bir uygulama haline gelmiştir (Ruvio ve Morgeson, 2022; Anand vd. 2024).

Geleneksel işten çıkarmalar, işverenler için yasal ve finansal yükümlülükler doğururken, sessiz işten çıkarma stratejisi, çalışanların iş kaynaklarının kademeli olarak azaltılması yoluyla gönüllü olarak işten ayrılmalarını teşvik etmeyi amaçlamaktadır (Vohra 2022; Ellera vd., 2023). Bu yaklaşım, işletmelerin doğrudan işten çıkarma süreçleriyle karşılaşmadan maliyetleri düşürmelerine olanak tanırken, aynı zamanda çalışanlar için belirsizlik, iş tatminsizliği ve kariyer kaygıları gibi olumsuz sonuçlara neden olduğu savunulmaktadır (Anand vd., 2023; Karadaş ve Çevik, 2024). İşveren-yönetici-çalışan ilişkilerindeki değişen dinamiklere işaret etmesi sebebiyle, iş dünyasında ve akademik yazında önemli bir konu olarak öne çıkmaktadır. Bu bağlamda uluslararası düzeyde tanınmış Gallup, Deloitte gibi araştırma ve danışmanlık firmaları da konu ile ilgilenerek, çeşitli nicel ve nitel araştırma yöntemleriyle çalışmalar yürütmektedir. Örneğin; 20.000 den fazla çalışanla yapılmış araştırma, çalışanların %48'inin işyerinde sessizce işten çıkarıldığını ve %35'inin ise iş hayatları süresince bu durumla karşılaştıklarını ortaya çıkarmaktadır (Linkedin News Anketi, 2022).

Sessiz işten çıkarma, yöneticilerin veya işverenlerin çalışanlara sundukları destek, kariyer gelişimi ve fırsatları bilinçli veya bilinçsiz şekilde geri çekmesi sonucunda çalışanların kendilerini değersiz hissetmesine ve nihayetinde işten ayrılma kararı almasına neden olan bir süreçtir (Wigert, 2022). Bu durum, işverenin doğrudan bir işten çıkarma kararı almaksızın, çalışan üzerinde psikolojik baskı yaratarak işten ayrılmasını teşvik eden bir strateji olarak tanımlanmaktadır (Wells, 2022; Anand vd., 2023). Çalışanlar, bu süreçte kendilerine yönelik destekleyici unsurların giderek azalmasını, görev ve sorumluluklarının pasif hale getirilmesini veya kariyer ilerlemelerinin engellenmesini bir tür dolaylı işten çıkarma olarak algılayabilmektedir. Öte yandan, işten ayrılma niyeti, çalışanların işinden ayrılma eğilimini veya alternatif iş fırsatlarını değerlendirme isteğini ifade eden psikolojik bir süreçtir (Nunes ve Pimenta, 2024). İşten ayrılma niyeti ile sessiz işten çıkarma arasında doğrudan bir ilişkinin var olup olmadığı önemli bir araştırma sorusu olarak ortaya çıkmaktadır. Yani sessiz işten çıkarma sürecine içerisinde olan bir çalışanda hedeflendiği gibi işten ayrılma niyeti ortaya çıkıp çıkmayacağı araştırılması gereken bir konudur.

Sessiz işten çıkarma sürecinin çalışanlar üzerindeki etkilerini anlamaya yönelik araştırmalar, yalnızca bireysel düzeyde çalışan refahını ve psikolojik iyi oluşunu koruma açısından değil, aynı zamanda işletmelerin etik değerleri, çalışan bağlılığı ve uzun vadeli sürdürülebilirlik stratejileri açısından da büyük bir öneme sahiptir. Bu süreçte, çalışanların kendilerini nasıl koruyabileceği ve örgüt içindeki konumlarını sürdürebilmek için nasıl alternatif kaynaklar geliştirebileceği önemli bir araştırma alanı olarak öne çıkmaktadır. Özellikle, çalışanların ilişki ağı kurma yeteneği, bu süreçte kritik bir rol oynayabilir. Güçlü bir ilişki ağına sahip çalışanların, destek sistemleri sayesinde sessiz işten çıkarma sürecinin olumsuz etkilerini daha az hissetmeleri ve işlerinden ayrılma niyetlerini minimize etmeleri mümkün olabilir (Muvd., 2017).

Araştırmada iş talep-kaynak teorisinin (JD-R) (Bakker ve Demerouti, 2001) temel varsayımlarından hareketle sessiz işten çıkarma ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki incelenerek, çalışanların ilişki ağı kurma yeteneğinin aracılık rolü olup olmadığı araştırılacaktır. İş Talepleri-Kaynaklar (JD-R) Modeli, çalışanların iş yerindeki stres ve tükenmişlik süreçlerini anlamak için kullanılan güçlü bir çerçevedir. Bu model, iş yerindeki iki temel unsuru öne çıkarır: İş talepleri ve iş kaynakları olmak üzere. İş talepleri, çalışandan fiziksel, psikolojik, sosyal ya da organizasyonel olarak enerji, dikkat veya çaba gerektiren işin çeşitli yönlerini ifade eder; örneğin yoğun iş yükü, zaman baskısı veya zorlu görevler gibi. İş kaynakları ise çalışanın işini daha verimli yapmasını destekleyen, motivasyonunu artıran ve stresle başa çıkmasını kolaylaştıran unsurlardır; örneğin destekleyici yönetim, geri bildirim mekanizmaları ve gelişim fırsatları gibi (Demerouti ve Bakker 2011; Lesener, 2019; Bakker vd., 2023; Nunes ve Pimenta,

2024). Sessiz işten çıkarma olgusu bu çalışma kapsamında geleneksel iş taleplerinden farklı olmakla birlikte, çalışan üzerinde baskı yaratan yeni bir “iş talebi” türü olarak konumlandırılmaktadır.

Sessiz işten çıkarma henüz sınırlı ampirik çalışmalarla incelenmiştir. İş talep kaynak teorisi çerçevesinde sessiz işten çıkarmanın yeni bir iş talebi türü olarak kabul edilebileceği düşünülmektedir. Nitekim işverenler ya da yöneticiler tarafından çalışandan talep edilen durum sessizce işten ayrılması yönündedir. Çalışanlar, işlerine karşı olan ilgilerini kaybettiklerinde, aslında organizasyondan sessizce çıkmaya başlarlar. Yani, çalışanlar artık yeni iş arayışına girmese de, işlerini eskisi gibi yerine getirme motivasyonlarını yitirirler. Bu durum, yalnızca iş gücü hareketliliğiyle ilgili olan literatürü değil, aynı zamanda çalışan bağlılığı, motivasyon, iş tatmini ve örgütsel davranış gibi konuları da etkileyerek, iş gücü yönetimi alanında farklı bakış açıları geliştirilmesine olanak tanıyacaktı. Ayrıca çalışanların sosyal bağlarını ve etkileşimlerini dikkate almak, sessiz işten çıkarma gibi gizli uygulamaların etkilerini daha iyi anlamayı mümkün kılabilir. Bu bağlamda, çalışanların bu tür zorlu süreçlerle baş edebilmek adına nasıl kişisel kaynaklar geliştirdikleri, örgüt içindeki ilişkisel bağlarını nasıl kullanabildikleri ve bu ağların, işte kalma ya da ayrılma kararlarını nasıl etkilediği önemli bir araştırma sorusu olarak öne çıkmaktadır. Çalışma, örgüt içi sosyal becerilerin, çalışanların bu tür zorluklara karşı dirençlerini nasıl etkilediğine dair yeni bir model önermektedir. Araştırmanın teorik düzeyde iki temel katkı sunacağı öngörülmektedir. İlk olarak, Bakker ve Demerouti (2001) tarafından geliştirilen İş Talepleri-Kaynaklar (JD-R) Modeli kapsamında sessiz işten çıkarma olgusunu yeni bir “iş talebi” türü olarak konumlandırmaktadır. İkinci olarak, çalışmada ilişki ağı kurma yeteneği, bireysel bir kaynak olarak değerlendirilmekte ve bu yeteneğin, sessiz işten çıkarmanın işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini azaltıcı bir aracı mekanizma olup olmadığı test edilmektedir. İş talep-kaynak modelinde, kişisel kaynaklar arasında sosyal sermaye ve ilişkisel becerilerin de dâhil edilebileceği düşünülmektedir.

Araştırma, dört ana bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde, sessiz işten çıkarma ve ilişki ağı kurma yeteneği gibi kavramların literatürdeki yeri ve önemi tartışılmaktadır. İkinci bölümde, araştırma metodolojisi detaylandırılmış; veri toplama süreci, kullanılan anket yöntemi ve analiz araçları (SPSS 16.0 ve AMOS 24) açıklanmıştır. Üçüncü bölümde, elde edilen bulgular sunulmuş ve sessiz işten çıkarma ile işten ayrılma niyeti arasındaki pozitif ilişki ile ilişki ağı kurma yeteneğinin kısmi aracılık rolü üzerine yapılan analizler detaylandırılmıştır. Son bölümde ise, araştırmanın bulguları ışığında sonuçlar tartışılarak teorik ve pratik önerilerde bulunulmuş ve gelecekteki çalışmalar için öneriler sunulmuştur.

1. Kavramsal Çerçeve

1.1. Sessiz İşten Çıkarma

Sessiz işten çıkarma, işverenlerin çalışanlarını doğrudan işten çıkarmak yerine, onları dolaylı yollarla işten ayrılmaya zorladığı bir uygulamadır. Burga (2022), pandemi döneminde TIME dergisinde yayınladığı makalede, sessiz işten çıkarma kavramının, 2022 yılında sosyal medya fenomeni DeAndre Brown'ın bir TikTok videosuyla popüler hale geldiğini belirtmektedir. Videoda, sessiz işten çıkarma kavramı, çalışanların doğrudan işten çıkarılmalarından kaçınan işverenlerin, onları dolaylı yollarla işten ayrılmaya zorlaması olarak anlatılmaktadır (Katırcıoğlu, 2024). Sessiz işten çıkarma süreci, işverenin çalışanı, katlanılamaz bir çalışma ortamı yaratmak, profesyonel gelişim fırsatlarını kısıtlamak veya işyerindeki konumlarını sistematik olarak zayıflatmak suretiyle işten ayrılmaya zorladığı bir stratejidir. Bu yöntem, daha az belirgin ve dolaylıdır; çalışanın istifaya zorlanmasına yol açarken, genellikle geleneksel işten çıkarma yöntemlerinden çok daha örtük bir şekilde işlemektedir.

Sessiz işten çıkarma, işverenlerin çalışanlarını yasal bir şekilde işten çıkarmak yerine, onları çeşitli yollarla istifa etmeye zorladığı bir uygulamadır (Ruvio ve Morgeson, 2022). Çalışanların yöneticileri tarafından istifaya zorlanması aslında ince ve pasif-agresif bir işyeri pratiği olarak gözükmemektedir (Nunes ve Pimenta, 2024). Sessiz istifa çalışanlar tarafından başlatılan ve

sergilenen pasif bir davranışken, sessiz işten çıkarma ise yöneticiler tarafından başlatılan ve yönlendirilen bir davranıştır (Anand vd., 2024). Yöneticiler çalışanları üzerindeki kontrolünü dolaylı yoldan kullanarak, çalışanın işinden ayrılmasını sağlamayı hedeflemektedir. Çalışanın yeni projelere erişimini kısıtlanmak, önemli toplantılardan veya karar alma süreçlerinden dışlamak, gereğinden fazla iş yükü vermek ya da görev ve sorumluluklarını azaltılmak, sürekli eleştiri veya yetersiz geri bildirim sağlamak, çalışma koşullarını zorlaştırmak, gelişim fırsatlarını kısıtlamak gibi yöntemlerle çalışanı çıkmaza sokmaya çalışmaktadır (Çimen ve Yılmaz, 2023; Sürücü vd., 2023; Anand vd. 2024; Akgeyik vd., 2007).

Sessiz işten çıkarma kavramı, henüz yeterince araştırılmadığı ve sınırlı sayıda çalışma bulunduğu için kavramın yeniliği ve farklılığı üzerinde tartışmalar devam etmektedir. Örneğin; sessiz işten çıkarma, mobbing ve gönülsüz istifa arasındaki farklar, bu kavramların her birinin işyerindeki ilişkilerde nasıl bir etki yarattığına ve nasıl uygulandığına göre belirginleşmektedir. Sessiz işten çıkarmada, işveren çalışanla olan etkileşimini bilinçli olarak azaltarak, çalışma koşullarını zorlaştırarak veya profesyonel gelişim fırsatlarını engelleyerek çalışanı istifaya yönlendirmesiyle ortaya çıkarken (Çimen ve Yılmaz, 2023; Anand vd., 2024; Nunes ve Pimenta, 2024) mobbing ise, çalışanın sistematik olarak psikolojik ya da fiziksel baskıya maruz bırakarak işyerindeki sosyal ve profesyonel statüsünü zayıflatmayı hedefler. Mobbing, işyerinde sürekli olumsuz davranışlar, aşağılama ve izole etme gibi uygulamaları içerir (Einarsen vd., 2020; Salin, 2021). Gönülsüz istifa ise, bir çalışanın işyerindeki olumsuz koşullar veya baskılar nedeniyle kendi isteğiyle işten ayrılmak zorunda kalmasıdır; burada, çalışanın kararında belirli bir baskı olabilir, ancak doğrudan işten çıkarma tehdidi yoktur (Vaughn, 2020). Sessiz işten çıkarma ile gönülsüz istifa arasındaki fark, birinin işverenin aktif yönlendirmesiyle, diğerinin ise çalışanın kendi kararına dayalı olarak gerçekleşmesidir. Mobbing ise doğrudan bir işyerindeki psikolojik şiddetle ilişkilidir ve sessiz işten çıkarma ile gönülsüz istifa süreçlerinden farklı olarak, daha agresif bir psikolojik strateji olarak ortaya çıkmaktadır.

Yasal perspektiften incelendiğinde ise sessiz işten çıkarma konusundaki yasal düzenlemelerinde, ülkeden ülkeye farklılık gösterdiği ortaya çıkmaktadır (Alpagut, 2022). Birçok ülkede işten çıkarma işlemlerinin geçerli nedenlere ve belirli prosedürlere (haklı fesih) dayandırıldığı bilinmektedir. Ancak işyeri profesyonelleri, doğrudan işten çıkarma işleminin pahalı ve riskli olduğunu belirterek, dolaylı iş gücü azaltma stratejisi olarak sessiz işten çıkarma yönteminin daha cazip olduğunu vurgulamaktadır (Ruvio ve Morgeson, 2022). Bu durum işverenleri doğrudan işten çıkarma yerine daha dolaylı yollarla çalışanları işten uzaklaştırmaya teşvik etmektedir. Elbette böyle uygulamanın yasal olup olmadığı, işyerindeki kötü yönetim uygulamaları ve çalışanların haklarını ihlal etme derecesine bağlı olmaktadır. Sürecin örtüklüğü, sessiz işten çıkarma uygulamasını yasadışı işyeri suiistimaliyle benzer hale getirmektedir (Keashly ve Harvey; 2005). İşverenlerin doğrudan işten çıkarma yerine daha dolaylı yollarla çalışanları işten ayrılmaya zorlaması, işyerindeki etik değerlerle çelişebilir ve uzun vadede çalışan bağlılığı üzerinde olumsuz etkilere neden olduğu savunulmaktadır (Vohra, 2022; Hetler, 2022).

Tüm bu bilgiler ışığında sessiz işten çıkarma, modern iş dünyasında giderek daha görünür hale gelen, ancak hâlâ kavramsal ve yasal açıdan netleşmemiş bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. İşverenlerin doğrudan işten çıkarma maliyetlerinden ve yasal risklerden kaçınmak için tercih ettiği bu dolaylı strateji, çalışanların profesyonel hayatlarını sessizce sonlandırmaya yönelik bir süreçtir. Ancak, süreç her ne kadar doğrudan bir işten çıkarma içermese de, çalışanların psikolojik sağlığı, kurumsal bağlılığı ve etik işyeri kültürü üzerinde ciddi olumsuz etkilere neden olabileceği savunulmaktadır (Ruvio ve Morgeson, 2022; Anand vd., 2024).

1.2. İlişki Ağı Kurma Yeteneği

İlişki Ağı kurma yeteneği, çalışanların iş yaşamı içerisinde kişiler arası ilişkiler geliştirme ve bu ilişkilerden faydalanması olarak tanımlanmaktadır (Nesheim vd., 2017). Çalışanların iş arkadaşları, yöneticileri, müşteriler ve sektördeki diğer profesyonellerle anlamlı ilişkiler

oluşturmasını içermektedir. Bu süreçte, etkili iletişim kurma, güven inşa etme ve karşılıklı fayda sağlayacak ilişkiler geliştirme ön plandadır. Bununla birlikte, iş ağı kurma yeteneği kurulan bağlantıların zaman içinde korunması ve güçlendirilmesini de gerektirir. Doğru kişilerle bağlantı kurmak, fırsatları değerlendirmek ve ortak hedefler doğrultusunda iş birlikleri oluşturmak, profesyonel ağ kurma sürecinin en kritik yönlerinden biridir (Cadiz vd., 2019; Brady vd., 2020).

Diğer taraftan ilişki ağı kurma yeteneği, politik becerilerin temel bir boyutunu oluşturur çünkü organizasyonlar, farklı çıkar gruplarının rekabet ettiği, sınırlı kaynakların paylaşıldığı ve koalisyonların karar alma süreçlerinde belirleyici rol oynadığı politik alanlar olarak tanımlanmaktadır (Bing vd., 2011). Bu dinamik yapı içinde çalışanların etkili bir şekilde hareket edebilmesi ve kariyerlerinde başarılı olabilmesi, güçlü ilişki ağları geliştirmelerine bağlıdır. Dolayısıyla, bireysel kariyer başarısı, çalışanların ağ kurma yeteneklerini ne kadar etkili kullanabildikleriyle doğrudan ilişkilidir (Ferris vd., 2010; Wei vd., 2012).

1.3. İşten Ayrılma Niyeti

İşten ayrılma niyeti, çalışanların işyerlerinden ayrılma kararına yönelik bilinçli düşünceleri ve gelecekte bu yönde adım atma olasılığını ifade eden bir eğilim olarak tanımlanmaktadır (Mobley vd., 1979). Diğer taraftan bazı araştırmalar, işten ayrılma niyetinin işe son verme davranışıyla doğrudan ilişkili olduğunu savunmaktadır (Hom vd., 1992). Bu tanımlardaki ortak nokta çalışanın ciddi olarak, çalıştığı yerden ayrılma isteğidir (Tett ve Meyer, 1993: 262).

İşten ayrılma niyeti, aniden ortaya çıkan bir durumdan ziyade belirli aşamalardan oluşan bir süreci ifade etmektedir. Bu süreç içerisinde çalışanlar pek çok faktörün etkisinde kalarak ayrılma düşüncesinde ve davranma eğiliminde olurlar (Sabuncuoğlu, 2007). Bu faktörler; genel ekonomik faktörler, organizasyondan kaynaklanan faktörler, kişisel nedenler ve psikolojik faktörler olarak sınıflandırılabilir (Kaya, 2010: 42-44; Lazzari vd., 2022). İşsizlik oranı, alternatif iş fırsatları yönetim tarzı, olumsuz iş koşulları, ücret ve ödüllendirme, iş tatmini, değer kariyer olanakları, elde etme, olumlu ruh hali, duygusal tükenmişlik, kişilik, yaş ve aile gibi kişisel unsurların etki ettiği bilinmektedir (Cotton ve Tuttle, 1986; Cohen vd., 2016).

Çalışanların işten ayrılmasına neden olan faktörler değerlendirildiğinde genellikle mevcut işlerinden duydukları memnuniyetsizlik ve alternatif fırsatların cazibesi ön plana çıkmaktadır. Çalışanlar iş yerindeki çalışma koşulları, kariyer olanakları veya yönetimle ilgili sorunlar nedeniyle organizasyondan ayrılmayı düşünmeye başlamaktadır. Bu düşünce, zamanla daha somut bir hâl alarak başka bir iş arama olasılığını artırmaktadır. İş piyasasının durumu, çalışanın becerileri ve kişisel motivasyonu, bu sürecin hızını ve yönünü belirleyen önemli etkenlerdir (Cohen vd., 2016; Namin vd., 2021).

2. Teorik Altyapı ve Hipotez Geliştirme

2.1. Sessiz İşten Çıkarma, İlişki Ağı Kurma Yeteneği ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi

İş talep-kaynak teorisi (Bakker vd., 2023), çalışanların iş yükü, stres ve motivasyonlarını anlamak için iş tasarımı çerçevesinde geliştirilmiş bir teoridir. Bu teori, iş stresi ve motivasyon arasındaki dinamik etkileşimi ele alarak, çalışanların performanslarını ve iyi oluşlarını belirleyen temel faktörleri açıklamayı amaçlamaktadır. İş talep-kaynak teorisi (Bakker ve Demerouti, 2007) çalışma koşullarının iş talepleri ve iş kaynakları olarak sınıflandırılabilirliğini savunmaktadır. Bu bağlamda iş talepleri sürekli gerek fiziksel gerek psikolojik çaba veya beceri gerektiren bunun neticesinde de çalışanlarda çeşitli fizyolojik, psikolojik olumsuz sonuçlarla ilişkilendirilen bir kavramken, iş kaynakları ise işle ilgili hedeflere ulaşırken motivasyonel unsurları öne çıkaran ve iş taleplerinin baskısını azaltan çeşitli unsurlar olarak tanımlanmaktadır (Demerouti ve Bakker, 2011; Lesener vd., 2019; Bakker vd., 2023)

İş Talep-Kaynak Teorisi'ne göre, çalışanların iş ortamlarında yeterli kaynaklara sahip olmamaları durumunda, örgütsel bağlılıkları zayıflamakta ve işten ayrılma niyetleri artış

göstermektedir (Bakker ve Demerouti, 2017). JD-R, iş kaynaklarının çalışan motivasyonu üzerindeki belirleyici rolünü vurgularken, kaynak eksikliğinin tükenmişlik ve işten ayrılma gibi olumsuz sonuçlara yol açabileceğini öne sürmektedir (Rattrie vd.,2020). Sessiz işten çıkarma süreci ise, bu bağlamda değerlendirildiğinde, çalışanlara yönelik iş kaynaklarının sistematik biçimde sınırlandırılmasını içeren bir uygulama olarak öne çıkmaktadır. Bu süreçte yöneticiler; çalışanlara geri bildirim vermemek, terfi ve ödül fırsatlarını engellemek, gelişim olanaklarını sınırlamak ve destekleyici liderlik davranışlarından kaçınmak gibi yollarla temel iş kaynaklarını bilinçli biçimde azaltmaktadır. Özellikle yöneticilerden yeterince destek alamayan, iş arkadaşlarıyla ilişkileri zayıflayan ve gelişim olanaklarına erişimi kısıtlanan çalışanlar için, işin motivasyonel yönü giderek kaybolmaktadır. Böyle bir ortamda, çalışanların mevcut pozisyonlarına olan bağlılıkları zayıflarken, alternatif iş arama davranışları daha güçlü biçimde ortaya çıkabilmektedir. İş kaynaklarının bilinçli şekilde azaltılması, çalışanların psikolojik stres düzeyini artırarak işten ayrılma niyetlerini güçlendirebilir ve alternatif iş aramalarına yol açabilir. Bu çerçevede aşağıdaki hipotez geliştirilmektedir,

H1: Sessiz işten çıkarma, çalışanların işten ayrılma niyetini pozitif ve anlamlı etkiler.

İş talep-kaynakları teorisi (JD-R), yalnızca fiziksel ya da yapısal kaynakları değil, aynı zamanda sosyal destek gibi kişiler arası ilişkileri de iş kaynakları kapsamında değerlendirmektedir. Bu teoriye göre, çalışanların işyeri ortamındaki sosyal ilişkileri —örneğin yöneticilerle kurdukları pozitif iletişim, ekip arkadaşlarından gördükleri destek ya da örgütsel aidiyet duygusunu pekiştiren sosyal bağlar, onların motivasyonunu artırmakta ve stresle başa çıkmalarına yardımcı olmaktadır (Bakker vd., 2023). İşyerindeki sosyal destek, çalışanların psikolojik iyi oluşunu ve örgüte bağlılıklarını artırırken (Siedlecki vd., 2014; Ko ve Yom, 2023), sessiz işten çıkarma sürecinde çalışanların yöneticileriyle veya iş arkadaşlarıyla kurdukları ilişkiler zayıflayabilir. Sessiz işten çıkarma sürecinde çalışanların yetkinliklerinin küçümsemesi, fikirlerinin dikkate alınmaması veya kariyer gelişim fırsatlarının sınırlandırılması, onların işyeri içindeki güven ortamını kaybetmesine ve sosyal ilişkilerini güçlendirme becerilerini yitirmesine neden olabilir. Bu da çalışanların örgüt içinde etkin bir ilişki ağı oluşturmamalarına yol açabilir. İş kaynaklarının azalması, çalışanların güven ortamını kaybetmelerine, sosyal izolasyona maruz kalmalarına ve organizasyon içindeki ilişkilerini koparma risklerinin artmasına neden olabilir (Heaney ve Israel, 2008). Bu durum, çalışanların işyerindeki sosyal ilişkilerini geliştirme ve sürdürme çabalarını zorlaştırarak, ilişki ağı kurma becerilerini olumsuz yönde etkileyebilir. Bu çerçevede;

H2: Sessiz işten çıkarma, çalışanların ilişki ağı kurma yeteneğini negatif ve anlamlı etkiler.

İş talep-kaynakları teorisinin motivasyon sürecine göre, güçlü bir ilişki ağı, çalışanların kariyer gelişimine katkı sağlayan fırsatları yakalamasını kolaylaştırmakta ve işle ilgili stresi azaltmaktadır (Hobfoll, 2001). Çalışanlar yeterli iş kaynaklarına sahip olduklarında örgütsel bağlılık düzeyleri artmakta ve daha yüksek performans sergilemektedir (Taris ve Schaufeli, 2015; Yahaya ve Ebrahim, 2016). Özellikle, güçlü profesyonel bağlantılar, çalışanların yöneticilerinden, meslektaşlarından ve müşterilerinden daha fazla destek almasını sağlar. Bu destek, hem iş tatminini artırır hem de çalışanların örgüte olan bağlılıklarını güçlendirecektir. Bu nedenle, güçlü bir ilişki ağı çalışanların işten ayrılma niyetini olumsuz yönde etkileyebilir. Bu teorik çerçeve ve ilişkiler doğrultusunda;

H3: İlişki ağı kurma yeteneği, çalışanların işten ayrılma niyetini negatif ve anlamlı etkiler.

İş kaynaklarının, iş taleplerinin olumsuz etkilerini dengeleyerek çalışanların motivasyonlarını korumalarına vesile olarak işe adanmışlık düzeyini olumlu yönde etkilediği savunulmaktadır (Skaalvik ve Skaalvik, 2018; Mazzetti vd., 2023). İlişki ağı kurma yeteneği, çalışanların iş kaynaklarına erişimini kolaylaştıran bir mekanizma olarak kabul edilebilir. İlişki ağı kurma yeteneğiyle çalışanlar, örgüt içinde yeni fırsatlar bularak sessiz işten çıkarmanın olumsuz etkilerini azaltabilir. Örneğin; strese neden olan olumsuz çalışma koşullarına maruz kalan ancak

güçlü ilişki ağlarına sahip olmak gibi bir kaynağı olan çalışanlar, örgüt içindeki farklı bölümlere geçme, diğer yöneticilerden destek alma, iş arkadaşlarıyla dayanışma ve yüksek düzeyde müşteri memnuniyeti sağlama vb. içinde olma gibi stratejiler geliştirebilirler. O halde bu durum çalışanların işten ayrılma niyetlerine olumsuz yönde etki ederek, organizasyonda devam etmelerini sağlayacaktır.

H4: İlişki ağı kurma yeteneğinin, sessiz işten çıkarma ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde aracılık etkisi vardır.

Şekil 1. Araştırma Modeli

3. Araştırmanın Yöntemi

3.1. Araştırmanın Örneklemi

Araştırma farklı sektörlerden aktif çalışma hayatı içerisinde olan beyaz yakalılarla gerçekleştirilmiştir. Kolayda örnekleme yöntemiyle 320 çalışan ankete katılmıştır. Ancak 4 adet anket eksik doldurulduğu için analiz dışında bırakılmıştır. Verilerin 316 çalışanla elde edilmesi ve örneklemin farklı sektörlerden seçilmesi, çalışmanın önemli bir yönünü oluşturuyor. Bu seçimin temel nedeni, sessiz işten çıkarma kavramı ve bunun öncül ve ardıllarıyla ilgili yapılan araştırmaların oldukça sınırlı olmasıdır. Ayrıca, ilk ölçek uyarlama çalışmasında da farklı sektörlerden elde edilen verilerin analiz edilmiş olması, bu çalışmanın daha geniş bir geçerliliğe sahip olmasını sağlamaktadır.

3.2. Araştırma Kullanılan Ölçekler ve Veri Analizi

Anket formu iki bölümden oluşturulmuştur. İlk bölümünde demografik verilerin öğrenilebilmesi için dört tane anket sorusu sorulmuştur. İkinci bölümde ise ölçek ifadeleri yer almaktadır. Ankette yer alan ölçekler aşağıda sunulmaktadır. Veriler, kartopu örnekleme yöntemiyle googleform aracılığıyla çevrimiçi olarak Mayıs-Haziran 2024 tarihleri arasında farklı sektörlerde çalışan beyaz yakalılarından elde edilmiştir.

Sessiz İşten Çıkarma : Anand ve diğerleri (2023) tarafından geliştirilen Sessiz İşten Çıkarma Ölçeği 7 ifade ve tek boyuttan oluşmaktadır. Ölçek Sürücü ve diğerleri tarafından (2024) Türkçeye uyarlanmıştır.

İlişki Ağı Kurma Yeteneği: Bu değişken, Ferris ve diğerleri (2005) tarafından geliştirilen Politik Yeti Envanteri'nden uyarlanmıştır. Ölçeğin Türkçe uyarlaması Atay (2010) tarafından gerçekleştirilmiş olup, tek boyutlu yapıda toplam 6 ifadeden oluşmaktadır.

İşten Ayrılma Niyetii: Singh ve arkadaşları (1996) tarafından geliştirilen bu ölçek, tek boyuttan oluşmakta olup üç ifadeyi içermektedir. Değerlendirme, 5'li Likert ölçeği kullanılarak yapılmıştır.

İstatistiksel analizler SPSS 16.0 ve AMOS 24 paket programlarında gerçekleştirilmiştir.

3.3. Bulgular

3.3.1 Demografik Bulgular

Ankete katılanların demografik özellikleri incelendiğinde, katılımcıların yaş dağılımının şu şekilde olduğu belirlenmiştir: %22'si 21-30 yaş, %52'si 31-40 yaş, %23'ü 41-50 yaş ve %3'ü 51-60 yaş aralığında yer almaktadır. Cinsiyet dağılımına bakıldığında, katılımcıların %32'sini kadınlar ve %68'ini erkekler oluşturmaktadır. Eğitim düzeyi açısından değerlendirildiğinde, katılımcıların %19'u ön lisans, %48'i lisans, %31'i lisansüstü ve %11'i doktora mezunudur. Çalışma süresi bakımından incelendiğinde ise, katılımcıların %43'ünün 1-3 yıl, %46'sının 4-8 yıl, %5'inin 9-13 yıl, %3,5'inin 14-18 yıl ve %1,3'ünün 19 yıl ve üzeri süredir mevcut iş yerinde çalıştığı tespit edilmiştir.

Tablo 1. Demografik Veriler

	Kategori	Frekans (n)	Yüzde (%)
Yaş Dağılımı	21 – 30	-	22
	31 – 40	-	52
	41 – 50	-	23
	51 – 60	-	3
Cinsiyet	Kadın	101	32
	Erkek	215	68
Eğitim Durumu	Ön Lisans	-	19
	Lisans	-	48
	Lisansüstü	-	31
	Doktora	-	11
İş Yerinde Çalışma Süresi	1 – 3	138	43
	4 – 8	146	46
	9 – 13	17	5
	14 – 18	11	3
	19- üzeri	4	1

3.3.2 Ölçeklere Ait Açıklayıcı ve Doğrulamalı Faktör Analizi

Açıklayıcı faktör analizi (AFA) ile ölçeklerin yapı geçerliliği incelenmiştir. Tablo 2'de, Sessiz İşten Çıkarma Ölçeği'ne ilişkin faktör analizi sonuçları sunulmuştur. Bulgulara göre, ölçek maddeleri orijinalinde olduğu gibi tek faktör altında toplanmaktadır. KMO değeri 0,795 olarak belirlenmiş olup, faktörün toplam varyansı açıklama oranı %56,059 olarak hesaplanmıştır. Literatürde faktör yüklerinin en az 0,30 olması, maddelerin ilgili faktörle yeterli düzeyde ilişki gösterdiğini ve ölçeğin yapı geçerliliğini desteklediğini göstermektedir (Seçer, 2013: 129). Ölçeğin birinci ifadesinin faktör yükü 0,30' un altında olması nedeniyle çıkarılmıştır.

Tablo 2. Sessiz İşten Çıkarma Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

İfadeler	Faktör Yükleri ^{ab}	Faktör Açıklayıcılığı ^c	Cronbach Alfa	C.R.	AVE
	Sessiz İşten Çıkarma				
SİÇ6	0,870				
SİÇ7	0,867				
SİÇ5	0,841	56.059	0,930	0,829	0,523
SİÇ4	0,709				
SİÇ3	0,660				
SİÇ2	0,520				
Özdeğerler	3.364				
				KMO	0,795
			BKT	Yaklaşık Ki-Kare	862.737

df 15
Sig 0,000

Tablo 3' de İlişki ağı kurma yeteneği tek faktörde incelenmiştir. Ölçeğin KMO değeri 0,879' dur. Tek faktörün toplam varyansı açıklama oranı %77.019'dur. Ölçekte yer alan birinci ifadenin faktör yükünün 0,30 altında olması nedeniyle çıkarılmıştır (Seçer, 2013: 129).

Tablo 3. İlişki Ağı Kurma Yeteneği Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

İfadeler	Faktör Yükleri ^{ab} İlişki Ağı Kurma	Faktör Açıklayıcılığı ^c	Cronbach Alfa	C.R.	AVE
İAĞ 4	.935				
İAĞ 2	.929				
İAĞ 5	.852	77.019	0,924	0,928	0,723
İAĞ 3	.849				
İAĞ 6	.816				
Özdeğerler	3.851				
				KMO	0,879
				Yaklaşık Ki-Kare	1283.925
		BKT		df	10
				Sig	0,000

Tablo 4'te İşten ayrılma niyeti ölçeği tek faktörde incelenmiştir. Ölçeğe ait KMO değeri .768 olarak bulunmuştur. AVE değeri .862, C.R. .949'dur. Tek faktörün toplam varyansı açıklama oranı %90.758'dir.

Tablo 4. İşten Ayrılma Niyeti Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

İfadeler	Faktör Yükleri ^{ab} İşten Ayrılma Niyeti	Faktör Açıklayıcılığı ^c	Cronbach Alfa	C.R.	AVE
İAY2	.961				
İAY3	.954	90.758	0,947	0,949	0,862
İAY1	.943				
Özdeğerler	2.723				
				KMO	0,768
				Yaklaşık Ki-Kare	936.810
		BKT		df	3
				Sig	0,000

Tablo 5'te ölçeklere ilişkin iyi uyum indeksleri yer almaktadır. Tabloda da görüldüğü üzere uyum indekslerin uyum iyilikleri mükemmel ve kabul edilebilir uyum referans değerleri arasındadır (MacCallum vd., 1996; Meydan vd., 2015).

Tablo 5. Ölçeklere İlişkin Uyum İyiliği İndeksleri

	X ² /df	GFI	AGFI	TLI	IFI	CFI	RMSEA	RMR
Sessiz İşten Çıkarma	1,197	0,993	0,975	0,997	0,999	0,999	0,025	0,022
İlişki Ağı Geliştirme	0,718	0,998	0,986	1,000	1,000	1,000	0,000	0,009
İşten Ayrılma Niyeti	0,125	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	0,000	0,000
Mükemmel Uyum	≤ 3	≥ .90	≥ .90	≥ .95	≥ .95	≥ .97	≤ .05	≤ .05
Kabul Edilebilir Uyum	≤ 5	≥ .85	≥ .85	≥ .90	≥ .90	≥ .95	≤ .08	≤ .08

3.3.3 Ölçeklere Ait Açıklayıcı ve Doğrulamalı Faktör Analizi

Tablo 6'da sessiz işten çıkarma, ilişki ağı kurma yeteneği ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiler korelasyon analizi yöntemiyle değerlendirilmiştir. Analiz sonuçlarına göre, sessiz işten çıkarma (2.13 ± 0.83) ile ilişki ağı kurma yeteneği (3.72 ± 1.24) arasında negatif yönlü, zayıf ancak anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($r = -0.326$, $p < 0.001$). Sessiz işten çıkarma (2.13 ± 0.83) ile işten ayrılma niyeti (1.89 ± 1.27) arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde güçlü bir ilişki tespit edilmiştir ($r = 0.580$, $p < 0.001$). Son olarak, ilişki ağı kurma yeteneği ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü ve orta düzeyde güçlü bir ilişki ortaya çıkmıştır ($r = -0.599$, $p < 0.001$).

Tablo 6. Korelasyon Analizi

No	Değişkenler	1	2	3	Ortalama	Standart Sapma
1	Sessiz İşten Çıkarma	1			2.1377	.82656
2	İlişki Ağı Kurma Yeteneği	-0,326***	1		3.7165	1.23550
3	İşten Ayrılma Niyeti	0,580***	-0,599***	1	1.8945	1.27717

*** $p < 0.001$ N: 316

Tablo 7'de araştırma modeline ilişkin iyi uyum indeksleri sunulmuştur. Elde edilen bulgular, araştırma modelinin genel olarak mükemmel ve kabul edilebilir uyum sınırları içerisinde olduğunu göstermektedir. İyi uyum indeksleri arasında yer alan RMSEA değerinin (0.99) olması, literatürde ≤ 0.01 'in altında olması halinde kabul edilebilir olarak değerlendirildiği belirtilmektedir (MacCallum vd., 1996).

Tablo 7. Modellere İlişkin Uyum İyiliği İndeksleri

	X ² /df	GFI	AGFI	TLI	IFI	CFI	RMSEA	RMR
Model I	2,857	0,954	0,906	0,959	0,976	0,976	0,077	0,057
Model II	4,899	0,877	0,710	0,909	0,919	0,918	0,099	0,098
Mükemmel Uyum	≤ 3	$\geq .90$	$\geq .90$	$\geq .95$	$\geq .95$	$\geq .97$	$\leq .05$	$\leq .05$
Kabul Edilebilir Uyum	≤ 5	$\geq .85$	$\geq .85$	$\geq .90$	$\geq .90$	$\geq .95$	$\leq .08$	$\leq .08$

Hipotezlerin test edilmesi için Baron ve Kenny'nin (1986) geliştirdiği aracılık modeli temel alınarak analiz süreci yürütülmüştür. Analiz sonucunda modelin R² değeri 0.502 olarak hesaplanmıştır. Elde edilen bulgular, sessiz işten çıkarmanın işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğunu göstermekte olup, H1 hipotezi desteklenmiştir ($\beta = 0.709$; $p < 0.001$).

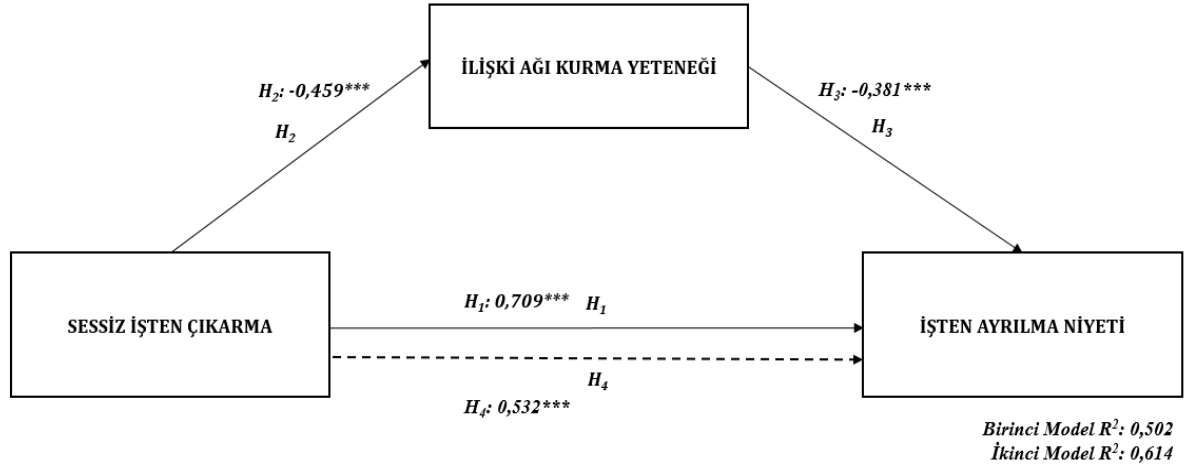
İkinci aşamada, analiz sürecine aracı değişken dahil edilmiştir. Bu aşamada modelin R² değeri 0.614 olarak bulunmuştur. Analiz sonuçlarına göre, bağımsız değişken olan sessiz işten çıkarmanın, aracı değişken olan ilişki ağı kurma yeteneği üzerinde anlamlı ve negatif bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur ($\beta = -0.459$; $p < 0.001$). Bu bulgu, H2 hipotezinin desteklediğini ortaya koymaktadır. Ayrıca, ilişki ağı kurma yeteneğinin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı ve negatif bir etkisi vardır ($\beta = -0.381$; $p < 0.001$). Bu sonuç, H3 hipotezinin de doğrulandığını ortaya koymaktadır.

Son olarak, modele aracı değişken olarak ilişki ağı kurma yeteneği dahil edildiğinde, sessiz işten çıkarmanın işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi kısmen zayıflamıştır ($\beta = 0.532$; $p > 0.001$). Bu bulgu, aracı değişkenin etkisini doğrulamakta olup, H4 hipotezinin desteklediğini göstermektedir.

Tablo 7. Hipotez Testleri

Model	Tanımlanan Yol			Hipotez	Katsayı		Sonuç
	Bağımsız Değişken	Yol	Bağımlı Değişken		St. Etki	St. Dolaylı Et	
Model I R²=0,502	Sessiz İşten Çıkarma	→	İşten Ayrılma Niyeti	H₁	0,709***	-	Kabul
Model II Aracı Değişken Dahil) R²=0,614	Sessiz İşten Çıkarma	→	İlişki Ağı Geliştirme	H₂	-0,459***	-	Kabul
	İlişki Ağı Geliştirme	→	İşten Ayrılma Niyeti	H₃	-0,381***	-	Kabul
	Sessiz İşten Çıkarma	→	İşten Ayrılma Niyeti	H₄	0,532***	0,175	Kısmı Aracılık

***p<0.001



Şekil 2. Yapısal Eşitlik Analiz Modeli

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Sessiz işten çıkarma, geleneksel işten çıkarma yöntemlerinden farklı olarak, çalışanların doğrudan işten çıkarılmadan iş kaynaklarının bilinçli şekilde azaltılması yoluyla organizasyondan ayrılmaya yönlendirilme süreci olarak kabul edilmektedir. Özellikle pandemi süreci ve sonrasında, istihdam ve insan kaynaklarına yönelik maliyet unsurlarının azaltılması amacıyla yöneticiler tarafından tercih edilen bu uygulama, çalışanlar açısından ise memnuniyetsizlik yaratan bir konu haline gelmiştir.

Çalışmada, geniş çapta gözlemlenen ve olumsuz sonuçlar doğuran sessiz işten çıkarma sürecinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi araştırılmış ve bu süreçte ilişki ağı kurma yeteneğinin aracı rolü hem kuramsal hem de nicel açıdan değerlendirilmiştir. Elde edilen bulgular, sessiz işten çıkarmanın çalışanların işten ayrılma niyetini anlamlı ve pozitif yönde etkilediğini göstermektedir. Sessiz işten çıkarma çalışan için bir stres kaynağı (yüksek iş talebi) oluşturur, organizasyona olan bağlılığı azaltır ve bu da işten ayrılma niyetini artır. Modelde ilişki ağı kurma yeteneği ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Bu sonuç, güçlü ilişki ağı kurma yeteneğine sahip çalışanların işten ayrılma niyetinin daha düşük olduğunu göstermektedir. Güçlü ilişki ağı kurma yeteneğine sahip çalışanlar, işyerinde daha fazla sosyal destek ve kaynağa erişim sağladıkları, dolayısıyla daha fazla iş motivasyonu ve bağlılık hissedebilmektedirler. İlişki ağları çalışanların işyerindeki zorluklarla başa çıkma yöntemlerini

kolaylaştırmakta ve işten ayrılma niyetlerini azaltmaktadır. Bulgular, ayrıca ilişki ağı kurma yeteneğinin sessiz işten çıkarma ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide kısmi bir aracı rol oynadığını ortaya koymaktadır. Sessiz işten çıkarmanın çalışanların işten ayrılma niyetini pozitif yönde etkilemekte ancak çalışanların organizasyon içinde güçlü bir ilişki ağına sahip olmaları, bu sürecin olumsuz etkilerini hafifletici bir faktör olarak işlev görmektedir. Elde edilen sonuç iş talep-kaynak teorisinin (Demerouti ve Bakker, 2023) temel varsayımlarına uygun olup, iş kaynaklarının çalışanların iş taleplerinin olumsuz etkilerini azaltıcı rol oynadığını desteklemektedir.

Sessiz işten çıkarma ile ilgili önceki araştırma sonuçlarıyla karşılaştırma yapabilmek adına, konuya ilişkin literatürde gerçekleştirilen çalışmalar incelenmiştir. Yapılan alanyazın taraması sonucunda, sessiz işten çıkarmaya yönelik az sayıda araştırmaya rastlanmış olup, bu çalışmaların büyük çoğunluğunun ölçek geliştirme, ölçek uyarlama ve derleme niteliğinde olduğu belirlenmiştir (Ruvio ve Morgeson, 2022; Anand vd., 2024; Katircioğlu, 2024; Sürücü vd., 2024; Karadaş ve Çevik, 2024). Özellikle tek bir ölçek uyarlama çalışmasında sessiz işten çıkarma ile işyerinde mutluluk ve kişi-örgüt uyumu arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur (Karadaş ve Çevik, 2024). Bu bulgu, sessiz işten çıkarmanın çalışanların işyerinde hissettikleri mutluluğu ve örgüte duydukları uyumu azalttığını göstermektedir. Daha genel bir perspektiften bakıldığında, sessiz işten çıkarmanın bireysel düzeyde çalışanların psikolojik iyi oluşlarını olumsuz yönde etkilediği söylenebilir.

Örgütsel davranış ve insan kaynakları yönetimi literatüründe yeni ortaya çıkan bu konuyla ilgili ilk nicel araştırmalardan biri olarak, bu çalışma ampirik kanıtlar sunarak alana katkı sağlamaktadır. Önerilen ve test edilen model, İş Talep-Kaynak (JD-R) teorisinin varsayımlarıyla desteklenmektedir ve ağ kurma yeteneğinin, sessiz işten çıkarma sürecinin olumsuz etkilerini azaltmada değerli bir kaynak olarak işlev gördüğünü öne sürmektedir. Sessiz işten çıkarma, literatürde nadiren incelenmiş yeni bir iş talebi türü olarak ortaya çıkmaktadır. İlişki ağı kurma yeteneği ise, bireyin sahip olduğu bir kişisel kaynak olarak aracı rolüyle ön plana çıkmaktadır. Bu durum, bireysel kaynakların olumsuz örgütsel koşullar karşısında tampon görevi üstlenebileceğini göstermektedir. Aynı zamanda, işten ayrılma niyeti gibi kritik bir sonuç değişkeninin, sadece doğrudan iş talepleriyle değil, sosyal beceriler gibi bireysel kaynaklar aracılığıyla da şekillenebileceğini ortaya koymaktadır. Çalışma aynı zamanda insan kaynakları yöneticilerine pratik katkılar sunmaktadır. Öncelikle sessiz işten çıkarma gibi örtük ve hatta etik dışı uygulamaların işletmelerin başta imajı olmak üzere diğer önemli alanlarında yaratabileceği olumsuz etkilerin farkına varılmasını sağlamaktadır. İnsan kaynakları yöneticileri, bu bilinçle hareket ederek, daha şeffaf, adil ve katılımcı işten çıkarma süreçleri tasarlamaları faydalı olacaktır. Çeşitlilik ve kapsayıcılığın düşük olduğu iş ortamlarında, özellikle dezavantajlı veya marjinal gruplara mensup çalışanlar sessiz işten çıkarma gibi olumsuz uygulamalarla daha sık karşılaşabilmektedir. İK politikaları, öncelikle çeşitlilik ve kapsayıcılık ilkesini merkeze almalı, tüm çalışanların eşit fırsatlara sahip olduğu, ayrımcılığın kesinlikle kabul edilmediği bir çalışma ortamı yaratılması teşvik edilebilir. Ayrıca, örgüt içi iletişimi güçlendirmek, çalışanların endişelerini ve taleplerini dinlemek ve etkili geri bildirim mekanizmaları oluşturmak, sessiz işten çıkarma riskini azaltacak önemli stratejiler arasında yer almaktadır. Böylelikle hem çalışan memnuniyeti hem de işletmenin sürdürülebilir başarısı güvence altına alınabilir.

Gelecek araştırmalar, sessiz işten çıkarma ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi daha derinlemesine inceleyerek, farklı sektörlerde ve kültürel bağlamlarda bu fenomenin etkilerini karşılaştırabilir. Ayrıca, ilişki ağı kurma becerisi gibi aracı değişkenlerin rolü daha detaylı şekilde ele alınarak, çalışanların sosyal sermayesinin bu süreçte nasıl bir koruyucu faktör oluşturduğuna dair yeni bulgular elde edilebilir. Bunun yanı sıra, sessiz işten çıkarma uygulamalarının uzun vadeli etkileri, çalışan bağlılığı ve örgütsel performans üzerindeki sonuçları araştırılabilir.

KAYNAKÇA

- Akgeyik, T., Güngör, M., Uşen, Ş., & Omay, U. (2007). İşyerinde Psikolojik Taciz Fenomeni: Uluslararası Deneyimler Ve Perspektifler. In *Journal of Social Policy Conferences* (No. 53, pp. 232-254). Istanbul University.
- Alpagut, G. (2022). İş Sözleşmesini Haklı Nedenle Fesheden Tarafın Tazminat Talep Hakkı. *Çalışma Ve Toplum*, 3(74), 1733-1767. <https://doi.org/10.54752/ct.1141928>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of occupational health psychology*, 22(3), 273.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. (2023). Job demands-resources theory: Ten years later. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*, 10(1), 25-53.
- Brady, G. M., Truxillo, D. M., Cadiz, D. M., Rineer, J. R., Caughlin, D. E., & Bodner, T. (2020). Opening the black box: Examining the nomological network of work ability and its role in organizational research. *Journal of Applied Psychology*, 105(6), 637.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173.
- Cadiz, D. M., Brady, G., Rineer, J. R., & Truxillo, D. M. (2019). A review and synthesis of the work ability literature. *Work, Aging and Retirement*, 5(1), 114-138.
- Cohen, G., Blake, R. S., & Goodman, D. (2016). Does turnover intention matter? Evaluating the usefulness of turnover intention rate as a predictor of actual turnover rate. *Review of Public Personnel Administration*, 36(3), 240-263.
- Çimen, A. İ., & Yılmaz, T. (2023). Sessiz istifa ne kadar sessiz. *Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Dergisi*, 5(1), 27-33.
- Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2011). The job demands-resources model: Challenges for future research. *SA Journal of Industrial Psychology*, 37(2), 01-09.
- Einarsen, S. V., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C. L. (Eds.). (2020). *Bullying and harassment in the workplace: Theory, research and practice*. CRC press.
- Hetler, A. (2022). Quiet quitting explained: Everything you need to know, Techtarget, Erişim Adresi: <https://www.techtarget.com/whatis/feature/Quietquitting-explained-Everything-you-need-to-know/11.10.2022>
- Heaney, C. A., & Israel, B. A. (2008). Social networks and social support. *Health behavior and health education: Theory, research, and practice*, 4(1), 189-210.
- Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied psychology*, 50(3), 337-421.
- Karadas, A., & Çevik, C. (2024). Psychometric analysis of the quiet quitting and quiet firing scale among Turkish healthcare professionals. *Journal of Evaluation in Clinical Practice*.
- Katırcıoğlu, E. (2024). Organisations Surrounded by Silence: Evaluation of Tourism and Hospitality Literature within Employee Silence, Quiet Quitting, and Quiet Firing. *Journal of Tourismology*, 10(1), 80-92.
- Keashly, L., & Harvey, S. (2005). *Emotional Abuse in the Workplace*.
- Ko, J. W., & Yom, Y. H. (2003). The role of social support in the relationship between job stress and job satisfaction/organizational commitment among hospital nurses. *Journal of Korean Academy of Nursing*, 33(2), 265-274.

- Lazzari, M., Alvarez, J.M. & Ruggieri, S. Predicting and explaining employee turnover intention. *Int J Data Sci Anal* 14, 279–292 (2022). <https://doi.org/10.1007/s41060-022-00329-25.01.2025>
- Lesener, T., Gusy, B., & Wolter, C. (2019). The job demands-resources model: A meta-analytic review of longitudinal studies. *Work & Stress*, 33(1), 76-103.
- MacCallum, R. C., Browne, M. W., & Sugawara, H. M. (1996). Power analysis and determination of sample size for covariance structure modeling. *Psychological methods*, 1(2), 130.
- Mazzetti, G., Robledo, E., Vignoli, M., Topa, G., Guglielmi, D., & Schaufeli, W. B. (2023). Work engagement: A meta-analysis using the job demands-resources model. *Psychological reports*, 126(3), 1069-1107.
- Meydan, C. H., & Şeşen, H. (2011). Yapısal eşitlik modellemesi AMOS uygulamaları. Detay Yayıncılık.
- Mobley, W.H. , Griffeth, R.W. , Hand, H.H. and Meglino, B.M. (1979), "Review and conceptual analysis of the employee turnover process", *Psychological Bulletin* , Vol. 86 No. 3, pp. 493-522.
- Mu, J., Thomas, E., Peng, G., & Di Benedetto, A. (2017). Strategic orientation and new product development performance: The role of networking capability and networking ability. *Industrial Marketing Management*, 64, 187-201.
- Namin, B. H., Øgaard, T., & Røislien, J. (2021). Workplace incivility and turnover intention in organizations: A meta-analytic review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(1), 25.
- Nesheim, T., Olsen, K. M., & Sandvik, A. M. (2017). Never walk alone: achieving work performance through networking ability and autonomy. *Employee Relations*, 39(2), 240-253.
- Nunes, A. R., & Pimenta, F. (2024). Quiet quitting, firing and hiring: just a social media trend? <https://buletin.k-pin.org/index.php/arsip-artikel/1143-my-company-is-deteriorating-inside-get-to-know-more-about-quiet-firing-and-how-to-prevent-it>
- Rattrie, L. T., Kittler, M. G., & Paul, K. I. (2020). Culture, burnout, and engagement: A meta-analysis on national cultural values as moderators in JD-R theory. *Applied Psychology*, 69(1), 176-220.
- Ruvio, A., & Morgeson, F. V. (2022). Are you being quiet fired?. *Harvard Business Review*. https://www.researchgate.net/profile/ForrestMorgeson/publication/366123536_Are_You_Being_Quiet_Fired/links/652d5af06725c324010d1dc7/Are-You-Being-Quiet-Fired.pdf erişim: 25.02.2025
- Sabuncuoğlu, E. T. (2007). Eğitim, Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 7(2).
- Salin, D. (2021). Workplace bullying and gender: An overview of empirical findings. *Dignity and inclusion at work*, 331-361.
- Siedlecki, K. L., Salthouse, T. A., Oishi, S., & Jeswani, S. (2014). The relationship between social support and subjective well-being across age. *Social indicators research*, 117, 561-576.
- Skaalvik, E. M., & Skaalvik, S. (2018). Job demands and job resources as predictors of teacher motivation and well-being. *Social Psychology of Education*, 21(5), 1251-1275.
- Sürücü, L., Güler, İ., & Maşlakçı, A. (2024). sessiz istifa ve sessiz işten çıkarma ölçekleri: türkçeye uyarlama çalışması. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(2), 570-591.
- Taris, T. W., & Schaufeli, W. B. (2015). The job demands-resources model. *The Wiley Blackwell handbook of the psychology of occupational safety and workplace health*, 155-180.

- Yahaya, R., & Ebrahim, F. (2016). Leadership styles and organizational commitment: literature review. *Journal of management development*, 35(2), 190-216.
- Wei, L.Q., Chiang, F.F.T. and Wu, L.Z. (2012), "Developing and utilizing network resources: roles of political skill", *Journal of Management Studies*, Vol. 49 No. 2, pp. 381-402.

EXTENDED ABSTRACT

THE SILENT DECISIONS OF THE BUSINESS WORLD: THE ROLE OF NETWORKING ABILITY IN THE RELATIONSHIP BETWEEN QUIET FIRING AND TURNOVER INTENTION

Introduction and Research Purpose: The fundamental research questions of this study are as follows: Does quiet firing, implemented by managers or employers, lead to an increase in employees' turnover intention as intended? If so, does networking ability mediate this relationship and alter the level of impact? The purpose of this study is to examine these questions. Specifically, this research explores the relationship between quiet firing and turnover intention, while also investigating the mediating role of networking ability in this association.

Literature Review: Quiet firing emerged as a phenomenon during the pandemic when employees shared their experiences on social media. As the discussion gained traction, business professionals first began to take an interest in the issue. In the academic literature, however, quiet firing is still in the early stages of conceptualization and measurement. Due to its potential to create stress and pressure, ultimately pushing employees toward resignation, quiet firing is often compared to workplace mistreatment and constructive dismissal.

Turnover intention, which is considered one of the key outcomes of quiet firing, is defined as an employee's willingness to seek alternative job opportunities or simply leave their current position. Given the ethical concerns and employees' potential reluctance to leave due to personal reasons, a mitigating factor may be necessary to reduce the negative consequences of this relationship. Networking ability serves as a potential resource that allows employees to compensate for the lack of managerial support by building strong connections with other managers, colleagues, and clients. In such cases, developing networking ability may help employees maintain their positions within the organization, thereby reducing the likelihood of turnover despite experiencing quiet firing.

Methodology and Findings: The research was conducted with 316 actively employed participants from various sectors. The collected data were analyzed using SPSS and AMOS software.

The analysis yielded the following results:

- ❖ Quiet firing has a significant and positive effect on turnover intention ($\beta = 0.709$; $p < 0.001$).
- ❖ Quiet firing has a statistically significant and negative effect on networking ability ($\beta = -0.459$; $p < 0.001$).
- ❖ Networking ability has a statistically significant and negative effect on turnover intention ($\beta = -0.381$; $p < 0.001$).
- ❖ When networking ability was included as a mediating variable in the model, the direct effect of quiet firing on turnover intention weakened and became statistically insignificant ($\beta = 0.532$; $p > 0.001$).

Conclusions and Recommendation: Working ability playing a partial mediating role. As one of the first quantitative studies on this emerging topic in organizational behavior and human resource management literature, this research contributes to the field by providing empirical evidence. The proposed and tested model is supported by the assumptions of the Job Demands-Resources (JD-R) theory), suggesting that networking ability serves as a valuable resource in mitigating the negative impact of quiet firing. Quiet firing in the literature as a rarely examined, novel type of job demand.

Future research can build upon these findings to further explore the relationships between these variables within different organizational and cultural contexts. Additionally, from a practical perspective, the results suggest that employees exposed to quiet firing can leverage their networking ability as a workplace resource to enhance their resilience and career sustainability.

KATKI ORANI BEYANI VE ÇIKAR ÇATIŞMASI BİLDİRİMİ

Sorumlu Yazar Responsible/Corresponding Author		Gözde Morgül		
Makalenin Başlığı Title of Manuscript		Sessiz İşten Çıkarma İle İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde İlişki Ağı Kurma Yeteneğinin Rolü		
Tarih Date		07.02.2025		
Makalenin türü (Araştırma makalesi, Derleme vb.) Manuscript Type (Research Article, Review etc.)		Araştırma Makalesi		
Yazarların Listesi / List of Authors				
Sıra No	Adı-Soyadı Name - Surname	Katkı Oranı Author Contributions	Çıkar Çatışması Conflicts of Interest	Destek ve Teşekkür (Varsa) Support and Acknowledgment
1	Gözde Morgül	%100	-	-