



Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi

Yıl: 2026 Sayı: (20) ss:1-22

Academic Review of Economics and Administrative Sciences

Year: 2026 Issue: (20) pp:1-22

<http://dergipark.org/tr/pub/ohuibf/>

ISSN: 2564-6931

DOI: 10.25287/ohuibf.1809720

Geliş Tarihi/Received: 23/10/2025

Kabul Tarihi/Accepted: 30/03/2026

Yayınlanma Tarihi/Published: 04/05/2026

Araştırma Makalesi

Research Article

BELEDİYE ÇALIŞANLARININ SESSİZ İSTİFA DENEYİMLERİ ÜZERİNE NİTEL BİR ARAŞTIRMA

Fatma NALBANT¹
Mukaddes GÜLER²

Öz

Sessiz istifa, son yıllarda çalışanlar arasında yaygınlaşan önemli bir tutum olarak dikkat çekmektedir. Bu bağlamda çalışmada; belediye çalışanlarında sessiz istifa davranışlarının bulunup bulunmadığı, çalışanları sessiz istifa davranışlarına iten nedenlerin ve belediye için sonuçlarının neler olabileceğinin araştırılması amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden, temel araştırma deseni olarak durum çalışması tercih edilmiştir. Veriler, İstanbul'da belediyelerde çalışan 15 gönüllü katılımcı ile yarı yapılandırılmış görüşme gerçekleştirilerek elde edilmiştir. Verilerin analizinde MAXQDA programı kullanılmıştır. Bulgular kapsamında; çalışanların sessiz istifaya ilişkin farkındalıklarının olmadığı tespit edilmiştir. Ayrıca çalışanların kamu yararını gözetmesi ve kamu etik değerlerine sahip olmaları dolayısıyla tamamen sessiz istifa davranışlarını sergilemedikleri belirlenmiştir. Katılımcıların en fazla sergiledikleri sessiz istifa davranışları ise "görev tanımının dışında iş yapmama", "hafta sonu işle ilgili iletişimi kesme" ve "verilen görevleri yapmada isteksizlik" olarak tespit edilmiştir. Belediye çalışanlarını sessiz istifaya iten en temel sebeplerin ise "emeğe değer verilmemesi", "saygı duyulmama ve takdir eksikliği", "kötü yönetim", "kötü iletişim" ve "liyakatsizlik" olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca sessiz istifanın belediyeler üzerinde "verimlilikte azalma", "hizmet kalitesinde düşüş" ve "işlerde aksama ve zaman kaybı" gibi riskli sonuçlar yaratacağı belirlenmiştir. Bu sonuçlar sessiz istifanın önlenmesi için çalışanların takdir edilmesinin gerekliliğini ortaya koymaktadır.

Anahtar Kelimeler : Sessiz İstifa; Belediye; Belediye Çalışanı; MAXQDA.

Jel Sınıflandırılması : H75; M12; M51; M52.

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Artvin Çoruh Üniversitesi, fatmanalbant@artvin.edu.tr, ORCID: 0000-0003-2588-1804

² Dr. Öğr. Üyesi, Sivas Cumhuriyet Üniversitesi, muguler@cumhuriyet.edu.tr, ORCID: 0000-0001-7159-1547

Atıf/Citation:

Nalbant, F. & Güler, M. (2026). Belediye Çalışanlarının Sessiz İstifa Deneyimleri Üzerine Nitel Bir Araştırma. Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı 20, 1-22, <https://doi.org/10.25287/ohuibf.1809720>

A QUALITATIVE STUDY ON THE QUIET QUITTING EXPERIENCES OF MUNICIPAL EMPLOYEES

Abstract

Quiet quitting has emerged as a significant attitude gaining prominence among employees in recent years. This study aims to investigate whether quiet quitting behaviors exist among municipal employees, the reasons driving employees toward quiet resignation behaviors, and the potential consequences for the municipality. Among qualitative research methods the case study was chosen. Data were collected through semi-structured interviews with 15 volunteer participants working in municipalities in Istanbul. The MAXQDA program was used to analyze the data. The findings revealed that employees were not aware of quiet quitting. It was determined that employees did not completely exhibit quiet quitting behaviors due to their consideration of the public interest and adherence to public ethical values. They exhibited most frequently were identified as “not performing tasks outside their job description,” “disconnecting from work-related communication on weekends,” and “reluctance to perform assigned tasks.” It was concluded that the most fundamental reasons leading to quiet quitting were “lack of appreciation for work,” “lack of respect and recognition,” “poor management,” “poor communication,” and “incompetence.” it was determined that this would create risky consequences for municipalities, such as “decreased productivity,” “decline in service quality,” and “work disruptions and time loss.” These results indicate that employees should be appreciated in order to prevent quiet quitting.

Keywords : *Quite Quitting; Municipality; Municipal Employee; MAXQDA.*

Jel Classification : *H75; M12; M51; M52.*

GİRİŞ

Günümüz çalışma ortamında verimli ve istikrarlı bir iş gücü yetiştirme ile sunulan hizmetin kalitesini artırmayı amaçlayan kuruluşlar açısından; çalışan davranışlarını ve çalışanların iş ve çalışma koşullarına yönelik isteklerini anlamak (Badru, Karadas & Olugbade, 2022) kritik bir öneme sahiptir. Çünkü çalışanların davranış ve beklentilerinin doğru şekilde analiz edilmesi ve önemsenmesi; çalışanın motivasyonunu etkilemekte ve sunulan hizmetin etkinliğini de artırmaktadır. Bu kapsamda özellikle günümüz çalışanlarının davranışlarını etkileyen eğilimlerin belirlenmesi gerekmektedir.

Son dönemlerde dikkat çekmeye başlayan bu eğilimlerden biri olan sessiz istifa (quite quitting) kavramı ise üzerinde durulması gereken eğilimlerin başında gelmektedir. Sessiz istifa; çalışanların, tüm iş faaliyetlerini kasıtlı olarak resmî veya gayri resmî iş tanımı ile sınırlandırdığı, yalnızca temel iş sorumluluklarını yerine getirip ek görevlerden ve örgüt kültüründen kaçındığı, önceden belirlenmiş beklentileri karşıladığı ancak bunlara sınırlar koyduğu, gönüllü olarak çalışmadığı ve mevcut istihdam durumunu korumak için çalıştığı bir olgu olarak tanımlanmaktadır (Serenko, 2023). Kavram ilk olarak 1980'lerin başında, Alman yönetim alanında Höhn³ tarafından kullanılmıştır (Höhn, 1983: 17). 2022 yılında ise sosyal medyada “iş hayatınızın tamamı değildir” iddiasıyla (Karrani, Bani-Melhem & Mohd-Shamsudin, 2024; Liu-Lastres, Karatepe & Okumus, 2024) popüler hâle gelmiş; ABD, Çin ve İngiltere gibi birçok ülkede yayılmaya başlamıştır. Dünyadaki gelişmelere paralel olarak sessiz istifa olgusu, son yıllarda akademik araştırmalara konu olmuş ve popülerliğini her geçen gün artıran bir tartışma alanı oluşturmıştır.

Sessiz istifaya ilişkin literatür incelendiğinde; teorik ve ampirik çalışmaların sayılarının sınırlı olduğu görülmektedir. Bu çalışmalar 2022 yılı sonrasında kavramın popülerlik kazanması sonucu yapılmaya başlanmıştır. Teorik çalışmalarda konu ile ilgili betimsel bir çerçeve oluşturularak, sessiz istifa kavramının ne olduğu, literatürdeki ilgili kavramlarla benzerlik ve farklılıkları, nedenleri ve sonuçlarının neler olduğunun (Çalışkan, 2023; Güler, 2023; Öztürk, Arıkan & Ocak, 2023; Özkanan, 2024; Akça, 2025) ortaya koyulduğu görülmektedir. Bununla birlikte zaman içerisinde kurumsal ortamlarda çalışanların sessiz istifa davranışlarının yaygınlığının ve sonuçlarının araştırılması gerekliliği doğmuştur. Bu

³ Höhn (1983: 17)'ün tanımlaması incelendiğinde “bağlılık ve inisiyatif almaktan vazgeçme” olarak çalışma hayatında gözlemlenebilen davranış bileşenlerini içerdiği görülmektedir.

nedenle de kurumsal ortamlarda sessiz istifa davranışının çalışma hayatındaki etkilerinin oraya koyulabilmesi için ölçek geliştirme çalışmaları yapılmaya başlanmıştır (Boz, Duran, Karayaman & Deniz, 2023; Karaşin & Özturak, 2024; Kepenekci, Katıtaş & Ökdem, 2024). Ampirik çalışmalar açısından bakıldığında ise kamu kurumlarında, yerel yönetimler ve belediyeler özelinde yapılan çok az sayıda çalışmaya rastlanmıştır. Kamu kurumlarında sessiz istifa ile ilgili yapılan çalışmalarda çalışanların büyük bir bölümü yaptığı işten memnun değil ve yaptığı iş ile kendini özdeşleştirememektedir (Esen, 2023; Özcan, 2023; Saygılı & Avcı, 2023; Özcan & İlman Yaltagil, 2024; Uyan & İbin, 2025). Ayrıca bazı çalışmalarda sessiz istifa örgütsel sinizm, örgütsel sessizlik, işte sözde var olma (Avcı, 2023) kavramları ile arasındaki ilişkileri incelenmiş, iş yaşam dengesi ve tükenmişlik düzeyleri (Bakır & Özcan, 2025) açısından değerlendirmelerde bulunulmuştur. Mezkur çalışmalarda sessiz istifa, aralarında ilişkiler bulunan diğer kavramlarla birlikte ele alınıp değerlendirilmiştir. Ayrıca literatürde sessiz istifa genellikle özel sektör çalışanları kapsamında incelenmiş, kamu çalışanları, özellikle de belediye çalışanları bağlamında konunun ele alınışı oldukça sınırlı kalmıştır. Ancak doğrudan belediye çalışanlarının sessiz istifa davranışlarının nasıl şekillendiğinin daha somut biçimde ortaya koyulması önem taşımaktadır. Bu bağlamda çalışmada, sessiz istifanın belediye çalışanları özelinde nitel araştırma yöntemi ile ele alınması çalışmanın özgün değerini oluşturmaktadır.

Belediye çalışanları, yerel kamu hizmetlerinin sahadaki en önemli taşıyıcılarıdır. Çalışanlar zamanla değer görmeme, liyakat eksikliği, yönetsel adaletsizlik, belediye başkanının değişmesi veya belediyenin başka bir partiye geçmesi gibi siyasi nedenlerle duygusal ve zihinsel olarak kurumdan ve işlerinden uzaklaşabilmektedir. Ancak belediyelerde yaşanan sessiz istifa, verimlilik kaybına, hizmet kalitesinin düşmesine, iletişim sorunlarına, yönetsel zorluklara neden olabileceği gibi toplumsal güvenin sarsılmasına da neden olabilir. Diğer bir ifade ile sessiz istifa yalnızca çalışanların motivasyonlarının veya iş performanslarının düşmesini değil, belediyenin toplumla olan ilişkisini de etkileyebilir.

Bu bağlamda bu çalışmada; belediye çalışanlarında sessiz istifa davranışlarının bulunup bulunmadığının, bu davranışların nedenlerinin ve sessiz istifanın önlenmesine yönelik çözüm önerilerinin neler olabileceğinin ortaya koyulması amaçlanmaktadır. Bu amaç doğrultusunda belirlenen araştırma sorularının yanıtlanabilmesi için çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden durum çalışması tercih edilmiştir. Durum çalışmasının gerçekleştirilmesi için İstanbul ilindeki belediyelerde, kartopu örnekleme yöntemi ile belirlenen 15 çalışanla yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiştir.

Üç kısım hâlinde hazırlanan çalışmada ilk olarak sessiz istifaya yönelik kavramsal çerçeveye yer verilmektedir. Bu kapsamda sessiz istifanın ortaya çıkış nedenleri ve davranışsal yansımaları literatür çerçevesinde ele alınmaktadır. Ardından yerel hizmetlerin sunumunu gerçekleştiren belediyeler ve belediye çalışanları üzerinde durulmaktadır. Son olarak araştırmanın metodolojisi çerçevesinde araştırmanın yöntemi, veri toplama süreci ve örneklem özellikleri ortaya koyularak, yarı yapılandırılmış görüşmeler yoluyla elde edilen veriler MAXQDA programı ile betimleyici analiz yöntemi çerçevesinde değerlendirilmektedir.

I. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

I.1. Sessiz İstifa Kavramına Dair

Çalışanlar ve kuruluşlar üzerinde önemli bir etkiye sahip olan ve benzeri görülmemiş bir sağlık krizi olarak nitelendirilen COVID-19 salgını (Hamouche & Chabani, 2021: 366), çalışma dünyasını birçok düzeyde etkileyerek (Kuzior, Kettler & Rab, 2022: 1) yeni bir dönemin başlangıcını tetiklemiştir. Özellikle pandemi sürecinde uzaktan çalışma uygulamalarının yaygınlaşması, iş ve özel yaşam sınırlarının belirsizleşmesi, artan iş yükü ve belirsizlik gibi faktörler hem iş hem de yaşam alanlarının rolleri, beklentileri ve sorumluluklarının çatışmasına yol açmıştır. Bu durum çalışanlarda tükenmişlik, işten ayrılma niyeti ve örgütsel bağlılığın zayıflaması gibi olumsuz iş tutumlarının ortaya çıkmasına neden olmuştur (Aydın & Azizoglu, 2022: 285-286). Bu sonuçlar doğrultusunda 2021 yılının başlarında çok sayıda çalışanın gönüllü olarak işlerinden ayrıldığı "*büyük istifa*" olgusu ortaya çıkmıştır. Örneğin, 2021 yılında ABD'de yaklaşık 50 milyon çalışan gönüllü olarak işinden istifa etmiştir (Serenko, 2023: 1043; Galanis vd., 2023c: 381). Ancak COVID-19 salgını sonrasında işten ayrılmayı tercih etmeyen ya da alternatif iş fırsatları sınırlı olan bazı çalışanlar, örgütle olan bağlarını tamamen koparmak yerine işlerine gerekli olan minimum düzeyde çaba göstermeye yönelmiştir. Bu durum, çalışanların görev tanımlarının ötesine geçmemeyi tercih etmeleri ve kuruma yönelik gönüllü katkıların

sınırlandırmalarıyla ifade edilen “sessiz istifa” kavramının gündeme gelmesine zemin hazırlamıştır (Atalay & Dağistan, 2024: 1060). Alternatif iş fırsatlarının sınırlı olması nedeniyle mevcut istihdamlarını sürdürmek durumunda kalan çalışanlar açısından sessiz istifa, büyük istifadan sonra bir alternatif davranış biçimi olarak ortaya çıkmıştır (Tong, 2022). Bu bakımdan büyük istifa, çalışanların istifa ederek, kendilerine ait işlerini kurma sürecini ifade ederken; sessiz istifa gerçek anlamda bir istifayı değil, işyerine bağlılığın azalmasını ve çalışanların sadece gerektiği kadar çaba göstermesini ifade etmektedir.

Literatürde tamamen yeni olmayan sessiz istifa kavramı (Galanis vd., 2023b: 829; Hamouche, Koritos & Papastathopoulos, 2023: 4298) “*eski bir kavram için yeni bir terim*” olarak değerlendirilmektedir (Hiltzik, 2022). Ancak sessiz istifa kavramı, 2022 yılında Zaid Khan’ın bir TikTok gönderisi aracılığıyla popüler hâle gelmiştir (Liu-Lastres vd., 2024: 13; Nimmi, Syed, Manjaly & Harsha, 2024: 1406). Bu kavram genel olarak, çalışanın işe psikolojik olarak daha az dâhil olması ve yalnızca temel görevleri yapması anlamına gelmektedir (Ochis, 2024: 84). Çalışma hayatında sürekli üstün performans talep eden, koşuşturma kültürüne karşı bir tepki olarak geliştiği öne sürülen sessiz istifa kavramı (Uyan & İbin, 2025: 151), “*ekstra çaba göstermemek, bunun yerine yalnızca iş tanımlarında kendilerinden isteneni yapmak veya işe psikolojik olarak daha az yatırım yapma*” fikrini ifade etmektedir (Klotz & Bolino, 2022; Lu, Al Mamun, Chen, Yang & Masukujjaman, 2023). Türkiye’de sessiz istifa, “*mutsuzluk ve motivasyon eksikliği nedeniyle sorumlulukların asgari düzeyde yerine getirilmesi*” olarak görülmektedir. Bu durum, çalışanların bağlılıklarının azalmasını ve memnuniyetsizliklerini ifade etme biçimini yansıtmaktadır (Kobak, 2025: 219).

Sessiz istifa eden çalışanlar; kurumlarına geç gelme veya kurumlarından erken saatte ayrılma (Hetler, 2022), mesai yapmama (Galanis vd., 2023a: 2), iş arkadaşlarına yardım etme konusunda ilgisizlik gösterme (Karadas & Çevik, 2024: 1-2), iş saatleri dışında kurumlarından gelen telefonlara veya e-postalara cevap vermeme (Çelebi, Gökkaya, Çopur & Balci, 2025: 164-165) gibi davranışlar sergilemektedirler. Genel olarak ifade edilebilecek sessiz istifa davranışları bunlar olmakla birlikte çok daha fazla davranışlar da gösterilebilir. Bu davranışların ortaya çıkmasının bireysel, örgütsel ve yönetsel gibi birçok nedenleri bulunmaktadır. Bunlar; tükenmişlik hissini yaşanması ve çalışanların kurumsal karar alma süreçlerinden dışlanması (Karadas & Çevik, 2024: 2; Aydın & Levent, 2025: 2), işe duyulan memnuniyetsizlik (Lu vd., 2023), kötü yönetim (Harter, 2022), iş motivasyon eksikliği (Esen, 2023: 298; Anand, Doll & Ray, 2024: 721), aceleci kültür (Uyan & İbin, 2025: 150), toksik bir kültür, öğrenme ve gelişim fırsatlarının eksikliği (Liu-Lastres vd., 2024: 15), çalışanlara değer verilmemesi (Çelebi vd., 2025: 165), örgütsel güvenin azalması (Mahand & Caldwell, 2023: 10-11; Gün, Balsak & Ayhan, 2024: 2), aşırı iş yükü, yetersiz ücret vb. sayılabilmektedir.

Sessiz istifa kavramı ilk bakışta sorunlu görünmeyebilir. Ancak çalışanların görevlerinin ötesine geçmeye istekli olmaması, birçok örgüt için kritik bir rekabet avantajının kaybı anlamına gelmektedir (Klotz & Bolino, 2022). Bu durum, yöneticiler arasında maliyetler ve verimlilik açısından endişe yaratmaktadır (Johnson, 2023). Ayrıca sessiz istifa kurumsal açıdan üretkenliğin azalması, iş kalitesinin düşmesi (Aydın & Levent, 2025: 2), artan çalışan devir oranı (Karadas & Çevik, 2024: 2) ve itibar kaybı (Liu-Lastres vd., 2024: 14) gibi olumsuz sonuçlara da yol açabilir. Yapılan birçok araştırma da, sessiz istifanın kurumlarda var olduğunu ve olmaya da devam edeceğini göstermiştir. Örneğin Gallup (2025) tarafından hazırlanan “*2024 Küresel İşyeri Durumu Raporu’na*” göre; çalışan bağlılığı %21’e düşmüştür. Ayrıca kaybedilen üretkenliğin küresel ekonomiye maliyeti 438 milyar dolar olarak hesaplanmıştır. Küresel iş gücünün tam katılımının sağlanması durumunda ise ekonomiye 9,6 trilyon dolarlık ek verimlilik kazandırılacağı öngörülmektedir. Youthall tarafından 2023 yılında yapılan ve 1002 kişinin katıldığı anket sonuçlarına göre ise Türkiye’de gençlerin %24’ü sessiz istifa sürecinde ve %46,7’sinin ise bu kavrama yatkın olduğu tespit edilmiştir. Ankete katılanlar, sessiz istifa eğiliminde olmalarına neden olan faktörleri; “*kapalı kariyer yolları*”, “*iş-yaşam dengesizliği*”, “*düşük maaş*” ve “*belirsiz iş tanımları*” olarak ifade etmişlerdir (www.youthall.com, 2023). Betterup araştırmasının (2022) sonuçlarına göre ise sessiz istifa üzerindeki etkili faktörler “*liderlik*” ve “*işyeri kültürü*” olarak belirlenmiştir (employernews.co.uk, 2022).

Bu çalışmaların sonuçlarının yalnızca özel sektör değil, yerel yönetimler ve özelde belediyeler için de birer tespit niteliğinde olduğu ifade edilebilir. Çünkü söz konusu unsur “*insan*”dır. İster özel sektör ister kamu sektörü olsun insanlar çalışma ortamlarında karşılaştıkları zorluklar sonucunda sessiz istifaya yönelmektedir. Bu noktada günlük yaşamda doğrudan halka iletişim hâlinde olan, onların ihtiyaçlarını

yerine getiren belediye çalışanları; görev tanımlarının gerektirdiği işleri yerine getirmeye devam etseler de, bireysel, örgütsel ve yönetsel sorunlar nedeniyle işleri isteksiz ve mutsuz bir şekilde yerine getirmektedir. Bu durum ise bireysel ve kurumsal açıdan olumsuz sonuçlara neden olmaktadır. Bu açıdan sessiz istifa eğilimlerinin önüne geçilmesi, sürdürülebilir bir hizmet sunumunun sağlanması açısından önem taşımaktadır.

I.II. Yerel Hizmetlerin Sunumunda Belediye Çalışanları

Demokrasinin beşiği olarak nitelendirilen yerel yönetimlerin en önemli birimlerinden olan belediyeler, halka en yakın yönetim kuruluşlarıdır. 5393 Sayılı Belediye Kanunu'nun 3. maddesine göre belediyeler; *"Belde sakinlerinin mahallî müşterek nitelikteki ihtiyaçlarını karşılamak üzere kurulan ve karar organı seçmenler tarafından seçilerek oluşturulan, idarî ve malî özerkliğe sahip kamu tüzel kişisi"* olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımlama doğrultusunda belediyeler; beldede yaşayan halka yönelik yerel kamu hizmetlerinin planlanması, vatandaşa sunulması ve denetlenmesinden sorumlu özerk kamu tüzel kişilikleridir. Belediyelerin kentsel yaşamın düzenlenmesinde; altyapı hizmetlerinden çevre düzenlemelerine, sosyal hizmetlerden kültürel hizmetlere kadar çok geniş görev ve sorumluluk alanları bulunmaktadır (5393 Sayılı Belediye Kanunu). Nitekim belediye hizmetlerinin sınırının *"doğumdan mezara kadar"* (Karaman, 2014: 12) şeklinde ifade edilmesi de belediyelerin yerine getirdiği hizmetlerin çeşitliliğini ve kapsamını çarpıcı biçimde ortaya koymaktadır. Ayrıca bu mahallî müşterek ihtiyaçların *"toplumsal yaşamın gerektirdiği zorunluluklara bağlı olarak sürekli ve düzenli bir şekilde yürütülmesi"* önem arz etmektedir (AYM, E.2014/194 K. 2015/55 Sayılı Kararı). Bu geniş hizmet yelpazesi, belediye teşkilat yapısının da belirli bir organizasyon içinde sistemli ve uyumlu bir şekilde işlenmesini gerekli kılmaktadır.

Bu kapsamda belediyeler, yürütme, karar alma ve danışma görevlerini temel organları; belediye başkanı (md.37), belediye meclisi (md.17) ve belediye encümeni (md.33) ile yerine getirirken bünyesinde bulunan çok sayıda birim (imar, fen işleri, temizlik, park ve bahçeler, zabıta, kültür-sanat, sosyal yardım, destek hizmetleri vb.) ile çeşitli yerel kamu hizmetlerinin yerine getirilmesini sağlamaktadır. Bu birimlerde ise farklı statülerde çalışan istihdam edilmektedir. Belediyelerde istihdam edilen çalışan yapısı; asli ve sürekli çalışanlar, memurlar (657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu, 4/A maddesi); tali ve geçici olanlar ise sözleşmeli çalışan (5393 Sayılı Belediye Kanunu, md.49) ve işçiler (4857 Sayılı İş Kanunu, md.2) olmak üzere farklı yasal düzenlemelere göre belirlenmiştir⁴.

Bu insan kaynağının niteliği ve performansı; belediyelerin yapısal ve işlevsel açıdan etkin çalışabilmesini ve hizmetlerde verimliliği sağlamaktadır. Burada ayrıca belirtilmesi gereken bir husus ise insan kaynağına doğru yerde ve doğru şekilde görevlendirmelerin yapılmasının da önem arz ettiğiidir. Yerel hizmetlerde verimlilik ilkesi ile de özellikle liyakat arasında da doğrusal bir ilişki bulunmaktadır. Liyakat ilkesinin kamu hizmetlerine giriş sürecinden itibaren, tüm hizmet süresince yükselmelerde ve görevin sona erdirilmesinde uygulanması gerekmektedir. Liyakat sistemi ile oluşturulan kurumsallaşma süreci; çalışanların niteliği, verimliliği, etkinliği ve motivasyonunun artmasını sağlayacaktır. Söz konusu hususlardaki artış ise hizmet sunumunu ve kalitesini de doğrudan ve olumlu yönde etkileyecektir (Yıldırım, 2019: 357-358).

Bu kapsamda belediye hizmetlerinde etkinlik ve verimliliğin sağlanabilmesi yalnızca kurumsal kapasite ile değil, çalışanın çalışma isteği ile de bağlantılıdır. Çünkü kurumsal anlamda gelişmiş donanım araçlarının bulunması veya nitelikli çalışanın bulunması yeterli değildir. Çalışanın çalışma isteğinin en üst düzeyde harekete geçirilmesi; belediyeler için hizmetin kaliteli sunulması, kaynakların etkin kullanılması ve halkın desteğinin sürdürülmesi gibi birçok açıdan önem taşımaktadır. Her ne kadar özel sektör gibi kâr amacı gütmeseler de belediyelerin seçim mekanizmasına dayalı bir yönetsel yapıya sahip olmaları, onları belirli ölçüde rekabetçi bir ortamın parçası hâline getirmektedir. Bu noktada, belediyede seçimle göreve gelen yöneticiler, halkın memnuniyetini sağlayamadıkları takdirde bir sonraki seçimde yeniden seçilememeye riskiyle karşı karşıya kalmaktadır. Bu durum seçimle göreve gelen belediye yöneticilerini hizmet sunumunda daha fazla kamu yararını gözetmeye, dikkatli olmaya ve özenli davranmaya yöneltmektedir (Kurt, 2023: 114). Atama yoluyla veya diğer statülerle belediye bünyesinde

⁴ 2023 yılı itibarıyla Türkiye'de kamuda istihdam edilen toplam 4.447.154 çalışandan yerel yönetimlerde çalışan toplam çalışan sayısı 194.931'dir. Bu çalışan içerisinde 119.422 memur, 7.397 sözleşmeli çalışan, 31.860 sürekli işçi ve 3.085 geçici işçi olmak üzere toplam 161.764 çalışan belediyelerde çalışmaktadır (Yerel Yönetimler Genel Müdürlüğü, 2025: 69). Belediyelerde istihdam edilen çalışanlar içerisinde en fazla memurların olduğu görülmektedir. Belediye çalışanlarının seçimi statüye göre merkezi sınav, yerel ilan, sözleşme, şirket çalışanı alımı veya İŞKUR üzerinden işe yerleştirme şeklinde değişmektedir.

çalışanlar ise doğrudan seçim baskısı altında olmayabilir. Ancak bu çalışanlar da hizmetin etkinliği ve kurumsal performans üzerinde belirleyici bir rol oynamaktadır. Dolayısıyla belediye çalışanlarının motivasyon ve sorumluluk düzeylerinin yönetilmesi, yerel hizmetlerin kalitesi ve sürdürülebilirliği açısından çok önemlidir.

II. METODOLOJİ

II.I. Araştırmanın Amacı ve Soruları

Çalışmada; belediye çalışanlarında sessiz istifa davranışlarının bulunup/bulunmadığının incelenmesi, onları bu davranışlara yönelten nedenlerin belirlenmesi ve söz konusu durumun önlenmesine ilişkin öneriler geliştirilmesi amaçlanmıştır. Bununla birlikte belediye çalışanlarının sessiz istifa kavramına ilişkin farkındalık düzeylerinin belirlenmesi durum çalışmasının diğer bir amacıdır. Bu kapsamda araştırmanın temel sorusu “*belediye çalışanları arasında sessiz istifa olgusunun nedenleri, davranışsal yansımaları ve belediye için sonuçları nelerdir?*” şeklindedir. Çalışmanın genel amacına yönelik olarak belirlenen alt sorular ise tematik bir bütünlük oluşturacak şekilde dört ana başlık altında gruplandırılmıştır:

1. *Sessiz İstifaya İlişkin Farkındalık*

- Belediye çalışanları sessiz istifa kavramını duymuş mudur?
- Çalışanlar kendilerini sessiz istifa çalışanı olarak değerlendirmekte midir?
- Belediye çalışanlarının sessiz istifa davranışları nelerdir?

2. *Sessiz İstifaya İten Nedenler*

- Belediye çalışanlarını sessiz istifaya iten nedenler nelerdir?

3. *Sessiz İstifanın Belediyeler için Sonuçları*

- Sessiz istifa davranışlarının belediyeler için sonuçları nelerdir?

4. *Belediyelere Yönelik Öneriler*

- Sessiz istifanın önlenmesi için belediyeler tarafından neler yapılmalıdır?

II.II. Araştırmanın Yöntemi

Sosyal bilimlerde, olgu ve olaylar katı kurallar ve genellemeler ile değil; kendi doğasına uygun ve bağlamsal koşulları içerisinde ele alınarak doğruluk ve gerçekliğe ulaşılması amaçlanmaktadır. Bu yaklaşım da nitel araştırma yöntemini gündeme getirmiştir. Nitel araştırma genel olarak bireylerin; algı, duygu, tecrübe ve düşünceleri gibi öznel verileri kendi ortamları içerisinde ele alarak, onları anlamayı ve açıklamayı sağlamaktadır (Gürbüz & Şahin, 2018: 408-409).

Bu açıdan belediye çalışanlarının sessiz istifa davranışlarının neden ve nasıl ortaya çıktığının derinlemesine anlaşılabilmesi için nitel araştırma yöntemi ve araştırma deseni olarak durum çalışması (örnek olay) seçilmiştir. Durum çalışması Creswell'e (2009: 13) göre; araştırmacı tarafından bir veya birkaç durumun çeşitli veri toplama araçları ile derinlemesine incelendiği, zaman ve eylemlerin sınırlı olduğu durum ve duruma bağlı görüşlerin ortaya koyulduğu yaklaşımdır.

II.III. Veri Toplama Aracı

Çalışmada nitel araştırma yöntemi olan görüşme türleri içerisinde yarı yapılandırılmış görüşme tekniği tercih edilerek belediye çalışanları ile yarı yapılandırılmış görüşme gerçekleştirilmiştir. Bu tekniğin tercih edilmesinin nedeni ise Yıldırım ve Şimşek'in (2021: 130-131) ifade ettiği üzere, esneklik sağlanması, test ve anketlerde yer alan sınırlılığı ortadan kaldırması ve belirlenen konunun derinlemesine incelenebilmesi için kapsamlı bilgilere ulaşılmasına imkân sağlamasıdır. Yarı yapılandırılmış görüşme, kişilerin sorularını ve kaygılarını kendi sözcükleriyle ve kendi perspektiflerinden dile getirebilmeleri için yeterince esnek bir yapı sağlaması bakımından güvenilir kabul edilmektedir (Brinkmann, 2013: 12, 19). Nitel araştırmaların geçerlilik ve güvenilirlik araçları, nicel araştırmalardan farklı olarak (Sığı, 2023: 488) “*inandırıcılık*” (iç geçerlik), “*aktarılabirlik*” (dış geçerlik), “*tutarlık*” (iç güvenilirlik) ve “*teyit edilebilirlik*” (dış güvenilirlik) kavramları ile ifade edilmektedir (Erlanson, 1993: 29-30). Bu açıdan çalışmada inandırıcılığın sağlanabilmesi için görüşmeden elde edilen veriler literatür ile desteklenmiştir. Bu ise çeşitleme yönteminin kullanıldığını göstermektedir. Aktarılabirlik için araştırmada gerekli olan kısımlarda katılımcıların ifadelerine doğrudan yer verilmiştir. Tutarlılığın sağlanabilmesi için nitel araştırma konusunda uzman olan kişilerin araştırmayı incelemeleri istenmiştir. Teyit edilebilirlik için görüşmelerden elde edilen 35 sayfalık metin gerektiğinde incelemeye sunulmak için saklanmıştır.

Görüşme formu demografik sorular ile sessiz istifaya ilişkin 6 açık uçlu sorudan oluşmaktadır. Literatür taramasına dayalı olarak oluşturulan görüşme soruları “sessiz istifaya ilişkin farkındalık”, “sessiz istifaya iten nedenler”, “sessiz istifanın belediyeler için sonuçları” ve “belediyelere yönelik öneriler” şeklinde gruplandırılmıştır. Belirsiz ifade edilen yanıtların netleştirilmesi ve ayrıntılandırılması için sondaj soruları (Neuman, 2010: 444) ile devam edilmiştir. Araştırma kapsamında katılımcılardan çevrim içi gönüllü onam alınmıştır. Görüşmeler 03-10 Temmuz 2025 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Görüşmeye katılan katılımcı sayısı, veri tekrarı nedeniyle 15 ile sınırlandırılmıştır. Bu yöntemde uygun örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde doygunluk kavramı önemlidir. Verilerin tekrarlanması da araştırmada doygunluğa ulaşıldığını göstermektedir. Bu noktada verileri çeşitlendirmek yerine yeni sorular ekleyerek verileri detaylandırmak daha uygun görülmektedir (Morse, 1994).

II.IV. Araştırmanın Örnekleme

Bu çalışmada; olasılıklı olmayan örnekleme tekniklerinden amaçlı örnekleme türü içerisinde kartopu örnekleme, diğer bir ifade ile yanıt odaklı örnekleme (Heckathorn & Jeffri, 2003) yöntemi uygulanmıştır. Bu örnekleme türü, çalışmaya katılım için belirlenen kriterleri kolayca karşılayan birkaç kilit katılımcının bulunmasını içermektedir. Bu ilk kilit katılımcılara, başka kimlerle görüşülebileceği sorularak diğer katılımcılara yönlendirmesi istenmektedir. Bu durumda katılımcılar, yeni bilgiler - zengin vakalar - oluşukça kartopu giderek büyümektedir. Bu süreç yeterli sayıda kişiye ulaşılan kadar tekrarlanmaktadır (Patton, 2002: 237).

Genellikle hassas konular ile ulaşılması zor veya gizli olan örneklemin belirlenmesinde bu örnekleme tercih edilmektedir (Atkinson & Filint, 2001). Sessiz istifa kavramının ilk olarak kavramsal düzeyde dâhi olumsuzluklarla yüklü olması katılımcılar tarafından çekinceli yaklaşımlara neden olmuştur. Bundan dolayı kartopu örnekleme tercih edilmiştir. Katılımcıların anonimliklerini korumak için “Katılımcı 1 (K1)” şeklinde belirteç kullanılmıştır. İlk olarak K1, K2 ve K11’e ulaşılmış, bu katılımcıların yönlendirmesi ile birlikte toplamda 15 kişiyle çevrim içi olarak, 30- 40 dakika süren yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Aşağıda Tablo 1’de katılımcılara ilişkin demografik bilgiler gösterilmektedir:

Tablo 1: Katılımcılara İlişkin Demografik Bilgiler

Katılımcı Kod	Cinsiyet	Yaş	Ünvan	Kıdem (Çalışma Yılı)	Eğitim Durumu (Mezun)
K1	Kadın	35	Analist	11	Yüksek Lisans
K2	Kadın	40	Yönetici	18	Doktora
K3	Erkek	30	Zabıta	4	Lisans
K4	Erkek	32	Büro İşçisi	10	Önlisans
K5	Erkek	33	Büro İşçisi	11	Önlisans
K6	Erkek	35	Analist	5	Önlisans
K7	Erkek	30	Proje Yönetimi Uzmanı	10	Lisans
K8	Erkek	40	Bilgisayar İşletmeni	16	Lisans
K9	Kadın	34	Yönetim Sistemleri Uzmanı	8	Yüksek Lisans
K10	Kadın	39	Büro İşçisi	12	Lisans
K11	Kadın	40	Şef	17	Yüksek Lisans
K12	Kadın	40	Şef	8	Önlisans
K13	Kadın	43	Şef	13	Lisans
K14	Erkek	33	Büro İşçisi	5	Yüksek Lisans
K15	Erkek	38	Müfettiş	16	Yüksek Lisans

Tablo 1’de gösterildiği üzere; katılımcıların 7’si kadın, 8’i erkektir; yaşları 32 ile 43 arasında olan katılımcıların kıdemleri 4-17 yıl arasında değişmektedir. Orta düzey deneyime sahip katılımcılar, teori ve pratiği yansıtan dengeli görüşlerin elde edilmesini sağlamıştır. Katılımcıların eğitim durumları, 4’ü önlisans, 5’i lisans, 5’i yüksek lisans ve 1’i doktora mezunu olmak üzere dağılım göstermiştir. Bu da farklı eğitim düzeylerinden çalışanların temsil edildiğini göstermektedir. Katılımcıların memur,

sözleşmeli çalışan ve işçi statülerinde bulunmaları ve birimlerinde yönetici, şef veya büro işçisi olarak görev almış olmaları da sessiz istifa olgusunun hiyerarşik düzeylerde anlaşılması açısından önem taşımaktadır. Kobak (2025: 206)'ın da ifade ettiği üzere düzeyler arasındaki olası farklılıklar, kurumsal konum ve deneyimin, sessiz istifaya ilişkin görüşleri nasıl şekillendirdiğine dair bir yaklaşım da sunmaktadır.

II.V. Araştırma Verilerinin Analizi

Nitel araştırmalarda veri analizi; genel sorular sorarak açık uçlu veriler toplamayı ve katılımcılar tarafından sağlanan bilgilerden bir analiz geliştirmeyi içermektedir. Genel olarak veri analiz süreci ise; verilerin düzenlenmesi ve hazırlanması, tüm verilerin okunması, kodlama ve kategoriler aşamasından oluşmakta ve sonrasında temalar oluşturulmaktadır (Creswell, 2009: 172-173).

Bu çalışmada, görüşmelerden elde edilen verilerin analizi bu çerçevede gerçekleştirilmiştir. İlk olarak yarı yapılandırılmış görüşmelerden elde edilen veriler Word programının dikte komutu ile yazıya aktarılmış ve kontrolü sağlanmıştır. Her bir katılımcıya ait deşifresi yapılan görüşme notları dosyalanmıştır. Ardından bu dosyalar profesyonel bilgisayar destekli nitel veri analizi programı olan lisanslı MAXQDA Analytics Pro (24.10.0) programına aktarılıp, kodlar oluşturularak temalar belirlenmiştir. Araştırmacı tarafından yapılan kodlama işlemi sonrasında, deneyimli iki akademisyen bağımsız olarak temaların kodlanmasını gerçekleştirmiştir. Kodlamalar farklı zaman ve mekânlarda tamamlanmış, araştırmacı ve akademisyenlerin ortaya koyduğu temalar karşılaştırılarak veri güvenilirliği de sağlanmıştır. Görüşmelerin değerlendirilmesinde ise tümevarımsal ve yorumlayıcı nitel veri analizi uygulanmıştır. Berg ve Lune (2015: 381)'un belirttiği gibi, yorumlayıcı yaklaşım sayesinde insanların sosyal davranışları ve aktiviteleri birer metin olarak değerlendirilebilmektedir.

II.VI. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın gerçekleştirilmesi aşamasında farklı belediyelerin müdürlükleri ile sessiz istifa kapsamında görüşme yapılması talebinde bulunulmuş ancak kurumsal olarak çalışma izin engeli ile karşılaşmıştır. Bunun nedeni ise yöneticilerin kurumlarının örgütsel başarısızlıkla ilişkilendirilebileceği konusunda endişe yaşamalarıdır. Bu yaklaşımın dâhi sessiz istifanın yapısal nedenlerini dolaylı biçimde ortaya koyduğu ifade edilebilir. Kurumsal olarak şeffaflığa karşı direnç ve açık iletişimin bulunmaması, sessiz istifaya neden olan faktörler olarak gösterilebilir. Ayrıca bu mesafeli yaklaşım bu çalışmada sessiz istifanın kurumsal düzeyde ele alınmasının en önemli kısıtlarından birini oluşturmuş ve örneklemin belirlenmesini sınırlandıran bir etken olmuştur. Diğer taraftan çalışanlar ise bu kavrama daha açık ve istekli yaklaşmışlardır. Karşılaşılan bu zıt yaklaşımlar yöneticiler ile çalışanlar arasında sessiz istifanın görünmeyen bir konu veya olgu olduğunun bir göstergesi olarak da ifade edilebilir.

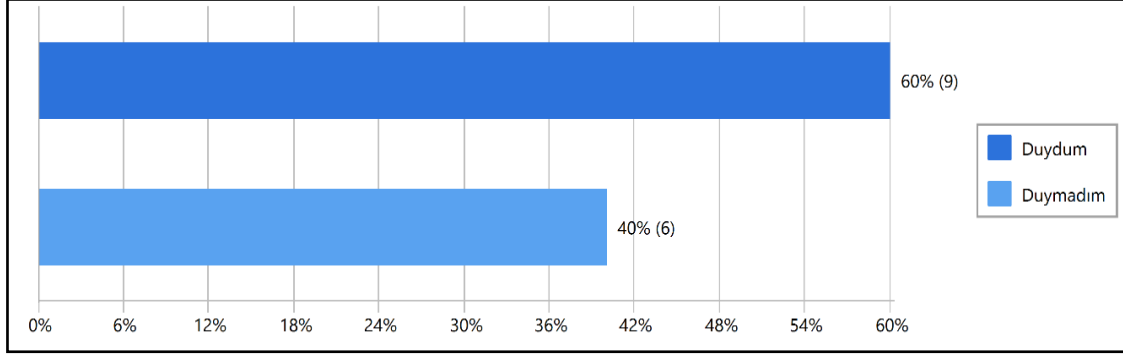
III. BULGULAR

Araştırma verilerinin analizi sonucunda belediye çalışanlarının sessiz istifa deneyimlerinin betimlenebilmesi amacıyla (sessiz istifaya yönelik farkındalık, sessiz istifaya yönelik öz değerlendirme, sessiz istifanın davranışsal yansımaları, sessiz istifa nedenleri, sessiz istifanın belediyeler için sonuçları ve belediyelerin yapması gerekenler olmak üzere) 6 adet tema ve 288 kod belirlenmiştir. Belirlenen 6 tema altında katılımcı görüşlerine yer yer doğrudan yer verilerek yorumlanmıştır. Dolayısıyla araştırmanın bu kısmı belediye çalışanlarının sessiz istifa deneyimlerini betimleyerek sessiz istifa literatürüne ampirik açıdan katkı sağlayabilme amacını taşımaktadır.

III.I. Sessiz İstifaya Yönelik Farkındalık

2022 yılında Twitter'dan LinkedIn'e tüm sosyal medya sitelerine yayılan sessiz istifa (Alttopartners, 2022; Önder, 2022) yukarıda tanımlarına yer verildiği gibi fiziksel olarak işte bulunan ancak psikolojik olarak kuruma mesafeli yaklaşan çalışanların durumunu ifade etmektedir. Son dönemlerde daha fazla araştırma konusu olmaya başlayan bu kavramın özellikle kamu kurumları içerisinde belediye çalışanı açısından; duyulma, bilinme durumu ve çalışanların kavramı nasıl tanımladıkları önemli bir araştırma sorusudur. Bu açıdan çalışmada ilk olarak, katılımcıların sessiz istifa kavramına ilişkin bilgi düzeyleri araştırılmıştır. Aşağıda Grafik 1'de, sessiz istifa kavramının belediye çalışanları tarafından duyulma durumu gösterilmektedir:

Grafik 1: Katılımcıların Sessiz İstifa Kavramını Duyma Durumu



Grafik 1’de gösterildiği üzere 9 çalışan (%60) sessiz istifa kavramını duyduğunu ifade etmiş ancak bu çalışanlardan bazıları kavramın içeriği ve kapsamını tam olarak bilmediğini belirtmiştir. Kavramı bu araştırma ile ilk defa duyduğunu ifade eden 6 çalışana (%40) ise kavramın tanımı ve kapsamı hakkında bilgi verilerek görüşmeye devam edilmiştir.

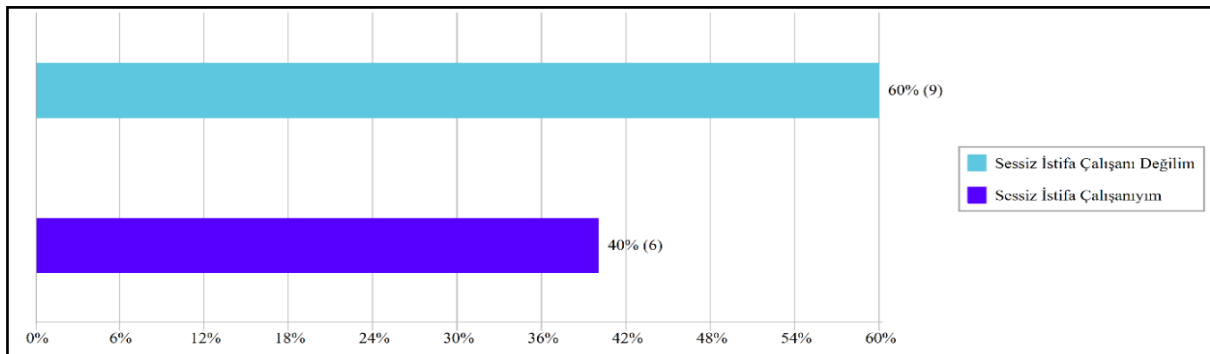
Katılımcılar sessiz istifa kavramını “sosyal medya (Instagram, X -Twitter) LinkedIn gibi network uygulamalarından, Reddit ve Quora gibi tartışma ve araştırma platformundan” (K1, K5, K7, K9, K10, K12) okuduklarını ve duyduklarını belirtmişlerdir. K14’ün “Duyunca anlamı çok tanıdık geldi bana. Kendimi o kavramın içinde hissettim. Sanki biliyordum gibi hissettim kavramı öyle söyleyebilirim. Çünkü kurumuma bağlı hissetmiyorum kendimi, motivasyonum düşük” ifadeleri ise dikkat çekmektedir.

Genel olarak katılımcıların sessiz istifa kavramına ilişkin farkındalık düzeylerinin düşük olduğu görülmektedir. Uluslararası literatür incelendiğinde 2009 yılında ortaya çıkan bu kavramın (Arnet, 2022) ancak 2022 yılında sosyal medya ile popüler hâle gelmesi ve ulusal/uluslararası çalışmaların sayısının az olması dolayısıyla kavramın bilinirliğinin düşük düzeyde olduğu ifade edilebilir. Bu nedenle katılımcılar hâlihazırda var olan davranış kalıpları çerçevesinde sessiz istifa kavramı ile aralarında anlamlı ilişkiler bulunan “motivasyon”, “performans”, “örgütsel bağlılık” gibi kavramlardan yola çıkarak kavramı anlamlandırmaktadırlar. Atalay ve Dağıstan da (2024) çalışmalarında sessiz istifa olgusunun yeni bir olgu olmadığını ve “bağlılık, motivasyon, katılım” gibi çeşitli teorilerle iç içe geçmiş olduğunu ortaya koymuşlardır.

III.II. Sessiz İstifaya Yönelik Öz Değerlendirme

Kamu hizmetlerinin sürekliliği açısından çalışanların kendilerini öz değerlendirme durumlarının dikkate alınması önem taşımaktadır. Aşağıda Grafik 2’de çalışanların kendilerini sessiz istifa çalışanı olarak tanımlama/ma durumları gösterilmektedir:

Grafik 2: Sessiz İstifa Çalışanı Olarak Tanımlama(ma) Durumu



Grafik 2’de gösterildiği üzere; katılımcıların kendilerini sessiz istifa çalışanı olarak tanımlama/ma durumuna ilişkin değerlendirmeleri hususunda farklılıklar bulunmaktadır. Katılımcıların 6’sı özellikle kurumsal gerekçelerle kendilerini doğrudan sessiz istifa çalışanı olarak tanımlamaktadırlar. Kendilerini sessiz istifa çalışanı olarak tanımlamayan 9 çalışan ise kamu görevi bilinci ve içsel motivasyonlarının yüksek olması dolayısıyla sessiz istifa çalışanı olarak nitelendirmemiş ama zaman zaman bu tutum içine girmek istediklerini dile getirmişlerdir.

Dillard, Cavallo ve Zhang (2025: 139) sessiz istifa tutumunu benimseyen çalışanlardan bazılarının bir tür öz-yönetimli kariyer yönetimi uyguladığını, mesleki çabalarını kişisel değerleri ve uzun vadeli kariyer hedefleriyle uyumlu hâle getirmek istediklerini tespit etmiştir. K11 ve K14'ün ifadeleri de bu durumu destekler niteliktedir:

“Ben sessiz istifa çalışanıyım. Birçok işi yalnızca kendime olan saygım ve inanç bağlamındaki korkularından dolayı aksatmadan yerine getiriyorum. Hatta ilk fırsatta buradan ayrılıp başka kuruma geçmeyi düşünüyorum.”(K11).

“Sessiz istifa çalışanıyım. İyi bir iş bulduğumda buradan ayrılacağım. Ancak vatandaşa olan hizmetimizde aksaklık yaşanmaması için görevlerimi yerine getiriyorum. Başka türlü etik değil” (K14).

Sessiz istifa davranışı sergileyen çalışanlar bu davranışlarının, bir tercihten ziyade zamanla içsel ve dışsal motivasyon eksikliklerinin bir sonucu olarak kuruma olan bağlılıklarında meydana gelen azalmadan kaynaklandığını ifade etmektedirler. Gallup (2022)'un da ifade ettiği üzere bu çalışanlar, yalnızca asgari gereklilikleri yerine getiren ve psikolojik olarak işlerine bağlı olmayan insanlardır. Katılımcılardan bazıları ise (K1, K2, K6) kendilerinin zaman zaman bu davranışı sergilediklerini ifade etmektedirler. Zaman içerisinde yaşanan bu davranış farklılığında ise bireysel motivasyon düzeyleri, çalışma koşulları ve yönetici-çalışan ilişkisinde denge kurulmayışının etken olduğunu dile getirmişlerdir (K1 ve K2). Kendini sessiz istifa çalışanı olarak tanımlamayan katılımcılar genel olarak *kamu hizmeti bilinci* taşımaları ve *içsel motivasyonlarının yüksek olması* dolayısıyla sessiz istifa tutumlarını sergilemediklerini ifade etmişlerdir:

“Kendimi sessiz istifa çalışanı olarak düşünmemekteyim zaten çalıştığım yerde kendimi ait hissetmezsem bile sessiz istifa konumuna asla kendimi sokmak istemem. Ücretini aldığım bir iş için bunu yapmam. Bana haksız kazanç sağladığımı düşündürür. Etik olarak bunun uygun olmadığını düşünüyorum.” (K9).

“Sessiz istifa konumunda değilim. Ben işime içsel motivasyonla bağlıyım. Helal kazanç benim için önemli. Hangi görev verilirse, elimden gelenin en iyisini yapmaya gayret ederim. İçsel olarak doğru olanı yapmaya inanıyorum. Mesai sonrası veya hafta sonu arandığımda da verilen görevi yapmaya çalışırım.” (K12).

“...Mustafa Kemal Atatürk'ün dediği gibi vatanını en çok seven, görevini en iyi yapandır düsturunu edindik, bir aidiyet ve görev bilinci ile. Ama ruhsal olarak isteksizim. Ancak işi zamanında yapmaya riayet etmelisiniz. Bu zamanlara riayet etmediğiniz zaman sorumluluğunuz doğabiliyor.” (K15).

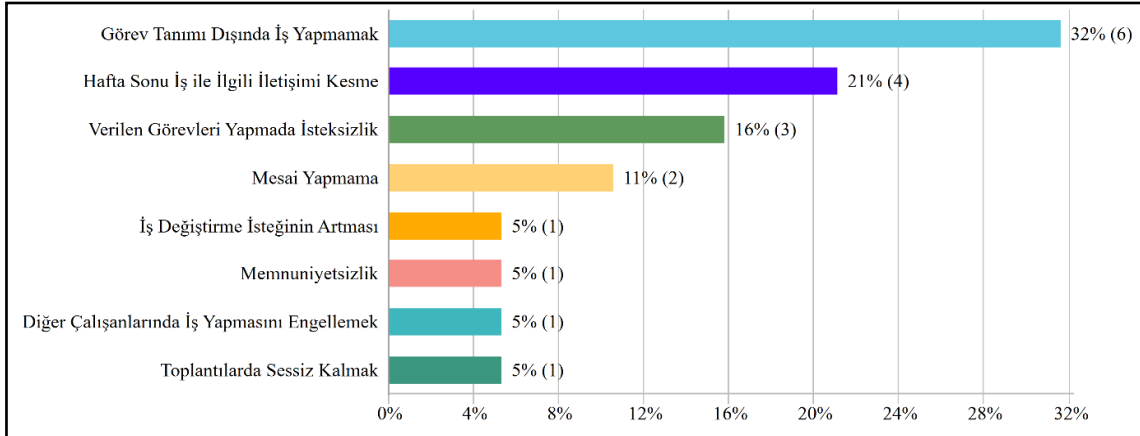
Katılımcıların görüşlerinin, kamu hizmetlerinin yerine getirilmesi ardındaki gücü, motivasyonu *“bir halka, millete, devlete veya insanlığa hizmet etmeye yönelik genel fedakarca bir motivasyon”* olarak tanımlayan Rainey ve Steinbauer (1999: 23)'in yaklaşımı doğrultusunda olduğu görülmektedir. Bu görüşlerden kamu hizmetlerinin etik boyutunun ön plana çıktığı ifade dileyebilir. Çünkü katılımcıların tümü, kamu hizmetini bir meslek ya da görev olmanın ötesinde *“vatana, devlete ve topluma duyulan bir sorumluluk”* olarak nitelendirmektedirler. Bireysel çıkarlarını ikinci planda tutmak zorunda olduklarını, vicdani görev olarak kamu hizmetlerinde sürekliliği sağlamaya çalışmaları gerektiği bilincinde olduklarını söylemektedirler. Perry (1996) ve Brewer ve Selden (1998) de çalışmalarında kamu çalışanlarının daha çok görev sorumluluğu, kamu yararına hizmet etme, vatanseverlik ve özveri gibi içsel motiflerle hareket ettiklerini tespit etmişlerdir. Kamu hizmetlerine yönelik yapılan araştırmalarda da norm temelli motivasyon olarak en fazla *“kamu yararına hizmet etme isteği”* gösterilmektedir (Perry & Wise, 1990).

III.III. Sessiz İstifanın Davranışsal Yansımaları

Sessiz istifa, kurumsal ortamlarda gözlemlenebilen çeşitli davranışlar aracılığıyla ortaya çıkmaktadır. Bu açıdan kurumlarda sessiz istifa olgusunun varlığının tespit edilmesi ve anlaşılabilmesi için yalnızca çalışanların kendi davranışlarının değil aynı zamanda çalışma arkadaşlarının ve genel kurum kültürünün de dikkate alınması önem taşımaktadır. Ayrıca çalışanların diğer çalışma arkadaşlarının da benzer tepkiler verdiğini gözlemlenmeleri, bu davranışların yaygınlaşmasına ve kurumsal bir norm hâline gelmesine neden olabilmektedir, çünkü Slaughter (2022) tarafından ifade ettiği üzere *“İnsanlar, çevrelerindeki taklit etmeye veya onlarla kendilerini karşılaştırmaya programlanmıştır”*. Bu çerçevede katılımcılara *“Kendinizin veya çalışma arkadaşlarınızın sergilediği hangi davranışlardan*

dolayı sessiz istifa çalışanı olduğunu söyleyebilirsiniz?” sorusu yöneltilmiştir. Katılımcıların görüşleri doğrultusunda öne çıkan sessiz istifa davranışları aşağıda Grafik 3’te gösterilmektedir:

Grafik 3: Katılımcıların Sessiz İstifaya İlişkin Davranışsal Göstergeleri



Grafik 3’te gösterildiği üzere sessiz istifa davranışlarına ilişkin en çok “görev tanımının dışında iş yapmama”, “hafta sonu işle ilgili iletişimi kesme” ve “verilen görevleri yapmada isteksizlik” davranışları öne çıkmaktadır⁵. Bu konuda katılımcıların ifadeleri şu şekildedir:

“...hafta sonu arandığımda artık telefonu açmıyorum. Fazla iş yükü olduğunda da mesai sonrası kalmıyorum. Kurumların sürekli olarak çalışanlarının fazla mesai yapmasını beklemesine katılmıyorum.” (K1).

“...Benim ünvanımda olup diğer arkadaşların yapmadığı ve görev tanımım dışında sayısız iş yapıyorum. Buna rağmen hakaretlerle, müstehcen esprilerle karşılaşıyorum. Bu nedenle çalışmalarımı gönülsüz bir şekilde ama aksatmadan devam ettiriyorum. Saatin 17.00 olmasını ve bir an önce iş yerinden uzaklaşmayı bekliyorum. Hafta sonu kesinlikle işle ilgili telefonlara bakmıyorum. Bunun dışında ne yazık ki bir tutum sergileyemiyorum”. (K11).

“Örneğin çalışma arkadaşım baş konsoloslüğünün bir açık çağrısını görüyor. Ve buraya bir proje yazmak istiyor. Ben artık bu çağrılarını takip etmiyorum. Belediyemizin önemli faaliyetler gerçekleştirmesi için daha önceden olsa ben bu çağrılarını kendim takip eder, buraya ne proje yazabilirim diye çok düşünür, çabazardım. Ancak asla ek görevler almıyorum. Benim gibi düşünen arkadaşlarım da var, belediyede sayıca çok. Ama kimisi benim gibi davranıyor, kimisi davranamıyor. Çünkü ben kendi potansiyelimi dışarıda da değerlendirebileceğimi bildiğim için biraz daha özgüvenliyim, itiraz edebiliyorum” (K14).

Çalışma arkadaşlarında sessiz istifa davranışı gözlemleyen katılımcılar, çalışma arkadaşlarının; iletişime kapalı olduklarını, yalnızca verilen görevi bitirme odaklı yaptıklarını (K10); mesai saatleri dışında gelen arama veya mesajlara cevap verirken gönülsüz olduklarını, ekstra sorumluluk almaktan ve toplantılarda fikirlerini belirtmekten kaçındıklarını (K2) gözlemlediklerini ifade ederek, belediyelerde sessiz istifa olgusunun oldukça yaygın olduğunu vurgulamışlardır. K4’ün görüşleri ise şu şekildedir:

“Başka arkadaşlarımızın yaşadıkları haksızlıklardan dolayı sessiz istifa konumunda olması bizi çok kötü etkiliyor. Örneğin; daha önce bilgi sahibi olduğu yer konusunda onu aradığımızda gerekli bilgileri bize aktarmıyor. Üst yönetime tepkisinden dolayı işlerimizi engelliyor. Sizin şefleriniz halletsin ben yardımcı olmayacağım diyor. Onun bu davranışı işlerin aksamasına ve zaman kaybına neden oluyor” (K4).

Katılımcıların kendilerinde ve çalışma arkadaşlarında gözlemledikleri sessiz istifa davranışları, benzerlik göstermektedir. Benzerlik gösteren davranışları; görevleri haricinde bir şey yapmamaları ve kurumun isteklerini önemsememeleridir. Bu durum yaratıcılıklarının körelmesine de neden olabilmektedir (Ulutürk, 2022). Bu bakımdan Gupte’nin (2022) ifade ettiği “duygusal aşama, zihinsel aşama ve fizyolojik aşama” incelendiğinde çalışanların zihinsel aşama sürecinde oldukları görülmektedir. Kronik olarak ayrılma olarak ifade edilen bu aşamada; katılımcılar aktif olarak katkıda bulunmaya devam etmektedir. Ancak duygusal olarak koşuşturma kültürüne bağlı değildirler. Ayrıca

⁵ Aynı zamanda bu davranışsal yansımalar Klotz ve Bolino (2022)’nin çalışmalarında tespit ettikleri; toplantılara geç kalmak ya da katılmamak, yöneticilerle iletişim kopukluğu, motivasyon eksikliği ve verimliliğin düşmesi vb. davranış göstergeleri ile paraleldir.

çalışanlar kurumlarına artık bağlılık hissetmemektedirler. Son aşama ise fizyolojik aşama olarak tanımlanmaktadır. Bu aşamada ise çalışanlar endişelerini ve kurumdan ayrılmak istediklerini açıkça ifade etmekte ve farklı iş olanaklarını değerlendirmektedirler. K14'ün “yeni iş arayışındayım ve özgüvenle bunu her yerde söylüyorum” ifadesinden, tam olarak fizyolojik aşamada olduğu anlaşılmaktadır.

Sessiz istifa çalışanı olmayan bir katılımcı (K8) ise; görev tanımı yapılmasının çalışanın gelişimini sınırlayacağını ifade etmiştir. Bu nedenle görev tanımı dışında görevlerin verilmesinin çalışanın ufkunu açacağını dile getirerek farklı bir bakış açısı getirmiştir. Katılımcıların, sessiz istifa davranışı gösteren çalışma arkadaşlarına yönelik ifadeleri ise şu şekildedir:

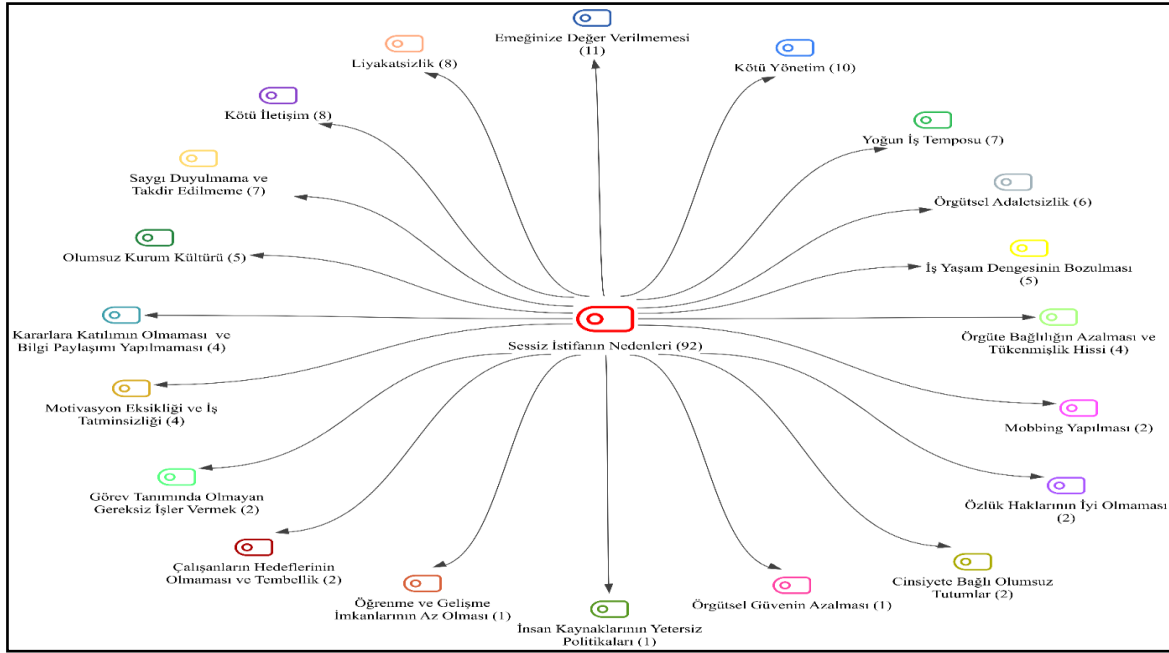
“Bizim görev tanımımız belli ve zaten kendi işlerimiz çok yoğun. Rutin işlerimiz var, sıklıkla denetlemeler yapıyoruz. Ama bunun yanında bir de alakasız işlere çağrılıyor. Hâliyle ben telefonu açıyorum ama açmayan arkadaşlarımı da anlayabiliyorum. Çünkü kendi görevini bile zor yetiştiriyor insanlar” (K3).

“Sessiz istifa tutumunu sergileyen arkadaşlarım bu benim görevimle ilgili değil diyerek farklı bir görevi yerine getirmiyor. Ancak ben bu davranışı saygıyla karşılıyorum gerçekten insanı zorlayan bir yönetim anlayışı içinde çalışıyoruz.” (K13).

III.IV. Çalışanları Sessiz İstifaya İten Nedenler

Çalışanları sessiz istifaya iten birçok neden bulunmaktadır. Bu nedenlerin belirlenebilmesi için katılımcılara “Belediye çalışanlarını sessiz istifaya iten nedenler nelerdir?” sorusu yöneltilmiştir. Görüşmelerden elde edilen bulgular aşağıda Şekil 1’de gösterilmektedir:

Şekil 1: Çalışanları Sessiz İstifaya İten Nedenler



Çalışanların sessiz istifa nedenleri arasında en fazla “emeğe değer verilmemesi” (n=11), “kötü yönetim” (n=10), “kötü iletişim” (n=8), “saygı duyulmama ve takdir eksikliği” (n=8) ve “liyakatsizlik”(n=8) gösterilmektedir. DeSmet, Dowling, Hancock & Schaninger (2022: 2) de çalışanın verdiği emeğine değer verilmemesini takdir edilmemek ile tanımlayarak bu durumun kurum içinde çalışanın kendisini değersiz hissetmesine neden olduğunu ifade etmektedir. İşverenlerin çalışanlarına değer vermemesi veya bunu gösterememesi ya da başarılarını yeterince takdir etmemesi gibi nedenlerle, çalışanların motivasyonu azalmakta ve takdir edilen çalışanlara göre daha isteksiz hâle gelmektedirler (Çelebi vd., 2025: 165). Katılımcıların beyanları da bu görüşleri desteklemektedir:

“Her seferinde binanın en üst katından atıyorlar gibi hissediyorum ve kendi motivasyonumla her seferinde kendimi toplayıp devam ediyorum. Kurumda insan kaynakları politikası zaten çok zayıf. Gördüğüm şey şu, herkes emeğinin görünmediğini ve takdir edilmediğini düşünüyor”(K1).

“Emeğe saygı gösterilmemesi benim için en önemli sebeptir. Bununla birlikte saygın bir şekilde davranılmaması, üslubun nezaketten uzak olması gibi nedenler beni derinden etkilemektedir. Bu durum halkla olan iletişimimi de etkiliyor. Kesinlikle işi görev mantığı ile yapıyorum” (K13).

Katılımcılar, emeklerinin görünür kılınmasını ve başarılarının takdir edilmesini önemli bir motivasyon kaynağı olarak değerlendirmişlerdir. Ayrıca Mahand ve Caldwell (2023) ile Hiltunen (2023) de çalışmalarında; çalışanlara değer vermeme ve çalışanların işten kopukluğunun artmasının sessiz istifaya yol açan faktörler olduğunu tespit etmişlerdir. Kurumlarda takdir edilme üzerine yapılan araştırmalara göre, takdir edilen çalışanların işlerinde daha fazla anlam bulduğu, daha kaliteli hizmet sunduğu, daha yüksek bağlılık yaşadığı ve daha güçlü ilişkiler geliştirdiği ortaya koyulmuştur (Dawson, 2022).

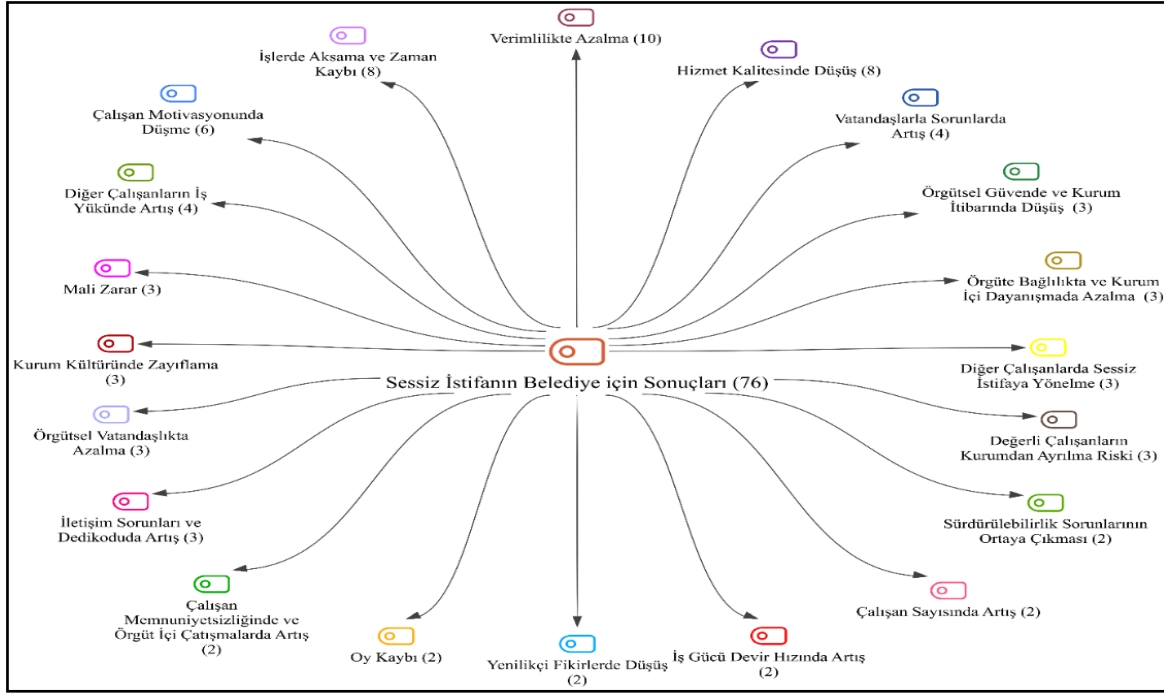
Katılımcıların büyük çoğunluğu bu nedenler arasında *kötü yönetimi* (n=10) ve *liyakatsizliği* (n=8) belirtmişlerdir. Bununla birlikte katılımcılar, göreve liyakatsiz şekilde gelen yöneticilerin; adaletsiz uygulamalarının, iletişimlerinin kötü olmasının ve katılımcılığı dışlayan davranışlarının, liderliklerinin kalitesini düşürdüğünü söylemektedirler (K4, K15, K12). K3, *“Kurumumuzda zabıta biriminin başında bir asker kökenli kişi var. Bu kişi bize ekstra görevler vermekte. Telefonlarımızın sabah 7’de açık olmasını istiyor ve verdiği işler de zabıta ile ilgili değil, ilgisiz işlerde zaman harcamak zorunda kalıyoruz. Bir de alanımız olmadığı için de istenilen verimi sağlayamıyoruz”* diyerek ifade etmiştir. Bu ifade, üst yönetimde yer alan kişinin ilgili alanda uzmanlığa sahip olmamasının çalışanlar üzerinde doğrudan olumsuz etkiler yarattığını göstermektedir. Katılımcılar, görevlerin uygun olmayan kişiler tarafından verilmesinin verimliliği düşürdüğünü ve ekstra iş yükü oluşturduğunu belirtmiştir. Bu durum, liyakatsizliğin örgütsel süreçler üzerindeki olumsuz yansımalarını ortaya koymaktadır.

Zenger ve Folkman (2022) da kötü yönetimin ve etkisiz ve destekleyici olmayan liderin, kopukluğa ve sessiz istifaya neden olduğunu belirtmiştir. K11’in liderliğe ilişkin, *“Üst düzey yöneticinin liderlik özellikleri taşımamakla birlikte insani değerlere de önem vermemesi, tutarsız ve ezici hakir gören davranışları, adaletsiz iş dağılımı, çalışanlar arasındaki uyumu görmezden gelmesi ve aynı anda üst düzey sorumlulukları taşıyamaması”* ifadeleri tüm katılımcıların söyleminin toplamına da işaret etmektedir. K12’nin *“yöneticimizin çalışanın arkasında durmaması nedeniyle birçok arkadaşım kurum değişikliği yapmayı düşünüyor”* ifadesi de kurumların başarısı ve etkinliğinin büyük ölçüde yöneticilerin tutum ve davranışlarına bağlı olduğunu göstermektedir. Bu bulgular, sessiz istifa davranışlarının yalnızca bireysel motivasyon eksikliğinden kaynaklanmadığını, aynı zamanda yapısal ve kurumsal yönetim uygulamalarının da bu olgu üzerinde belirleyici rol oynadığını ortaya koymaktadır.

III.V. Sessiz İstifanın Belediyeler İçin Sonuçları

Sessiz istifanın kurumlar için önemli sonuçları olmaktadır. Gallup (2025: 5) *2024 Küresel İşyeri Durumu Raporu*’nda kaybedilen üretkenliğin küresel ekonomiye maliyetinin 438 milyar dolar olduğunu tespit ederek verimliliğin azaldığına ilişkin dikkat çekici bir sonuç ortaya koymuştur. Ancak sessiz istifa, kâr amacı gütmeyen kamu hizmeti sunan belediyeler için daha derin sonuçlar ortaya çıkarabilir. Bu açıdan belediyelerde sessiz istifanın kurumsal işleyiş, hizmet kalitesi ve çalışan verimliliği üzerindeki etkilerini anlamaya yönelik katılımcılara *“Sessiz istifanın belediyeler için sonuçları nelerdir”* sorusu yöneltilmiştir. Aşağıda Şekil 2’de sessiz istifanın belediyelerde neden olduğu sonuçlar gösterilmektedir:

Şekil 2: Sessiz İstifanın Belediyelerde Neden Olduğu Sonuçlar



Elde edilen bulgulara göre sessiz istifanın belediyelerde neden olduğu/olacağı sonuçlara ilişkin en sık tekrarlanan yanıt “verimlilikte azalma”dır (n=10). Çalışanlar sessiz istifa davranışlarının, verimlilikteki düşüşe neden olması ile birlikte zamanla kamu kaynaklarının israf edilmesine ve yerel hizmetlerin aksamasına yol açtığını/açacağını ifade etmişlerdir. Bu açıdan belediyelerin, daha etkin yönetim modelleri benimsemesi, şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkeleri doğrultusunda hareket etmesi bu sorunun çözümünde kritik rol oynamaktadır. Ayrıca bu sonuçları sırasıyla “hizmet kalitesinde düşüş” (n=8), “işlerde aksama ve zaman kaybı” (n=8), ve “çalışan motivasyonunda düşme” (n=6) takip etmektedir. Bu konuda dikkat çeken katılımcı görüşlerinden bazılarını aşağıda yer verilmektedir:

“Sayaç okuyan arkadaşlarımız zam yapılmadığı için bu birimlerde de iş yavaşlatma yöntemine başvurdular. Çalışanlar, günlük ortalama 400-500 işlem gerçekleştirirken seslerini duyurmak amacıyla bu sayıyı yaklaşık 100’e düşürdüler. Bu durum, süreçlerde yoğunluk yaşanmasına ve hizmetlerin aksamasına yol açtı. Özellikle fatura kesim süreçlerinde yaşanan gecikmeler ile 29-35 gün aralığında gönderilmesi gereken faturalar 40-45 günlük dönemleri kapsayacak şekilde gönderilmiş oldu ve bu da vatandaşların daha yüksek tutarda fatura ödemelerine neden olmuştur. Ayrıca belediye fatura bedellerini tahsil etmekte 10-15 gün gecikme yaşadığı için kendi ödeme yükümlülüklerini yerine getirmekte zorluk yaşadı.” (K4).

“... ciddi bir çalışan fazlalığı söz konusu. Örneğin; bir odada 6 kişi çalışıyor, oysa aynı işi 3-4 kişi rahatlıkla yapabilir. Bu durum, çalışanların iş tanımlarının net olmamasına ve verimsizliğe yol açıyor. Bazı çalışanlar maaşlarını hak etmek adına ellerinden geleni yaparken, diğerleri hiçbir katkı sunmuyor. Bu dengesizlik, ister istemez kurumsal huzuru bozuyor ve dedikodular başlıyor. İnsanlar birbirini sorgulamaya başlıyor: “O hiçbir iş yapmıyor ama aynı maaşı alıyor, ben neden bu kadar çalışıyorum?” diye. Bu durum belediyedeki verimliliği düşürdüğü gibi, kamu hizmetinin kalitesini de olumsuz etkiliyor. Dışarıdan bakan biri için kurumun itibarı zedeleniyor. Belediyeler siyasi kurumlar olduğu için yönetim değiştiğinde liyakat çoğu zaman göz ardı ediliyor. Bir dönem çok başarılı olan bir müdür, sadece önceki yönetimle çalıştığı için görevden alınıyor. Yerine belki liyakatsiz ama “yakın” biri getiriliyor. Bu da, kurumdaki adanmış, işini bilen çalışanın motivasyonunu kırıyor. Çünkü çalışanın hangi partiden olduğuna, kimin adamı olduğuna bakılıyor, yaptığı işe değil” (K12).

K4’ün ifadesine bakıldığında çalışana zam yapılmamasına karşılık gösterilen iş yavaşlatma davranışı, ilk bakışta yalnızca örgütsel bir tepki olarak görülebilir. Ancak iş yavaşlatma eylemi yalnızca örgütsel tek seferlik bir tepki değil, çalışanların sessiz istifa konumundaki genel tutumunu yansıtmaktadır. K12’nin ifadeleri ise, çalışanlar arasında ortaya çıkan adaletsizlik algısı ve eşit işe eşit ücret ilkesinin zedelenmesinin, kurumsal huzuru olumsuz etkileyerek çalışanların kurumlarına olan bağlılıklarını zayıflatabileceğini göstermektedir. Bu bağlamda katılımcıların ifadeleri sessiz istifanın yalnızca bireysel

bir tutum olmadığını, aynı zamanda örgütsel adalet, liyakat ve çalışma koşullarına ilişkin algılarla yakından ilişkili olduğunu ve bu durumun sonuçlarını ortaya koymaktadır.

Bu belirtilen sonuçlar, belediyelerin ilerleyen dönemlerde halkın memnuniyetsizliği ile birlikte bir çatışma içerisine girebileceğinin işareti olabilir. Bu konuda katılımcının (K9) “*çalışanın sessiz istifa tutumunda olması halkın memnuniyetsizliğine sebep olarak, oy kayıplarına kadar gidebilecek sonuçlar doğurabilir.*” şeklindeki görüşü de bu durumu desteklemektedir.

III.VI. Belediyelerde Sessiz İstifayı Önlemeye Yönelik Öneri ve Beklentiler

Çalışanların sessiz istifa davranışlarının önüne geçebilmek için öncelikle çalışanların kurumlarından beklentilerinin yönetimler/yöneticiler tarafından doğru tespit edilmesi ve anlaşılması önem taşımaktadır. Bu durumun tespiti; çalışanların kurumuna olan bağlılığını, motivasyonunu ve sunmuş olduğu hizmetin kalitesini doğrudan etkileyecektir. Bu açıdan çalışanlara “*Sessiz istifayı önlemek için belediye tarafından neler yapılmalıdır?*” sorusu yöneltilmiştir. Verilen cevaplar ilgili programın kelime bulutu özelliği kullanılarak görselleştirilmiştir:

Şekil 3: Katılımcıların Beklenti ve Önerilerine Dair Kelime Bulutu



Sessiz istifaya karşı alınabilecek önlemler kapsamında oluşturulan kelime bulutu incelendiğinde; görselin merkezinde yer alan ve boyut olarak diğer kelimelerden büyük olan “*çalışanı takdir etmek, çalışana değer vermek ve saygı duymak*” (10 katılımcı) ifadeleri, görüşmelerde en fazla ön plana çıkan beklentiler ve önerileri göstermektedir. Bu durum görüşmelerde bu kelimelerin frekans sıklığının diğer kelimelere oranla daha fazla olduğunu ifade etmektedir.

“*Çalışanı takdir etmek, çalışana değer vermek ve saygı duymak*” ifadeleri çalışanın kuruma bağlılığının ve işine olan motivasyonunun temel belirleyicilerinden biridir. Bu unsurlar Maslow’un (1943: 372) ihtiyaçlar hiyerarşisinin dördüncü ve beşinci basamaklarında yer alan ihtiyaçlar ve Herzberg’in (1966) motive edici faktörleri ile doğrudan ilişkilidir. İfade edilebilir ki en çok beklenen istekler aynı zamanda en çok yaşanan eksiklikleri göstermektedir. Dolayısıyla belediye çalışanları ve çalışma arkadaşları, bu ihtiyaçlarının karşılanmaması durumunda daha fazla sessiz istifa konumuna girmektedirler. Ayrıca bu davranışların, “*yöneticiler tarafından yalnızca kriz anlarında değil, gündelik başarılarında da takdir edildiği, değer gördüğü bir iş ortamı oluşturulması ve bu tutumların çalışma kültürüne yerleştirilmesi gerektiği*” (K2) ifade edilmektedir.

Bir çalışanı takdir etmek; ona yalnızca yaptığı işin beğenilmesinin söylenmesinin ötesinde onun emeğine, katkısına ve kişiliğine de değer verildiği anlamını da taşımaktadır. Bu açıdan yöneticilerin çalışan motivasyonuna olan bakış açılarını değiştirmesi gerekmektedir. İnsanlar ister özel sektör ister kamu kurumu çalışanı olsunlar, onlara saygı duyulduklarında ve değer gördüklerinde daha motive olur, kendilerini kurumlarında daha güvende ve kurumlarına bağlı hissederler. Ayrıca saygı temelli bir iş ortamı, sadece bireysel değil, kurumsal başarının da anahtarıdır. Bu nedenle her liderin ve yöneticinin, çalışanlarına duyduğu saygıyı ve takdiri düzenli olarak ifade etmesi büyük önem taşır. Gawel de (1997) motivasyon faktörlerinin çalışanların işlerine olan bağlılıklarını artırma ve iş performanslarını iyileştirme çabalarıyla doğrudan ilişkili olduğunu ifade etmektedir.

Yer verilen beklenti ve önerileri “*çalışanı uzmanlığı ile ilgili görevlendirmek*” (n=8), ve “*örgütsel adaleti sağlamak*” (n=8); “*sosyal hakları iyileştirmek*” (n=6), “*işe alımlarda ve yükselmelerde liyakate*

önem vermek” (n=6) ve “iyi bir iletişim ortamı oluşturmak” (n=6)⁶ takip etmektedir. Bu ifadeler, sağlıklı bir çalışma ortamı için gerekenler arasındadır. Bu durumların bir kurum içerisinde olmaması durumunda uyum dengesizliği ile birlikte sessiz istifa gibi birçok sorun da ortaya çıkmaktadır. K3 ve K12’nin ifadeleri bu durumu göstermektedir:

“Liyakatle, her birimin başında o görevi bilen kişiler olmalı. İtfaiyenin başında itfaiyeci, zabitanın başında zabıta olmalı. Çünkü yangına nasıl müdahale edileceğini sahada en iyi itfaiyeci bilir. Sahayı bilmeyen bir kişi başa geçtiğinde yanlış görevlendirmeler yapılabilir” (K3).

“Özverili çalışan kişi hangi görüşten olursa olsun desteklenmeli. Çünkü liyakatsiz bir kişiyi sırf yakın diye müdür yapmak, kurumdaki deneyimli kişileri sessizce küstürüyor. İnsanlar işe gelip sadece mesai dolduruyor, katkı sunmuyor. Bu da kurumsal verimliliği ciddi şekilde düşürüyor” (K12).

Yukarıda yer verilen ifadeden anlaşılacağı üzere özellikle teknik veya saha bilgisi gerektiren görevlerde liyakatli olmayan yöneticilerin bulunması, çalışanların mesleki yeterliliklerine saygı gösterilmediği duygusunu pekiştirerek çalışanların motivasyonunu ve dolayısıyla sahadaki verimliliğini düşürmektedir. Katılımcılar arasında yöneticilerin adaletli olması ve liyakat ilkesine dayalı görev dağılımını gerçekleştirmesinin temel bir beklenti olduğu anlaşılmaktadır. Bununla birlikte K4’ün “özellikle yöneticilerin liyakat ve adaletli iş dağılımı yapması gerekir” ve çalışanlar arasında ayırım yapılmaması” gerektiği ve K12’nin “çalışanın işi ne kadar iyi yaptığına bakılmalı. Bu kişi partili mi? diye değil, işini doğru yapıyor mu? diye değerlendirilmeli” yönündeki ifadeleri, örgütsel adaletin gerçekleştirilmesinin önemine işaret etmektedir. Bu doğrultuda doğru kişilerin yönetici yapılması ile birlikte görevlerin eşitlik ilkesi çerçevesinde dağıtılmasının da gerekli olduğu vurgulanmaktadır. Çünkü haksız iş yükü dağılımı, çalışanlar arasında ayrımcılık hissi yaratmakta ve bu durum uzaklaşmayı beraberinde getirmektedir.

Katılımcıların ifadeleri kamu kurumlarında; çalışan memnuniyetsizliğinin ve sessiz istifa davranışlarının önlenmesi için insan odaklı bir yönetim anlayışının gerekliliğini ortaya koymaktadır. Çalışan bağlılığı ve motivasyonunun artırılması için yönetsel adalet, psikolojik destek, gelişim olanakları ve yenilikçi uygulamaların bütüncül olarak ele alınması gerekmektedir. Bu bağlamda, kamu yönetiminde klasik bürokratik anlayışın ötesine geçilerek insan odaklı ve esnek yönetim stratejilerine yönelmenin önemi bir kez daha vurgulanmaktadır. Günümüzde “kutsal üçlü olarak kabul edilen”, “planlama, örgütlenme ve kontrol etme” işlevlerinin yanı sıra; motivasyon ve etkili iletişim sağlama, eğitim ve gelişime destek verme, vizyon oluşturma, yaratıcılığı teşvik etme ve problem çözme gibi yeni yönetim fonksiyonlarının yerine getirilmesi büyük önem taşımaktadır. Bu açıdan yöneticilerin söz konusu yeni roller ve işlevler doğrultusunda hareket etmeleri (Şahin, 2010: 28) sessiz istifa gibi eğilimlerin önlenmesinde kritik bir rol oynamaktadır.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Sessiz istifa kavramı, son dönemlerde en çok konuşulan ve üzerinde fazla tartışma yapılan konulardan biridir. Kavram, literatürde daha önce de yer almış olsa da 2022 yılı sonrasında araştırmacıların ve uygulamacıların dikkatini daha fazla çekmeye başlamıştır. Çalışan davranışları ve iş verimliliği üzerindeki etkileri nedeniyle sessiz istifa olgusunun, tanımlanması ve anlaşılması giderek daha kritik bir hâle gelmiştir. Genel olarak sessiz istifa; çalışanların motivasyonlarını ve kurumsal bağlarını kaybetmelerine rağmen kurumsal yapı içerisinde kalmaya devam etmeleri şeklinde tanımlanmaktadır. Bu bağlamda sessiz istifa, bireyin kendini korumaya yönelik pasif bir direniş biçimi olarak değerlendirilmektedir. Bu durum, bireysel performansın azalmasına ve kurumsal işleyişin sekteye uğramasına neden olmaktadır. Araştırmalar, sessiz istifa davranışının yalnızca özel sektörde değil, kamu kurumları ve hizmet sektöründe de yaygın biçimde gözlemlendiğini ortaya koymaktadır. Bu çalışmada ise sessiz istifa olgusu, kamu kurumları kapsamında belediyeler özelinde ele alınmıştır. Çalışmada,

⁶ Katılımcılar; takdir edilme, değer görme ve motivasyonlarını artırmada sosyal hakları iyileştirme kapsamında ödüllendirme sisteminin uygulanmasının önemli olduğunu vurgulayarak, bunu sessiz istifanın önlenmesi açısından önemli bir araç olarak görmekteyiz. 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu’nun (DMK) 122. maddesinde ödüllendirme sistemine yer verilmektedir. İlgili maddede kamu görevinde üstün performans gösteren memurların başarı ve üstün başarı belgeleriyle ödüllendirilmesine ilişkin düzenlemeler bulunmaktadır. Bu düzenleme, memurların görevlerinde daha yüksek bir motivasyonla çalışmasını teşvik etmekte ve takdir edilmesini amaçlamaktadır. Ancak katılımcıların tümü ödüllendirme sisteminin uygulanmadığını ifade etmektedirler. Oysa Güler’in (2023) de belirttiği gibi çalışanların adil bir ödüllendirme yöntemiyle değerlendirilmesi ve üretkenliği artıran bir çalışma kültürünün oluşturulması ile sessiz istifa önlenebilecektir.

belediyelerde ortaya çıkan sessiz istifa tezahürleri, sessiz istifa altında yatan dinamikler ve alınabilecek önlemler incelenmiştir.

Bu araştırmanın sonuçlarına göre, katılımcıların sessiz istifa kavramı hakkında yeterli bilgiye sahip olmadıkları saptanmıştır. Bazı katılımcılar kendilerini doğrudan sessiz istifa çalışanı olarak tanımlarken, bazıları zaman zaman bu tutumu benimsediklerini ifade etmiş, bir kısmı ise bu durumu açıkça dile getirmekten kaçınmıştır. Hatta sessiz istifa davranışları sergilemelerine rağmen kimi katılımcılar kavrama dair net bir anlayış geliştiremedikleri için bu durumu kendilerine yakıştırmakta zorlandıklarını ifade etmişlerdir. Özellikle dikkat çekici bir nokta olarak katılımcılar, sessiz istifa eden bir çalışan konumunda durma isteklerini dile getirmiş ancak *kamu bilincine* sahip olmaları ve *kamu yararını* önemsemelerinden dolayı sessiz istifa davranışlarını sergileyemeyeceklerini belirtmişlerdir. Bu yaklaşım, yalnızca bireysel etik veya bilinçle sınırlı olmayıp aynı zamanda toplumsal ve kültürel bir zemine de dayanmaktadır. Batı'dan farklı olarak gerek Türk kültüründe gerekse İslâm öğretisinde yer alan “devletin kutsanması”, “halka hizmetin Hakk’a hizmet olarak görülmesi” gibi anlayışlar, kamu görevini sadece bir meslek değil, aynı zamanda manevi bir sorumluluk olarak görme eğilimini geliştirmektedir. Bu değerler, kamu çalışanlarının görevlerini yerine getirirken yaşadıkları zorluklara rağmen işlerinden tamamen kopmalarını ya da sorumluluklarını askıya almalarını zorlaştırmakta, vicdani engel oluşturmaktadır.

Katılımcıların en fazla sergiledikleri sessiz istifa davranışları “*görev tanımının dışında iş yapmama*”, “*hafta sonu işle ilgili iletişimi kesme*” ve “*verilen görevleri yapmada isteksizlik*” olarak tezahür etmiştir. Sessiz istifa sürecine yönelmelerinin nedenleri incelendiğinde ise “*emeğe değer verilmemesi*”, “*saygı duyulmama ve takdir eksikliği*”, “*kötü yönetim*”, “*kötü iletişim*” ve “*liyakatsızlık*” gibi çeşitli nedenler tespit edilmiştir. Sessiz istifanın belediyeler üzerinde “*verimlilikte azalma*”, “*hizmet kalitesinde düşüş*”, “*işlerde aksama ve zaman kaybı*” ve “*çalışan motivasyonunda düşme*” gibi tehlikeli sonuçlar yaratacağı belirlenmiştir. Bu katılımcıların sessiz istifa ile mücadele ederken belediyelerin yapması gerekenler yönünde tavsiyeleri; “*çalışanı takdir etmek, çalışana değer vermek ve saygı duymak*”, “*örgütsel adaleti sağlamak*”, “*çalışanı uzmanlığı ile ilgili görevlendirmek*”, “*sosyal hakları iyileştirmek*”, “*işe alımlarda ve yükselmeler de liyakate önem vermek*” ve “*iyi bir iletişim ortamı oluşturmak*” şeklinde olmuştur.

Sonuç olarak bu çalışmanın bulguları; sessiz istifanın, belediyelerde de var olduğunu ve çalışanların motivasyonu ve kurumsal işleyişin etkinliğinde önemli sonuçlar yaratabileceğini göstermektedir. Belediyelerde sessiz istifa, bireysel değil daha çok yönetsel faktörlerle ilişkili görülmektedir. Kurumsal düzeyde liyakat temelli yönetim, çalışan destek sistemleri ve katılımcı yönetim anlayışı geliştirilmedikçe bu durumun derinleşmesi muhtemeldir. Bu kapsamda belediyelerde sessiz istifanın önüne geçilmesi, yalnızca bireysel düzeyde çalışan memnuniyetinin ve tükenmişlik düzeylerinin iyileştirilmesi açısından değil, aynı zamanda kamusal hizmetlerin verimliliği ve sürekliliği açısından da kritik öneme sahiptir. Bu doğrultuda, belediyelerde insan kaynakları yönetimi politikalarının yeniden yapılandırılması, liyakat ilkesine dayalı personel yönetim sistemlerinin tesis edilmesi, etkili iletişim kanallarının oluşturulması ve çalışanların psikolojik sermayelerini destekleyici stratejilerin geliştirilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda yapılacak kurumsal reformlar, yalnızca sessiz istifanın önlenmesine değil, aynı zamanda kamu yönetiminde sürdürülebilirliğin sağlanmasına da katkı sunacaktır. Dolayısıyla belediyelerde sessiz istifa olgusunun yönetimi; kurumsal yapı, yönetim anlayışı, kurumsal kültür, örgütsel adalet ve çalışan bağlılığı çerçevesinde ele alınması gereken çok boyutlu bir sorun olarak değerlendirilmelidir.

Bu çalışmada, İstanbul'daki belediye çalışanlarının sessiz istifa davranışları nitel araştırma yöntemi ile ele alınmıştır. Gelecekte yapılacak çalışmalar için farklı illerde bulunan belediyelerde, çalışan ve üst düzey yöneticileri kapsayan bir çalışmanın yapılması önerilebilir. Ayrıca karma araştırma yönteminin kullanılması ile daha kapsamlı ve genellenebilir sonuçların elde edilebileceği ifade edilebilir. Bu sonuçların yöneticilerin etkili müdahale stratejileri geliştirmesine de katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu kapsamda ampirik çalışmalar sessiz istifanın etkileri kapsamında her kuruma farklı içgörüler sağlaması dolayısıyla önem taşımaktadır.

Etik Beyanı	<i>Yazarlar, çalışmanın hazırlanma süreçlerinin tamamında etik kurallara uyduklarını açıkça beyan ederler. Aksi bir durumun tespiti halinde ÖHÜİBF Dergisinin hiçbir sorumluluğu bulunmamakta olup, bütün sorumluluk çalışmanın yazarlarına aittir.</i> <i>İlgili çalışmada 26.03.2025 tarih ve 35 sayılı Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Bilimsel Araştırma Önerisi Etik Değerlendirme kurulundan gerekli izinler alınmıştır.</i>
Yazarların Katkıları	<i>Fatma Nalbant, bu çalışmada I, II, III bölümlerinde ve veri toplama, analiz aşamalarında katkı sağlamıştır.</i> <i>Mukaddes Güler, bu çalışmada I, II, III bölümlerinde ve veri toplama, analiz aşamalarında katkı sağlamıştır.</i> <i>1. yazarın katkı oranı %50, 2. yazarın katkı oranı ise %50'dir.</i>
Çıkar Beyanları	<i>Yazarlar arasında çıkar çatışması yoktur.</i>
Teşekkür (eğer varsa)	<i>Yayın sürecinde değerli katkılarını sunan hakemlere ve editöre çok teşekkür ederiz.</i>
Ethics Statement	<i>The authors declare that all ethical principles and rules were strictly observed throughout every stage of the preparation of this study. In case of any violation, ÖHÜİBF Journal is under no responsibility, and all responsibility rests solely with the authors.</i>
Authors' Contributions	<i>The authors contributed equally to the manuscript.</i>
Conflict of Interest	<i>There is no conflict of interest among the authors.</i>
Acknowledgement (if any)	<i>We would like to thank the reviewers and the editor for their valuable contributions to the publication process.</i>

KAYNAKÇA

- Akça, C. (2025). Sessiz istifanın anatomisi: Teorik temeller, öncüller ve sonuçlar. *Journal of Organizational Behavior Review*, 7(2), 251-269.
- Altopartners (2022, September 13). Ask alto: What is quiet quitting?, Retrieved from <https://altopartners.com/news/2022-ask-alto-what-is-quiet-quitting> (25.07.2025).
- Anand, A., Doll, J., & Ray, P. (2024). Drowning in silence: Ascale development and validation of quiet quitting and quiet firing. *International Journal of Organizational Analysis*, 32(4), 721-743.
- Arnet, E. (2022, September 6). The ethics of quiet quitting. The Prindle Institute for Ethics, Retrieved from <https://www.prindleinstitute.org/2022/09/the-ethics-of-quiet-quitting/> (10.08.2025).
- Atalay, M., & Dağıştan, U. (2024). Quiet quitting: A new wine in an old bottle?. *Personnel Review*, 53(4), 1059-1074.
- Atkinson, R., & Flint, J. (2001). Accessing hidden and hard-to-reach populations: Snowball research strategies. *Social Research Update*, 33(1), 1-4.
- Avcı, N. (2023). Örgütsel sinizm, örgütsel sessizlik, işte sözde var olma ve sessiz istifa arasındaki ilişkiler: İstanbul Maltepe belediyesi örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 14(39), 968-989. <https://doi.org/10.21076/vizyoner.1217165>
- Aydın, E., & Azizoğlu, Ö. (2022). A new term for an existing concept: Quiet quitting-a selfdetermination perspective. *International Congress on Critical Debates in Social Sciences, Turkey*, 285-295. Erişim adresi: https://iccdss.idu.edu.tr/?page_id=727.
- Aydın, M., & Levent, A. F. (2025). This is not me! How quiet quitting becomes real resignation?. *Psychology in the Schools*, 1-16.
- Badru, A. F., Karadas, G., & Olugbade, O. A. (2022). Employee voice: The impact of high-performance work systems and organisational engagement climate. *The Service Industries Journal*, 1-29. <https://doi.org/10.1080/02642069.2022.2056163>
- Bakır, N., & Özcan, A. (2025). Sağlık çalışanlarının iş yaşam dengesi, sessiz istifa ve tükenmişlik düzeylerinin araştırılması. *ATLJM*, 5(12),1-11. doi:10.54270/atljm.2025.79

- Belediye Kanunu. (2005). 5393 Sayılı Kanun. T.C. Resmî Gazete, 13.07.2005 tarih ve 25874 sayılı.
- Berg, B. L., & Lune, H. (2015). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri (H. Aydın, Çev.). Eğitim Yayınevi, Konya: Türkiye.
- Bloomberght (2022, 22 Eylül). Türkiye’de dört gençten biri ‘sessiz istifa’ sürecinde, Erişim adresi: <https://www.bloomberght.com/turkiye-de-dort-gencten-biri-sessiz-istifa-surecinde-2315953> (07.07.2025).
- Boz, D., Duran, C., Karayaman, S., & A. Deniz (2023). Sessiz istifa ölçeği. C. Duran (Ed.), Sessiz İstifa içinde (s. 9-41), Eğitim Yayınevi, Konya: Türkiye.
- Brewer, G. A., & Selden, S. C. (1998). Whistle blowers in the federal civil service: New evidence of the public service ethic. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 8(3), 413-439.
- Creswell, J. W. (2009). *Research design qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (3 rd). SAGE Publication, London: England.
- Çalışkan, K. (2023). Sessiz istifa: Sonun başlangıcı mı yeniden diriliş mi?. *Journal of Organizational Behavior Review*, 5(2), 190-204.
- Çelebi, I., Gökaya, E., Çopur, A., & Balci, E. (2025). Quiet quitting reason and behavior scale design and development process. *Work*, 80(1), 164-172.
- Dawson, J. (2022, September 20). Gratitude: A building block for the culture of appreciation. The School of Positive Psychology, <https://www.positivepsych.edu.sg/gratitudea-building-block-for-the-culture-of-appreciation> (25.07.2025).
- DeSmet, A., Dowling, B., Hancock, B., & Schaninger, B. (2022, July 13). The great attrition is making hiring harder. Are you searching the right talent pools? *McKinsey Quarterly*. 13, 1-13. Erişim adresi: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/ourinsights/the-great-attrition-is-making-hiring-harder-are-you-searching-the-right-talent-pools>
- Devlet Memurları Kanunu. (1965). 657 Sayılı Kanun. T.C. Resmî Gazete, 23.07.1965 tarih ve 12056 sayılı.
- Dillard, N., Cavallo, T., & Zhang, P. (2025). A return to humanism: A multi-level analysis exploring the positive effects of quiet quitting. *Human Resource Development Review*, 24(2), 127-156.
- Employer News (2022, December 14). One in three UK workers say they are currently quiet quitting, according to BetterUp research, Erişim adresi: <https://employernews.co.uk/news/one-in-three-uk-workers-say-they-are-currently-quiet-quitting-according-to-betterup-research/> (12.08.2025).
- Erlanson, D. A., vd. (1993). *Doing naturalistic inquiry: A guide to methods*. SAGE Publications.
- Esen, D. (2023). Quiet quitting in public institutions: A descriptive content analysis. *International Journal of Contemporary Economics and Administrative Sciences*, 13(1), 296-326, <https://doi.org/10.5281/zenodo.8428256>.
- Galanis, P., Katsiroumpa, A., Vraka, I., Konstantakopoulou, O., Moisoglou, I., Gallos, P., & D. Kaitelidou (2023c). Quiet quitting among employees: A proposed cut-off score for the “quiet quitting” scale”. *Archives of Hellenic Medicine*, 41(3), 381-387.
- Galanis, P., Katsiroumpa, A., Vraka, I., Siskou, O., Konstantakopoulou, O., Moisoglou, I., Gallos, P., & Kaitelidou, D. (2023b). The quiet quitting scale: Development and initial validation. *AIMS Public Health*, 10(4), 828-848. <https://doi.org/10.3934/publichealth.2023055>.
- Galanis, P., Moisoglou, I., Malliarou, M., Papathanasiou, I.V., Katsiroumpa, A., Vraka, I., Siskou, O., Konstantakopoulou, O., & Kaitelidou, D. (2023a). Quiet quitting among nurses increases their turnover Intention: Evidence from greece in the post-covid-19 era. *Healthcare*, 12(79), 1-11. <https://doi.org/10.3390/healthcare12010079>.
- Gallup (2025). State of the global workplace: 2025 report. Erişim adresi: <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace-2022-report.aspx#ite393218> (23 07 2025).

- Gawel, J. E. (1997). Herzberg's theory of motivation and Maslow's hierarchy of needs. ERIC Clearinghouse on Assessment and Evaluation. Erişim adresi: <https://eric.ed.gov/?id=ED421486>
- Gupte, A. (2022, September 5). Decoding quiet quitting. Erişim adresi: <https://www.linkedin.com/pulse/decodingquiet-quitting-ashlesha-gupte> (23 07 2025).
- Güler, M. (2023). Çalışma kültüründe yeni bir kavram: Sessiz istifa. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 32(1), 247-261. <https://doi.org/10.35379/cusosbil.1200345>.
- Gün, İ., Balsak, H., & Ayhan, F. (2024). Mediating effect of job burnout on the relationship between organisational support and quiet quitting in nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 1-9.
- Gürbüz, S., & Şahin, F. (2018). Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri felsefe yöntem analiz (5. Baskı). Seçkin Yayıncılık, Ankara: Türkiye.
- Hamouche, S., & Chabani, Z. (2021). COVID-19 and the new forms of employment relationship: Implications and insights for human resource development. *Industrial And Commercial Training*, 53(4), 366-379. <https://doi.org/10.1108/ICT-11-2020-0112>
- Hamouche, S., Koritos, C., & Papastathopoulos, A. (2023). Quiet quitting: Relationship with other concepts and implications for tourism and hospitality. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 35(12), 4297-4312, <https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2022-1362>.
- Harter, J. (2022, September 6). Is quiet quitting real?. Erişim adresi: <https://www.gallup.com/workplace/398306/quiet-quitting-real.aspx> (5.07.2025).
- Heckathorn, D. D., & Jeffri, J. (2003). Social movements of jazz musicians. In *changing the beat: A study of the work life of jazz musicians, volume III: Respondent-driven sampling: Survey results by the research center for arts and culture. Research Division Report 43*, 48-61. National Endowment for the Arts.
- Herzberg, F. (1966). *The theory of motivational and maintenance needs*. Tempe: Arizona State University.
- Hiltunen, H. (2023). Quiet quitting phenomenon in finnish aviation industry. Bachelor thesis, Haaga Helia University of Applied Sciences.
- Hiltzik, M. (2022, August 25). Quiet quitting is just a new name for an old reality. *Los Angeles Times*. Erişim adresi: <https://www.latimes.com/business/story/2022-08-25/quiet-quitting-is-just-a-new-name-for-an-ancient-reality> (4.7.2025).
- Höhn, R. (1983). Die innere kündigung im unternehmen ursache. Folgen. Gegenmaßnahmen. In: *Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft eV (Hg.): Menschenführung und Betriebsorganisation, Band 29*.
- İş Kanunu. (2003). 4857 Sayılı Kanun. T.C. Resmî Gazete, 10.06.2003 tarih ve 25134 sayılı.
- Johnson, J. R. (2023, February 28). What's new about quiet quitting (and what's not). *The Transdisciplinary Journal of Management*. Erişim adresi: <https://tjm.scholasticahq.com/article/72079-what-s-new-about-quiet-quitting-and-what-s-not> (05.07.2025).
- Karadas, A., & Çevik, C. (2024). Psychometric analysis of the quiet quitting and quiet firing scale among Turkish healthcare professionals. *Journal of Evaluation in Clinical Practice*, 31, e14136, 1-9. <https://doi.org/10.1111/jep.14136>.
- Karaman, Z. T. (2014). Prof. Dr. Zerrin Toprak'la yerel yönetimler, yönetim ve dağlık alanların yönetimi üzerine. *Yerel Politikalar*, 7-26.
- Karaşin, Y., & Öztırak, M. (2024). Sessiz istifa tutum ölçeğinin geliştirilmesi. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(4), 1443-1460.
- Karrani, M. A., Bani-Melhem, S., & Mohd-Shamsudin, F. (2024). Employee quiet quitting behaviours: Conceptualization, measure development, and validation. *Service Industries Journal*, 44(3-4), 218-236. <https://doi.org/10.1080/02642069.2023.2286604>.

- Kepekci, Y., Katıtaş, S., & Ökdem, M. (2024). Öğretmenlere ilişkin sessiz istifa ölçeği'nin geliştirilmesi ve öğretmenlerin sessiz istifaya ilişkin görüşlerinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi. *Trakya Eğitim Dergisi*, 14(2), 1344-1363. <https://doi.org/10.24315/tred.1469047>
- Klotz, A. C., & Bolino, B. (2022, September 15). When quiet quitting is worse than the real thing. *Harvard Business Review*, Erişim adresi: <https://hbr.org/2022/09/when-quiet-quitting-is-worse-than-the-real-thing> (05.07.2025).
- Kobak, Ö. (2025). A model suggestion on the conditions and factors influencing quiet quitting: Aqualitative study. *Journal of Organizational Behavior Review*, 7(2), 201-223.
- Kurt, N. (2023). Belediyelerin ekonomik etkinlikleri ve hizmet algısına etkisi. Arslan, İ. & Bozgeyik, Y. (Eds.), *Sosyal bilimler üzerine araştırmalar- VI., Özgür Yayınları*, Gaziantep: Türkiye.
- Kuzior, A., Kettler, K., & Rab, Ł. (2022). Great resignation-ethical, cultural, relational, and personal dimensions of generation y and z employees' engagement. *Sustainability*, 14(11), 6764. <https://doi.org/10.3390/su14116764>.
- Liu-Lastres, B., Karatepe, O. M., & 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.
- Lu, M., Mamun, A. Al., Chen, X., Yang, Q., & Masukujjaman, M. (2023). Quiet quitting during COVID-19: The role of psychological empowerment. *Humanities and Social Sciences Communications*, 10(1). <https://www.nature.com/articles/s41599-023-02012-2>.
- Mahand, T., & Caldwell, C. (2023). Quiet quitting-causes and opportunities. *Business and Management Research*, 12(1), 9-19, <https://doi.org/10.5430/bmr.v12n1p9>.
- Maslow, A. H. (1943). A Theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.
- Morse, J. M. (1994). Designing funded qualitative research. In Denzin, N. K., & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative inquiry* (pp. 220-235). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Neuman, W. L. (2010). *Toplumsal araştırma yöntemleri: Nitel ve nicel yaklaşımlar*. İstanbul Yayın Odası, İstanbul: Türkiye.
- Nimmi, P. M., F. Syed, Manjaly, N. B., & Harsha, G. (2024). Employee's narrative on quiet quitting-a qualitative analysis. *Employee Relations: The International Journal*, 46(7), 1406-1421. <https://doi.org/10.1108/ER-10-2023-0538>.
- Ochis, K. (2024). Generation z and "quiet quitting": Rethinking onboarding in an era of employee disengagement. *Multidisciplinary Business Review*, 17(1), 83-97. 10.35692/07183992.17.1.7
- Önder, N. (2022, 1 Ekim). Herkesin konuştuğu sessiz istifa. *Marketing Türkiye*, Erişim adresi: [https://www.marketingturkiye.com.tr/haberler/sessiz-istifa-nedir/\(10.08.2025\)](https://www.marketingturkiye.com.tr/haberler/sessiz-istifa-nedir/(10.08.2025)).
- Özcan, E. (2023). Sağlıkta sessiz istifa eğiliminin nedenleri ve çözüm yolları (Yüksek Lisans Tezi). Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas: Türkiye.
- Özcan, E., & İlman Yaltagil, E. (2024). Sağlıkta sessiz istifanın nedenleri ve çözüm yolları. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 16 (2), 919-935.
- Özkanan, A. (2024). Sessiz istifa. Bayram, V. & Özkanan, A. (Eds.), *Örgütsel Davranış, Özgür Yayınları*, Gaziantep: Türkiye.
- Öztürk, E., Arıkan, Ö. U. & Ocak, M. (2023). Understanding quiet quitting: Triggers, antecedents and consequences. *Uluslararası Davranış, Sürdürülebilirlik ve Yönetim Dergisi*, 10(18), 57-79, <https://doi.org/10.54709/jobesam.1299018>.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research & evaluation methods* (3. Edt.). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Perry, J. L. (1996). Measuring public service motivation: An assessment of construct reliability and validity. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 6(1), 197-226.

- Perry, J. L., & Wise, R. L. (1990). The motivational bases of public service. *Public Administration Review*, 50(3), 367-373.
- Rainey, H. G. ve Steinbauer, P. (1999). Galloping elephants: Developing elements of a theory of effective government organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 9(1), 1-32. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024401>.
- Saygılı, Z., & Avcı, N. (2023). Çalışanların görev odaklı ve insan odaklı liderlik tarzı algılarının adanmışlıktan sessiz istifaya değin farklılaşması üzerine bir inceleme. *Anlambilim MTÜ Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 3(1), 212-227. <https://izlik.org/JA35GS77HD>
- Sayıştay. (2016). Mahalli İdareler Denetim Rehberi. T.C. Sayıştay Başkanlığı, Ankara.
- Serenko, A. (2023). The great resignation: the great knowledge exodus or the onset of the great knowledge revolution?. *Journal of Knowledge Management*, 27(4), 1042-1055.
- Slaughter, M. (2022, June 13). Quitting is contagious. Erişim adresi: <https://www.reworked.co/talent-management/quitting-is-contagious/> (08.08.2025).
- Şahin, A. (2010). Örgüt kültürü-yönetim ilişkisi ve yönetsel etkinlik. *Maliye Dergisi*, (159), 21-35.
- T.C. Anayasa Mahkemesi. (2015). E. 2014/116, K. 2015/51 sayılı karar. Karar tarihi: 22.10.2015.
- T.C. Çevre, Şehircilik Ve İklim Değişikliği Bakanlığı, Yerel Yönetimler Genel Müdürlüğü (2025). 2024 yılı mahalli idareler genel faaliyet raporu. <https://yerelyonetimler.csb.gov.tr/faaliyet-raporlari-i-88463> (01.08.2025).
- Tong, G. C. (30 Ağustos 2022). Is 'quiet quitting' a good idea? Here's what workplace experts say. Make It. Erişim adresi: <https://www.cnbc.com/2022/08/30/is-quiet-quitting-a-good-idea-heres-whatworkplace-experts-say.html>
- Ulutürk, F. (2022, October 12), Non-increasing salary leads employees to "quiet quitting". Erişim adresi: <https://gelisim.edu.tr/en/news/non-increasing-salary-leads-employeeesto-%E2%80%98quiet-quitting> (12.08.2025).
- Uyan, U., & İbin, A. (2025). Does nepotism trigger quiet quitting? a research on local governments. *Journal of Mehmet Akif Ersoy University Economics and Administrative Sciences Faculty*, 12(1), 149-161. <https://doi.org/10.30798/makuiibf.1466586>
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2021). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri. Güncellenmiş 12. (Baskı), Seçkin Yayıncılık, Ankara: Türkiye.
- Yıldırım, C. (2019). Türkiye'de belediye personel sisteminin sorunları üzerine bir analiz. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(35), 346-372.
- Youthall (2023), Sessiz istifa bir trend mi gerçek bir vazgeçiş mi?, Erişim adresi: <https://www.youthall.com/tr/company/ebooks/sessiz-istifa> (12.08.2025).
- Zenger, J., & Folkman, J. (2022, August 31). Quiet quitting is about bad bosses, not bad employees. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2022/08/quiet-quitting-is-about-bad-bosses-not-bademployees>.