

KAMU GÖREVLİLERİ İÇİN SESSİZ İSTİFANIN KAVRAMSAL VE HUKUKİ DEĞERLENDİRMESİ

Vural DENİZİ, Fatih DURMUŞⁱⁱ

Öz

Çalışma hayatında son dönemin en popüler kavramlarından bir tanesi sessiz istifadır. Kavram örgütsel davranış bilimcilerinin çalışmalarında sıklıkla yer bulmasına karşın konunun hukuki ve etik yönleri kısmen ihmal edilmiştir. Özellikle kamu görevlileri özelinde hukuki değerlendirmesine rastlanmamıştır. Ancak sessiz istifa, kamu görevlileri açısından önemli bir konudur. Bu nedenle, sessiz istifa kavramının kamu görevlilerindeki yerinin kavramsal olarak ifade edilmesi ve hukuki olarak değerlendirilmesi önem arz etmektedir. Mevcut çalışmada, öncelikle sessiz istifa ve kamu görevlisi kavramları literatürden yararlanılarak tanıtılmakta, devamında sessiz istifa kavramı kamu görevlileri açısından ele alınmakta ve hukuki sonuçları değerlendirilmektedir. Son olarak, sessiz istifanın etik yönleri yorumlanmaktadır. Sonuç olarak, sessiz istifanın kamu hizmetinin aksamasına, hizmet kalitesinin düşmesine neden olabileceği ve çalışanın performansını olumsuz etkileyebileceği değerlendirilmektedir. Ayrıca sessiz istifayı ortaya çıkaran örgütsel ve bireysel faktörlere kısaca değinilerek, sürecin yalnızca çalışan kaynaklı bir tutum değil, aynı zamanda yönetsel uygulamaların bir sonucu olduğu vurgulanmaktadır. Bu kapsamda sessiz istifanın disiplin hukuku açısından neticeleri, sessiz istifa davranışının yansımaları üzerinden ve her olayın özelinde irdelenmesi gerekmektedir. Ayrıca sessiz istifa sürecinde hem çalışanlar hem de idare/işveren ve yöneticiler açısından birtakım etik ihlaller söz konusudur. Sessiz istifanın kamu görevlileri arasında yaygınlaşmasını önlemek için öncelikle görev tanımlarında hukuki belirlilik sağlanmalı, ardından katılımcı yönetim anlayışı benimsenmelidir. Etkin performans ve ödüllendirme sistemlerinin geliştirilmesi ile kurumsal etik kültürün güçlendirilmesi, kamu görevlilerinin motivasyonunu artırarak sessiz istifa davranışını azaltacaktır.

Anahtar Kelimeler: Sessiz İstifa, Kamu Görevlisi, Etik

Conceptual and Legal Evaluation of Quiet Quitting for Public Servants

Abstract

One of the most popular concepts in recent times in working life is quiet quitting. Although the concept frequently appears in the studies of organizational behavior scholars, its legal and ethical dimensions have often been neglected. In particular, there has been little legal evaluation of quiet quitting in the context of public officials. However, quiet quitting is a significant issue for public servants. Therefore, it is important to define the concept of quiet quitting as it relates to public officials and to evaluate it from a legal perspective. In the present study, the concepts of quiet quitting and public officials are first introduced based on existing literature. Subsequently, the phenomenon of quiet quitting is examined in relation to public servants, and its legal implications are analyzed. Finally, the ethical aspects of quiet quitting are discussed. The study concludes that quiet quitting may lead to disruption of public services, reduced service quality, and a negative impact on employee performance. In addition, by briefly

ⁱ Öğr.Gör.Dr., Selçuk Üniversitesi, Hadım Meslek Yüksekokulu, Büro Hizmetleri ve Sekreterlik Bölümü, vuraldeniz70@gmail.com, ORCID: 0000-0001-8190-3061

ⁱⁱ Öğr.Gör – Düzce Üniversitesi, Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu, Mülkiyet Koruma ve Güvenlik Bölümü, fatihdurmus@duzce.edu.tr, ORCID: 0000-0002-2268-2415

addressing the organizational and individual factors that lead to quiet quitting, it is emphasized that the process is not solely an employee-driven attitude but also a result of managerial practices. In this context, the disciplinary consequences of quiet quitting should be assessed based on the specific circumstances and manifestations of the behavior in each case. Additionally, during the quiet quitting process, various ethical violations may occur on the part of both employees and the administration/employers and managers. In order to prevent the spread of quiet quitting among public officials, legal clarity in job descriptions should first be ensured, followed by the adoption of a participatory management approach. The development of effective performance and reward systems, along with the strengthening of institutional ethical culture, will enhance the motivation of public officials and help reduce quiet quitting behavior.

Keywords: Quiet Quitting, Public Official, Ethics

Extended Abstract

Quiet quitting is a mindset in which employees deliberately limit their work efforts to the scope of their job descriptions, fulfill only the basic requirements of their roles without exceeding them, refrain from volunteering for additional tasks. Quiet quitting is an individual action undertaken with the notion of a better work-life balance. However, it has negative effects on both individuals and organizations. Quiet quitting is a widespread workplace phenomenon affecting many employees across various sectors worldwide. Public officials are also increasingly impacted by this lack of work motivation. This study first examines the legal consequences of quiet quitting in the context of public officials and then evaluates it from an ethical perspective.

A different perspective is required when evaluating quiet quitting for public officials. The status of public officials differs from an employment relationship established through a private law contract. In this context, the reflections of quiet quitting among public officials can be assessed under four main headings: (i) a public official performing only the tasks specified in their job description, (ii) a public official avoiding collaboration and initiative-taking, (iii) a public official demonstrating insufficient/low performance, and (iv) a public official strictly adhering to all rules.

A public official performing only the tasks specified in their job description does not lead to any disciplinary consequences in terms of disciplinary law. Avoiding collaboration and initiative-taking can be examined under the category of performing only the tasks specified in the job description. However, if a public official avoids teamwork and initiative-taking while carrying out their designated duties, this situation requires separate evaluation. By refraining from participating in collaborative processes, a public official may cause disruptions in public service operations. This attitude negatively impacts the efficiency and quality of public service. Therefore, to the extent that such behavior affects public service, it should be assessed under disciplinary law. The most significant issue that must be examined in terms of its consequences for public officials is insufficient/low performance. This is because underperformance directly affects the public service provided by public officials. If it disrupts public service, disciplinary action should be imposed. The nature of the penalty to be imposed will be determined by the manner in which the public official performs their duties.

One subtle form of quiet quitting among public officials is the rigid and literal adherence to all rules without exercising discretionary judgment. Although this behavior may appear lawful and orderly at first glance, it can hinder the flexibility and responsiveness essential to effective public service. When officials strictly follow written procedures while avoiding the use of legally granted discretion—either consciously or unconsciously—it may result in service delays, reduced quality, and public dissatisfaction. While such conduct may not constitute a disciplinary offense, its negative impact on administrative efficiency and the public interest warrants attention within the scope of disciplinary evaluation.

Several factors negatively affect public officials' motivation, including standardized salaries based on their status, limited opportunities for career advancement, and the absence of a performance-based salary increase mechanism. Particularly, promotion mechanisms that are not based on merit weaken both motivation and institutional commitment, thereby triggering quiet quitting.

In this regard, the primary causes of quiet quitting among public officials can be listed as follows: (i) unclear job descriptions, (ii) low salaries, (iii) lack of a reward system, (iv) rigid hierarchical structures, (v) absence of an effective performance evaluation system, and (vi) loss of motivation or feelings of burnout.

The consequences of quiet quitting among public officials can be outlined as follows: (i) disruption or cessation of public services, (ii) decline in public service quality, (iii) reduction in institutional solidarity, (iv) increased workload for other public officials, and (v) a chain reaction effect of quiet quitting.

The following measures can be proposed to prevent quiet quitting among public officials: (i) ensuring legal certainty, (ii) promoting a participatory administrative approach, (iii) enhancing institutional culture, (iv) developing effective performance evaluation systems, and (v) establishing effective reward systems.

However, in the process of quiet quitting, various ethical violations emerge for both employees and employers or managers. From the employees' perspective, it can be observed that the attitudes and behaviors exhibited within the scope of quiet quitting may be associated with certain ethical principles. On the other hand, from the viewpoint of employers and managers, breaches of ethical obligations—such as undermining trust, failing to uphold the principle of fairness, and not recognizing employees' rightful contributions—can create a basis for the emergence of quiet quitting tendencies among employees.

Giriş

Günümüzün zorlu ekonomik koşullarında daha fazla üretmek ve daha fazla kar elde etmek çabası içerisinde olan örgütler çalışanlarına sürekli yeni hedefler koyarak onlardan hep daha fazlasını yapmasını beklemektedir. Rekabet ve verimlilik gibi kavramların ön planda olduğu bu koşuşturma kültüründe, “daha azıyla daha fazlasını yapma” zihniyeti hâkimdir ve

bu kültür, bireyleri sürekli olarak daha fazla çalışmaya teşvik etmektedir. Ancak örgüte verdiği çabanın karşılığını alamadığını düşünen çalışanların ise gün geçtikçe çalışma konusunda istekleri azalmaktadır. Bunun sonucunda sessiz istifa olarak bilinen bir olgu iş dünyasında yaygınlaşmaya başlamıştır. Sessiz istifa, çalışanların iş çabalarını işin temel gereksinimleriyle sınırladığı olguyu ifade eder (Scheyett, 2023). Sessiz istifa, çalışma koşullarından memnun olmayan ancak işten ayrılmayı da makul yol olarak görmeyen çalışanların coşku duymadan görevlerini yerine getirmesidir. Aşırı iş yükü, kariyer fırsatlarındaki yetersizlik ve değer görmeme hissi gibi nedenlerle tükenmişlik yaşayan çalışanların refahını korumak gayesiyle sergilediği eylemlerdir (Anand, Doll ve Ray, 2024; Kerse, Deniz ve Selçuk, 2025). Sessiz istifa edenler hayatlarının işleri tarafından domine edilmesini istemezler ve daha fazla iş yaşam dengesi arayışı içindedirler (Hamouche, Koritos ve Papastathopoulos, 2023). Amaçları, örgütlerindeki stresli olayları iş saatleriyle sınırlayarak özel hayatlarını etkilemesini önlemektir. Bu nedenle, sessiz istifanın temel itici gücü olarak genellikle bireyin daha yüksek düzeyde kişisel refah ve sağlıklı bir iş-yaşam dengesi kurma arzusu olduğu ileri sürülmektedir (Formica ve Sfodera, 2022; Scheyett, 2023).

Sessiz istifanın altında yatan düşünceler yeni olmasa da pandemi döneminde yaşananlar kavramı popüler hale gelmesine ortam hazırlamıştır (Karrani, Bani-Melhem ve Mohd-Shamsudin, 2024). 2022 yılında yapılan araştırmalar, ABD'de çalışanların yarısından fazlasının sessiz istifa davranışı sergilediğini göstermektedir (Harter, 2023). Yakın tarihli bazı istatistiksel veriler ise, bu oranın daha da yükseldiğini bildirmektedir (Liu-Lastres, Karatepe ve Okumuş, 2024). Özellikle Z kuşağı ve genç Y kuşağı arasında daha yaygın olan bu anlayışın (Formica ve Sfodera, 2022) ilerleyen yıllarda daha da yaygınlaşmasından endişe edilmektedir. Çünkü sessiz istifa genellikle olumsuz bir şekilde tasvir edilmekte ve bireysel, örgütsel ve toplumsal düzeylerde potansiyel zararı vurgulanmaktadır. Sessiz istifa motivasyon eksikliği, azalan üretkenlik ve işe karşı genel bir ilgisizlik duygusu ile karakterize edildiğinden böylesi davranışlar çalışanların iş kaynaklı stresi azaltmalarına ve tükenmişliğini hafifletmelerini azaltacak bir araç olabilirken, sessiz istifa eden çalışanların azalan bağlılığı örgütlerin üretkenliğini olumsuz etkileyebilir (Formica ve Sfodera, 2022; Rodríguez-Montoya, De Castro Morel ve Frías-Rodríguez, 2024).

İş dünyasında nispeten yeni ancak oldukça yaygın olan bu olgu, araştırmacıların da ilgisini çekmiş ve sessiz istifanın anlaşılması yolunda çalışmalar yoğunlaşmıştır. Sessiz istifa kavramına örgütsel davranış uzmanları yoğun ilgi göstermekte, kavramı tanımlamaya, öncüllerini ve sonuçlarını belirlemeye çalışmaktadır. Ancak son zamanlarda hukuki ve etik açıdan ele alan çalışmalara da rastlanmaktadır. Örneğin, Ayan (2024) sessiz istifa davranışını iş hukuku çerçevesinden değerlendirmiştir. Yine iş hukuku bakış açısıyla kavramı ele alan Dursun-Ateş (2024), çalışmalarında sessiz istifaya karşı işverenlerin haklarını irdelemiştir. Ayabakan (2023) ise sessiz istifa davranışını iş etiği açısından yorumlamıştır.

Hizmet yönü ağırlıklı olan kamu kurumlarında çalışanların beceri ve çabaları hizmet kalitesi açısından kritik öneme sahiptir. Bu nedenle, kamu sektöründe çalışanların ekstra çaba gösterme konusundaki isteksizliği, sundukları hizmetin kalitesini ve hizmet alanların

memnuniyetini olumsuz yönde etkileyebilir. Bu nedenle sessiz istifa kamu görevlileri açısından da önemli bir sorundur. Kamu görevlisinin sessiz istifa davranışı, kamu hizmetlerinin aksaması veya durması, kamu hizmetlerinin kalitesinde düşüş, örgüt içinde dayanışmanın azalması gibi yansımaları olacaktır. Bu davranış sadece kamu görevlisinin çalıştığı kurumu değil kamu hizmetini ve bununla bağlantılı olarak toplumsal hayatı etkileyecektir. İdare hukuku, kamu hizmeti temelinde kurgulanmış olup öncelikle kamu hizmetinin sürekliliğini aramaktadır. Bu sürekliliği sekteye uğratabilecek davranışlara karşı tedbir alınmaktadır. Kamu görevlisinin davranışları ile kamu hizmetini aksatmasında ise disiplin hukuku devreye girmektedir. Bu nedenle çalışmada, öncelikle sessiz istifa davranışı kamu görevlileri açısından ele alınmakta, ardından bu davranışın disiplin hukuku bağlamında sonuçları değerlendirilmektedir.

Çalışmanın devamında sessiz istifanın etik yönü ele alınmaktadır. Sessiz istifa sürecine yaşanan etik ihlallerin neler olduğu belirlenmeye çalışılmaktadır. Bu amaçla multidisipliner anlayışla şekillenen mevcut çalışma birbirinden bağımsız üç ana bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde sessiz istifa kavramı bir insan kaynakları sorunu olarak ele alınarak örgütsel davranış bakış açısıyla kavramsal çerçevesi ortaya koyulmakta, ikinci bölümde kavram kamu çalışanları açısından ele alınmakta ve idare hukuku bağlamında incelenmekte, son bölümde ise sessiz istifanın etik yönleri değerlendirilmektedir. Mevcut çalışmanın sessiz istifa kavramını özellikle idare hukuku bağlamında ele alan öncü niteliğinde bir çalışma olduğu düşünülmektedir. Dolayısıyla çalışmanın, küresel ölçekte işgücü piyasalarında benzeri görülmemiş değişimlere neden olan bu kritik olgunun hem hukuki ve hem de etik açıdan anlaşılmasını ilerletmeye yardımcı olabilecek çıkarımlar sunarak alana önemli katkılar sağlaması beklenmektedir.

Sessiz İstifa Kavramı

Sessiz istifa, kişinin işini gerçek anlamda bırakmadığı, işinin sadece asgari gerekliliklerini yaptığı ve bunun ötesine geçmekte isteksiz olduğu bir örgütsel olgudur (Scheyett, 2023). Bu kavramsallaştırma, çalışanların kendilerine verilen sorumlulukları yerine getirme konusundaki sınırlı bağlılıklarına ve iş tanımlarının ötesinde herhangi bir ek görev üstlenme konusundaki isteksizliklerine açıkça atıfta bulunur (Kerse, Deniz ve Çakıcı, 2024). Dolayısıyla sessiz istifa eden çalışanlar iş sorumluluklarını hassasiyetle yerine getirirler ancak takdiri çabalarını sınırlandırır (Constantz, 2022; Karrani, vd., 2024). Daha spesifik olarak, yeni fikirler önermezler, işe erken gelmek ve fazla mesai yapmak istemezler (Galanis vd., 2024). Sessiz istifa eden çalışanlar bu eylemlerini, refahlarını ve iş-yaşam dengelerini iyileştirmek için kendi istekleriyle gerçekleştirir. İşe devam etseler de aslında işlerinden psikolojik ve duygusal olarak kopuklardır (Hamouche vd., 2023). Bu psikolojik kopuş, gönüllü olarak katkıda bulunma veya ek sorumluluklar alma isteklerini sınırlar ve sonuçta örgütüne olan genel katılımlarını ve bağlılıklarını etkiler (Serenko, 2023).

Sessiz istifanın, koşuşturma kültürüne bir tepki ve daha iyi bir iş-yaşam dengesi ile bireysel refah arayışının bir ifadesi olarak konumlandırılması, çalışanları bu yönde motive

eden başlıca etken olarak modern çalışma hayatının yarattığı stresli koşulları akıllara getirmektedir (Thu Trang ve Thi Thu Trang, 2024). Günümüz çalışma hayatının mevcut koşulları sessiz istifaların ortaya çıkması için verimli bir zemin hazırlamaktadır. Aşırı iş yükü, yüksek performans beklentileri ve algılanan örgütsel adaletsizlik gibi çeşitli örgütsel faktörlerin neden olduğu düşük refah nedeniyle çalışanlar sessizce istifaya yönelebilmektedir (Moon, O'Brien ve Mann, 2023). Zorlu çalışma koşullarının yanında kötü liderlik, kayırmacılık ve yöneticilerle olan kötü ilişkiler gibi yönetsel sorunların da bu süreçte önemli bir etkisi olduğu vurgulanmaktadır (Serenko, 2023). Aşırı rekabet ortamı, akranlar arasında zorbalık, dedikodu, dışlanma ve mobbing gibi meslektaşların etik olmayan davranışlarının sebep olduğu toksik çalışma kültürü de sessiz istifaya yol açan nedenler arasında yer almaktadır (Boy ve Sürmeli, 2023). Çalışanları sessiz istifaya motive eden bir diğer faktör ise çalışanların örgütünde ihtiyaçlarının karşılanamamasıdır (Ayabakan, 2023). Çalışanların kendini değersiz ve çabalarının takdir edilmemiş hissetmesi, mesleki gelişim fırsatlarının sınırlı olması, tatmin eksikliği ve işin anlamlı olmaması, yapılan fedakarlıkların yeterince ödüllendirilmemesi ve işveren tarafından önemsenmediği hissi sessiz istifanın altında yatan kişisel nedenler arasındadır (Harter, 2022; Liu-Lastres vd., 2024).

Sessiz istifa daha fazla iş yaşam dengesi ve refah arzusuyla gerçekleştirilen bireysel bir eylem olmasına karşın bu davranışların hem çalışan hem de örgüt açısından olumsuz sonuçları olduğu ileri sürülmektedir. Böylesi bir davranış çalışanların profesyonel kariyerini tehlikeye atabilir (Serenko, 2023). Sessiz istifanın bireysel etkilerinin yanında, günümüzün dinamik ve rekabetçi iş ortamında hayatta kalmaya çalışan örgütler için de bazı istenmeyen sorunlara yol açması muhtemeldir. Sessiz istifayı tercih eden çalışanlar daha az üretken olma eğiliminde olduğundan, bu durumun ister istemez örgütlerin karlılığını ve performansını düşürecektir (Rodríguez-Montoya vd., 2024). Ayrıca, diğer çalışanların moralini ve memnuniyetini olumsuz etkileyebilecek olumsuz bir çalışma kültürü ve ikliminin oluşmasına katkıda bulunabilirler. Örgüt içerisinde bazı çalışanlarının sessizce istifayı benimsemesi, diğer çalışanlara daha fazla iş yükü bindirecektir (Atalay ve Dağıstan, 2024). Bu durum takım ruhuna zarar verebilir, ekibin moralini bozabilir ve çalışanlar arasında çatışmalara neden olabilir (Karrani vd., 2024). Daha da kötüsü sosyal bulaşma etkisiyle örgüt içinde hızla yayılabilir (Serenko, 2023). Sonuç olarak bu ilgisiz çalışanların, iş kalitesinin düşmesine, örgütte üretkenlik kayıplarının ve hizmet kesintilerini yaşanmasına, örgütsel performansın düşmesine ve müşteri memnuniyetinin azalmasına yol açması muhtemeldir (Anand, Doll ve Ray, 2024; Serenko, 2023).

Sessiz istifanın altında yatan psikolojik süreçleri açıklamak için eşitlik teorisi (Adams, 1963), sosyal mübadele teorisi (Emerson, 1976), iş talepleri-kaynakları teorisi (Demerouti vd., 2001), kaynakların korunması teorisi (Hobfoll, 1989) ve göreceli yoksunluk teorisi (Smith vd., 2012) gibi farklı teorik çerçeveler kullanılmaktadır (Deniz, 2025). Eşitlik teorisine göre çalışanın motivasyonu, örgüte harcadığı çabaya (girdi) göre aldığı sonucu (çıktı) örgütteki diğer çalışanların durumuyla karşılaştırılmasına bağlıdır (Atalay ve Dağıstan, 2024). Algılanan eşitsizlik çalışmada motivasyon kaybına neden olur ve eşitsizliğin yarattığı

gerginliği azaltmak isteyen çalışan için sessiz istifa bir çözüm yolu olarak değerlendirilebilir. Sosyal mübadele teorisi ise benzer kıyaslama sürecini sadece çalışan ve örgütü bağlamında değerlendirir. İşveren ve çalışanlar birbirlerinden yükümlülüklerini yerine getirilmesini bekler. Yerine getirilmeyen yükümlülüklerin olası bir sonucu olarak çalışan sessiz istifa ile tepkisini gösterir. Sosyal mübadele teorisi ile ilişkili olan görelî yoksunluk teorisi ve psikolojik sözleşme teorisinde de süreçler benzerdir. Hepsinin özünde örgütten beklenen, hak edildiği düşünülen adil bir muameledir (Deniz, 2025). Diğer kaynak temelli teoriler ise süreci sessiz istifanın en önemli nedenlerinden biri olarak gösterilen tükenmişlik ile olan yakın ilişkisinden yararlanarak açıklamaya çalışmaktadır (Hamouche vd., 2023).

Sessiz istifayla ilgili önemli konulardan bir tanesi de sessiz istifa eden bir çalışanın nasıl davrandığıdır. Bu çalışanların beklenenden öteye geçmediği, ek sorumluluklar konusunda gönüllü olmadığı ve inisiyatif almaktan kaçındığı vurgulansa da çalışanların bu niyetlerini gösteren gözlenebilir eylemler ve tepkiler nelerdir? Sessiz istifa, çalışanların çalışma hayatından duyduğu memnuniyetsizliğini doğrudan açıklamak yerine dolaylı ve gizli bir şekilde ifade etme yöntemi olduğundan hangi davranışların sessiz istifa kapsamında değerlendirileceği önemli bir sorundur. Bu sorun etkili çözüm yolları bulmayı zorlaştırmasının yanında eylemlerin hukuki ve etik açıdan değerlendirilmesini de zorlandırmaktadır. Çalışanlar farklı birçok nedenden dolayı sessiz istifaya yönelebildiği gibi bu niyetlerini sergileme biçimleri kişilere ya da görev yaptıkları örgütlere bağlı olarak değişiklik gösterebilir (Nimmi, Syed, Manjaly ve Harsha, 2024)

Önceki araştırmalar ışığında çalışanların sessiz istifaya yöneldiğinin kanıtı olabilecek bazı tipik davranış kalıpları şu şekildedir (Çimen ve Yılmaz, 2023; Hetler, 2022; Klotz ve Bolino, 2022); toplantılara katılmak istememek veya katıldığı toplantılarda fikirler sunmamak; işe erken gelme veya mesaiye kalmaktan kaçınmak; ekip projelerine daha az katkı sağlamak; düşük motivasyonla çalışmak; tutku ve coşku eksikliği yaşamak; işbirliği yapmaktan ve yardımlaşmaktan kaçınmak; yöneticilerle veya iş arkadaşlarıyla iletişim kopukluğu yaşamak; sosyal faaliyetlere katılmamak; çalışma saati sonrasında gelen iş telefonlarını veya e-postaları görmezden gelmek; mola sürelerini uzatmak; daha sık devamsızlık yapmak veya hastalık izini almak; örgütsel hedefleri umursamamak veya sorunlara müdahil olmamak.

Sessiz istifa genellikle olumsuz şekilde çerçevelense de aslında düşünüldüğü kadar da kötü olmayabilir. Yakın tarihli bir çalışmada (Dillard, Cavallo ve Zhang, 2024) sessiz istifanın bireysel, örgütsel ve toplumsal düzeylerde fayda sağlayabileceğini öne sürülmektedir. Sessiz istifa eden çalışanların görev tanımları dışındaki işleri reddetmesi asıl işine odaklanmasına ve böylece daha verimli olmasına ve daha iyi performans göstermesine neden olabilir. Sessiz istifa eden çalışanlar bu sayede işinde psikolojik olarak uzaklaşabilir, iş sonrasında sağlıklı bir iyileşme deneyimi yaşayabilir ve ertesi gün işine daha enerjik dönebilir. Daha fazla iş yaşam dengesi ve refahın sağladığı olumlu etki iş ve yaşam tatmini artırabilir. Bu olumlu durumlar birey ve örgüt açısından faydalı sonuçları tetikleyebilir.

Kamu Görevlisi

İdare, varsayımsal (fiktif, virtüel) nitelik taşıyan, somut varlığı bulunmayan tüzel kişilik olduğundan, yürüttükleri faaliyetler için öncelikle bir teşkilata ve bu faaliyetleri fiilen yerine getirecek çalışana ihtiyaç duymaktadır (Ulusoy, 2022, s. 617). İdarelerin tüzel kişilik olarak kurgulanmış yapıları, bu yapıların irade açıklamalarını yapacak ve yerine getirecek gerçek kişilere ihtiyaç duymasını elzem kılmaktadır. Onar (1966, s. 1065), idare teşkilatını insan vücudunun çatısı olan iskeletine, çalışanı ise bu vücudun hareketini, hayatiyetini temin eden sinir ve kan manzumesine benzetmektedir. Bu benzetmeden yola çıkarak, idarenin çalışanını idarenin teşkilatını (iskelet sistemini) sarmalayan ve onun hareket etme kabiliyetini tesis eden kas sistemi olarak nitelendirilebilir. Tek başına varsayımsal idari teşkilatın işlevsel olması ve faaliyette bulunması mümkün değildir. Bu nedenle onu hareket ettirecek, varsayımsal niteliğini somut hale dönüştürecek gerçek kişilere ihtiyaç vardır.

Anayasa'nın 128. maddesinde *"Devletin, kamu iktisadi teşebbüsleri ve diğer kamu tüzelkişilerinin genel idare esaslarına göre yürütmekle yükümlü oldukları kamu hizmetlerinin gerektirdiği asli ve sürekli görevler, memurlar ve diğer kamu görevlileri eliyle görülür."* düzenlemesi yer almaktadır. Söz konusu düzenleme kamu görevlileri için üç adet kriter belirlemektedir. İlk kriter olarak, çalışan kişinin devlette, kamu iktisadi teşebbüslerinde veya kamu tüzel kişiliklerinde çalışması gerekmektedir. İkinci kriter olarak, genel idare esaslarına göre yürütülecek kamu hizmetlerinde çalışmalıdır. Üçüncü kriter olarak, asli ve sürekli görevlerde yer almalıdır.

İlkeleri

Devlet Memurları Kanunu'nun 3. maddesi kamu görevlileri için sınıflandırma, kariyer ve liyakat olmak üzere üç temel ilke belirtmektedir. Mezkûr madde, sınıflandırma ilkesini, "kamu hizmetleri görevlerini ve bu görevlerde çalışan Devlet memurlarını görevlerin gerektirdiği niteliklere ve mesleklere göre sınıflarına ayırmak"; kariyer ilkesini, "yaptıkları hizmetler için lüzumlu bilgilere ve yetiştirme şartlarına uygun şekilde, sınıfları içinde en yüksek derecelere kadar ilerleme imkanını sağlamak"; liyakat ilkesini, "kamu hizmetleri görevlerine girmeyi, sınıflar içinde ilerleme ve yükselmeyi, görevin sona erdirilmesini liyakat sistemine dayandırmak ve bu sistemin eşit imkanlarla uygulanmasında Devlet memurlarını güvenliğe sahip kılmak" olarak belirtmektedir.

Sınıflandırma ilkesi kapsamında, Devlet Memurları Kanunu'nun 36. maddesi memurları on iki sınıfa ayırmıştır. Yine maddenin devamında derece ve kademe sistemi düzenlenmiştir. Öğrenim durumuna göre kişinin kamu görevine girişte sahip olacağı ve yükselinebilecek en yüksek derece ve kademe tablo şeklinde düzenlenmiştir.

Kariyer ilkesi, kamu görevine giren kişinin kendisine en uygun dereceye kadar ilerleyebilmesini incelemektedir. Liyakat kelimesi sözlükte, *"bir kimsenin, kendisine iş verilmeye uygunluk, yaraşırılık durumu"* şeklinde açıklanmaktadır (TDK, 2025). Kariyer ilkesinin tamamlayıcı olan liyakat ilkesi ise kariyerin başlangıcında ve devamında işe uygunluğun esas

alınmasını belirtmektedir. Bu bağlamda kamu görevlilerinin verim ve performansının artırılması için iyi tasarlanmış, hakkaniyetli ve kariyer-liyakat ilkelerine öncelik veren kamu görevlisi sistemi kurulması gerekmektedir.

Kamu görevlileri için ifade edilen bu üç temel ilke, şüphesiz günümüzde de güncelliğini ve gerekliliğini korumaktadır. Ancak bu üç temel ilke ile ilgili literatürde pek dile getirilmeyen ve bu çalışmanın konusu bakımından önemli olan bir hususu ifade etmek gerekmektedir. Sadece teoride kalmış ve uygulamada karşılık bulmayan ilkeler, şüphesiz kamu görevlilerinin çalışma motivasyonunu ve çalışma disiplinini etkileyecektir. Bunun yanı sıra, “arkaik” olarak nitelendirebilecek sınıflandırma sistemi, günümüzde etkinliğini tamamen kaybetmiştir. Herhangi bir ölçme-değerlendirme olmadan sadece yıl geçtikçe kamu görevlisine verilen derece veya kademe artışı, kamu görevlisini motive etmekten hayli uzaktır. Kamu görevlisinin performansına dayanmayan derece veya kademe artışlarının onların performansına etki etmesini beklemek güçtür.

Ödevleri, Sorumlulukları ve Disiplin İşlemleri

Devlet Memurları Kanunu’nun ikinci bölümü kamu görevlilerinin ödev ve sorumlulukları düzenlemektedir. Bölüm, içerisinde ödev ve sorumluluk olarak, sadakat yükümlülüğü (6. madde), tarafsızlık ve devlete bağlılık (7. madde), davranış ve işbirliği (8. madde) gibi hususları düzenlemektedir. Kamu görevlileri, bu sorumluluklar çerçevesinde görevlerini yerine getirmekle yükünlüdür.

Onar (1966, s. 1188), disiplin cezalarının, memurun mesleki hayatında görülen yolsuzluklara karşı, kendisine tatbik edilen zecri müeyyideler olduğunu belirtmektedir. Kamu görevlileri kamu hizmeti faaliyetinde bulunduklarından dolayı, görevlerinde gösterecekleri ihmal, dikkatsizlik, çeşitli kusurlu hareketler gibi fiillerinden ötürü kamu hizmeti sekteye uğrayabilir veya hedeflenen amacın dışında neticeler ortaya çıkabilir. Bu durumda ilgili idare tarafından gerekli disiplin işlemleri yapılacaktır. Anayasa Mahkemesi bir kararında bu hususu şöyle ifade etmektedir: *“Disiplin cezaları, kamu hizmetlerinin gereği gibi yürütülmesini sağlamak amacıyla öngörülmüş, yapma veya yapmama biçiminde beliren davranış kurallarının ihlali hâlinde uygulanan, yasal olarak düzenlenmiş idari yaptırımlardır. Kamu hizmetlerini yürütenlerin görev, yetki ve sorumlulukları kamu hizmeti ve hizmet gerekleri ile sınırlandırılmış, bu sınırlar dışına çıkanların ise disiplin cezaları ile cezalandırılmaları ilgili kanunlarda öngörülmüştür.”*¹

Devlet Memurları Kanunu’nun 125. maddesinde, uyarma, kınama, aylıktan kesme, kademe ilerlemesinin durdurulması, devlet memurluğundan çıkarma şeklinde beş çeşit disiplin cezası düzenlemektedir. Bu cezalar kurum düzenini bozan fiilin niteliğine göre değişmektedir. Disiplin hukuku kapsamında, ceza hukukundan esinlenerek çeşitli temel ilkeler kabul edilmektedir (Tan, 2014, s. 528). Bu ilkeler, kanunsuz disiplin cezası olmaz, bir fiilden bir ceza verilir, geçmişe etki yasağı, ölçülülük ilkesi, daha hafif cezaya karar verme

¹ AYM, E.2016/182, K.2017/111, 14/06/2017

yetkisi, gerekçe ilkesi, hürriyeti bağlayıcı ceza verme yasağı, kılık değiştirmiş disiplin cezası verme yasağıdır (Gözler ve Kaplan, 2019, s. 596-598).

Kamu Görevlisi Bakımından Sessiz İstifanın Hukuki Değerlendirmesi

Sessiz istifa kavramı, çalışanın yalnızca görev tanımına giren işleri yapması, bunun dışında kalan görevleri yerine getirme konusunda isteksiz olmasıdır. Ancak bu tanım esnetilerek, çalışanın motivasyon kaybı nedeniyle performans düşüklüğü göstermesi şeklinde de ifade edilmektedir. Bu iki farklı nitelendirme, çalışma kapsamında yapılacak olan değerlendirmeyi etkilemektedir.

Konuyu iş hukuku kapsamında ele alan Ayan (2024, s. 298), sessiz istifanın sonuçlarını dört başlık altında ifade etmektedir: İşçinin görev tanımına girmeyen işleri yapmayı reddetmesi, işçinin fazla çalışma yapmaktan kaçınması, işçinin düşük performans göstermesi ve işçilerin toplu biçimde işi yavaşlatmalarıdır.

Sessiz istifa kavramının tanımını ve Ayan'ın yaptığı sınıflandırmayı ele alarak, idare hukuku perspektifinden kamu görevlileri için değerlendirme yapılması gerekmektedir. İş hukuku özelinde yapılan değerlendirmeler, iradi nitelikteki iş sözleşmelerine dayandığından, kamu görevlileri için aynen teşmil edilmesi mümkün değildir. Bu nedenle, konunun özgün yanı, kamu görevlilerinin farklı statülerini dikkate alarak kavramın değerlendirilmesidir.

Anlatılanlar neticesinde, kamu görevlileri bakımından sessiz istifa, dört başlık altında ele alınabilir: i)kamu görevlisinin sadece görev tanımında belirtilen görevleri yapması, ii)kamu görevlisinin iş birliğinden ve inisiyatif almaktan kaçınması, iii)kamu görevlisinin yetersiz/düşük performans göstermesi, iv)kamu görevlisinin tüm kurallara uyması. Bu bağlamda, kamu görevlilerinin kamu hizmetinin aksamasına sebep olacak fiilleri bakımından disiplin hukuku çerçevesinde değerlendirme yapılması daha uygundur.

Sessiz İstifanın Yansımaları

Sadece görev tanımında belirtilen görevleri yapması / görev tanımına bağlılık.

Kamu görevlilerinin statüsü anayasal güvence altında olup, bunun yanı sıra kanunla belirlenme özelliğine sahiptir. Bu nedenle kamu görevlileri, kadroları kapsamında kanunla belirlenmiş görev tanımlarından sorumludurlar. Daha fazlasını yapmaları da beklenmemektedir. Kanunla verilen görevlerden fazlasını yaptıkları takdirde idari işlemin yetki unsuru bakımından sorun teşkil edecektir. Bu nedenle kamu görevlilerinde esas olan, kadronun gerektirdiği görevi ifa etmektir.

Bu hususta, yetki unsuru dışında farklı bir değerlendirme de yapılabilecektir. Görev tanımına girmeyen iş ile anlatılmak istenen, kamu görevlisinin iradi olarak fazla performans göstermesi ise bu durumda da iradi olarak fazla performans göstermeyen kamu görevlisi için herhangi bir değerlendirme yapılması mümkün değildir. Örneğin, mesai saatleri dışında

öğrencileri ile fazladan ilgilenen bir öğretmeni örnek göstererek, mesai saatleri dışında öğrencisi ile ilgilenmeyen öğretmene işlem tesis edilmesi mümkün olmayacaktır.

Kamu görevlilerinin -istisnalar dışında- fazla çalışma yapma zorunluluğu bulunmamaktadır. Bu nedenle mesai saatlerine riayet eden ve mesai saatlerinde görevin gereğini yerine getiren kamu görevlisinden, bu performansından fazlasını beklemek hukuken mümkün değildir.

Kamu görevlilerinin sessiz istifa davranışlarının incelenmesinde, statülerini düzenleyen kurallara uymamaları nedeniyle düzeni bozan fiiller üzerinden inceleme yapmak gerekmektedir. Kamu görevlileri, kadrolarının gerektirdiği görevi yapıyorsalar ve bu görevlerden daha fazlasını yapmaktan kaçınıyorsalar, hukuki açıdan bir netice ortaya çıkmayacaktır. Bu hususta ancak etik açıdan değerlendirme yapılabilecektir.

İş birliğinden ve inisiyatif almaktan kaçınması.

Kamu görevlisinin iş birliğinden ve inisiyatif almaktan kaçınması, sadece görev tanımında belirtilen görevleri yapması başlığı altında incelenebilecektir. Fakat, kamu görevlisinin görev tanımında belirtilen işleri yaparken, ekip çalışmasına katılmaktan kaçınması ve inisiyatif almaktan kaçınmasının ayrıca değerlendirilmesi gerekmektedir. Kamu görevlisi iş birliği gerektiren sürece dahil olmaktan kaçınarak, sürecin aksamasına sebep olacaktır. Kamu görevlisinin bu tutumu, kamu hizmetinin verimliliğini ve niteliğini etkileyecektir.

Kamu görevlisi görev tanımında belirtilenler dışında görev yapmaması, kendisine çizilen yazılı çerçevenin dışına çıkmamasıdır. İş birliğinden ve inisiyatif almaktan kaçınması ise bu yazılı çerçevenin içinde görevini yaparken bile çözüm üretmemesi, iletişim kurmaması, katı ve pasif bir tutum sergilemesidir. İş birliği gerektiren süreçlerde sadece kendi görevini yerine getirip, ekip ile iletişim kurmaktan kaçınmasıdır.

Devlet Memurları Kanunu'nun 8. maddesi kamu görevlilerinin iş birliği içinde çalışmalarını gerektirdiğini belirtmektedir. İdare, özünde kişilerden oluşan bir örgüt olduğundan, işbirliği içerisinde çalışmak gerekmektedir. Bu nedenle kamu görevlisinin iş birliğinden ve inisiyatif almaktan kaçınması, disiplin hukuku çerçevesinde iş birliğine yönelik düzenlemeler kapsamında karşılık bulabilecektir. Örneğin, Devlet Memurları Kanunu'nun 125. maddesi "Görevin işbirliği içinde yapılması ilkesine aykırı davranışlarda bulunmak." fiilini uyarma cezası ile cezalandırılmasını düzenlemektedir.

Yetersiz / düşük performans göstermesi.

Kamu görevlileri bakımından, neticeleri itibariyle incelenmesi gereken en önemli husus yetersiz/düşük performans gösterilmesidir. Çünkü yetersiz veya düşük performans gösterilmesi, kamu görevlisinin ifa ettiği kamu hizmetini doğrudan etkileyecektir. Bu nedenle, kamu görevlisinin yetersiz veya düşük performans göstermesinin disiplin hukuku bakımından değerlendirilmesi de gerekmektedir.

Kamu görevlilerinin, yetersiz veya düşük performans göstermesi ile ilgili ilk olarak bunun bilinçli bir tercih mi yoksa motivasyon kaybı mı olduğunu belirlemesi gerekir. Bu belirlemenin ardından, disiplin hukuku hükümlerine göre değerlendirme yapılacaktır. Devlet Memurları Kanunu’da disiplin cezalarını, fiillerin altında yatan iradi tercihlere göre düzenlemektedir.

Devlet Memurları Kanunu’nun 125. maddesi, disiplin cezasına konu olacak fiilleri belirtmektedir. Örneğin, “verilen emir ve görevlerin tam ve zamanında yapılmasında, görev mahallinde kurumlarca belirlenen usul ve esasların yerine getirilmesinde, görevle ilgili resmi belge, araç ve gereçlerin korunması, kullanılması ve bakımında kayıtsızlık göstermek veya düzensiz davranmak” uyarma, “verilen emir ve görevlerin tam ve zamanında yapılmasında, görev mahallinde kurumlarca belirlenen usul ve esasların yerine getirilmesinde, görevle ilgili resmi belge, araç ve gereçlerin korunması, kullanılması ve bakımında kusurlu davranmak” kınama, “kasıtlı olarak; verilen emir ve görevleri tam ve zamanında yapmamak, görev mahallinde kurumlarca belirlenen usul ve esasları yerine getirmemek, görevle ilgili resmi belge, araç ve gereçleri korumamak, bakımını yapmamak, hor kullanmak” aylıktan kesme, “verilen görev ve emirleri kasten yapmamak” kademe ilerlemesinin durdurulması cezası öngörülmüştür. Söz konusu fiiller ve cezalar incelendiğinde, kanun koyucunun kayıtsızlık, düzensiz davranma, kusurlu veya kasıtlı hareket etme gibi kavramlar üzerinden değerlendirme yaptığı ve fiilin içinde barındırdığı kavrama göre cezanın belirlendiği görülmektedir. Bu nedenle, sessiz istifa kapsamında, kamu görevlisinin yetersiz veya düşük performans göstermesinde de bu incelemenin yapılarak konunun değerlendirilmesi gerekmektedir.

Tüm kurallara uyması.

Kamu görevlileri açısından sessiz istifanın bir diğer görünümü, kamu görevlisinin tüm kurallara uymasıdır. Kamu görevlisinin tüm kurallara uymasının iki farklı açıdan değerlendirmesi yapılabilir. İlk olarak, kamu görevlisi mevzuat çerçevesinde işlem yaptığı takdirde, hizmetten faydalananlar herhangi bir sürprizle karşılaşmayacaktır. Bu durum hukuki belirlilik ve öngörülebilirlik açısından olumlu olarak değerlendirilecektir. Fakat tüm kurallara uymak diğer taraftan, kamu hizmetinin genel amacı olan kamu yararından sapmayı getirebilir. Genel amaç kuralların uygulanması olacak, kamu yararı ikinci planda kalacaktır. Kamu görevlilerinin yalnızca mevzuatta öngörülen kurallar çerçevesinde hareket etmesi, bazı durumlarda kamu hizmetinin gerektirdiği esnekliği sağlayamayacak ve çeşitli aksaklıklara sebep olacaktır.

Kamu görevlileri, kanuni düzenlemeler çerçevesinde belirli bir takdir yetkisine sahiptir. Ancak, yalnızca açıkça belirtilmiş kurallar doğrultusunda hareket etmeleri ve takdir yetkilerini kullanmamaları, sessiz istifanın bir görünümü olarak değerlendirilebilir. Bu durum, idarenin esnekliğini kaybetmesine ve hızlı karar alma süreçlerinin aksamasına neden olacaktır. Günümüzde kamu görevlileri arasında sessiz istifanın en yaygın ve farkında olunmayan görünümlerinden biri, kurallara tam olarak uymaktır.

Kamu görevlilerinin tüm kurallara uyması durumunda disiplin hukuku kapsamında suç teşkil etmeyecektir. Ancak, bu durum kamu hizmetinin aksamasına yol açabilecek veya bireysel sorumluluktan kaçınmak için bir mekanizma olarak kullanılabilecektir. Bu nedenle, kamu hizmetinden faydalananların mağduriyeti, kamu hizmetinin aksaması, kamu hizmetinin kalitesinin düşmesi gibi neticeler ortaya çıkaracak davranışın disiplin hukuku kapsamında değerlendirilmesi gerekmektedir.

Kamu Görevlileri Açısından Sessiz İstifanın Nedenleri, Sonuçları ve Alınacak Önlemler

Kamu görevlilerinin statülerinin gerektirdiği görev tanımları net olmadığında, sorumluluk alanlarının belirsizliği motivasyon kaybına neden olacaktır. Buna bağlı olarak, kamu görevlilerine fazladan görev verilmesine veya kamu görevlisinin kendisine verilen görevi fazladan iş olarak algılamasına sebep olacaktır. Ayrıca, idarenin bütünlüğünü sağlamak bakımından önemli bir işleve sahip olan hiyerarşi, kamu görevlileri üzerinde doğrudan etkiye sahiptir. Modern yönetim anlayışı çerçevesinde, idarenin bütünlüğünü koruyacak ancak kamu görevlilerinin motivasyonunu olumsuz etkilemeyecek yeni bir hiyerarşi anlayışına ihtiyaç duyulmaktadır.

Kamu görevlilerinin içinde bulundukları statüye bağlı olarak standart maaş almaları, görevde yükselme imkanlarının kısıtlı olması ve performansa dayalı bir maaş artış mekanizmasının bulunmaması, motivasyonlarını olumsuz etkileyen önemli unsurlar arasındadır. Özellikle, liyakat temelinde oluşturulmamış terfi mekanizmaları, kamu görevlilerinin hem motivasyonunu hem de örgütsel aidiyetini zayıflatarak sessiz istifayı tetiklemektedir.

Devlet Memurları Kanunu'nun 122. maddesi kamu görevlilerinin ödüllendirilmesini düzenlemektedir. Ancak, söz konusu düzenleme, kamu görevlilerinin motive etmekten oldukça uzaktır. Ödüllendirme sisteminin yetersizliği, kamu görevlilerinin yalnızca görev tanımında belirtilen işleri yapmalarına veya görevlerine yönelik isteksizlik duymalarına neden olmaktadır.

Bu çerçevede, kamu görevlilerinde görülen sessiz istifanın başlıca nedenleri şu şekilde sıralanabilir: i) görev tanımının belirsizliği, ii) düşük ücret, iii) ödüllendirme sistemi eksikliği, iv) katı hiyerarşik yapı, v) etkin performans değerlendirme sistemi eksikliği, vi) motivasyon kaybı veya tükenmişlik hissi.

Anlatılanlar neticesinde, kamu görevlilerinde görülen sessiz istifanın sonuçları şu şekilde belirtilebilir: i) kamu hizmetlerinin aksaması, ii) kamu hizmetlerinin kalitesinde düşüş, iii) örgüt içi dayanışmanın azalması, iv) diğer kamu görevlilerinin artan iş yükü, v) zincirleme sessiz istifa etkisi.

Kamu görevlilerinde görülen sessiz istifanın sonuçlarına yönelik çeşitli önlemler bulunmaktadır. Öncelikle, kamu görevlilerinin görev tanımları netleştirilmelidir. Böylece,

kamu görevlilerinin belirsizlikten kaynaklanan motivasyon kaybı önlenecektir. Ayrıca, daha adil iş dağılımı sağlanacaktır.

Kamu görevlilerinin görüş ve önerilerini dikkate alan, katılımcı bir idare anlayışının benimsenmesi gerekmektedir. Kamu kurumlarında, örgüt içi iletişimi güçlendirecek ve örgüt kültürünü geliştirecek çalışmalar yapılmalıdır. Kamu görevlilerinin motivasyon kaybını ortadan kaldıracak, aidiyet hissini kuvvetlendirecek mekanizmalar kurulmalıdır. Hiyerarşik üstlerin, liderlik ve yöneticilik eğitimleri almalarına yönelik düzenlemeler yapılabilecektir. Kamu görevlilerine yönelik psikolojik destek programları düzenlenmelidir.

Kamu görevlileri ile ilgili, demode sistematik sınıflandırma ilkesi üzerine inşa edilmiş, göstermelik kariyer ve liyakat ilkelerinden kurtularak, performansa dayalı yeni bir sistemin düzenlenmesi gerekmektedir. Bu sistem hem performans ölçümü hem de ödüllendirme ile ilgili kamu görevlilerini motive edecek içeriğe sahip olmalıdır. Ödüllerinde sistemi sadece maddi ödül değil, takdir edilme, kariyer gelişim fırsatı sunma gibi manevi ödüllendirmeleri içermelidir.

Özetle kamu görevlilerinde görülen sessiz istifanın önlemleri olarak şu hususlar belirtilebilir: i) hukuki belirliliğin sağlanması, ii) katılımcı idare anlayışı geliştirilmesi, iii) örgüt kültürünün geliştirilmesi, iv) etkin performans değerlendirme sistemlerinin geliştirilmesi, v) etkin ödüllendirme sistemlerinin geliştirilmesi.

Sessiz İstifanın Etik Yönlerinin Değerlendirilmesi

Sessiz istifa eden çalışanlar resmi olarak yapmaları gereken görevleri yerine getirirler, ancak görevinin dışında kalan hususlarda isteksizdirler. Görevlerinin parçası olmayan fazladan çabalar için hukuki bir yaptırım yapılması çok da makul görünmemektedir. Hukuki açıdan sakıncası görünmeyen bu davranışların esasen bir de etik yönünün ele alınması gerekir. Etik ile hukuk iç içe geçmiş olmasına karşın, davranışın etik yönü hukuki çerçevenin ötesindedir. Bir eylem hukuka uygun olması her zaman etik açıdan da kabul edilebilir olduğu anlamına gelmeyebilir.

Etik, bireysel ve toplumsal ilişkilerin temelini oluşturan kuralları, değerleri ve ilkeleri ortaya koyan, insan davranışlarını iyi-kötü, doğru-yanlış gibi ahlaki açıdan inceleyen bir disiplindir (Santiago-Torner, Corral-Marfil ve Tarrats-Pons, 2024). Bir pusula özelliği taşıyan etik, bireyin davranışlarına rehberlik eder, bireyleri ve toplumu doğru yola yönlendirmek ve ahlaki seçimler yapmalarını sağlamak için ilkeler ortaya koyar. Bu ilkeler, örgütte kabul edilebilir davranışların ortaya koyulmasını yardımcı olur ve çalışanlar arasında yapılması ve yapılmaması gereken davranışların belirlenmesine rehberlik eder (Lysova vd., 2023). Örgütsel davranış literatüründe sessiz istifa üzerine önemli bir literatür oluşmasına rağmen, sessiz istifanın hem eylemsel açıdan hem de ortaya çıkardığı sonuçların etik açısından değerlendirilmesi ile ilgili çalışmalar sınırlıdır (Ayabakan, 2023; Corbin ve Flenady, 2024). Toplumda yaygın olarak kabul görmüş ahlaki normları ihlal eden davranışlar etik olmayan davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Veetikazhi vd., 2022). O halde, "Sessiz istifa etik

olmayan davranış sınıfında nitelendirilebilir mi?" ve "Sessiz istifa eyleminde hangi etik ilkeler ve ahlaki değerler ihlal edilmektedir?" sorularının cevaplanması önem arz etmektedir

Erdemli insanların hayatlarında önceliklendirmesi gerektiği etik değer ve ilkeler vardır. Çalışma hayatında da çalışanların erdemli davranması ve doğruluk-dürüstlük, sorumluluk, başkalarının hakkını gözetme ve bağlılık gibi etik ilkelere riayet etmesi arzulanmaktadır. Etik davranışların temel bir yönü doğruluk ve dürüstlüktür (Derfler-Rozin ve Park, 2022). Doğruluk ve dürüstlük düşüncelerin gerçekle uyuşması, diğer bir tabirle bireyin özü ile sözünün bir olmasıdır (Kolçak, 2018, s. 19). Sessiz istifa, çalışanların herhangi bir bildirimde bulunmadan ve açıklama yapmadan işlerindeki çabalarını azaltmasıdır. Mevcut çalışma koşullarından memnun olmayan çalışanların bunu açıkça dile getirmek yerine, gerçek niyetini gizleyerek düşük üretkenlik ve geri çekilme belirtileri göstermesidir. Bu bakımdan sessiz istifa çalışanın düşüncesini dürüstçe söylemek yerine seçtiği gizli bir alternatif yoldur. Bir iş ilişkisinin kurulması durumunda çalışan, işverene beceri ve yeteneklerini tam kapasite kullanma ve üstün performans göstermeyi vadetmektedir (Ayabakan, 2023). Vadedilen çabanın yerine getirilmemesi ve gerçek düşüncenin gizlenmesi nedeniyle sessiz istifa eylemi doğruluk ve dürüstlük ilkesinin ile çelişen bir davranış gibi düşünülebilir.

Sessiz istifayı, çalışanların daha fazla refah ve iş-yaşam dengesi arzusuyla gerçekleştirdiği öne sürülmektedir. Bu haliyle çalışanların işlerinden çok kendi çıkarlarını önceliklendirmesi ön plandadır ve örgütsel hedeflerden ziyade kendi özlüklerinin peşinden giderler (Dutta vd., 2024). Sessiz istifa eden çalışanların bu davranışları diğer çalışanların yükünü artırabilir ve örgütün amaç ve hedeflerine zarar verebilir. Bu yönüyle sessiz istifa başkaları için fedakârlıktan kaçınma durumudur ve bencil bir davranış olarak değerlendirilebilir.

Karakterin en önemli unsurlarından biri olan sorumluluk, kişinin yükümlülüklerini kendiliğinden ve zamanında yerine getirmesidir (Kolçak, 2018, s. 82). Ahlakın aktif yanı olarak vurgulanan sorumluluk, kişinin kendinin ve başkalarının refahına yönelik bir yükümlülük ve görev duygusu oluşturmada önemli bir rol oynar (Alina, Cimino ve Coniglio, 2024). Sorumlu bireylerin çalıştığı örgütüne, iş arkadaşlarına ve hatta içinde yaşadığı topluma karşı yerine getirmesi gereken ahlaki yükümlülükleri vardır. Diğer paydaşların iyiliği için gerekli özeni göstermeyen, daha iyisini yapabilecekken bunun için yeterli çabayı göstermeyen sessiz istifa etmiş çalışanlar sorumluluk ilkesini de ihlal ediyor şeklinde yorumlanabilir.

Ancak sadece fiile odaklanılarak yapılan bu değerlendirmelerde, sessiz istifa önemli etik ihlaller içeren bir davranışmış gibi görünmekteyken eylemin altında yatan gerekçeler ile birlikte düşünüldüğünde değerlendirmeler farklı bir yöne evirilebilir. Örgütlerdeki etik olmayan davranışları açıklamak için 'kötü fiçi yaklaşımı' sıklıkla kullanılmaktadır. Bu yaklaşıma göre, örgütlerdeki etik olmayan davranışların sebebi sadece örgütteki kötü çalışanlar (kötü elmalar) değil, aynı zamanda kötü örgüt (kötü fiçi) de olabilir (Kish-Gephart, Harrison ve Treviño, 2010). Örgütün yöneticileri, iklimi ve kültürü ne kadar etik olursa, yani

fıçı ne kadar sağlam olursa, çalışanların da etik davranışlar sergileme olasılıkları o kadar yüksektir (Kaptein, 2023). Bu yaklaşım sessiz istifa konusundaki etik ihlallerin sadece çalışan değil işveren ve yönetici boyutunun da olabileceğini akıllara getirmektedir.

İş etiği üzerine yapılan çalışmalar Max Weber'in Protestan Ahlakı ve Kapitalizmin Ruhuna başlıklı çalışmalarına dayanır (Crispin, Oluoch ve Florah, 2019). Protestan çalışma ahlakında sıkı çalışmak ve başarı için çabalamak oldukça değerlidir ve kişinin ahlaki değerinin bir ölçüsüdür. Çok çaba sarf etmek, görev çağrısının ötesine geçen ve işlerinin her alanında mükemmellik için çabalamak çalışanlar açısından ahlaki bir sorumluluktur (Tadesse Bogale ve Ayenew Birbisa, 2023). Ancak çalışanların sürekli çok çabalaması ve kapasitesinin üzerinde çalışması uzun vadede sürdürülebilir değildir. Çalışanlar yoğun çalışma temposunun ardından yeterince dinlenememesi psikolojik sağlığı ve refahı açısından sorunlar yaratmaktadır. Bu bakımdan çalışanların sağlığını ve refahını korumak ve geliştirmek de işverenlerin ahlaki sorumluluğudur. Çalışma hayatında ilişkilerde karşılıklılık ilkesi hakimdir. Çalışan ve işverenlerin birbirlerine karşı gerçekleştirmeleri gereken beklenti ve yükümlülükleri vardır (Zhao vd., 2007). Bunların birçoğu hukuki düzenlemelerde ve iş sözleşmelerinde açıkça belirtilirken, istihdam ilişkilerini şekillendiren yazılı olmayan zımni anlaşmalar da vardır. Psikolojik sözleşme olarak anılan bu gizli anlaşma hem çalışana ve işverene bazı sorumluluklar yüklemektedir. Taraflardan biri yükümlülüğünü yerine getirmediği algılandığında güven kaybı oluşur ve iş ilişkisi yeniden gözden geçirilir. Bu bağlamda, sessiz istifa, işverenin psikolojik sözleşme ihlaline yanıt olarak çalışanlar tarafından gerçekleştirilen kişisel bir tepki olarak değerlendirmek mümkündür (Karrani vd., 2024).

Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Sessizce istifa, çalışanların işe yönelik çabalarını bilinçli olarak iş tanımlarıyla sınırladıkları, işin temel gerekliliklerini karşıladıkları ancak aşmadıkları, ek görevler için gönüllü olmadıkları ve tüm bunları yalnızca daha fazla refah ve iş-yaşam dengesi için yaptıkları bir zihniyettir. Çalışanlar, sessiz istifanın işverene karşı bir isyan olmadığını, örgütten gördükleri değer kadar karşılık verdiklerini ve bu nedenle sadece yapmaları gerekeni yaptıklarını vurgulamaktadır. Bu durum performansta düşüş gibi algılanabilir ancak çalışan aslında yapması gereken işi layığıyla yerine getirmektedir (Kobal ve Batı, 2022). Sessiz istifa dünya genelinde farklı sektörlerde birçok çalışanı etkileyen yaygın bir örgütsel olgudur ve kamu görevlileri de giderek yaygınlaşan bu iş motivasyonu eksikliğinden etkilenmektedir. Mevcut çalışmada öncelikle sessiz istifanın kamu görevlileri bağlamında hukuki sonuçları ele alınmış ardından etik açıdan değerlendirilmiştir.

Kamu görevlileri bakımından sessiz istifanın yansımaları dört başlık altında toplanabilir: i) kamu görevlisinin sadece görev tanımında belirtilen görevleri yapması, ii) kamu görevlisinin iş birliğinden ve inisiyatif almaktan kaçınması, iii) kamu görevlisinin yetersiz/düşük performans göstermesi, iv) kamu görevlisinin tüm kurallara uyması. Kamu görevlilerinin sessiz istifa davranışlarının yansımalarının kamu hizmetini aksatmaması

mümkün değildir. Bu nedenle konunun disiplin hukuku çerçevesinde değerlendirilmesi gerekmektedir.

Disiplin hukukunda amaç kamu görevlisini cezalandırmak değildir, esas amaç kamu hizmetini aksatacak fiillerin önüne geçmektir. Aynı zamanda, kamu görevlisini de koruyacak mekanizmalar mevcuttur. Bu nedenle sessiz istifa davranışı sergileyen her kamu görevlisinin disiplin hukuku kapsamında müeyyide ile karşılaşması mümkün değildir. Öncelikle kanunilik ilkesi kapsamında değerlendirme yapılmalıdır. Kamu görevlisinin statüsünün gerektirdiği sorumlulukları yerine getirip getirmediği incelenmelidir. Özellikle disiplin hukukunun, savunma hakkı, ölçülülük gibi temel ilkelerine riayet edilmelidir.

İdarelerin, sessiz istifaya yönelen kamu görevlisini cezalandırmak yerine ilgili davranışlar ortaya çıkmadan önce, bu davranışlara sebep olabilecek etkenleri engellemesi gerekmektedir. Böylece kamu hizmetinin sekteye uğramasına da engel olunacaktır. Bu nedenle, sessiz istifa davranışının nedenleri, sonuçları ve idareler tarafından alınacak önlemlerinde belirlenmesi gerekmektedir.

Sessiz istifayı tetikleyen faktörler dikkate alındığında benzer şekilde kamu görevlilerinde sessiz istifa davranışının gelişiminde görev tanımının belirsizliği, düşük ücret, ödüllendirme sistemi eksikliği, katı hiyerarşik yapı, etkin performans değerlendirme sistemi eksikliği, motivasyon kaybı ve tükenmişlik hissinin etkili olduğu söylenebilir. Sessiz istifa davranışının kamu görevlileri arasında yaygınlaşmasının sonuçları ise kamu hizmetlerinin aksaması, kamu hizmetlerinin kalitesinde düşüş, örgüt içi dayanışmanın azalması, diğer kamu görevlilerinin artan iş yükü, zincirleme sessiz istifa etkisi şeklinde sıralanabilir.

Kamu görevlilerinde görülen sessiz istifanın önlemi olarak idareler tarafından öncelikle hukuki belirliliğin sağlanması gerekmektedir. Hukuki belirliliğin ardından katılımcı idare anlayışının, örgüt kültürünün ve etkin performans değerlendirme sistemleri ile etkin ödüllendirme sistemlerinin geliştirilmelidir.

Sessiz istifanın kamu görevlileri açısından genel itibariyle hukuki yaptırıma tabi tutulacak bir eylem olmadığı görülmektedir. Ancak sessiz istifada hem çalışanlar hem de işveren ve yöneticiler açısından bir takım etik ihlaller söz konusudur. Öncelikle çalışanlar açısından değerlendirilecek olursa, sessiz istifa davranışları bazı etik ilkeler ile ilişkilendirilebilir. İşveren veya yöneticiler açısından ise güven, adalet ve emeğin hakkını verme ilkelerinin ihlal edilmesinin çalışanlarda sessiz istifa eğilimin ortaya çıkmasında etkili olduğu söylenebilir. Bu nedenle sessiz istifa sürecinde hem çalışanların hem de işveren ve yöneticilerin dikkat etmeleri gereken etik sorumlulukları vardır.

Sessiz istifa, esasen sürdürülebilir bir çalışma hayatı ve özel yaşam dengesi kurma yönünde bir girişimdir ve yeni neslin yeni yaşam tarzı olarak değerlendirilmelidir. Çalışanlar artık çabalarını daha anlamlı bulabilecekleri alanlara odaklaya çalışmakta, kendi hayatlarının nasıl şekilleneceğine işlerinin ya da yöneticilerinin değil kendilerinin karar vermesi gerektiğine inanmaktadır (Anand vd., 2023). Örgütlerin bu anlayışı önlemenin ve bundan kurtulmanın yollarını aramaktansa, bu durumu kabullenmenin ve olumlu yönlerini ortaya

çıkarılmasının yollarını aramaları daha uygun olacaktır. Nitekim çalışma gün ve saatlerinin kısaltılması ve esnek çalışma yöntemlerinin tartışılmaya başlanması ve bu konuda kanuni düzenlemeler yapmaya yönelik çalışmalar politika yapıcılarının bu anlayışı kabul ettiğinin bir göstergesidir.

Öte yandan sessiz istifa sanıldığı kadar kötü sonuçlara neden olabilecek bir yaklaşım olmayabilir. Sessiz istifayı örgüte zarar verme potansiyeli olan kötü niyetli bir direniş hareketinden ziyade masum bir refah arayışı girişimi olarak konumlandırmak daha doğru olacaktır. Bu yönüyle değerlendirildiğinde sessiz istifa özü itibarıyla bu kadar çok abartılacak bir durum da olmayabilir. Sessiz istifa eden çalışanlar fazla çalışmak istemeyen tembel kişiler değildir, sadece karşılığını alamadığı fazla çabayı reddetmektedirler. Sessiz istifanın bir felaket ya da çok büyük bir işgücü sorunuymuş gibi gösterilmeye çalışılmasının altında belki de yönetici ve işverenlerin düzenlerinin bozulması korkusu yatmaktadır. Yıllardır çalışanlarına karşılığını vermeden iş yaptırmaya alışmış örgütler, çalışanlarının bu durumu anlamalarından endişe duyuyor olabilirler. Günümüz çalışma koşullarından örgütlerin çalışanların fazladan çabasına muhtaç olunduğu ve çalışanların da daha fazla refah ve iş-yaşam dengesi arayışı içerisinde olduğu göz önüne alındığında ideal katılım seviyesinin belirlenmesi önem arz etmektedir. Dolayısıyla sessiz istifaya hukuki çözüm yolları aramaktansa bir insan kaynakları ve motivasyon sorunu olarak yaklaşmak daha mantıklı görünmektedir. Sessiz istifa mevcut çalışma koşullarının ve anlayışının değişmesi gerektiğini duyurma çabasıdır. Örgütlerin bu çağrıya kulak tıkamaktansa çalışanları yeniden fazladan çalışmaya motive edecek yeni çözüm yolları aramaları gerekmektedir. Bu doğrultuda iş yaşam dengesini önceliklendiren, etik davranış kullarını teşvik eden, etik değerlerin ön planda olduğu bir örgüt kültürü ve iklimi yaratmaları, etkin bir kariyer ve performans değerlendirme sistemlerinin geliştirilmesi tercih etmeleri faydalı olabilir.

Bu çalışma, sessiz istifa olgusunu kamu görevlileri özelinde hukuki ve etik yönleriyle ele alarak literatüre katkı sunmayı amaçlamaktadır. Ancak çalışmanın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Öncelikle, çalışma teorik düzeyde yapılmış olup, ampirik verilere dayanmamaktadır. Bu nedenle kamu görevlilerinin sessiz istifa davranışlarına ilişkin tespitler, ilgili literatür ve kavramsal çerçeve doğrultusunda yorumlanmıştır. Gelecekte yapılacak çalışmalarda, kamu görevlileriyle yapılacak mülakatlar veya anket çalışmalarıyla konuya ilişkin nicel ve nitel verilerin toplanması, konunun daha somut ve derinlemesine anlaşılmasına katkı sağlayacaktır.

Bununla birlikte, çalışmada kamu görevlilerinin tamamı homojen bir grup olarak ele alınmış; farklı kamu kurumları, görev türleri veya hizmet sınıflarının sessiz istifa davranışlarına etkisi ayrıntılı olarak incelenmemiştir. Oysa ki sessiz istifa davranışının örgüt kültürü, yönetsel yapı ve görev niteliğine göre farklılık göstermesi mümkündür. Bu nedenle kurumsal bazda yapılacak çalışmalar, sessiz istifanın kamu yönetimi içindeki yansımalarını daha iyi analiz edecektir.

Teorik temelde ele alınan bu çalışma, ileride yapılacak ampirik araştırmalara zemin hazırlamak üzere bir ön çalışma olarak kurgulanmıştır. Bu nedenle çalışmada ileri sürülen değerlendirmeler, mevcut literatür ve kavramsal çerçeve temelinde şekillenmiş olup, sahadan elde edilmiş veriyle desteklenmemiştir. Bu durum, çalışmanın en temel sınırlılığını oluşturmaktadır.

Kaynakça

- Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422-436.
- Alina, P. I., Cimino, A. ve Coniglio, I. M. (2024). A business ethics perspective on constructive deviant behavior in organizations: A literature review and an integrated framework proposal. *Business Ethics, the Environment & Responsibility*, 1-20.
- Anand, A., Doll, J. ve Ray, P. (2024). Drowning in silence: a scale development and validation of quiet quitting and quiet firing. *International Journal of Organizational Analysis*, 32(4), 721-743.
- Atalay, M. ve Dağıstan, U. (2024). Quiet quitting: a new wine in an old bottle?. *Personnel Review*, 53(4), 1059-1074.
- Ayabakan, B. Ç. (2023). İş etiği penceresinden sessiz istifa. *Uluslararası Sosyal Bilimlerde Yenilikçi Yaklaşımlar Dergisi*, 7(2), 106-126.
- Ayan, H. A. (2024). İş hukuku boyutuyla sessiz istifa (quiet quitting). İçinde A. Uyumaz vd. (Edt.), *Selçuk Hukuk Kongresi III 2024: özel hukuk bildirileri tam metin kitabı* (s. 289-315). Ankara: Nobel Yayınları.
- Boy, Y. ve Sürmeli, M. (2023). Quiet quitting: A significant risk for global healthcare. *Journal of Global Health*, 13, 03014.
- Constantz, J. (2022). Quiet quitters' make up half of the US workforce, Gallup finds. *Bloomberg*. www.bloomberg.com/news/articles/2022-09-06/quiet-quitters-make-up-half-of-the-us-workforce-gallup-finds#xj4y7vzkg Erişim Tarihi: 20.12.2024
- Corbin, T. A. ve Flenady, G. (2024). Quiet quitting as compensatory respect: meaningful work, recognition, and the entrepreneurial ethic. *Philosophy of Management*, 23(4), 461-480.
- Crispin, M., Oluoch, A. F. Ve Florah, M. (2019). A theoretical account of Human resource Management practices, ethical work climate and employee ethical behavior: A critical literature review. *Business Management Dynamics*, 9(4), 1-8.
- Çimen, A. İ. ve Yılmaz, T. (2023). Sessiz istifa ne kadar sessiz. *Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Dergisi*, 5(1), 27-33.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F. ve Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512.
- Deniz, V. (2025). Örgütsel adalet ve sessiz istifa: Göreli yoksunluk teorisine dayalı bir aracılık modeli. *Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(29), 446-474.
- Derfler-Rozin, R. ve Park, H. (2022). Ethics and honesty in organizations: Unique organizational challenges. *Current Opinion in Psychology*, 47, 101401.
- Dillard, N., Cavallo, T. ve Zhang, P. (2024). A return to humanism: A multi-level analysis exploring the positive effects of quiet quitting. *Human Resource Development Review*, 15344843241305655.
- Dursun-Ateş, S. (2024). Sessiz istifaya karşı işverenin hakları. İçinde A. Uyumaz vd. (Edt.), *Selçuk Hukuk Kongresi III 2024: özel hukuk bildirileri tam metin kitabı* (s. 167-215). Ankara: Nobel Yayınları.
- Dutta, D. S., Thomas, A., Shiva, A., Papa, A. ve Cuomo, M. T. (2024). The hustle behind knowledge: role of workplace ostracism and knowledge hiding towards quiet quitting in knowledge-intensive organisations. *Journal of Knowledge Management*, 28(10), 2911-2939.
- Emerson, R. M. (1976). Social exchange theory. *Annu. Rev. Sociol.* 2, 335-362
- Formica, S., ve Sfodera, F. (2022). The great resignation and quiet quitting paradigm shifts: An overview of current situation and future research directions. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 31(8), 899-907.
- Galanis, P., Moisoglou, I., Katsiouroumpa, A., Malliarou, M., Vraka, I., Gallos, P., ... ve Papathanasiou, I. V. (2024). Impact of workplace bullying on quiet quitting in nurses: The mediating effect of coping strategies. *In Healthcare*, 2(7), MDPI.
- Gözler, K. ve Kaplan G. (2019). *İdare hukuku dersleri* (Güncellenmiş 21. Baskı). Bursa: Ekin Yayıncılık.

- Harter, J. (2023). Globally, employees are more engaged—and more stressed. *Gallup Workplace*. <https://www.gallup.com/workplace/506798/globally-employees-engaged-stressed.aspx> Erişim Tarihi: 20.12.2024
- 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.
- Hetler, A. (2022). Quiet quitting explained: Everything you need to know, Techtarget. <https://www.techtarget.com/whatis/feature/Quietquitting-explained-Everything-you-need-to-know> Erişim Tarihi: 15.12.2024
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: a new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513-524.
- Kaptein, M. (2023). A paradox of ethics: Why people in good organizations do bad things. *Journal of Business Ethics*, 184(1), 297-316.
- Karrani, M. A., Bani-Melhem, S. ve Mohd-Shamsudin, F. (2024). Employee quiet quitting behaviours: conceptualization, measure development, and validation. *The Service Industries Journal*, 44(3-4), 218-236.
- Kerse, G., Deniz, V. ve Çakıcı, A.B. (2024). Sessiz istifa ölçeğinin Türkçe formunun psikometrik özelliklerinin sınanması. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(3), 749-762.
- Kerse, G., Deniz, V. ve Selçuk, E. T. (2025). Engaging leadership, job boredom, and quiet quitting: A scale adaptation and mediated model testing. *International Journal of Organizational Leadership*, 14(First Special Issue), 377-393.
- Kish-Gephart, J. J., Harrison, D. A. ve Treviño, L. K. (2010). Bad apples, bad cases, and bad barrels: meta-analytic evidence about sources of unethical decisions at work. *Journal of Applied Psychology*, 95(1), 1-31.
- Klotz, C. A. ve Bolino, C. M. (2022). When quiet quitting is worse than the real thing. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2022/09/when-quiet-quitting-is-worse-than-the-real-thing> Erişim Tarihi: 17.10.2022
- Kobal, G. ve Batı, S. (2022). Eski bir alışkanlık, yeni bir akım: Sessiz istifa yaşayanlar anlatıyor, uzmanlar yorumluyor. *Hürriyet*. <https://www.hurriyet.com.tr/gundem/eski-bir-aliskanlik-yeni-bir-akim-sessiz-istifayasayanlari-anlatiyor-uzmanlar-yorumluyor-42127939> Erişim Tarihi: 18.11.2024
- Kolçak, M. (2018). *Meslek etiği* (4. Baskı). Bursa: Ekin Basın Yayın Dağıtım.
- Liu-Lastres, B., Karatepe, O. M. ve Okumus, F. (2024). Combating quiet quitting: implications for future research and practices for talent management. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 36(1), 13-24.
- Lysova, E. I., Tosti-Kharas, J., Michaelson, C., Fletcher, L., Bailey, C. ve McGhee, P. (2023). Ethics and the future of meaningful work: Introduction to the special issue. *Journal of Business Ethics*, 185(4), 713-723.
- Moon, Y. K., O'Brien, K. E. ve Mann, K. J. (2023). The role of extraversion in the great resignation: A burnout-quitting process during the pandemic. *Personality and Individual Differences*, 205, 112074.
- Nimmi, P. M., Syed, F., Manjaly, N. B. ve Harsha, G. (2024). Employee's narrative on quiet quitting—a qualitative analysis. *Employee Relations: The International Journal*, 46(7), 1406-1421.
- Onar, S.S. (1966). *İdare Hukukunun Umumi Esasları Cilt I* (3. Baskı). İstanbul: İsmail Akgün Matbaası.
- Rodríguez-Montoya, C., De Castro Morel, R. ve Frías-Rodríguez, D. (2024). Quiet quitting in the Dominican Republic: the employers' perspective. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*.
- Santiago-Torner, C., Corral-Marfil, J. A. ve Tarrats-Pons, E. (2024). Relationship between personal ethics and burnout: The unexpected influence of affective commitment. *Administrative Sciences*, 14(6), 123.
- Scheyett, A. (2023). Quiet quitting. *Social Work*, 68(1), 5-7.

- Serenko, A. (2023). The human capital management perspective on quiet quitting: recommendations for employees, managers, and national policymakers. *Journal of Knowledge Management*, 28(1), 27-43.
- Tadesse Bogale, A. ve Ayenew Birbirs, Z. (2023). HR system and work ethics: A systematic review. *Cogent Business & Management*, 10(3), 2278848.
- Tan, T. (2014). *İdare Hukuku* (Güncelleştirilmiş 3. Baskı). Ankara: Turhan Kitabevi.
- Thu Trang, P. ve Thi Thu Trang, N. (2024). Job burnout and quiet quitting in Vietnamese banking sector: the moderation effect of optimism. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2371549.
- Ulusoy, A. (2022). *Türk İdare Hukuku* (Gözden Geçirilmiş 5. Baskı). Ankara: Yetkin Yayınları.
- Veetikazhi, R., Kamalanabhan, T. J., Malhotra, P., Arora, R. ve Mueller, A. (2022). Unethical employee behaviour: a review and typology. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(10), 1976-2018.
- Zhao, H. A. O., Wayne, S. J., Glibkowski, B. C. ve Bravo, J. (2007). The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: a meta-analysis. *Personnel Psychology*, 60(3), 647-680.