

Yazar/Author
Adnan AKIN*

Makale Adı/Article Name

Yiyecek-İçecek Sektöründe Sessiz İstifa: Yönetimsel Algılar ve Örgütsel Dinamikler **

Quiet Quitting In The Food And Beverage Industry: Managerial Perceptions And Organizational Dynamics

ÖZ

Bu çalışma, yiyecek-içecek sektöründe sessiz istifa olgusunu, yöneticilerin algıları temelinde örgütsel sessizlik ve psikolojik güçsüzlük bağlamında nitel bir yöntem ile incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırmanın temel hedefi, yöneticilerin sessiz istifayı nasıl algıladıkları, bu davranışı örgütsel sessizlik ve psikolojik güçsüzlük gibi kritik kavramlarla nasıl ilişkilendirdikleri ve bu algıların yönetim uygulamalarına nasıl yansıdığını belirlemektir. Araştırma da amaçlı örneklem yöntemlerinden maksimum çeşitlilik örneklemesi kullanılmış ve Antalya’da faaliyet gösteren birinci sınıf yiyecek-içecek işletmelerinde görev yapan, en az üç yıl yöneticilik deneyimine sahip ve sessiz istifa kavramına dair bilgi veya deneyim sahibi 30 yöneticiden veri toplanmıştır. Bulgular, sessiz istifanın yalnızca işgücünün motivasyonundaki azalma ile sınırlı kalmayıp, aynı zamanda pasif direnç, performans düşüşü ve örgütsel bağlılıkta zayıflama ile de ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. Örgütsel sessizlik ve psikolojik güçsüzlüğün, işgücünün seslerini duyurmasını engellediği dolayısıyla bu durumun işgücünde sessiz istifa davranışını artırdığı yönünde sonuçlar araştırmada tespit edilmiştir. Ayrıca, yönetimsel kademeler arasında sessiz istifa algılarında farklılıklar saptanmış, psikolojik güvenlik ve açık iletişim ortamlarının bu eğilimlerin azaltılmasında kritik rol oynadığı ifade edilmiştir. Bu kapsamda, işletmelerin etkili iletişim kanalları kurması, geri bildirim mekanizmalarını güçlendirmesi ve işgücü motivasyonunu artıracak stratejiler geliştirmesinin gerekliliği vurgulanmıştır. Çalışma, sektöre özgü özgün teorik katkılar sunmakla birlikte, uygulamaya yönelik somut öneriler de getirmektedir.

Anahtar Kelimeler: Sessiz İstifa, Örgütsel Sessizlik, Psikolojik Gücsüzlük, Yönetici Algıları

ABSTRACT

This study aims to examine the phenomenon of quiet quitting in the food and beverage sector through a qualitative approach, focusing on organizational silence and psychological powerlessness as perceived by managers. The primary objective of the research is to determine how managers perceive quiet quitting, how they relate this behavior to critical concepts such as organizational silence and psychological powerlessness, and how these perceptions are reflected in managerial practices. A purposive sampling technique, specifically maximum variation sampling, was employed in the study, and data were collected from 30 managers working in first-class food and beverage establishments in Antalya, each with a minimum of three years of managerial experience and knowledge or experience regarding the concept of quiet quitting. The findings indicate that quiet quitting is not limited to a decrease in workforce motivation but is also associated with passive resistance, performance decline, and weakened organizational commitment. The study identified that organizational silence and psychological powerlessness hinder employees from voicing their concerns, thereby increasing the likelihood of quiet quitting. Furthermore, differences in perceptions of quiet quitting were observed across managerial levels, with psychological safety and open communication environments playing a critical role in mitigating these tendencies. In this context, the study emphasizes the necessity for organizations to establish effective communication channels, strengthen feedback mechanisms, and develop strategies to enhance workforce motivation. While offering sector-specific theoretical contributions, the study also provides concrete, practice-oriented recommendations.

Keywords: Quiet Quitting, Organizational Silence, Psychological Powerlessness, Managerial Perceptions

* Dr. Öğr. Üyesi, Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu MYO, Otel, Lokanta ve İkram Hizmetleri Bölümü, adnan.akin@ibu.edu.tr 

** Bu çalışma için Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi İnsan Araştırmaları Etik Kurulu’nun 03.09.2025 tarihli ve 2025/08 toplantısında (Protokol No: 2025/466) etik kurul onayı alınmıştır.

Extended Abstract

In the study, quiet quitting was considered not only as an individual withdrawal behavior but also as a multidimensional phenomenon related to organizational silence, psychological powerlessness and managerial practices, and the theoretical framework of the study was established. The main objective of this study is to reveal how managers perceive quiet quitting, how they relate it to basic concepts such as organizational silence and psychological powerlessness, and how these perceptions are reflected in management practices. The unique contribution of the study to the literature is that it is a qualitative approach that addresses quiet quitting from a managerial perspective and integrates it with organizational dynamics. In addition, the sectoral importance of the study is that it provides applicable results for understanding the reasons for quiet quitting and developing preventive strategies in line with the findings obtained from a managerial perspective in food and beverage businesses.

Qualitative research methods were used in this study. Qualitative research is important in identifying social realities through the perspective and context of participants. Purposive sampling, a method commonly used in qualitative research, was used in the study. Purposive sampling is an important method for selecting participants who are most appropriate for the research questions and rich in information. Participants were selected from individuals who work in first-class food and beverage establishments operating in Antalya, have at least three years of managerial experience, and have knowledge or experience with the concept of quiet quitting.

In this context, criterion sampling was applied in the study; this approach was adopted to identify managers who meet certain criteria (Yıldırım ve Şimşek, 2018). In the study, a semi-structured interview form, which was developed in line with the opinions of field experts and whose content validity was ensured, was used as the data collection tool. This form consists of 6 questions aimed at determining the demographic characteristics of the participants and 7 managerial questions aimed at revealing the perceptions and experiences of the concept of quiet quitting. Interview questions were designed to focus on key research themes such as quiet quitting, organizational silence, psychological powerlessness, and management strategies.

The evaluation of the collected data was completed using the thematic analysis method of Braun and Clarke (2006). Thematic analysis is widely used by researchers because it allows for both flexibility and reliability in organizing and interpreting qualitative data in a meaningful way. During the analysis process, all interview data were first read multiple times and coded. Similar codes were then categorized into logical categories, and the study's themes were developed based on these categories. Furthermore, the analysis considered both pre-determined themes derived from the theoretical framework and new themes emerging from the data.

In this context, it was observed that as participants' age and seniority increased, their assessments of quiet quitting became more strategic. While lower-level and younger managers defined quiet quitting as a "decrease in workforce motivation" or "disinterest in work," senior and experienced managers interpreted this phenomenon in the context of "loss of organizational commitment" and "corporate risk." The results show that quiet quitting is not a one-dimensional withdrawal behavior; it is a complex process intertwined with organizational, psychological and communication factors. Two complementary mechanisms stand out in this study. First, organizational silence practices generate passive resistance across the workforce, triggering psychological detachment from work. Second, low perceptions of justice and role ambiguity negatively impact the balance of reciprocity within the context of Blau's (1964) Social Exchange Theory. This situation, in turn, leads the workforce to withdraw their commitments to the organization. Thus, quiet quitting can be conceptualized as both a process of psychological distancing derived from organizational silence and a form of passive resistance resulting from the disruption of the social exchange balance. In this context, Edmondson's (1999) Psychological Safety Theory suggests that safe communication environments act as a buffer against quiet quitting. Furthermore, the results obtained are parallel to the existing literature. Indeed, the link between organizational silence and workforce withdrawal behaviors is consistent with Morrison and Milliken's (2000) findings that managerial silence environments suppress workforce voice. The study's unique contribution is its reconceptualization of quiet quitting not simply as a loss of individual motivation but rather as a component of passive resistance and psychological distancing. In this respect, the results align with Klotz and Bolino's (2022) assessment that quiet quitting is still in the theorization process.

The study also offers important practical implications for the industry. Managers perceive quiet quitting as a sign of decreased emotional engagement, passive resistance, and decreased performance, viewing it as a critical risk factor for weakening organizational commitment. The unique dynamics of the food and beverage industry increase the risk of psychological disempowerment, making it difficult for the workforce to voice their opinions. Differences in perception across management levels indicate the need for multi-layered

intervention strategies. Establishing open communication channels, strengthening regular feedback mechanisms, clarifying role definitions, and focusing on organizational culture transformations that foster psychological safety are essential to prevent quiet quitting.

However, the study's limitations should also be considered. The study was conducted solely within the Turkish food and beverage sector, limiting its generalizability to different sectors and cultural contexts. Furthermore, while the study's qualitative design allows for in-depth interpretation of the findings, supporting them with large-scale quantitative data is essential for future studies.

Giriş

Çalışma yaşamında son yıllarda gözlenen dönüşüm, çalışanların örgütle kurdukları ilişkinin niteliğini ve bu ilişkiye yükledikleri anlamı önemli ölçüde değiştirmiştir. Özellikle artan iş talepleri, yoğun çalışma temposu ve sınırlı kontrol alanları, çalışanların örgütsel süreçlere katılım biçimlerini ve tepkilerini daha örtük hale getirmiştir. Bu bağlamda, çalışanların memnuniyetsizliklerini ya da beklentilerini açık biçimde ifade etmek yerine, geri çekilme, minimum çaba gösterme ve örgütsel etkileşimlerden kaçınma gibi davranışlara yöneldikleri görülmektedir (Morrison, 2014; Knoll ve van Dick, 2013). Örgütsel sessizlik, psikolojik güçsüzlük ve zayıflayan yönetsel iletişim iklimi, bu tür davranışların ortaya çıkmasında belirleyici yapısal faktörler arasında yer almaktadır; özellikle emek yoğun ve hiyerarşik yapıya sahip sektörlerde bu eğilimler daha görünür hale gelmektedir (Kim & Jogaratnam, 2010). Bu çerçevede, çalışan davranışlarındaki bu sessiz geri çekilme biçimlerinin yönetsel algılar ve örgütsel dinamikler bağlamında ele alınması, çağdaş örgüt çalışmalarında giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Bu doğrultuda MIT Sloan Management Review tarafından yayımlanan Glassdoor verilerinin üzerinden yapılan analizlerin sonucu, etkin olmayan, olumsuz örgütsel kültürlerin işgücünün işe olan bağlılığını azaltarak, sessiz istifa eğilimlerini güçlendirdiğini ortaya koymuştur (Sull vd., 2022). Bu değişim sürecinde sessiz istifa kavramı, tüm sektörlerde giderek daha da fazla önem kazanmıştır. Sessiz istifa, işgücünün iş tanımlarının ötesine geçmeden sadece en az düzeyde görevlerini yerine getirmeleri ve örgütsel bağlılıklarını bilinçli şekilde azaltmaları şeklinde ifade edilmektedir (Keane, 2023). Oluşan söz konusu davranış biçimi, işgücünün duygusal ve zihinsel enerjilerini işe yönlendirmek yerine iş ve özel hayat dengesini koruma beklentisinden kaynaklanmaktadır. Ayrıca örgütsel memnuniyetsizlik, tükenmişlik ve psikolojik güçsüzlük gibi temel psikososyal faktörlerle de ilişkili olduğu düşünülmektedir (Kim ve Jogaratnam, 2010). Çünkü sessiz istifa, sadece bireysel motivasyon ve iş-yaşam dengesiyle ilgili olmayıp, bununla beraber örgütsel kültür, liderlik yaklaşımları ve işgücünün örgütsel adalet algıları gibi çok boyutlu dinamiklerle de bağlantılıdır. Bu bağlamda, sessiz istifa davranışı işgücünün davranışlarını ve örgütsel süreçleri belirgin şekilde etkileyebilmektedir.

Yiyecek-içecek sektörü, yoğun konuk etkileşimi, sürekli değişen iş temposu ve yüksek personel devir hızı gibi özellikleriyle, sessiz istifa davranışının yaygınlaşabileceği riskli bir sektör olarak bilinmektedir (Kim ve Jogaratnam, 2010). Bu sektördeki işgücü duygusal emek, fiziksel yorgunluk ve belirsizliklerle sık sık karşılaşmaktadır. Dolayısıyla işgücünde örgüte olan bağlılık zayıflamakta ve işgünü bu durum, psikolojik olarak olumsuz etkileyerek, işgücünün sessiz istifa eğilimlerini tetikleyebilmektedir (Maslach ve Leiter, 2016). Öte yandan, örgütsel sessizlik ve psikolojik güçsüzlük gibi kavramlar, işgücünün seslerini duyuramamaları ve güçsüz hissetmeleri bağlamında sessiz istifa davranışını anlamada kritik bir öneme sahiptir (Morrison ve Milliken, 2000). Ancak mevcut literatürde, yiyecek-içecek sektöründe görev yapan yöneticilerin, işgücünde gözlemlenen sessiz istifa davranışına yönelik algıları ve bu davranışın arkasındaki örgütsel dinamiklere ilişkin yeterli nitel bir çalışmaya rastlanmamaktadır. Dolayısıyla çalışma yöneticilerin işgücünde oluşan sessiz istifa ile ilgili algılarını derinlemesine inceleyerek, hem sektörün özgün koşullarının anlaşılmasına hem de etkili müdahale stratejilerinin geliştirilmesini sağlamak için önemli olup; literatürdeki boşluğun doldurulmasına katkı sağlayacaktır.

Gerçekleştirilen çalışma, Antalya'da faaliyet gösteren birinci sınıf yiyecek-içecek işletmelerinde görev yapan alt, orta ve üst düzey yöneticilerin perspektifinden sessiz istifa olgusuna ilişkin algı ve deneyimleri nitel bir bakış açısıyla analiz etmeyi amaçlamaktadır. Çalışmada sessiz istifa, yalnızca

bireysel bir geri çekilme davranışı olarak değil, aynı zamanda örgütsel sessizlik, psikolojik güçsüzlük ve yönetsel uygulamalarla ilişkili çok boyutlu bir olgu olarak ele alınmış ve çalışmanın kuramsal çerçevesi oluşturulmuştur. Bu doğrultuda çalışmanın temel hedefi, yöneticilerin sessiz istifayı nasıl algıladıkları, örgütsel sessizlik ve psikolojik güçsüzlük gibi temel kavramlarla nasıl ilişkilendirdikleri ve bu algıların yönetim uygulamalarına hangi şekilde yansıdığını ortaya koymaktır. Ayrıca, farklı yönetici grupları arasındaki algısal benzerlik ve farklılıkları tespit etmektir. Çalışmanın literatüre özgün katkısı, sessiz istifayı yönetsel bakış açısıyla ele alan ve örgütsel dinamiklerle bütünleştiren nitel bir yaklaşım olmasıdır. Böylece, genel olarak nicel bulgulara dayalı mevcut literatüre nitel ve yöntemsel açıdan derinlik kazandırılmaktadır. Ayrıca, çalışmanın sektörel önemi, yiyecek-içecek işletmelerinde yönetsel bakış açısıyla elde edilen bulgular doğrultusunda sessiz istifa nedenlerini anlamaya ve önleyici stratejiler geliştirmeye yönelik uygulanabilir sonuçlar sunmasıdır.

1. Literatür İncelemesi ve Kuramsal Altyapı

Örgütsel psikoloji literatüründe, işgücü davranışlarında oluşan sessiz istifa kavramı her geçen gün artan bir öneme sahiptir. Sessiz istifa, işgücünün iş yerindeki görev ve sorumluluklarını asgari düzeyde yerine getirmesi ve bunun sonucunda örgütsel bağlılık ile motivasyon düzeylerinde azalma görülmesi olarak bilinen çok boyutlu bir davranış biçimidir (Peters, 2023). Bu davranış yalnızca bireysel psikolojik süreçlerle sınırlı değil aynı zamanda iş doyumunu ve tükenmişlik gibi faktörleri de içerisinde barındırmaktadır. Ayrıca sessiz istifa kavramının örgütsel yapı, iletişim dinamikleri ve adalet algılarıyla da doğrudan ilişkilendirildiği bilinmektedir (Kim ve Jogaratnam, 2010; Morrison ve Milliken, 2000). Dolayısıyla sessiz istifa davranışı, hem bireysel hem de örgütsel boyutları kapsayan, bütüncül bir analiz gerektiren önemli bir kavram olarak ifade edilebilir.

Örgütsel sessizlik, tüm işgücünün fikir, düşünce ve problemlerini ifade etmekten çekinmeleri olarak ifade tanımlanabilir. Söz konusu kavram sessiz istifa kavramının en önemli öncüllerinden biri olarak değerlendirilmektedir (Morrison ve Milliken, 2000). Bu durum, işgücünün örgüt içi iletişimde kendilerini çaresiz, değersiz hissetmeleri ve karar alma süreçlerinden dışlanmalarıyla netleşmektedir. Dolayısıyla işgücünün kendilerini net bir biçimde ifade etmedikleri ancak davranışlarıyla gösterdikleri görünmez mesajlar vasıtasıyla sessiz bir protesto şekline dönüşebilmektedir (Detert ve Edmondson, 2011). Bununla beraber sessiz istifa kavramı ise psikolojik güçsüzlük kavramıdır. Psikolojik güçsüzlük, işgücünün kontrol ve etki algılarının zayıflaması sonucu öğrenilmiş çaresizlik çerçevesinde tüm örgütsel süreçlere katılımda isteksizlik ve pasiflik olarak ortaya çıkabilmektedir (Peterson vd., 1993; Seligman, 1975). Bu bağlamda, örgütsel sessizlik ve psikolojik güçsüzlük, sessiz istifa davranışının oluşum mekanizmalarında merkezi ve belirleyici olmasından önem arz etmektedir.

Yiyecek-içecek sektöründe, yüksek iş yükü, belirsiz zaman zaman net olmayan çalışma koşulları ve yoğun duygusal emek, işgücünün psikolojik güçsüzlük ile örgütsel sessizlik yaşama risklerine sebep olabilmektedir. Bu çerçevede, duygusal emeğin yüksek düzeyde tükenmişliğe yol açtığı ve sessiz istifa davranışının yalnızca bireysel psikolojik süreçlerle sınırlı olmadığı, aynı zamanda örgütsel kültür ve iletişim dinamiklerinin bir yansıması olarak ortaya çıktığı söylenebilir (Brotheridge ve Lee, 2002; Edmondson, 1999; Kim ve Jogaratnam, 2010). Bu bağlamda çeşitli teoriler bilim adamlarınca tespit edilmiştir. Edmondson'ın 1999'daki psikolojik güvenlik teorisi işgücünün risk alma, görüşlerini açıkça ifade etme ve yenilikçi davranışlar sergileme konusundaki rahatlık düzeyleri olarak bilinmektedir. Etkili psikolojik güvenlik ortamları, sessiz istifa gibi olumsuz davranış biçimlerinin önlenmesinde belirleyici bir rol oynamaktadır (Edmondson, 2004). Benzer şekilde diğer bir teori ise Blau'nun 1964'teki sosyal değişim teorisidir. Sosyal değişim teorisi işgücü-örgüt etkileşimlerinde karşılıklı fayda ve adalet algısının önemini ortaya koymaktadır. Ayrıca bu teori sessiz istifa eğilimlerinin oluşum mekanizmalarını kavramsal olarak açıklayan bir çerçeveye sahiptir (Cropanzano ve Mitchell, 2005). Bu teorik çerçeveler, sessiz istifa kavramının yalnızca bireysel bir tercih değil, örgütsel ilişkilerde algılanan dengesizliklerin ve yönetsel uygulamaların bir sonucu olarak şekillendiğini göstermektedir (Kahn, 1990; Sull vd., 2022). Buradan hareketle, sektörel bağlam ve kuramsal yaklaşımlar, örgütsel sessizlik ve psikolojik güçsüzlük ile birlikte sessiz istifa davranışının anlaşılmasında bütüncül bir perspektif sunmaktadır.

Son olarak, sessiz istifa olgusunun çok boyutlu dinamiklerinin kapsamlı biçimde değerlendirilebilmesi için, bireysel psikolojik faktörler ile örgütsel iletişim, adalet algısı ve güç ilişkilerinin eşzamanlı olarak ele alınması gerektiği düşünülmektedir. Özellikle, yiyecek-içecek sektörünün kendine has sektörel koşulları göz önünde bulundurulduğunda, yöneticilerin algı ve deneyimlerinin derinlemesine bilinmesi, anlaşılması, alandaki bilgi eksikliklerinin daha iyi kavranmasına katkılar sunabilecektir. Bununla beraber literatüre hem teorik hem de ampirik açıdan değerli ve anlamlı çıkarımlar sunmayı amaçlamaktadır.

2. Metodoloji

2.1. Araştırma Tasarımı

Bu çalışma, yiyecek-içecek sektöründe faaliyet gösteren işletme yöneticilerinin sessiz istifa kavramına yönelik algı ve deneyimlerini derinlemesine anlamak amacıyla nitel bir şekilde gerçekleştirilmiştir. Nitel araştırma, sosyal gerçekliklerin katılımcı perspektifi ve bağlamı üzerinden tespit edilmesinde önemlidir (Creswell, 2013). Ayrıca örgütsel davranış çalışmalarında sosyal kavramların bağlamsal ve çok boyutlu doğasının anlayabilmek için de yaygın bir biçimde kullanılmaktadır (Creswell, 2018; Merriam ve Tisdell, 2016). Literatürde sessiz istifa hem nitel hem de nicel yöntemler tercih edilerek, farklı boyutları ile araştırılmış ve önemli sonuçlar ortaya konmuştur. Ancak yönetici algı ve deneyimlerini içeren hem literatüre hem de sektörel alana katkı sağlayan çalışmaların kısıtlı olduğu bilinmektedir (Akın, 2024). Dolayısıyla çalışma, sessiz istifa kavramını yönetsel bakış açısıyla ayrıntılı biçimde betimleyen önemli nitel araştırmalardan biri olma özelliğine sahiptir. Bu bağlamda, yöneticilerin algı ve deneyimlerini derinlemesine mülakatlar çerçevesinde analiz edip, sektöre uygulamaya dönük, literatüre ise kavramsal, teorik ve ampirik düzeyde anlamlı katkılar sunduğundan önemlidir.

2.2. Evren ve Örneklem

Çalışmada, nitel araştırmalarda yaygın olarak kullanılan amaçlı örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Amaçlı örnekleme, araştırma sorularına en uygun ve bilgi açısından zengin katılımcıların seçilmesinde önemli bir yöntemdir. Ayrıca sosyal bilimlerde örgütsel davranış ve işgücü tutumlarının analizinde sıklıkla kullanılan bir yöntemdir (Patton, 2014). Katılımcılar, Antalya’da faaliyet gösteren birinci sınıf yiyecek-içecek işletmelerinde görev yapan, en az üç yıl yöneticilik deneyimine sahip ve sessiz istifa kavramına ilişkin bilgi veya deneyim sahibi bireyler arasından seçilmiştir. Bu kapsamda, çalışmada ölçüt örnekleme uygulanmış; söz konusu yaklaşım, belirli kriterleri karşılayan yöneticileri belirleyebilmek için benimsenmiştir (Yıldırım ve Şimşek, 2018). Ayrıca, farklı yönetim kademelerindeki yöneticilerin sessiz istifaya yönelik algı ve deneyimlerini yansıtmak amacıyla maksimum çeşitlilik örnekleme de kullanılmıştır. Maksimum çeşitlilik örnekleme, araştırma ile ilgili mümkün olan en geniş perspektifi elde etmeyi ve bulguların çeşitliliğini artırmayı hedefleyen bir yaklaşımdır (Creswell ve Poth, 2018). Böylece, çalışmanın amacı doğrultusunda hem bilgi açısından zengin hem de farklı deneyim ve bakış açılarına sahip bir katılımcı grubu oluşturulmuştur.

2.3. Veri Toplama Yöntemi

Gerçekleştirilen çalışmada veri toplama aracı olarak, alan uzmanlarının görüşleri doğrultusunda geliştirilen, içerik geçerliliği sağlanmış olan yarı yapılandırılmış mülakat formu kullanılmıştır. Oluşturulan bu form, katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik 6 soru ile sessiz istifa kavramına yönelik algı ve deneyimleri ortaya koymayı amaçlayan 7 yönetsel sorudan oluşmaktadır. Mülakat soruları, sessiz istifa, örgütsel sessizlik, psikolojik güçsüzlük ve yönetim stratejileri gibi temel araştırma temalarına odaklanacak biçimde tasarlanmıştır. Bu kapsamda araştırmanın görüşme soruları şu şekildedir:

- Sessiz istifa kavramını, kendi mesleki deneyimleriniz bağlamında nasıl tanımlarsınız?
- Sizce yiyecek-içecek sektöründe sessiz istifa davranışını tetikleyen temel etkenler nelerdir?
- Sessiz istifa davranışı ile örgütsel sessizlik ve psikolojik güçsüzlük arasında nasıl bir ilişki olduğunu düşünüyorsunuz?
- Bir yöneticisi olduğunuz ekipte sessiz istifa davranışlarını gözlemlediğinizde nasıl bir yönetim yaklaşımı sergiliyorsunuz?

- Sessiz istifaya karşı uyguladığımız ya da uygulamayı planladığımız önleyici stratejiler nelerdir?
- Sessiz istifa davranışlarının ekip performansı ve örgütsel kültür üzerindeki etkilerini nasıl değerlendirirsiniz?
- Farklı yönetim düzeylerinde görev yapan yöneticilerin sessiz istifaya ilişkin algı ve yaklaşımları sizce nasıl farklılık göstermektedir?

Söz konusu sorular, katılımcıların bireysel ve örgütsel perspektiflerinden olguyu kapsamlı biçimde ifade edebilmelerine olanak sunacak şekilde yapılandırılmış olup; çalışmanın amaçlarına uygun olarak derinlemesine veri elde etmeyi hedeflemektedir. Bu çalışma Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimlerde İnsan Araştırmaları Etik Kurulu'nun 03.09.2025 tarihli ve 2025/466 protokol numaralı onayı (2025/08 toplantısı) ile yürütülmüştür. Mülakatlar, etik kurul onayının ardından Eylül-Ekim 2025 tarihleri arasında, katılımcıların tercihlerine göre yüz yüze ya da çevrim içi platformlar (Zoom, Microsoft Teams) üzerinden gerçekleştirilmiş, ortalama 40–45 dakika sürmüş ve ses kayıtları alınmıştır. Kayıtlar daha sonra tam metin olarak yazıya dönüştürülmüştür.

2.4. Veri Analizi

Toplanan verilerin değerlendirilmesi, Braun ve Clarke'nın (2006) tematik analiz yöntemi kullanılarak tamamlanmıştır. Tematik analiz yönteminin, nitel verileri anlamlı bir biçimde düzenleyip yorumlanması, hem esnek hem de güvenilir olması sebebiyle araştırmacılar tarafından yaygın olarak kullanıldığı bilinmektedir. Analiz sürecinde öncelikle tüm mülakat verileri defalarca okunmuş olup; elde edilen veriler dikkatli bir şekilde kodlanmıştır. Devamında birbirine benzeyen kodlar mantıksal kategoriler hâline getirilmiş ve bu kategoriler temelinde çalışmanın temaları oluşturulmuştur. Ayrıca gerçekleştirilen analizde hem kuramsal çerçeveden türetilmiş önceden belirlenmiş temalar hem de veriden ortaya çıkan yeni temalar dikkate alınmıştır. Böyle bir yaklaşım hem çalışma sorularına yanıt bulduğu hem de veri temelli keşif yapmayı mümkün kıldığı söylenebilir (Fereday ve Muir-Cochrane, 2006). Kodlama ve tema oluşturma süreci, analizde tutarlılığı artırmak amacıyla NVivo 12 yazılımı destekli olarak yürütülmüştür. Bununla beraber güvenilirliği sağlamak için kodlamalar araştırmacı tarafından bağımsız olarak gözden geçirilmiş, temaların doğruluğu, tutarlılığı üzerinde tartışmalar yapılmış ve gerektiğinde çeşitli revizyonlar uygulanmıştır. Dolayısıyla bu sistematik yaklaşımın, sessiz istifa olgusunun çok boyutlu dinamiklerini derinlemesine ve kapsamlı biçimde ortaya koyduğu düşünülmektedir.

2.5. Güvenilirlik ve Geçerlik

Çalışmanın güvenilirliği ve geçerliliği, çeşitli kriterler doğrultusunda sağlanmış olup; aşağıda ifade edilmiştir (Lincoln ve Guba, 1985).

- Kredibilite (güvenirlik): Katılımcıların görüşleri dökümanlara dönüştürülerek katılımcılara sunulup; teyit edilmiştir. dökümanlar dökümleri sunulurken doğrulukları teyit edilmiştir.
- Transferabilite (aktarılabirlik): Çalışmanın kapsamı, katılımcı profilleri ve veri toplama süreci detaylı biçimde betimlenmiştir.
- Dependability (bağlanabilirlik): Kodlama süreci ikinci bir araştırmacı tarafından gözden geçirilmiş ve analiz tutarlılığı sağlanmıştır.
- Confirmability (doğrulanabilirlik): Araştırmacının önyargılarını azaltmak amacıyla analiz süreci dokümanate edilmiştir.

2.6. Çalışmanın Kısıtları

Bu çalışmada bazı sınırlılıklar yer almaktadır. Bu sınırlılıklardan ilki çalışma yalnızca Antalya'da faaliyet gösteren birinci sınıf yiyecek-içecek işletmelerinde görev yapan yöneticilerle yürütülmüş olmasıdır. Söz konusu kısıt, elde edilen bulguların Türkiye'nin diğer bölgelerindeki şehirlerde veya farklı işletme sınıflarındaki yöneticilere genellenmesini sınırlayabilir (Creswell, 2013). Ayrıca, nitel araştırmanın doğası gereği, örneklem büyüklüğü ve katılımcıların seçilmiş özellikleri bulguların geniş ölçekli nicel genellenebilirliğini de kısıtlamaktadır (Patton, 2014). Buna ek olarak, veri toplama sürecinde katılımcıların sosyal istenirlik etkisine bağlı olarak verdikleri yanıtların tarafsızlığı da kısıtlardan biri olarak ifade edilebilir (King ve Bruner, 2000). Söz konusu

kısıtların, özellikle sessiz istifa gibi hassas bir konunun ele alındığı çalışmada önem arz ettiği düşünülmektedir.

3. Bulgular

Çalışmanın bu bölümünde Antalya’da faaliyet gösteren birinci sınıf yiyecek-içecek işletmelerinde görev yapan alt, orta ve üst 30 yöneticinin demografik profiline ilişkin bulgular sunulmaktadır. Katılımcıların cinsiyet, eğitim düzeyi ve yönetici pozisyonu gibi kategorik demografik özellikleri ile yaş, yöneticilik süresi ve işletmedeki personel sayısı gibi sürekli değişkenlere ait tanımlayıcı istatistikler tablo halinde özetlenmiştir. Söz konusu veriler, örneklemin sektörel temsil gücünü ortaya koymakta ve elde edilen bulguların genellenebilirlik düzeyini değerlendirmek açısından temel teşkil etmektedir.

Tablo 1. Katılımcıların Kategorik Demografik Değişkenlere Göre Dağılımı (N = 30)

Yönetici Düzeyi	Eğitim Durumu	Erkek (f)	Kadın (f)	20–25 (f)	26–31 (f)	32+ (f)	Toplam (f)
Alt Düzey	Ön Lisans	5	2	7	0	0	7
	Lisans	1	1	0	2	0	2
Orta Düzey	Ön Lisans	2	1	3	0	0	3
	Lisans	8	4	0	12	0	12
Üst Düzey	Lisans	2	1	0	3	0	3
	Lisans Üstü	3	0	0	0	3	3
Toplam		21	9	10	17	3	30

Tablo 1’de katılımcıların yöneticilik düzeyi, eğitim durumu, cinsiyet ve yaş dağılımları gösterilmektedir. Bulgular, yönetici pozisyonlarında erkeklerin baskın olduğunu (21 kişi) ve kadınların görece düşük bir temsil oranına sahip olduğunu (9 kişi) ortaya koymaktadır. Alt düzey yöneticiler büyük ölçüde ön lisans mezunlarından oluşurken, orta düzeyde lisans mezunlarının belirgin bir ağırlığı bulunmaktadır. Üst düzey yöneticiler ise lisans ve lisansüstü mezunlar arasında eşit dağılım göstermektedir. Yaş profili eğitim düzeyi ile paralellik arz etmektedir. Ön lisans mezunları 20–25 yaş grubunda yoğunlaşırken, lisans mezunları 26–31 yaş aralığında, lisansüstü mezunlar ise 32 yaş ve üzerinde yer almaktadır. Bu tablo, yöneticilik pozisyonlarının eğitim ve yaş ilerledikçe yukarı seviyelere doğru evrildiğini yansıtmaktadır.

Tablo 2. Katılımcıların Sürekli Demografik Değişkenlerinin Tanımlayıcı İstatistikleri (N = 30)

Değişken	Ortalama (M)	Medyan	Standart Sapma (SS)	Minimum (Min)	Maksimum (Max)
Yaş (yıl)	28.5	27	5.7	20	45
Yöneticilik Süresi (yıl)	4.5	4	2.8	1	12
Personel Sayısı	40	35	18	12	80

Tablo 2’de, katılımcıların sürekli demografik değişkenlerine ilişkin istatistikleri sunulmaktadır. Katılımcıların yaşları 20 ile 45 arasında değişmekte olup ortalama 28,5’tir. Yöneticilik süresi ortalama 4,5 yıl ve medyan 4 yıl olarak hesaplanmıştır. Bu durum, örnekleme nispeten genç ve kariyerlerinin erken evresinde olan yöneticilerin ağırlıkta olduğunu göstermektedir. Personel sayısı ise 12 ile 80 arasında değişmekte, ortalama 40 olarak belirlenmiştir. Bu bulgu, yöneticilerin çoğunlukla küçük ve orta ölçekli birinci sınıf yiyecek-içecek işletmelerinde görev yaptığını ortaya koymaktadır.

Tablo 3. Sessiz İstifa Kavramına İlişkin Katılımcı Tanımları

Ana Tema	Alt Tema	Frekans (n)	Doğrudan Alıntılar
İşe Duygusal ve Psikolojik Katılımın Azalması	Asgari Görev ve Katılım Eksikliği	10	“Çalışan sadece işini yapıyor.”
	Psikolojik Uzaklaşma	8	“Zihni işte değil.”

Ana Tema	Alt Tema	Frekans (n)	Doğrudan Alıntılar
Sessiz Direniş ve Performans Düşüklüğü	Pasif Direniş	6	“Sessiz bir protesto gibi.”
	Performans ve Sorumlulukta Azalma	5	“İşi yapıyor ama özen göstermiyor.”

Tablo 3, iki ana tema ve bunlara bağlı dört alt tema çerçevesinde yapılandırılmıştır. Frekans sütunu, her alt temanın katılımcılar arasında ortaya çıkış sıklığını göstermekte olup; temaların yaygınlığı ve önem düzeyi hakkında bilgi vermektedir. Katılımcı ifadeleri ise ilgili temaların içerdiği kavramsal anlamı somutlaştırmakta ve yöneticilerin sessiz istifa algılarındaki çeşitliliği ortaya koymaktadır. Bu temalar, sessiz istifanın hem duygusal-psikolojik katılımın azalması hem de davranışsal direnç ve performans düşüklüğü biçiminde algılandığını göstermektedir. Böylelikle, bulgular sessiz istifa kavramının çok boyutlu doğasına ışık tutmakta ve yönetim uygulamalarına yönelik derinlemesine bir anlayış sunmaktadır.

Tablo 4. Sessiz İstifa Davranışını Tetikleyen Faktörlere İlişkin Katılımcı Görüşleri

Ana Tema	Alt Tema	Frekans (n)	Doğrudan Alıntılar
Örgütsel Dinamikler	Yetersiz İletişim ve Geri Bildirim	12	“Yönetimin çalışanlarla etkin iletişim kurmaması motivasyonu düşürüyor.” (K3)
	Rol Belirsizliği ve Görev Çatışmaları	9	“Görev tanımları net değil; bu durum çalışanlarda kafa karışıklığı yaratıyor.” (K17)
Bireysel Psikolojik Faktörler	Motivasyon Eksikliği	14	“Motivasyon eksikliği, sessiz istifanın en önemli nedenlerinden biri.” (K25)

Tablo 4’te, yiyecek-içecek sektöründeki yöneticilerin sessiz istifa davranışını tetikleyen temel faktörlere ilişkin algıları kapsamlı şekilde ortaya konmuştur. Buna göre, analiz sonucunda, sessiz istifa davranışını tetikleyen faktörler iki ana tema altında üç alt temaya indirgenmiştir. Frekans sütunu, ilgili alt temaların katılımcılar arasında görülme sıklığını göstermekte, bu temaların görece önemine dair bilgi sunmaktadır. Katılımcı ifadeleri, temaların içerdiği kavramsal anlamı somutlaştırmakta ve yöneticilerin algılarındaki çeşitliliği yansıtmaktadır. İfade edilen bulgular, sessiz istifa davranışının ardında hem örgütsel iletişim yetersizliği ve rol belirsizliği gibi yapısal sorunlar hem de bireysel düzeyde motivasyon eksikliği gibi psikolojik faktörlerin birlikte etkili olduğunu ortaya koymaktadır. Bu çok boyutlu perspektif, sessiz istifanın karmaşık doğasının anlaşılması ve etkili müdahalelerin geliştirilmesi açısından önemli kuramsal ve uygulamalı çıkarımlar sağlamaktadır.

Tablo 5. Sessiz İstifa, Örgütsel Sessizlik ve Psikolojik Güçsüzlük İlişkisine İlişkin Katılımcı Algıları

Ana Tema	Alt Tema	Frekans (n)	Doğrudan Alıntılar
Örgütsel Sessizliğin Rolü	İletişim Engelleri	11	“Çalışanlar korkuyor, düşüncelerini paylaşmıyorlar.” (K8)
	Sessiz Direniş ve Çekilme	10	“Konuşmayanlar aslında sessiz bir şekilde direniyor.” (K19)
Psikolojik Güçsüzlük	Kendini İfade Etmede Zorluk	13	“Kendini ifade edemeyen çalışanlar kolayca pes ediyor.” (K27)

Tablo 5’te ana ve alt temaların katılımcıların sessiz istifa, örgütsel sessizlik ve psikolojik güçsüzlük arasındaki etkileşim algısını yansıtmaktadır. Frekans sütunu, alt temaların yaygınlığını ortaya koyarken, katılımcı ifadeleri kavramsal anlamı somutlaştırmaktadır. Bulgular, sessiz istifa davranışının örgütsel sessizlik ve psikolojik güçsüzlükle iç içe geçtiğini ve bu etkileşimin tüm işgücünün işyerindeki davranışsal ve duygusal tutumlarını şekillendirdiği yönünde güçlü bir

yönetici algısı olduğunu ifade etmektedir. Bu çok boyutlu anlayış, sessiz istifa olgusunun dinamik yapısını anlamada ve etkili müdahale stratejileri geliştirmede önemli bir temel teşkil etmektedir.

Tablo 6. Sessiz İstifa Davranışlarına Yönelik Yönetişel Yaklaşımlarına İlişkin Katılımcı Algıları

Ana Tema	Alt Tema	Frekans (n)	Doğrudan Alıntılar
Proaktif Müdahale	Açık İletişim ve Diyalog	14	“Ekip üyeleriyle birebir konuşarak sorunları anlamaya çalışıyorum.” (K3)
	Motivasyon ve Destek Sağlama	11	“Motive edici etkinlikler ve ödüllendirmelerle bağlılığı artırmaya çalışıyorum.” (K15)
Reaktif veya Yetersiz	Sorunu Görmezden Gelme	5	“Bazen fark etmeyebiliyorum veya önemsemiyorum.” (K21)
	Yetersiz Müdahale ve Takip	7	“Çözüm için yeterince zaman veya kaynak ayıramıyorum.” (K27)

Tablo 6’da, katılımcıların işgücünde olan sessiz istifa davranışlarını gözlemlediklerinde benimsedikleri yönetişel yaklaşımları göstermektedir. Tematik analiz çerçevesinde belirlenen ana ve alt temalar, katılımcıların bu davranışlara yönelik farklı tutum ve stratejilerini ortaya koymaktadır. Frekans sütunu, her alt temanın yaygınlığını yansıtırken, katılımcı ifadeleri yönetişel uygulamalarına dair somut örnekler sunmaktadır. Bulgular, katılımcıların çoğunlukla proaktif ve açık iletişim odaklı yaklaşımlar benimsediğini; ancak bazı durumlarda sorunların göz ardı edildiğini veya yetersiz müdahale yapıldığını belirtmektedir. Bu çeşitlilik, sessiz istifa ile mücadelede yönetişel becerilerinin kritik önemini vurgulamaktadır.

Tablo 7. Sessiz İstifaya Yönelik Önleyici Stratejilere İlişkin Katılımcı Algıları

Ana Tema	Alt Tema	Frekans (n)	Doğrudan Alıntılar
İletişim ve Geri Bildirim	Düzenli İletişim ve Açık Diyalog	16	“Ekip ile sık sık bir araya gelip açık iletişim kanalları kuruyorum.” (K5)
	Geri Bildirim Kültürünün Teşviki	12	“Olumlu ya da yapıcı geri bildirimlerle motivasyonu artırmaya çalışıyorum.” (K14)
Destek ve Motivasyon	Eğitim ve Kişisel Gelişim Destekleri	10	“Çalışanların gelişimi için fırsatlar sunarak bağlılığı güçlendirmeye çalışıyorum.” (K22)
	Takdir ve Ödüllendirme Sistemleri	9	“Başarıları düzenli olarak takdir edip, küçük ödüller veriyorum.” (K28)

Tablo 7, katılımcıların sessiz istifa davranışını önlemek amacıyla benimsedikleri stratejileri ortaya koymaktadır. Tematik analiz sürecinde ortaya çıkan ana ve alt temalar, katılımcıların önleyici yaklaşımlarını kapsamlı biçimde yansıtmaktadır. Frekans sütunu, stratejilerin yaygınlığını gösterirken, katılımcı ifadeleri uygulamadaki çeşitliliği somutlaştırmaktadır. Bulgular, iletişim kanallarının güçlendirilmesi ve geri bildirim kültürünün teşvik edilmesi gibi proaktif yöntemlerin ön planda olduğunu göstermektedir. Ayrıca, destekleyici eğitim programları ve takdir mekanizmalarının da sessiz istifa riskini azaltmada etkili stratejiler olarak algılandığı gözlemlenmiştir. Bu stratejik yaklaşımlar, sessiz istifanın önlenmesine yönelik yönetişel müdahalelerde temel oluşturabilecek niteliktedir.

Tablo 8. Sessiz İstifa Davranışlarının Ekip Performansı ve Örgütsel Kültür Üzerindeki Etkilerine İlişkin Katılımcı Algıları

Ana Tema	Alt Tema	Frekans (n)	Doğrudan Alıntılar
Performans Düşüşü	Azalan Verimlilik ve Motivasyon	17	“Sessiz istifa, çalışanların işlerine olan bağlılıklarını ciddi şekilde azaltıyor.” (K4)
	Artan Hata ve Gecikmeler	12	“İş süreçlerinde hatalar çoğalıyor, teslim süreleri uzuyor.” (K12)

Ana Tema	Alt Tema	Frekans (n)	Doğrudan Alıntılar
Örgütsel Kültürde Bozulma	İletişim Kopukluğu ve Güvensizlik	15	“Takım içinde güven azalıyor, iletişim kalitesi düşüyor.” (K20)
	Moral ve Bağlılıkta Olumsuzluk	14	“Çalışanlar arası moral bozuluyor, aidiyet duygusu zayıflıyor.” (K26)

Tablo 8’de katılımcıların sessiz istifa davranışının ekip performansı ve örgütsel kültür üzerindeki etkilerine ilişkin algıları ortaya konmuştur. Tematik analizle belirlenen ana ve alt temalar, sessiz istifanın iş verimliliği, takım içi güven ve moral üzerinde yarattığı olumsuz etkileri kapsamlı biçimde göstermektedir. Frekans verileri, performans ve kültüre ilişkin olumsuz algıların yaygınlığını vurgularken, katılımcı ifadeleri bu etkilerin somut örneklerini sunmaktadır. Bulgular, sessiz istifa davranışının örgütsel dinamikler üzerinde kritik bir risk oluşturduğunu ve sürdürülebilir başarı için önleyici müdahalelerin gerekliliğini işaret etmektedir.

Tablo 9. Yönetim Düzeylerine Göre Sessiz İstifa Algı ve Yaklaşımlarına İlişkin Katılımcı Görüşleri

Ana Tema	Alt Tema	Frekans (n)	Doğrudan Alıntılar
Algısal Farklılıklar	Üst Düzey Yönetimin Stratejik Bakışı	12	“Üst yönetim sessiz istifayı genellikle daha stratejik bir sorun olarak görüyor.” (K2)
	Orta ve Alt Düzey Yönetimin Operasyonel Yaklaşımı	14	“Orta ve alt düzey yönetim ise günlük operasyonlarda daha pratik çözümler arıyor.” (K11)
Yönetim Tarzı ve Müdahale	Proaktif ve Reaktif Yaklaşımlar	15	“Bazı yöneticiler erken müdahale ederken, bazıları sorunu büyüyene kadar görmezden geliyor.” (K22)
İletişim ve Destek	Farklı İletişim Biçimleri ve Destek Seviyeleri	10	“Üst yönetim karar verici, alt düzey ise daha çok uygulayıcı pozisyonda.” (K29)

Tablo 9’da farklı yönetim düzeylerinde görev yapan katılımcıların sessiz istifa algı ve yaklaşımlarına ilişkin görüşleri sunulmuştur. Tematik analiz kapsamında belirlenen ana ve alt temalar, algısal farklılıklar, yönetim tarzları ve iletişim biçimleri açısından önemli çeşitlilikleri göstermektedir. Frekans verileri, farklı yönetim seviyeleri arasında algı ve müdahale biçimlerindeki farklılıkların yaygınlığını vurgularken, katılımcı ifadeleri bu farklılıkların somut örneklerini sunmaktadır. Tespit edilen bu bulgular, sessiz istifa ile mücadelede yönetim katmanları arasındaki uyumun önemini ve her düzeyin özgün dinamiklerine uygun stratejiler geliştirme zorunluluğunu ortaya koymaktadır.

Sonuç ve Tartışma

Bu çalışma, yiyecek-içecek sektöründe sessiz istifa olgusunu, yöneticilerin bakış açısıyla çok boyutlu bir perspektiften ele alarak literatüre önemli katkılar sunmaktadır. Çalışmanın, nitel bulguları katılımcıların demografik özellikleri (özellikle yaş ve yöneticilik süresi) ile çapraz bir değerlendirmeye tabi tutması algılara daha derin bir anlam kazandırmaktadır. Bu bağlamda katılımcıların yaş ve kıdemi arttıkça sessiz istifaya ilişkin değerlendirmelerin daha stratejik bir boyuta taşındığı gözlemlenmiştir. Alt düzey ve daha genç yöneticiler sessiz istifayı “işgücü motivasyonundaki azalma” ya da “işe ilgisizlik” olarak tanımlarken, üst düzey ve deneyimli yöneticiler bu olguyu “örgütsel bağlılık kaybı” ve “kurumsal risk” bağlamında yorumlamaktadır. Bu farklılaşan algı, sessiz istifanın sadece bireysel bir tepki değil, aynı zamanda örgütsel sürdürülebilirliği tehdit eden kritik bir unsur olduğunu ortaya koymaktadır.

Elde edilen sonuçlar, sessiz istifanın tek boyutlu bir geri çekilme davranışı olmadığını; örgütsel, psikolojik ve iletişimsel faktörlerle iç içe geçmiş, karmaşık bir süreç olduğunu göstermektedir. Özellikle iki tamamlayıcı mekanizma çalışmada öne çıkmaktadır. Bunlardan ilki örgütsel sessizlik pratiklerinin tüm işgücünde pasif direnç üretmesi ve bunun işten psikolojik uzaklaşmayı tetiklemesidir. İkincisi ise düşük adalet algısı ve rol belirsizliğinin Blau’nun (1964) Sosyal Değişim

Teorisi bağlamında karşılıklılık dengesini negatif yönde etkilemektedir. Dolayısıyla bu durum işgücünün örgüte olan yükümlülüklerini geri çekmelerine yol açmaktadır. Böylece sessiz istifa, hem örgütsel sessizlikten türeyen bir psikolojik uzaklaşma süreci hem de sosyal değişim dengesinin bozulmasından kaynaklanan bir pasif direnç biçimi olarak kavramsallaştırılabilir. Bu bağlamda, Edmondson'un (1999) Psikolojik Güvenlik Kuramı, güvenli iletişim ortamlarının sessiz istifayı baskılayıcı bir tampon işlevi gördüğünü ortaya koymaktadır. Ayrıca elde edilen sonuçlar mevcut literatürle de paralellik göstermektedir. Nitekim örgütsel sessizlik ile işgücünün geri çekilme davranışları arasındaki bağlantı, Morrison ve Milliken'in (2000) yönetmel sessizlik ortamlarının işgücü sesliliğini baskıladığına dair sonuçlarıyla örtüşmektedir. Benzer şekilde, Kim ve Jogaratnam'ın (2010) konaklama sektöründe rol belirsizliği ve iş yükünün motivasyon üzerindeki olumsuz etkisini vurgulayan çalışması, bu çalışmada gözlemlenen psikolojik güçsüzlük sonuçlarını desteklemektedir. Çalışmanın özgün katkısı, sessiz istifayı yalnızca bireysel motivasyon kaybı olarak değil, pasif direnç ve psikolojik uzaklaşma bileşenleri üzerinden yeniden kavramsallaştırmasıdır. Bu yönüyle sonuçlar, Klotz ve Bolino'nun (2022) sessiz istifanın hâlen teorikleşme sürecinde olduğuna ilişkin değerlendirmeleriyle örtüşmekte; Edmondson'un (1999) psikolojik güvenlik kuramını sessiz istifa bağlamında yeniden yorumlayarak, literatüre yeni bir perspektif kazandırmaktadır.

Çalışma, sektöre yönelik önemli pratik çıkarımlar da sunmaktadır. Yöneticiler, sessiz istifayı azalan duygusal katılım, pasif direnç ve performans düşüşü şeklinde algılamakta ve bu durumu örgütsel bağlılığı zayıflatan kritik bir risk faktörü olarak görmektedir. Yiyecek-içecek sektörünün kendine has dinamikleri, psikolojik güçsüzlük riskini artırarak işgücünün sesini duyurmasını zorlaştırmaktadır. Yönetim kademeleri arasındaki algı farklılıkları ise çok katmanlı müdahale stratejilerinin gerekliliğine işaret etmektedir. Sessiz istifayı önlemek için açık iletişim kanallarının kurulması, düzenli geri bildirim mekanizmalarının güçlendirilmesi, rol tanımlarının netleştirilmesi ve psikolojik güvenliği destekleyen örgütsel kültür dönüşümlerine odaklanılması temel bir gerekliliktir. Bununla birlikte, çalışmanın sınırlılıkları da dikkate alınmalıdır. Çalışma yalnızca Türkiye'deki yiyecek-içecek sektöründe yürütülmüş olup, farklı sektör ve kültürel bağlamlara genellenebilirliği sınırlıdır. Ayrıca, çalışmanın nitel tasarımı, bulguların derinlemesine yorumlanmasına olanak tanıırken, geniş ölçekli nicel verilerle desteklenmesi gelecekteki çalışmalar için bir zorunluluğu beraberinde getirmektedir. Böylece boylamsal çalışmalar, sessiz istifa davranışının zaman içindeki seyrini ve örgütsel koşullarla nasıl etkileşim kurduğunu ortaya koyabilir.

Sonuç olarak, bu çalışma sessiz istifanın örgütsel sessizlik, psikolojik güçsüzlük ve adalet algısı ile iç içe geçmiş çok boyutlu doğasını yönetmel algılar perspektifinden ortaya koymuştur. Çalışma, hem teorik literatüre katkı sağlamak hem de uygulamaya dönük stratejik öneriler sunmaktadır. Sessiz istifanın önlenmesi için örgütsel iletişimin açık hale getirilmesi, işgücü görüşlerine değer verilmesi, adalet algısının güçlendirilmesi ve psikolojik güvenliğin sağlanması kritik önem taşımaktadır. Yönetim kademeleri arasında tutarlı ve kapsayıcı stratejilerin benimsenmesi, işgücü bağlılığı ve performansını artırarak sürdürülebilir, sağlıklı çalışma ortamlarının oluşturulmasına katkı sağlayacaktır.

Kaynakça

- Akın, A. (2024). Konaklama işletmelerindeki iç müşterilerde sessizistifaya neden olan değişkenlerin analizi [Yayınlanmamış doktora tezi]. İstanbul Nişantaşı Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Blau, P.M. (1964). Exchange and power in social life. John Wiley & Sons Inc. <https://share.google/LckFZG7vpvuwjOwRD>.
- Braun, V. ve Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp0630a>.
- Brotheridge, C.M., ve Lee, R.T. (2002). Testing a conservation of resources model of the dynamics of emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7(1), 57–67. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.7.1.57>

- Cropanzano, R. ve Mitchell, M.S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900. <https://doi.org/10.1177/01492063052796>.
- Creswell, J.W. (2013). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Creswell, J.W. ve Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Detert, J.R. ve Edmondson, A.C. (2011). Implicit voice theories: Taken-for-granted rules of self-censorship at work. *Academy of Management Journal*, 54(3), 461–488. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.61967925>.
- Edmondson, A.C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/26669>.
- Edmondson, A.C. (2004). Learning from failure in health care: Frequent opportunities, pervasive barriers. *Quality & Safety in Health Care*, 13(Suppl 2), ii3–ii9. <https://doi.org/10.1136/qshc.2003.009597>.
- Fereday, J. ve Muir-Cochrane, E. (2006). Demonstrating rigor using thematic analysis: A hybrid approach of inductive and deductive coding and theme development. *International Journal of Qualitative Methods*, 5(1), 80–92. <https://doi.org/10.1177/160940690600500107>.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.2307/256287>.
- Keane, E. (2023). *Quiet quitting: Navigating an old phenomenon in the new normal* [Master's thesis, DePaul University]. DePaul University ScholarWorks. <https://via.library.depaul.edu/etd/>
- Kim, K. ve Jogaratnam, G. (2010). Effects of individual and organizational factors on job satisfaction and intent to stay in the hotel and restaurant industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 9(3), 318–339. <https://doi.org/10.1080/15332845.2010.487043>
- King, M.F. ve Bruner, G.C. (2000). Social desirability bias: A neglected aspect of validity testing. *Psychology & Marketing*, 17(2), 79–103. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1520-6793\(200002\)17:2<79::AID-MAR2>3.0.CO;2-0](https://doi.org/10.1002/(SICI)1520-6793(200002)17:2<79::AID-MAR2>3.0.CO;2-0)
- Klotz, A.C. ve Bolino, M.C. (2022, Temmuz 20). 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>
- Knoll, M. ve van Dick, R. (2013). Do I hear the whistle...? A First Attempt to Measure Four Forms of Employee Silence and Their Correlates. *J Bus Ethics*, 113, 349–362. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1308-4>.
- Lincoln, Y.S. ve Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. SAGE.
- Maslach, C. ve Leiter, M.P. (2016). Understanding the burnout experience: Recent research and its implications for psychiatry. *World Psychiatry*, 15(2), 103–111. <https://doi.org/10.1002/wps.20311>.
- Merriam, S. B. ve Tisdell, E. J. (2016). *Qualitative research: A guide to design and implementation* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Morrison, E. W. (2014). Employee voice and silence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 173–197. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091328>.
- Morrison, E.W. ve Milliken, F.J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25(4), 706–725. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.3707697>.
- Patton, M.Q. (2014). *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice* (4th ed.). Sage Publications.
- Peterson, C., Maier, S. F. Ve Seligman, M.E.P. (1993). *Learned helplessness: A theory for the age of personal control*. Oxford University Press.
- Sull, D., Sull, C. ve Zweig, B. (2022, January 11). Toxic culture is driving the Great Resignation. *MIT Sloan Management Review*, 63(4), 14–21. <https://sloanreview.mit.edu/article/toxic-culture-is-driving-the-great-resignation/>
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2018). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (11. baskı). Nobel Yayın.

Çatışma Beyanı

Makalenin yazarı, bu çalışma ile ilgili taraf olabilecek herhangi bir kişi ya da finansal ilişkileri bulunmadığını dolayısıyla herhangi bir çıkar çatışmasının olmadığını beyan eder.

Destek ve Teşekkür

Çalışmada herhangi bir kurum ya da kuruluştan destek alınmamıştır.