

Sessiz İstifa ve İş Tatmini İlişkisinin Değerlendirilmesi: Sanayi İşletmelerinde Nicel Bir Uygulama Örneği

Serdar Canbaz¹ 

ÖZET

Amaç: Bu araştırma, sanayi sektöründe çalışanların sessiz istifa eğilimleri ile iş tatmini düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamaktadır.

Yöntem: Araştırma, sanayi sektöründe çalışan 480 katılımcıdan anket yöntemiyle toplanan verilerle yürütülmüştür. Veriler tanımlayıcı istatistikler, Pearson korelasyon analizi ve çoklu regresyon teknikleri kullanılarak analiz edilmiştir.

Bulgular: Analiz sonuçları, iş tatmini ile sessiz istifa arasında negatif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. İş tatmini arttıkça sessiz istifa eğilimi azalmaktadır. Çoklu regresyon bulguları, eğitim düzeyi ve kıdemin iş tatminini pozitif yönde; çocuk sayısının ise negatif yönde etkilediğini ortaya koymuştur. Gelir değişkeni korelasyon düzeyinde anlamlı görünmekle birlikte, regresyon analizinde diğer değişkenler kontrol edildiğinde iş tatminini anlamlı biçimde yordamamıştır.

Özgünlük: Çalışma, Türkiye sanayi sektörü bağlamında sessiz istifa ve iş tatmini ilişkisini ampirik olarak inceleyen araştırmalara katkı sağlamaktadır. Bulgular, iş tatmininin artırılmasının sessiz istifa eğilimini azaltma potansiyeline sahip olduğunu göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Sessiz İstifa, İş Tatmini, Sanayi İşletmeleri.

JEL Kodları: M10, M12, M54.

The Relationship Between Quiet Quitting and Job Satisfaction: A Quantitative Study in Industrial Enterprises

ABSTRACT

Purpose: This study aims to examine the relationship between employees' quiet quitting tendencies and job satisfaction in the industrial sector.

Methodology: The research was conducted using survey data collected from 480 employees working in the industrial sector.

Findings: The results indicate a negative and statistically significant relationship between job satisfaction and quiet quitting. As job satisfaction increases, quiet quitting tendencies decrease. The multiple regression analysis reveals that education level and tenure were found to positively affect job satisfaction, whereas the number of children was found to have a negative effect. Although income appears significant at the correlation level, it does not significantly predict job satisfaction when other variables are controlled for in the regression model.

Originality: The study contributes to the literature by empirically examining the relationship between quiet quitting and job satisfaction in the context of the Turkish industrial sector. The findings suggest that increasing job satisfaction may help reduce quiet quitting tendencies.

Keywords: Quiet Quitting, Job Satisfaction, Industrial Enterprises.

JEL Codes: M10, M12, M54.

¹ Kırklareli Üniversitesi, Sosyal Bilimler MYO, İşletme Yönetimi, Kırklareli, Türkiye

Sorumlu Yazar-Corresponding Author: Serdar Canbaz, serdarcnbaz@klu.edu.tr

DOI: 10.51551/verimlilik.1900264

Araştırma Makalesi / Research Article | Geliş / Submitted: 01.03.2026 | Kabul / Accepted: 29.04.2026

Atıf/Cite: Canbaz, S. (2026). "Sessiz İstifa ve İş Tatmini İlişkisinin Değerlendirilmesi: Sanayi İşletmelerinde Nicel Bir Uygulama Örneği", *Verimlilik Dergisi*, 60(3), 863-880.

EXTENDED ABSTRACT

In recent years, the concept of quiet quitting has gained increasing attention in both academic and managerial contexts, particularly after the COVID-19 pandemic. Quiet quitting refers to employees' tendency to limit their work behaviour to formal job requirements while avoiding extra-role contributions, voluntary effort, and emotional involvement. Although employees remain in their jobs, this form of psychological withdrawal may create hidden organizational risks for organizations.

In this context, the present study aims to examine the relationship between quiet quitting tendencies and job satisfaction levels among employees working in Turkish industrial enterprises. The study further evaluates the findings from an organizational perspective, emphasizing that reduced engagement and voluntary contribution may negatively influence employee attitudes and organizational outcomes.

A quantitative research design was adopted. Data were collected through a structured questionnaire administered to 480 employees working in different industrial sectors in the Çerkezköy region of Türkiye. Participation was voluntary and the research process was conducted in accordance with ethical research principles.

Quiet quitting was measured using the Quiet Quitting Scale developed by Kerse et al. (2024), while job satisfaction was measured using the Short Job Satisfaction Scale developed by Keser and Bilir (2019). Both scales were applied in their Turkish validated forms and rated on a 5-point Likert scale.

The data were analyzed using descriptive statistics, independent samples t-test, ANOVA, Pearson correlation analysis, and multiple regression techniques. Reliability and validity analyses were conducted through exploratory and confirmatory factor analyses. Cronbach's alpha coefficients indicated acceptable internal consistency ($\alpha=0.772$ for job satisfaction; $\alpha=0.847$ for quiet quitting).

The results revealed a statistically significant negative relationship between job satisfaction and quiet quitting ($r = -0.317$, $p < 0.01$). This finding indicates that as job satisfaction increases, quiet quitting tendencies decrease.

Multiple regression analysis showed that quiet quitting is the strongest negative predictor of job satisfaction ($\beta = -0.278$, $p < 0.001$). In addition, education level and tenure were found to positively affect job satisfaction, whereas number of children had a negative effect. Although income level was significant in correlation analysis, it did not remain a significant predictor of job satisfaction when other variables were controlled in the regression model.

Sector-based differences were also observed, indicating that job satisfaction and quiet quitting levels vary across industrial fields. Overall, the findings suggest that quiet quitting is closely associated with attitudinal and organizational factors rather than being primarily driven by demographic characteristics.

The findings support the view that quiet quitting represents a form of psychological withdrawal linked to reduced job satisfaction. In line with the Job Demands–Resources (JD-R) Model (Bakker and Demerouti, 2017), insufficient job resources and motivational imbalance may trigger disengagement behaviours such as limiting effort and avoiding voluntary contributions.

From an organizational perspective, quiet quitting may be associated with reduced extra-role behaviours such as innovation and organizational citizenship, which are often linked in the literature to broader organizational effectiveness. Previous meta-analytical studies also indicate that job satisfaction is positively related to job performance (Iaffaldano and Muchinsky, 1985; Judge et al., 2001), suggesting that declining satisfaction may indirectly weaken overall organizational outcomes through disengagement mechanisms.

This study provides empirical evidence that quiet quitting tendencies and job satisfaction are negatively associated among employees in Turkish industrial enterprises. The results indicate that strengthening job satisfaction may reduce quiet quitting behaviours and contribute indirectly to organizational outcomes by preventing psychological withdrawal.

For practitioners, the findings highlight the importance of organizational practices that enhance job satisfaction, such as fair reward systems, transparent communication, and work–life balance policies. From a policy perspective, developing monitoring systems that track employee satisfaction and disengagement tendencies may help identify behavioural risks that potentially influence long-term labour productivity.

This study examines the relationship between quiet quitting and job satisfaction within the specific context of the Turkish industrial sector. By exploring how psychological withdrawal relates to employee attitudes, the study contributes to the emerging literature and provides a basis for future research on the behavioural drivers of organizational effectiveness in industrial settings.

1. GİRİŞ

Küresel ölçekte işgücü dinamikleri son yıllarda önemli bir dönüşüm geçirmektedir. Özellikle pandemi sonrasında çalışma yaşamında artan psikolojik stres ve tükenmişlik düzeyleri, çalışanların örgütsel bağlılık ve iş tatmini gibi klasik değişkenlere yönelik algılarını yeniden şekillendirmiştir. Psikolojik sıkıntıların çalışanların işe devam etme davranışları ve işgücü verimliliği üzerinde önemli etkiler yarattığı, devamsızlık ve işte var olup etkin çalışmama gibi sonuçlara yol açabildiği belirtilmektedir (Gilbert-Ouimet ve diğerleri, 2024).

Bu bağlamda, son dönemde literatürde giderek daha fazla dikkat çeken “sessiz istifa (quiet quitting)” olgusu, çalışanların işlerine biçimsel olarak devam ederken, duygusal ve gönüllü bağlılıklarını geri çekmeleri şeklinde tanımlanmaktadır. Sessiz istifa davranışı, çalışanların yalnızca görev tanımlarında yer alan asgari işlevleri yerine getirmeleri, örgüte katkı sağlayan rol dışı davranışlardan bilinçli biçimde kaçınmaları ve performanslarını minimum düzeyde sürdürmeleri ile karakterize edilmektedir (Kerse ve diğerleri, 2024). Bu olgu, temelde iş tatmini, örgütsel adalet ve liderlik kalitesi gibi psikososyal faktörlerle şekillenen, “sessiz geri çekilme” süreci olarak tanımlanmaktadır (Karadaş ve Çevik, 2024; Zenger ve Folkman, 2022). Türkiye bağlamında gerçekleştirilen güncel çalışmalar da sessiz istifa davranışının bireysel iyi oluş ve yaşam tatmini ile ilişkili bir süreç olarak ele alındığını ortaya koymaktadır (Turan, 2024; Turan, 2025).

Bu olgu, görünürde “istifasız istifa” olarak tanımlansa da örgütler açısından iş gücü niteliğinin ve örgütsel katkının zayıflaması anlamına gelmektedir. Atalay ve Dağıstan (2023), sessiz istifayı “yeni bir şişedeki eski şarap” olarak tanımlayarak, iş tatmini düşüklüğü ve rol belirsizliği gibi klasik motivasyon sorunlarının güncel bir yansıması olduğunu belirtmiştir. Çalışanların gönüllü katkı düzeylerinin azalması, iş tatmininin düşmesiyle birlikte yenilikçilik, yaratıcılık ve içsel motivasyon gibi kritik örgütsel bileşenlerin zayıflamasına yol açabilmektedir.

Bu durum, Xanthopoulou ve diğerleri (2007) tarafından geliştirilen İş Talepleri–Kaynakları modelinin de öngördüğü biçimde, kişisel kaynakların azalmasıyla çalışan bağlılığının zayıflamasını ve psikolojik geri çekilme davranışlarının artmasını açıklamaktadır. Dolayısıyla sessiz istifa, doğrudan çalışan performansını ve dolaylı olarak da işletmelerin örgütsel çıktıları etkileyen psikolojik bir süreç olarak görülmelidir.

İş tatmini kavramı, çalışanların işlerinden duydukları genel memnuniyet düzeyini ifade ederken; örgütsel bağlılık, motivasyon ve performansla güçlü bir ilişki içindedir. Iaffaldano ve Muchinsky’nin (1985) meta-analiz çalışması, iş tatmini ile performans arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunduğunu göstermektedir. Benzer biçimde, Salas-Vallina ve Alegre (2018), işyeri mutluluğunun çalışanların örgütsel katkısı ve yenilikçilik eğilimi üzerinde belirleyici bir unsur olduğunu göstermiştir. Tatmin düzeyi düşük çalışanlar, genellikle rol gereklerini minimum düzeyde yerine getirme eğilimine girmekte, bu durum da sessiz istifa davranışını tetiklemektedir (Keser ve Bilir, 2019; Galanis ve diğerleri, 2024).

Bu ilişki, özellikle sanayi işletmeleri gibi üretim süreçlerinin yoğun biçimde insan emeğine dayandığı sektörlerde, sürdürülebilir örgütsel başarı açısından kritik bir faktöre dönüşmektedir. Baş ve Alagöz (2022), kişi-örgüt uyumunun işyeri mutluluğu ve motivasyon üzerindeki etkisini incelemiş ve bu faktörlerin örgütsel çıktılarla yakından ilişkili olduğunu vurgulamıştır.

Bu kapsamda, sessiz istifa olgusu bireysel düzeyde psikolojik geri çekilme davranışlarını, örgütsel düzeyde ise motivasyonel kayıpları açıklayan bir model olarak değerlendirilebilir. İş tatmininin performans üzerindeki belirleyici rolü (Iaffaldano ve Muchinsky, 1985) ve çalışan bağlılığının kişisel kaynaklar yoluyla güçlendirilebileceğini öne süren İş Talepleri–Kaynakları yaklaşımı (Xanthopoulou ve diğerleri, 2007) dikkate alındığında, sessiz istifa davranışının iş gücü üzerindeki etkisinin çok boyutlu olduğu görülmektedir. Bu nedenle, sessiz istifa ile iş tatmini arasındaki ilişkinin üretim süreçlerine dayalı sektörlerde incelenmesi, örgütsel etkinliğin sürdürülebilirliği açısından önem taşımaktadır.

Bu çalışmanın amacı, sanayi işletmelerinde çalışan bireylerin iş tatmini düzeyleri ile sessiz istifa eğilimleri arasındaki ilişkiyi incelemektir. Literatürde sessiz istifa kavramı son yıllarda giderek artan biçimde ele alınmasına rağmen, özellikle sanayi işletmeleri bağlamında bu iki değişken arasındaki ilişkinin ampirik olarak incelenmesine yönelik çalışmaların görece daha az olduğu dikkat çekmektedir. Araştırma, çalışanların iş tatmini ile sessiz istifa davranışı arasındaki bağlantıyı anlamaya yöneliktir. Elde edilecek bulguların, sanayi işletmeleri yöneticilerine çalışan bağlılığını ve iş tatminini geliştirmeye yönelik insan kaynakları stratejileri oluşturmalarında katkı sağlaması beklenmektedir.

Bu doğrultuda, araştırmanın temel sorusu şu şekildedir:

Çalışanların sessiz istifa düzeyi ile iş tatmini arasında nasıl bir ilişki vardır?

Araştırma sorusu bağlamında geliştirilen temel hipotez aşağıdaki gibidir:

H1: Çalışanların sessiz istifa düzeyi ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Bu araştırma, sessiz istifa olgusunu sanayi işletmeleri odağında ve güncel literatür (örn. Talukder ve Prieto, 2025) çerçevesinde ele alarak ilgili literatüre ampirik ve uygulamaya dönük katkı sunmayı amaçlamaktadır. Çalışmanın devamında öncelikle sessiz istifa ve iş tatmini kavramlarına ilişkin literatür incelenmekte, ardından araştırmanın yöntemine yer verilmektedir. Sonraki bölümde araştırma bulguları sunulmakta ve değerlendirilmektedir. Son olarak elde edilen bulgular tartışılarak sonuç ve öneriler ortaya konulmaktadır.

2. LİTERATÜR

2.1. Sessiz İstifa Kavramı

Son yıllarda küresel işgücü piyasasında hızla gündeme gelen “sessiz istifa” (quiet quitting) kavramı, çalışanların işlerinden fiilen ayrılmadan, yalnızca görev tanımlarında belirtilen asgari yükümlülükleri yerine getirmeleri ve bu sınırın ötesinde gönüllü veya ekstra çabalardan kaçınmaları biçiminde tanımlanmaktadır (Merriam-Webster, 2024). Diğer bir ifadeyle çalışan işini sürdürmekte; ancak örgütsel bağlılık, motivasyon ve duygusal katılım düzeylerinde belirgin bir azalma gösterebilmektedir.

Popüler medya ve iş dünyası kaynaklarında sessiz istifa, çalışanın işinin gerektirdiği minimum sorumlulukları yerine getirmesi, rol tanımının dışına geçmemesi ve gönüllü ekstra katkılardan kaçınması olarak açıklanmakta; bu durum sıklıkla “quitting without quitting” ifadesiyle betimlenmektedir (Investopedia, 2024). Literatürde bu davranışın, çalışanların adil ödüllendirme, takdir edilme ve iş-yaşam dengesi gibi beklentilerinin karşılanmaması sonucunda ortaya çıkabilen bir psikolojik geri çekilme biçimi olduğu belirtilmektedir (Karadaş ve Çevik, 2024; Pevec, 2023; Zenger ve Folkman, 2022).

Akademik literatürde kavramın ölçülebilir bir tutum olarak ele alınmasıyla sessiz istifa davranışı daha sistematik biçimde incelenmeye başlanmıştır. Talukder ve Prieto (2025), geliştirdikleri Quiet Quitting Scale aracılığıyla sessiz istifayı iki boyutta değerlendirmiştir: (i) zamansal çaba (çalışanın iş saatleri dışında işe zaman ayırmaktan kaçınması) ve (ii) rol dışı katkı (gönüllü sorumluluk, öneri veya ekstra görev üstlenmeme). Bu iki boyut, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları ve duygusal bağlılık düzeylerindeki azalmayı somutlaştırmaktadır. Benzer biçimde Patel ve diğerleri (2025) tarafından geliştirilen çok boyutlu ölçek de sessiz istifayı zamansal çaba ve rol dışı katkı eksikliği üzerinden değerlendirmiştir.

Türk literatüründe kavramın sistematik biçimde incelenmesi görece yenidir. Kerse ve diğerleri (2024) tarafından geliştirilen Sessiz İstifa Ölçeği’nin Türkçe formu, bu alandaki ilk geçerlik ve güvenirlik analizlerini içeren çalışmalardan biridir. Araştırmada sessiz istifanın, çalışanların “iş asgari düzeyde sürdürme” ve “gönüllü katkıdan kaçınma” boyutlarıyla ölçülebileceği ortaya konmuştur. Bununla birlikte, Türkiye’de gerçekleştirilen güncel çalışmalar sessiz istifa davranışının iş tatmini, örgütsel bağlılık, yaşam tatmini ve çalışanların psikolojik iyi oluş düzeyleriyle ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır (Karadaş ve Çevik, 2024; Turan, 2024; Turan, 2025).

Son yıllarda Türkiye’de sessiz istifa kavramına yönelik nicel ve kuramsal çalışmaların sayısında artış olduğu görülmektedir. Örneğin, Dorukbaşı (2025) tarafından gerçekleştirilen bir çalışmada örgütsel güven ile sessiz istifa arasındaki ilişki sağlık çalışanları örnekleminde incelenmiş ve örgütsel güven düzeyinin çalışanların işten psikolojik geri çekilme eğilimleri üzerinde önemli bir rol oynayabileceği ortaya konmuştur. Benzer biçimde, Bozdoğan ve Öztürk (2025) sessiz istifa kavramını psikolojik sözleşme perspektifinden ele alarak çalışanların beklenti-karşılık dengesi algılarının sessiz istifa davranışlarının oluşumunda belirleyici olabileceğini vurgulamıştır. Bu çalışmalar, sessiz istifa olgusunun örgütsel güven, psikolojik sözleşme ve çalışan tutumları gibi örgütsel davranış değişkenleriyle yakından ilişkili olduğunu göstermektedir.

Bu tanımlardan hareketle sessiz istifanın temel özellikleri şu biçimde özetlenebilir:

- Çalışan, resmî görev tanımındaki yükümlülükleri yerine getirir; ancak işin ötesinde ekstra katkı sunmaktan kaçınır.
- Motivasyon eksikliği veya duygusal geri çekilme nedeniyle gönüllü çabalardan ve yenilikçi girişimlerden uzak durabilir.
- Dışarıdan bakıldığında bu durum fark edilmeyebilir; ancak örgütsel bağlılık ve psikolojik performans göstergelerinde düşüş gözlemlenebilir.
- Sessiz istifa, “adil olmayan fazla çaba beklentisine” veya psikolojik sözleşme ihlaline karşı geliştirilen bir savunma mekanizmasıdır (Turan, 2024; Turan, 2025).

Bu bağlamda sessiz istifa, motivasyon kaybıyla ilişkili, örgütsel çıktılar ve performans açısından potansiyel risk oluşturabilen bir iş davranışı biçimi olarak değerlendirilebilir. Zenger ve Folkman (2022), sessiz istifayı zayıf liderlik ve adaletsiz yönetim uygulamalarıyla ilişkilendirirken; Turan (2025), bu olgunun Türkiye’deki sanayi ve hizmet sektörlerinde “görünmez bir bariyer” oluşturduğunu, çalışanın fiziksel olarak orada olsa da zihinsel olarak işten koptuğunu belirtmektedir.

Benzer biçimde Atalay ve Dağıstan (2023), sessiz istifayı “yeni bir şişedeki eski şarap” olarak tanımlayarak bu olgunun motivasyon eksikliği ve iş–yaşam dengesi sorunlarının modern bir yansıması olduğunu öne sürmüştür. Karadaş ve Çevik (2024) ise Türkiye bağlamında sessiz istifayı “sessiz geri çekilme” biçiminde tanımlamış ve olgunun iş tatmini düşüklüğü ile birlikte görülme eğiliminde olduğunu belirtmiştir.

Dorukbaşı (2025) tarafından yürütülen güncel bir araştırmada, sessiz istifa eğiliminin örgütsel güven algısı ile doğrudan ilişkili olduğu ve güven eksikliğinin çalışanların iş tatminini zamanla aşındırdığı vurgulanmıştır. Bu yaklaşım, örgütsel güveni sarsılan bireyin işine yabancılaşarak yaptığı işten aldığı doyum (tatmini) kaybettiğini savunmaktadır. Galanis ve diğerleri (2024) ise bu durumun örgütsel sürdürülebilirlik açısından bir risk oluşturduğunu ortaya koymuştur. Bu bulgular, sessiz istifanın çalışanların iş tutumları ve iş tatmini açısından önemli bir örgütsel davranış olgusu olarak ele alınması gerektiğini göstermektedir.

Literatürdeki bulgular, sessiz istifa davranışının çalışanların işe yönelik tutumları ve özellikle iş tatmini ile ilişkili olabileceğini göstermektedir. İşe yabancılaşma, motivasyon kaybı ve duygusal geri çekilme gibi süreçlerin işten elde edilen doyum azaltılabileceğine ilişkin kuramsal ve ampirik bulgular, sessiz istifa ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki bulunabileceği varsayımını desteklemektedir. Bu doğrultuda, iki değişken arasındaki ilişkinin ampirik olarak test edilmesi araştırmanın hareket noktasını oluşturmaktadır.

2.2. İş Tatmini

Sessiz istifa davranışının arka planında çoğu zaman iş tatminindeki azalma ve motivasyon eksikliği yer almaktadır. Çalışanlar işlerinden duygusal veya psikolojik doyum alamadıklarında, örgüte yönelik gönüllü katkılarını sınırlandırabilmekte ve bu durum çalışan davranışları ve örgütsel tutumlar açısından olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Bu nedenle sessiz istifa olgusunu anlamada iş tatmini kavramı temel bir belirleyici olarak değerlendirilmektedir.

İş tatmini, bireyin işine yönelik genel değerlendirmesini ve işten aldığı memnuniyetin duygusal bileşenlerini ifade eder. Herzberg’in Çift Faktör Teorisi’nden bu yana (Herzberg ve diğerleri, 1959: 113-115), tatminin çalışan motivasyonu ve iş davranışlarıyla yakından ilişkili olduğu kabul edilmektedir. Locke (1976: 1300), iş tatminini “kişinin işine veya iş deneyimine yönelik olumlu duygusal tepki” olarak tanımlamış; bu yaklaşım sonraki ampirik çalışmalarda da temel alınmıştır. Maslow’un (1943) ihtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımı ise, bireyin işteki tatmin düzeyini psikolojik gereksinimlerin karşılama derecesiyle ilişkilendirmiştir.

Uluslararası meta-analizler (Iaffaldano ve Muchinsky, 1985; Katebi ve diğerleri, 2022), iş tatmini ile çalışanların motivasyonu ve işe bağlılık düzeyleri arasında pozitif bir ilişki bulunduğunu göstermektedir. Tatmini yüksek çalışanların iş süreçlerine daha fazla bağlılık gösterdikleri ve örgütlerine yönelik gönüllü katkı sunma eğiliminde oldukları belirtilmektedir. Buna karşılık düşük iş tatmini; devamsızlık, presenteeism ve işten psikolojik geri çekilme gibi olumsuz iş davranışlarıyla ilişkilendirilmektedir (Johns, 2010).

Salas-Vallina ve Alegre (2018), işyeri mutluluğunun çalışanların örgütsel bağlılık ve yenilikçi iş davranışları üzerinde olumlu etkiler yaratabileceğini ifade etmiştir. Benzer biçimde Baş ve Alagöz (2022), Türkiye örneğinde yürüttükleri araştırmada kişi–örgüt uyumunun iş tatmini ve motivasyonla yakından ilişkili olduğunu saptamıştır.

Türkiye’deki çalışmalar da benzer sonuçlar göstermektedir. Keser ve Bilir (2019), geliştirdikleri beş maddelik kısa iş tatmini ölçeğinin üretim sektörlerinde geçerli bir ölçüm aracı olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca bazı araştırmalar, iş tatmini arttıkça çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarının ve yenilikçi iş tutumlarının güçlendiğini göstermektedir (Podsakoff ve diğerleri, 2000).

Sonuç olarak iş tatmini, çalışanların örgütsel tutum ve davranışlarını şekillendiren temel psikolojik değişkenlerden biri olarak değerlendirilmektedir.

2.3. Sessiz İstifa ve İş Tatmini İlişkisi

Sessiz istifa olgusunun temelinde, çalışanların işlerine yönelik psikolojik geri çekilme eğilimleri yer almaktadır. Bu geri çekilme süreci çoğunlukla düşük iş tatmini düzeyiyle ilişkilendirilmektedir. İş tatmini azalan çalışanların motivasyonel ve duygusal kaynaklarında zayıflama yaşanmakta; bu durum çalışanların görevlerini yalnızca minimum düzeyde yerine getirme eğilimini artırabilmektedir. Dolayısıyla sessiz istifa davranışı, iş tatminindeki düşüşle birlikte daha görünür hâle gelebilmektedir (Kachhap ve Singh, 2024; Talukder ve Prieto, 2025).

Ampirik araştırmalar, iş tatmini ile sessiz istifa arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunduğunu; düşük tatmin düzeyinin sessiz istifa eğilimini artırabildiğini göstermektedir. Iaffaldano ve Muchinsky’nin (1985) meta-analizi ile Judge ve diğerleri (2001) ve Katebi ve diğerleri (2022) çalışmalarında da iş tatmininin çalışan motivasyonu ve işe bağlılık düzeyleriyle yakından ilişkili olduğu ortaya konmuştur. Bu bağlamda düşük iş tatmini, bireysel düzeyde psikolojik geri çekilmeyi tetikleyen önemli bir unsur olarak değerlendirilmektedir.

Bakker ve Demerouti'nin (2017) güncelledikleri İş Talepleri–Kaynakları (JD-R) Modeli, bu ilişkiyi kuramsal olarak açıklamakta; bireyin iş kaynaklarında yaşanan azalma veya motivasyonel dengesizliklerin sessiz istifa gibi geri çekilme davranışlarını ortaya çıkarabileceğini öne sürmektedir. Model, çalışanların enerji ve bağlılık düzeylerinin desteklenmesinin, psikolojik geri çekilme davranışlarının önlenmesinde önemli olduğunu vurgulamaktadır.

Uluslararası literatürde sessiz istifa düzeyi arttıkça çalışanların motivasyon, örgütsel bağlılık ve yenilikçi iş davranışlarında azalma gözlemlendiği belirtilmektedir (Galanis ve diğerleri, 2023; Patel ve diğerleri, 2025). Karadaş ve Çevik (2024) sağlık çalışanları üzerinde yaptıkları çalışmada, düşük iş tatmininin sessiz istifa eğilimini anlamlı biçimde artırdığını belirlemiştir. Benzer biçimde, örgütsel vatandaşlık davranışlarının azalmasıyla paralel olarak çalışanların gönüllü katkılarının sınırlandırılması, çalışanların işlerine yönelik psikolojik bağlılık düzeylerinde zayıflamaya yol açabilmektedir (Podsakoff ve diğerleri, 2000).

Türkiye'deki incelemelerde sessiz istifa, çalışanların işlerine yönelik psikolojik geri çekilme davranışı olarak ele alınmakta; bu davranışın örgütsel tutumlar üzerinde önemli etkiler doğurabileceği vurgulanmaktadır (Kerse ve diğerleri, 2024). Son dönem araştırmalar, sessiz istifa eğiliminin özellikle çalışanların iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten psikolojik uzaklaşma süreçleriyle yakından ilişkili olduğunu göstermektedir. Güncel çalışmalar, çalışanların işlerine yönelik algı ve duygusal bağlılık düzeylerinin sessiz istifa davranışının ortaya çıkmasında belirleyici rol oynayabileceğini göstermektedir (Turan, 2025).

Bununla birlikte literatürde, sessiz istifa olgusunun çoğunlukla kavramsal düzeyde tartışıldığı; özellikle Türkiye bağlamında, sanayi işletmeleri örneğinde bu davranışın iş tatmini ile ilişkisini doğrudan ve ampirik olarak inceleyen çalışmaların görece sınırlı olduğu görülmektedir. Alan yazında sessiz istifa davranışı genellikle örgütsel bağlılık, tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti gibi değişkenlerle birlikte ele alınmakta; buna karşın, iş tatmini ile olan ilişkisinin daha odaklı ve bütüncül bir perspektifle incelenmesinin yeterince derinleşmediği dikkati çekmektedir. Bu durum, sessiz istifa davranışının iş tatmini ekseninde daha sistematik biçimde analiz edilmesine yönelik dinamik bir araştırma ihtiyacını ortaya koymaktadır.

Bu çerçevede mevcut çalışma, sanayi işletmelerinde görev yapan çalışanların sessiz istifa düzeyleri ile iş tatminleri arasındaki ilişkiyi ampirik olarak inceleyerek literatürdeki söz konusu boşluğu doldurmayı amaçlamaktadır. Araştırma bulgularının, sessiz istifa davranışının iş tatmini üzerindeki yansımalarını daha somut biçimde ortaya koyarak hem örgütsel davranış literatürüne kuramsal katkı sağlaması hem de işletmelerde çalışanların motivasyon ve tatmin düzeylerini artırmaya yönelik insan kaynakları uygulamalarına rehberlik etmesi beklenmektedir.

3. ALAN ARAŞTIRMASI

3.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın temel amacı, sanayi işletmelerinde çalışan bireylerin sessiz istifa düzeyleri ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Çalışma, sessiz istifa ile iş tatmini arasındaki yordayıcı ilişkiyi ampirik olarak test etmeyi ve elde edilen bulgular doğrultusunda bu iki değişken arasındaki ilişkinin anlaşılmasına katkı sağlamayı amaçlamaktadır. Bu doğrultuda araştırmada, sessiz istifa olgusunun çalışanların iş yerindeki tutumsal süreçleri üzerindeki rolü kuramsal ve ampirik bir çerçevede ele alınmaktadır.

3.2. Veri Toplama Araçları ve Yöntem

Araştırmada birincil veriler anket yöntemi ile toplanmıştır. Anket formu üç temel bölümden oluşmaktadır:

Demografik Bilgiler: Katılımcıların cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, pozisyon, iş deneyimi süresi ve gelir düzeyi gibi özelliklerine ilişkin sorulardan oluşmaktadır.

Sessiz İstifa Ölçeği: Kerse ve diğerleri (2024) tarafından geliştirilen ve Türkçe formunun geçerliği kanıtlanmış Sessiz İstifa Ölçeği (7 madde) kullanılmıştır. Ölçek, çalışanların asgari görevleri yerine getirme eğilimlerini ve rol dışı katkıdan kaçınma düzeylerini ölçmektedir.

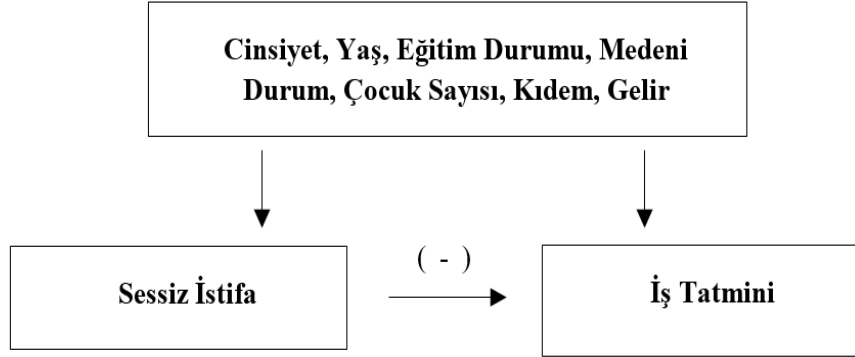
İş Tatmini Ölçeği: Keser ve Bilir (2019) tarafından geliştirilen Kısaltılmış İş Tatmini Ölçeği (5 madde) kullanılmıştır. Ölçek, çalışanların işlerinden duydukları genel memnuniyet düzeylerini ölçmektedir.

Tüm ifadeler 5'li Likert tipi ölçekle (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum) değerlendirilmiştir. Anket formu gönüllülük esasına göre uygulanmış, katılımcı gizliliği korunmuş ve araştırma için ilgili üniversitenin Etik Kurul onayı alınmıştır.

3.3. Araştırma Modeli

Kavramsal çerçevede açıklandığı üzere sessiz istifa, çalışanların psikolojik geri çekilme ve rol dışı katkıdan kaçınma eğilimlerini; iş tatmini ise bireyin işine yönelik genel duygusal ve bilişsel değerlendirmesini temsil etmektedir. Literatürde sessiz istifa ile iş tatmini arasında negatif yönlü ilişkiler bulunduğu belirtilmektedir (Keser ve Bilir, 2019; Kerse ve diğerleri, 2024; Talukder ve Prieto, 2025).

Bu çalışmada geliştirilen araştırma modelinde sessiz istifa düzeyi bağımsız değişken, iş tatmini düzeyi ise bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Model, çalışanların sessiz istifa eğilimleri arttıkça iş tatmini düzeylerinin azalabileceği varsayımına dayanmaktadır. Araştırmanın temel odağı, sessiz istifa ile iş tatmini arasındaki ilişkinin sanayi işletmeleri bağlamında ampirik olarak test edilmesidir. Bu kapsamda oluşturulan araştırma modeli Şekil 1'de sunulmuştur.



Şekil 1: Araştırma Modeli

3.4. Araştırma Hipotezleri

Literatürdeki kuramsal temeller ve önceki ampirik bulgular doğrultusunda aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur:

H1: Sessiz istifa düzeyi ile iş tatmini arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

Bu hipotez, sessiz istifa eğiliminin çalışanların işe yönelik genel memnuniyet düzeyini azaltabileceği varsayımına dayanmaktadır. İş tatmininin çalışanların motivasyonel eğilimleri ve örgütsel tutumlarıyla pozitif ilişki içinde olduğu (Iaffaldano ve Muchinsky, 1985; Salas-Vallina ve Alegre, 2018), sessiz istifa eğiliminin ise gönüllü katkı ve rol dışı davranışları zayıflatılabildiği (Podsakoff ve diğerleri, 2000; Talukder ve Prieto, 2025) literatürde sıklıkla vurgulanmaktadır.

3.5. Araştırma Tasarımı, Evren ve Örneklem

Bu çalışma, ilişkisel tarama (correlational survey) modelinde tasarlanmış nicel bir araştırmadır. Bu yöntem, değişkenler arasındaki ilişkinin yönünü ve gücünü ortaya koymayı amaçlamaktadır.

Araştırmanın evrenini, Çerkezköy Organize Sanayi Bölgesi'nde (ÇOSB) faaliyet gösteren imalat sanayi işletmelerinde çalışan bireyler oluşturmaktadır. ÇOSB resmi verilerine göre bölgede yaklaşık 80.000 çalışan bulunmaktadır (ÇOSB, 2026). Belirlenen bu evren büyüklüğü dikkate alındığında, %5 hata payı ve %95 güven aralığında temsil kabiliyeti olan asgari örneklem büyüklüğü, literatürde önerilen; $n = (t^2 * s^2) / d^2$ formülü (Kalaycı, 2010; Akbulut, 2019) doğrultusunda 384 olarak hesaplanmıştır.

Evren büyüklüğünün genişliği ile zaman ve maliyet kısıtları nedeniyle örneklem seçimi, kolayda örnekleme yöntemi ile yapılmıştır. Bu yöntem, belirlenen hedef gruba ulaşmada pratiklik sağlaması nedeniyle tercih edilmiştir. Ocak-Şubat 2026 döneminde 500 anket dağıtılmış; hatalı veya eksik doldurulan formlar elendikten sonra 480 anket analiz kapsamına alınmıştır. Bu sayı, hesaplanan asgari örneklem büyüklüğünün (384) üzerindedir ve evreni temsil etme noktasında istatistiksel olarak yeterli kabul edilmiştir. Anket geri dönüş oranı %96 (480/500) olarak gerçekleşmiştir.

3.6. Veri Analizi Yöntemi

Toplanan veriler SPSS ve LISREL paket programları kullanılarak analiz edilmiştir. Analiz süreci, verilerin bilimsel standartlara uygunluğunu denetlemek ve hipotezleri test etmek amacıyla şu aşamalardan oluşmuştur:

Tanımlayıcı İstatistikler: Katılımcıların demografik özelliklerini özetlemek için frekans ve yüzde dağılımları; değişkenlerin genel eğilimlerini belirlemek için ise ortalama ($\bar{x}$) ve standart sapma (S.S.) değerleri hesaplanmıştır. Verilerin parametrik testlere uygunluğunu belirleyen normallik varsayımı, çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerlerinin ± 2 aralığında olup olmadığının incelenmesiyle kontrol edilmiştir (George ve Mallery, 2010; Kalaycı, 2010).

Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri: Ölçeklerin iç tutarlılığını ve ölçüm hassasiyetini belirlemek amacıyla Cronbach's Alpha katsayısı hesaplanmıştır. Ölçeklerin yapı geçerliliğini test etmek ve faktör yapısını ortaya koymak amacıyla Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA); elde edilen yapının örneklem verisiyle uyumunu

istatistiksel olarak doğrulamak amacıyla ise Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) kullanılmıştır (Alpar, 2011; Bayram, 2010). DFA sonuçlarının değerlendirilmesinde χ^2/df , RMSEA, CFI, NFI ve GFI gibi uyum iyiliği indeksleri esas alınmıştır.

İlişki ve Etki Analizleri: Değişkenler arasındaki ilişkinin yönünü ve şiddetini belirlemek amacıyla Pearson Korelasyon Analizi uygulanmıştır. Bağımsız değişkenlerin (Sessiz İstifa ve demografik özellikler) bağımlı değişken (İş Tatmini) üzerindeki yordayıcı etkisini ve açıklayıcılık oranını belirlemek amacıyla ise Çoklu Regresyon Analizi kullanılmıştır (Büyüköztürk, 2012). Bu analiz, değişkenler arasındaki istatistiksel ilişkinin boyutlarını ortaya koymayı amaçlamaktadır.

Güven Aralığı: Tüm istatistiksel testlerin anlamlılık düzeyi, sosyal bilimlerde genel kabul gören %95 güven aralığında ($p<0,05$) değerlendirilmiştir (Alpar, 2011).

3.7. Etik Hususlar

Anket formunun uygulanabilmesi için Kırklareli Üniversitesi Bilimsel Araştırmalar ve Yayın Etiği Kurulu'nun 27.01.2026 tarihli ve E-35523585-199-189846 sayılı kararı doğrultusunda gerekli izin alınmıştır. Etik kurul onayının alınmasının ardından veri toplama sürecine başlanmıştır. Katılımcılara araştırmanın amacı açıklanmış, gönüllü katılım esas alınmış, kişisel veriler gizli tutulmuş ve yalnızca bilimsel amaçlarla kullanılacağı belirtilmiştir. Verilerin toplanması ve işlenmesi sürecinde etik ilkelere, Kişisel Verilerin Korunması Kanunu (KVKK) ve Araştırma Etiği İlkeleri'ne uygun hareket edilmiştir. Veri toplama sürecine yalnızca gönüllü katılım esas alınarak katılımcılardan bilgilendirilmiş onam sağlanmıştır.

3.8. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Bu çalışma, yöntem ve örneklem seçimi nedeniyle bazı kısıtlılıklara sahiptir. Öncelikle, araştırma yalnızca sanayi işletmelerinde görev yapan çalışanları kapsadığından, elde edilen bulguların hizmet sektörü veya kamu kurumları gibi farklı sektörlerde genellenebilirliği sınırlıdır. Yöntemsel açıdan ise, verilerin katılımcıların kendileri tarafından öz-bildirim (self-report) yöntemiyle toplanması, sonuçlar üzerinde sosyal beğenirlik eğilimlerinin etkili olma ihtimalini beraberinde getirmektedir. Ayrıca, verilerin kesitsel olarak (belirli bir zaman noktasında) toplanması nedeniyle, değişkenler arasındaki nedensel ilişkiler doğrudan test edilmekten ziyade, yalnızca yordayıcı düzeyde yorumlanabilir. Dolayısıyla, elde edilen bulguların örgütsel sonuçları, literatürdeki teorik çerçeve ve yerleşik kanıtlar ışığında tartışma bölümünde ele alınmıştır. Buna karşın, araştırma, küresel çapta güncel bir olgu olan "sessiz istifa" kavramının üretim sektöründeki ampirik temellerini ve İş Tatmini ile ilişkisini ortaya koyarak Türk literatürüne özgün bir katkı sağlamayı amaçlamaktadır.

3.9. Bulgular

3.9.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Araştırma kapsamında 480 katılımcıya ait demografik ve çalışma özelliklerine ilişkin frekans dağılımları Tablo 1 ve Tablo 2'de sunulmaktadır.

Tablo 1. Katılımcıların demografik özellikleri

<i>Değişken</i>	<i>Kategori</i>	<i>f</i>	<i>%</i>
Cinsiyet	Kadın	219	45,63
	Erkek	261	54,38
Medeni Durum	Bekâr	232	48,33
	Evli	248	51,67
Eğitim Durumu	İlköğretim ve Ortaöğretim	90	18,75
	Lise	181	37,71
	Önlisans	82	17,08
	Lisans	103	21,46
Yaş	Lisansüstü	24	5,00
	18–24	92	19,17
	25–30	175	36,46
	31–44	149	31,04
	45 ve üzeri	64	13,33
Çocuk Sayısı	Yok	251	52,29
	1	96	20,00
	2	77	16,04
	3–5	56	11,67

Not: N=480

Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin frekans ve yüzde dağılımları Tablo 1'de sunulmaktadır. Bulgulara göre katılımcıların %54,38'i erkek, %45,63'ü kadındır. Medeni durum açısından katılımcıların

%51,67'si evli, %48,33'ü bekârdır. Eğitim düzeyi incelendiğinde katılımcıların %37,71'inin lise, %21,46'sının lisans ve %18,75'inin ilköğretim ve ortaöğretim düzeyinde olduğu görülmektedir. Yaş dağılımına göre katılımcıların %36,46'sı 25–30 yaş, %31,04'ü 31–44 yaş aralığında yer almaktadır. Ayrıca katılımcıların %52,29'unun çocuk sahibi olmadığı belirlenmiştir.

Tablo 2. Katılımcıların çalışma özellikleri

Değişken	Kategori	f	%
Kıdem	0–1 yıl	83	17,29
	1–2 yıl	98	20,42
	2–4 yıl	132	27,50
	4–8 yıl	102	21,25
	8 yıl ve üzeri	65	13,54
Gelir(TL)	16.000–22.999	112	23,33
	23.000–29.999	126	26,25
	30.000–44.999	176	36,67
	45.000 ve üzeri	66	13,75
Sektör	İmalat ve Ağır Sanayi	143	29,79
	Tekstil	139	28,96
	Yapı ve Malzeme	102	21,25
	İlaç ve Sağlık	96	20,00

Not: N=480

Katılımcıların çalışma yaşamına ilişkin özelliklerine ait frekans ve yüzde dağılımları Tablo 2'de sunulmaktadır. Bulgulara göre katılımcıların %27,50'sinin 2–4 yıl kıdeme sahip olduğu, %21,25'inin ise 4–8 yıl kıdem aralığında yer aldığı görülmektedir. Gelir düzeyi açısından katılımcıların %36,67'sinin 30.000–44.999 TL gelir aralığında bulunduğu belirlenmiştir. Sektör dağılımı incelendiğinde katılımcıların %29,79'unun imalat ve ağır sanayi, %28,96'sının tekstil sektöründe görev yaptığı görülmektedir.

3.9.2. İş Tatmini ve Sessiz İstifa Ölçeklerini İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

Çalışmada kullanılan ölçme araçlarının yapı geçerliliğini ve güvenilirliğini sağlamak amacıyla, öncelikle keşfedici (açımlayıcı) amaçla Açımlayıcı Faktör Analizi (AFA), ardından kuramsal yapıyı doğrulamak amacıyla ise Doğrulamalı Faktör Analizi (DFA) uygulanmıştır.

3.9.2.1. İş Tatmini Ölçeği AFA Sonuçları

İş Tatmini Ölçeği (5 madde) için uygulanan Temel Bileşenler Analizi (PCA) ve Varimax Dik Döndürme Tekniği öncesinde, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği değeri 0,750 (iyi düzey) olarak, Bartlett Küresellik Testi sonucu ise $\chi^2(10)=810,085$ değeriyle ($p<0,001$) istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. Bu sonuçlar, verilerin faktör analizine uygun ve yeterli olduğunu göstermektedir. Analiz sonucunda, toplam varyansın % 53,802'sini açıklayan tek faktörlü bir yapı elde edilmiştir. Bu faktör, ölçeğin kavramsal yapısına uygun olarak "İş Tatmini" boyutu altında toplanmıştır. Faktör yükleri en yüksek 0,866 ile en düşük 0,514 arasında değişmektedir (Tablo 3). Ters kodlanmış olan iki maddenin yüklerinin görece düşük olmasına rağmen, ölçeğin özgün yapısını korumak amacıyla tüm maddeler analize dâhil edilmiştir. Ölçeğin iç tutarlılığı Cronbach's Alpha katsayısı ile test edilmiş ve $\alpha=0,772$ olarak bulunmuştur. Bu değer, ölçeğin kabul edilebilir düzeyin üzerinde (iyi düzeyde) güvenilir olduğunu göstermektedir.

Tablo 3. İş Tatmini ölçeği faktör yükleri

İş Tatmini Ölçeği Maddeleri	Faktör Yüğü
3.Şu anki işimden oldukça tatmin olmalıyım.	0,866
2.İşim benim için bir keyiftir.	0,832
4.Çoğu günlerde işimde hevesliyim.	0,793
1.İşimin oldukça sıkıcı olduğunu düşünüyorum. (Ters Madde)	0,596
5.İşteki her gün asla bitmeyecekmiş gibi geliyor. (Ters Madde)	0,514

3.9.2.2. Sessiz İstifa Ölçeği AFA Sonuçları

Sessiz İstifa Ölçeği (7 madde) için uygulanan Temel Bileşenler Analizi (PCA) ve Varimax Dik Döndürme Tekniği öncesinde, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği değeri 0,855 (iyi düzey) olarak, Bartlett Küresellik Testi sonucu ise $\chi^2(21)=1226,212$ değeriyle ($p<0,001$) istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. Bu sonuçlar, verilerin faktör analizine uygun ve yeterli olduğunu göstermektedir. Analiz neticesinde, toplam varyansın %52,473'ünü açıklayan tek faktörlü bir yapı elde edilmiştir. Bu faktör, 'Sessiz İstifa' boyutu altında toplanmış olup, faktör yükleri en yüksek 0,796 ile en düşük 0,542 arasında değişmektedir (Tablo 4). Tüm maddeler, faktör yükü kabul eşiği olan 0,50 değerinin üzerinde yük sergilemiştir. Ölçeği'nin iç tutarlılığı Cronbach's Alpha katsayısı ile test edilmiş ve $\alpha=0,847$ gibi yüksek bir değerle kanıtlanmıştır.

Tablo 4. Sessiz İstifa ölçeği faktör yükleri

<i>Sessiz İstifa Ölçeği Maddeleri</i>	<i>Faktör Yüğü</i>
7.İşletmemin beni önemseydiğine dair bir duygu eksikliği olduğunu hissediyorum/düşünüyorum.	0,796
6.Benden beklenenin (görev tanımımın) ötesinde çalışmak için içimde tutku ve heves eksikliği olduğunu hissediyorum/düşünüyorum.	0,779
5.Toplantılara katılma konusunda ilgisiz olduğumu hissediyorum.	0,777
3.Çalıştığım kurumda öğrenme ve büyüme fırsatlarının eksik olduğunu hissediyorum/düşünüyorum.	0,774
2.İşten atılmayacak şekilde asgari düzeyde çalışırım.	0,698
1.Ek ücret verilmezse çalışma saatleri dışında çalışmaktan genellikle kaçınırım.	0,671
4.İşimde anlam eksikliği (yani benim için önemsiz ve değersiz) olduğunu hissediyorum/düşünüyorum.	0,542

3.9.2.3. Doğrulamalı Faktör Analizi (DFA) ve Yapı Geçerliliği Sonuçları

Ölçeklerin doğrulamalı geçerliliğini test etmek amacıyla DFA uygulanmıştır.

Tablo 5. Ölçeklere ait uyum iyiliği indeksleri

Ölçek	χ^2/df	GFI	AGFI	CFI	NFI	NNFI	SRMR	RMSEA	Yorum
İş Tatmini	11,26	0,96	0,87	0,94	0,94	0,88	0,072	0,15	Kabul Edilebilir
Sessiz İstifa	6,35	0,95	0,90	0,96	0,95	0,94	0,045	0,11	Kabul Edilebilir

Her iki ölçek için elde edilen DFA sonuçları incelendiğinde, CFI, NFI, GFI ve SRMR gibi alternatif uyum iyiliği indekslerinin kabul edilebilir ve iyi uyum sınırları içinde olduğu, buna karşılık χ^2/df ve RMSEA değerlerinin görece yüksek olduğu görülmektedir (Tablo 5). Literatürde, örneklem büyüklüğünün yüksek olduğu çalışmalarda χ^2 ve χ^2/df değerlerinin modele aşırı duyarlı hâle gelebildiği, bu nedenle tek başına bu indekslere dayalı değerlendirmenin yanıltıcı olabileceği vurgulanmaktadır (Hair ve diğerleri, 2019). Benzer biçimde, az sayıda maddeden oluşan tek boyutlu ölçüm modellerinde ve serbestlik derecesinin düşük olduğu durumlarda RMSEA değerlerinin modele duyarlı olarak görece yüksek çıkabildiği belirtilmektedir (Kenny ve diğerleri, 2015). Bu çerçevede, birlikte değerlendirilen uyum iyiliği indeksleri ve kuramsal yapı dikkate alındığında, her iki ölçeğin de tek boyutlu yapısının genel olarak kabul edilebilir düzeyde doğrulandığı söylenebilir.

Yapı geçerliliğini desteklemek amacıyla her iki ölçek için Bileşik Güvenilirlik (CR) ve Ortalama Varyans Açıklaması (AVE) değerleri hesaplanmıştır. İş Tatmini Ölçeği için CR=0,83 ve AVE=0,54; Sessiz İstifa Ölçeği için ise CR=0,87 ve AVE=0,56 olarak hesaplanmıştır. Hair ve diğerleri (2019) ölçütlerine göre, CR değerlerinin 0,70'in ve AVE değerlerinin 0,50'nin üzerinde olması, ölçeklerin yapı geçerliliği ve iç tutarlılığının yeterli olduğunu göstermektedir. Elde edilen bu sonuçlar, analizde kullanılan tüm ölçeklerin yüksek düzeyde yakınsak geçerliliğe ve güvenilirliğe sahip olduğunu doğrulamaktadır. Sonuç olarak, gerek AFA gerekse DFA bulguları, kullanılan ölçüm araçlarının araştırma modeliyle yapısal olarak tutarlı, geçerli ve güvenilir bir yapı sergilediğini desteklemektedir.

Tablo 6. Betimleyici istatistikler

<i>Değişkenler</i>	<i>Min-Max</i>	$\bar{x}$	<i>S.S.</i>	<i>Çarpıklık</i>	<i>Basıklık</i>
Cinsiyet	0-1	0,544	0,499	-0,176	-1,977
Eğitim Durumu	1-5	2,563	1,163	0,379	-0,889
Medeni Durum	0-1	0,517	0,500	-0,067	-2,004
Çocuk Sayısı	0-3	0,871	1,066	0,842	-0,691
Yaş	1-4	2,385	0,943	0,123	-0,880
Kıdem	1-5	2,933	1,284	0,018	-1,035
Gelir	1-4	2,408	0,993	-0,040	-1,083
Sektör	1-4	2,315	1,102	0,256	-1,261
İş Tatmini	5-25	18,244	4,177	-0,214	-0,336
Sessiz İstifa	7-35	17,881	6,476	0,317	-0,714

Katılımcıların demografik değişkenlerine ilişkin çarpıklık ve basıklık değerlerinin ± 2 aralığında olduğu görülmektedir (Tablo 6). Bu durum, değişkenlerin yaklaşık normal dağılım varsayımını karşıladığını ve parametrik testlerin uygulanması için kabul edilebilir sınırlar içinde olduğunu göstermektedir (George ve Mallery, 2010). Dolayısıyla, parametrik testlerin (t-testi, ANOVA, regresyon) uygulanması için veriler uygundur.

İş tatmini ortalaması ($\bar{x}$ =18,244) ve sessiz istifa ortalaması ($\bar{x}$ =17,881) orta düzeyde değerlendirilebilir. Katılımcıların eğitim düzeyi ortalaması 2,563 olup, grubun ağırlıklı olarak lise ve önlisans düzeyinde

yoğunlaştığı söylenebilir. Katılımcıların yaş ortalamasının ise genç–orta yaş aralığında ($\bar{x}=2,385$) olduğu görülmektedir.

Yapılan bağımsız örneklem t-testi sonuçlarına göre, katılımcıların iş tatmini ve sessiz istifa düzeyleri cinsiyet ve medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermemektedir (bkz. Ekler-Tablo A1). Tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları ise, söz konusu düzeylerin yaş, çocuk sayısı ve kıdem değişkenlerine göre de anlamlı biçimde farklılaşmadığını belirlemiştir (bkz. Ekler-Tablo A2, A3 ve A4). Buna karşın, eğitim durumu, gelir durumu (sadece iş tatmininde) ve sektör değişkenlerine göre anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir.

Tablo 7. Katılımcıların eğitim durumu temelinde ANOVA testi sonuçları

Ölçek	Eğitim	n	$\bar{x}$	S.S	F	p
İş Tatmini	İlköğretim ve Ortaöğretim	90	17,700	4,209	5,509	0,000
	Lise	181	17,403	4,190		
	Önlisans	82	18,939	4,487		
	Lisans	103	19,223	3,509		
	Lisans Üstü	24	20,042	3,973		
	Toplam	480	18,244	4,177		
Sessiz İstifa	İlköğretim ve Ortaöğretim	90	18,167	6,295	3,920	0,004
	Lise	181	18,967	6,701		
	Önlisans	82	17,805	6,325		
	Lisans	103	16,495	6,278		
	Lisans Üstü	24	14,833	5,001		
	Toplam	480	17,881	6,476		

Yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçlarına göre, katılımcıların iş tatmini düzeyleri eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir ($F=5,509$; $p<0,001$). Ortalama değerlere göre eğitim düzeyi arttıkça iş tatmini düzeyinin yükseldiği görülmektedir (Tablo 7). Benzer şekilde, sessiz istifa düzeyleri de eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($F=3,920$; $p=0,004$). Ortalama puanlar incelendiğinde, eğitim düzeyi yükseldikçe sessiz istifa eğiliminin azaldığı anlaşılmaktadır. Tukey çoklu karşılaştırma testi sonuçlarına göre, özellikle lise mezunlarının iş tatmini düzeylerinin önlisans, lisans ve lisansüstü mezunlara kıyasla anlamlı düzeyde daha düşük olduğu; sessiz istifa düzeylerinin ise lisans ve lisansüstü mezunlara göre anlamlı biçimde daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Tablo 8. Katılımcıların gelir durumları temelinde ANOVA testi sonuçları

Ölçek	Gelir(TL)	n	$\bar{x}$	S.S	F	p
İş Tatmini	16000-22999	112	17,884	4,187	3,038	0,029
	23000-29999	126	18,278	4,073		
	30000-44999	176	17,932	4,192		
	45000 ve üstü	66	19,621	4,124		
	Toplam	480	18,244	4,177		
Sessiz İstifa	16000-22999	112	18,688	6,234	0,991	0,397
	23000-29999	126	17,532	6,790		
	30000-44999	176	17,483	6,139		
	45000 ve üstü	66	18,242	7,115		
	Toplam	480	17,881	6,476		

Yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçlarına göre, katılımcıların gelir düzeyine göre iş tatmini düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunduğu ($F(3,476)=3,038$; $p<0,05$), buna karşın sessiz istifa düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı belirlenmiştir (Tablo 8). Tukey HSD çoklu karşılaştırma testi sonucunda, 45.000 TL ve üzeri gelir grubundaki katılımcıların iş tatmini düzeylerinin, 16.000–22.999 TL ve 30.000–44.999 TL gelir grubundakilere kıyasla daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu sonuç, gelir düzeyi arttıkça iş tatmininin yükseldiğini, ancak sessiz istifa eğilimlerinin gelir düzeyine göre anlamlı biçimde değişmediğini göstermektedir.

Tablo 9. Katılımcıların sektörleri temelinde ANOVA testi sonuçları

Ölçek	Sektör	n	$\bar{x}$	S.S	F	p
İş Tatmini	İmalat ve Ağır Sanayi	143	16,916	4,017	16,046	0,000
	Tekstil	139	17,748	4,341		
	Yapı ve Malzeme	102	18,725	4,365		
	İlaç ve Sağlık	96	20,427	2,853		
	Toplam	480	18,244	4,177		
Sessiz İstifa	İmalat ve Ağır Sanayi	143	18,385	5,724	15,872	0,000
	Tekstil	139	19,288	6,932		
	Yapı ve Malzeme	102	18,873	7,193		
	İlaç ve Sağlık	96	14,042	4,297		
	Toplam	480	17,881	6,476		

Yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçlarına göre (Tablo 9), katılımcıların çalıştıkları sektöre göre iş tatmini düzeyleri arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır ($F(3,476)=16.046$; $p<0,001$). Benzer şekilde, sessiz istifa düzeylerinde de sektörler arasında anlamlı farklılık olduğu belirlenmiştir ($F(3,476)=15.872$; $p<0,001$). Tukey HSD çoklu karşılaştırma testi sonuçlarına göre, iş tatmini düzeyinin özellikle ilaç ve sağlık sektöründe çalışan katılımcılarda diğer sektörlerle kıyasla daha yüksek olduğu; Yapı ve Malzeme sektöründe çalışan katılımcıların ise İmalat ve Ağır Sanayi sektöründekilere kıyasla daha yüksek iş tatmini düzeyine sahip oldukları görülmüştür. Sessiz istifa açısından ise ilaç ve sağlık sektöründe çalışan katılımcıların, diğer sektörlerde çalışanlara kıyasla anlamlı derecede daha düşük sessiz istifa düzeyine sahip oldukları belirlenmiştir.

Tablo 10. Pearson korelasyon analizi sonuçları

Ölçekler	İş Tatmini	Sessiz İstifa
İş Tatmini	1	-0,317**
Sessiz İstifa	-0,317**	1

Not: **, $p<0,01$, çift yönlü

Yapılan Pearson korelasyon analizi sonucuna göre (Tablo 10), iş tatmini ile sessiz istifa arasında negatif yönlü ve istatistiksel açıdan anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r=-0,317$, $p<0,01$). Bu bulgu, iş tatmini düzeyi arttıkça sessiz istifa eğiliminin azaldığını göstermektedir. Bu ilişkinin demografik değişkenler kontrol edilerek sınanması amacıyla, sonraki aşamada çoklu regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir.

Tablo 11. Regresyon testi sonuçları (İş Tatmini bağımlı değişken)

Bağımsız Değişkenler	B	β	t	p	VIF
Sabit	18,661		19,875	0,001	
Cinsiyet	0,283	0,034	0,748	0,455	1,124
Eğitim Durumu	0,546	0,152	3,042	0,002	1,373
Medeni Durum	0,302	0,036	0,591	0,555	2,052
Çocuk Sayısı	-0,588	-0,150	-2,136	0,033	2,710
Yaş	0,443	0,100	1,564	0,119	2,247
Kıdem	0,339	0,104	1,985	0,048	1,516
Gelir	-0,192	-0,046	-0,880	0,380	1,474
Sessiz İstifa	-0,179	-0,278	-6,373	0,001	1,044

Bağımlı değişken=İş Tatmini; $R=0,377$; $R^2=0,142$; $F=9,782$; $p=0,001$

Kurulan modelde iş tatmini bağımlı değişken olarak ele alınmış; cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum, çocuk sayısı, yaş, kıdem, gelir ve sessiz istifa düzeyleri bağımsız değişken olarak modele dâhil edilmiştir (Tablo 11). Analiz sonucunda modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir ($F=9,782$, $p<0,001$). Modelin açıklayıcılık düzeyi ($R^2=0,142$) olup, bağımsız değişkenlerin iş tatminindeki varyansın yaklaşık %14,2'sini açıkladığı görülmektedir. Katsayılar incelendiğinde, sessiz istifa ($\beta=-0,278$, $p<0,001$) değişkeninin iş tatminini anlamlı düzeyde negatif yönde yordadığı ve modeldeki en güçlü yordayıcı olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca eğitim durumu ($\beta=0,152$, $p=0,002$) ve kıdem ($\beta=0,104$, $p=0,048$) değişkenlerinin iş tatminini pozitif yönde, çocuk sayısı ($\beta=-0,150$, $p=0,033$) değişkeninin ise negatif yönde anlamlı olarak etkilediği görülmektedir. Diğer değişkenlerin (cinsiyet, medeni durum, yaş ve gelir) iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamıştır. VIF değerleri incelendiğinde, en yüksek değer 2,710 olduğu görülmüş ve modelde çoklu doğrusal bağlantı sorununun bulunmadığı belirlenmiştir.

Tablo 12. Regresyon testi sonuçları (Sessiz İstifa bağımlı değişken)

Bağımsız Değişkenler	B	β	t	p	VIF
Sabit	27,947		18,239	0,001	
İş Tatmini	-0,443	-0,286	-6,373	0,001	1,074
Cinsiyet	0,711	0,055	1,195	0,233	1,122
Eğitim Durumu	-0,540	-0,097	-1,903	0,058	1,389
Medeni Durum	0,047	0,004	0,059	0,953	2,054
Çocuk Sayısı	0,600	0,099	1,382	0,168	2,725
Yaş	-0,595	-0,087	-1,334	0,183	2,250
Kıdem	-0,297	-0,059	-1,102	0,271	1,525
Gelir	0,314	0,048	0,916	0,360	1,474

Bağımlı değişken=Sessiz İstifa; $R=0,344$; $R^2=0,118$; $F=7,899$; $p=0,000$

İkinci regresyon modelinde, sessiz istifa düzeyi bağımlı değişken olarak ele alınmış; iş tatmini, cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum, çocuk sayısı, yaş, kıdem ve gelir düzeyleri bağımsız değişkenler olarak modele dâhil edilmiştir (Tablo 12). Analiz sonucunda modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir ($F=7,899$, $p<0,001$). Modelin açıklayıcılık düzeyi ($R^2=0,118$) olup, bağımsız değişkenlerin sessiz istifa düzeyindeki varyansın yaklaşık %11,8'ini açıkladığı görülmektedir. Katsayılar incelendiğinde, iş tatmini ($\beta=-0,286$, $p<0,001$) değişkeninin sessiz istifa düzeyini anlamlı biçimde negatif yönde yordadığı tespit edilmiştir. İş tatmini, bu modeldeki en güçlü yordayıcı konumundadır ve iş tatminindeki bir birimlik artışın, diğer değişkenler sabitken sessiz istifa düzeyinde yaklaşık 0,443 birimlik azalmaya yol açtığı görülmektedir. İş tatmini dışındaki demografik değişkenlerin sessiz istifa üzerindeki etkileri istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Eğitim durumu ($p=0,058$) değişkeni anlamlılık sınırında yer almıştır. Bu bulgu, sessiz istifa eğiliminin; cinsiyet, medeni durum, yaş, çocuk sayısı, kıdem ve gelir gibi demografik özelliklerden ziyade, çalışanların işlerine yönelik memnuniyet ve tatmin düzeyleriyle daha güçlü biçimde ilişkili olduğunu göstermektedir. Modeldeki VIF değerleri 5'in altında olup, çoklu doğrusal bağlantı sorunu bulunmamaktadır.

Yapılan Pearson korelasyon ve regresyon analizleri sonucunda, sessiz istifa düzeyi ile iş tatmini arasında negatif yönlü ve istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Buna göre sessiz istifa eğiliminin artması, çalışanların iş tatmini düzeyini düşürmektedir. Elde edilen bu bulgu doğrultusunda H1 hipotezi desteklenmiştir. Bu sonuç, sessiz istifanın çalışanların işe yönelik psikolojik geri çekilme davranışını yansıttığı ve çalışanların motivasyon ile örgütsel bağlılık düzeylerini zayıflatabileceği yönündeki literatürle uyumludur. Dolayısıyla sessiz istifa eğiliminin, iş tatmini üzerinden örgütsel düzeyde olumsuz sonuçlara yol açabileceği değerlendirilmektedir.

4. SONUÇ, TARTIŞMA ve ÖNERİLER

4.1. Sonuç

Bu araştırmada, sanayi sektöründe çalışan bireylerin iş tatmini düzeyleri ile sessiz istifa eğilimleri arasındaki ilişki ele alınmıştır. 480 katılımcıdan elde edilen veriler betimleyici istatistikler, fark testleri ve regresyon modelleri aracılığıyla analiz edilmiştir. Bulgular, demografik değişkenler açısından kısmen farklılaşan bir görünüm ortaya koymuştur. Cinsiyet, yaş ve kıdeme göre anlamlı bir farklılık saptanmazken; eğitim durumu ve gelir düzeyi arttıkça iş tatmini düzeyinin yükseldiği, sessiz istifa eğiliminin ise azaldığı görülmüştür. Çoklu regresyon analizleri, sessiz istifa eğilimi ile iş tatmini arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki bulunduğunu göstermiştir. Model sonuçlarına göre sessiz istifa, iş tatminini negatif yönde yordayan önemli bir değişken olarak belirlenmiştir ($\beta \approx -0,278$). Diğer demografik değişkenlerin anlamlı bir yordayıcı olmaması, sessiz istifa olgusunun bireylerin işe yönelik tutumları ve deneyimleriyle ilişkili bir süreç olabileceğine işaret etmektedir.

4.2. Tartışma

Bu sonuçlar, literatürdeki önceki araştırmalarla büyük ölçüde paralellik göstermektedir. Sessiz istifa eğiliminin iş tatmini düşüklüğü ile anlamlı ve negatif ilişki sergilediği, çalışanların işe yönelik duygusal bağlılıklarının zayıflamasıyla birlikte ortaya çıktığı belirtilmektedir (Kerse ve diğerleri, 2024; Turan, 2025). Uluslararası literatürde sessiz istifaya ilişkin ölçek geliştirme ve ampirik çalışmalar da sessiz istifanın düşük iş tatmini ve zayıf örgütsel bağlılıkla ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır (Galanis ve diğerleri, 2023; Patel ve diğerleri, 2025; Talukder ve Prieto, 2025). Benzer biçimde, iş tatmini ile performans arasında pozitif ilişki saptayan çalışmalar (Judge ve diğerleri, 2001; Wright ve Cropanzano, 2000), çalışanların tatmin düzeyi düştükçe motivasyon ve gönüllü katkı düzeylerinin de azaldığını göstermektedir. Bu bağlamda sessiz istifa, örgüt içinde düşük motivasyon ve gönüllü katkılarda azalma ile ilişkili bir süreç olarak değerlendirilmektedir (Karadaş ve Çevik, 2024; Çelebi ve diğerleri, 2025). Nitekim Demerouti ve diğerleri (2001) tarafından temelleri atılan ve Bakker ve Demerouti (2017) tarafından güncellenen İş Talepleri–Kaynakları Modeli (JD-

R), iş kaynaklarındaki eksikliğin çalışan bağlılığını azaltarak psikolojik geri çekilmeyi tetiklediğini açıklamakta ve sessiz istifa davranışını teorik olarak desteklemektedir.

Sessiz istifa olgusu, çalışanların psikolojik sözleşme algısının zedelenmesi sonucunda gönüllü katkılardan çekilmeleri, rol sınırlarını daraltmaları ve yalnızca zorunlu görevleri yerine getirmeleriyle tanımlanmaktadır. Psikolojik sözleşme ihlallerinin çalışanların örgüte yönelik beklentilerini zayıflatarak sessiz istifa davranışını tetikleyebileceğini ortaya koyan güncel çalışmalar bu durumu desteklemektedir (Bozdoğan ve Öztürk, 2025). Bu olgu, örgütsel vatandaşlık davranışlarının (OCB) azalmasıyla paralellik göstermektedir (Podsakoff ve diğerleri, 2000). OCB düzeyindeki düşüşün çalışan bağlılığı, performans ve yenilikçilik üzerinde olumsuz etkiler yarattığı belirtilmektedir. Nitekim Baran ve diğerleri (2024), sessiz istifanın çalışan performansı ve yaratıcılığı azalttığını ve örgütsel sonuçlar üzerinde olumsuz etkiler oluşturduğunu ortaya koymuştur.

Sessiz istifa, örgütlerde uzun vadeli ve örtük davranışsal sonuçlar doğurabilir. Çalışanlar görevlerini yerine getiriyor görünseler dahi rol dışı katkılardan kaçındıklarında ekip uyumu, iletişim ve yenilikçi süreçler zayıflayarak zamanla performans düşüşlerine yol açabilmektedir. Johns'un (2010) "presenteeism" kavramında belirttiği gibi, bireyin fiziksel olarak işte bulunmasına rağmen zihinsel olarak geri çekilmesi, çalışan davranışları ve örgütsel bağlılık açısından önemli bir risk alanı olarak değerlendirilmektedir.

Araştırmada demografik değişkenlerin modele dâhil edilmesi, sessiz istifa ile iş tatmini arasındaki ilişkinin yalnızca temel tutumsal değişkenlerle değil, aynı zamanda bireysel ve bağlamsal özelliklerle birlikte değerlendirilmesine olanak sağlamıştır. Regresyon analizlerinde anlamlı bulunan değişkenler incelendiğinde; eğitim düzeyi ($\beta=0,152$) ve kıdem ($\beta=0,104$) iş tatminini pozitif yönde etkilerken, çocuk sayısı ($\beta=-0,150$) iş tatminini negatif yönde anlamlı biçimde etkilemiştir. Bu bulgu, eğitim ve deneyim düzeyi arttıkça beklenti yönetimi ile iş üzerinde kontrol algısının güçlenebileceğini; aile yükümlülüklerinin ise iş–yaşam dengesi üzerinde baskı yaratarak tatminsizliği artırabileceğini düşündürmektedir (Bakotić, 2016). Bununla birlikte, demografik değişkenlerin sessiz istifa üzerindeki etkilerinin genel olarak zayıf kalması, bu olgunun daha çok işe ilişkin tutumlar ve örgütsel faktörlerle açıklanabileceğine işaret etmektedir (Karadaş ve Çevik, 2024; Çelebi ve diğerleri, 2025).

Türkçe literatürde sessiz istifa kavramı üzerine yapılan çalışmaların sınırlı olması (ör. Kerse ve diğerleri, 2024), bu araştırmayı yerel bağlamda önemli kılmaktadır. Kavramın görece yeni olması nedeniyle, uluslararası alanda da ölçek geliştirme ve psikometrik geçerlilik çalışmaları sürmektedir (Zhang ve diğerleri, 2025). Bu bağlamda, Sessiz İstifa Ölçeği'nin Türkçe formunun güvenilir biçimde uygulanabilmesi, kavramın Türkiye örnekleminde ölçülebilirliğini desteklemekte ve sanayi sektörüne özgü dinamiklerin daha görünür hale gelmesine katkı sunmaktadır. Bu yönüyle çalışma, sessiz istifanın iş tatmini ile ilişkisi bağlamında ele alınmasıyla Türk akademik yazınına özgün bir katkı sağlamaktadır.

Araştırma bulguları, iş tatmini düzeyindeki artışın sessiz istifa eğilimini azalttığını göstermektedir. Bu durum, sessiz istifanın yalnızca bireysel bir tutumdan ibaret olmadığını; örgüt kültürü, liderlik tarzı, ödüllendirme sistemleri ve adalet algısı gibi yapısal unsurlar tarafından şekillenen çok boyutlu bir olgu olduğunu ortaya koymaktadır. Nitekim örgütsel güven düzeyinin çalışanların sessiz istifa eğilimleri üzerinde anlamlı etkiler oluşturduğunu gösteren güncel ampirik çalışmalar da bu bulguyu desteklemektedir (Dorukbaşı, 2025). Benzer şekilde Afi (2025), sessiz istifayı "The Silent Disengagement" (sessiz geri çekilme) olarak tanımlamakta ve bu sürecin örgüt kültürünü zayıflatarak uzun vadede örgütsel sürdürülebilirlik üzerinde olumsuz etkiler yaratabileceğini vurgulamaktadır. Bu çalışmanın bulguları da söz konusu yaklaşımı desteklemekte; sanayi sektöründe çalışanların iş tatminini artırmaya yönelik insan kaynakları ve yönetim uygulamalarının çalışan bağlılığı ve davranışları açısından kritik bir rol oynadığını ve uzun vadeli örgütsel etkinliğin korunmasında temel teşkil ettiğini göstermektedir.

4.3. Öneriler

Elde edilen bulgular doğrultusunda, uygulayıcılar ve politika yapıcılar açısından üç temel alan öne çıkmaktadır. Bunlar:

- Örgütsel adalet, güven ve psikolojik güvenlik: Şeffaf iletişim kanallarının oluşturulması ve adil performans değerlendirme sistemlerinin uygulanması, çalışanların örgüte yönelik adalet algısını güçlendirmektedir. Bununla birlikte, çalışanların görüşlerini çekinmeden ifade edebileceği psikolojik güven ortamının sağlanması, sessiz geri çekilme davranışlarının önlenmesinde kritik bir rol oynamaktadır.
- Erken uyarı ve izleme mekanizmaları: Gönüllü katılımda azalma, iletişimden geri çekilme ve görev alanının daraltılması gibi sessiz istifa göstergelerinin düzenli olarak izlenmesi önemlidir. Makro düzeyde ise politika yapıcıların çalışan memnuniyeti ve sessiz istifa eğilimlerini ölçen ulusal veri sistemleri geliştirmesi, sektörler arası karşılaştırma ve erken müdahale kapasitesini artıracaktır.

- Çalışan destek sistemleri ve liderlik uygulamaları: İş–yaşam dengesini destekleyen esnek çalışma modelleri ve destekleyici liderlik yaklaşımları, çalışanların örgütsel bağlılığını güçlendiren temel unsurlardır. Bu doğrultuda, yöneticilere yönelik örgütsel adalet, iletişim ve motivasyon odaklı eğitim programlarının yaygınlaştırılması kurumsal kapasiteyi artıracaktır.

Teorik ve gelecek araştırmalar için öneriler ise şunlardır:

- Bu çalışma kesitsel bir tasarıma dayandığından, gelecekteki araştırmalarda sessiz istifa ile iş tatmini arasındaki ilişkilerin boylamsal veri setleriyle incelenmesi önerilmektedir. Böylece değişkenler arasındaki nedensel ilişkiler daha güçlü biçimde test edilebilecektir.
- Ayrıca, nicel bulguların derinleştirilmesi amacıyla sessiz istifa sürecini deneyimleyen çalışanlarla yapılacak nitel çalışmaların veya karma yöntem tasarımlarının, olgunun ortaya çıkış mekanizmalarını daha kapsamlı biçimde açıklayarak literatüre önemli katkılar sağlayacağı değerlendirilmektedir.

Çatışma Beyanı /Conflict of Interest

Yazar tarafından herhangi bir potansiyel çıkar çatışması beyan edilmemiştir.

No potential conflict of interest was declared by the author.

Fon Desteği / Funding

Bu çalışmada herhangi bir resmi, ticari ya da kâr amacı gütmeyen organizasyondan fon desteği alınmamıştır.

Any specific grant has not been received from funding agencies in the public, commercial, or not-for-profit sectors.

Etik Standartlara Uygunluk / Compliance with Ethical Standards

Bu çalışma için Kırklareli Üniversitesi Bilimsel Araştırmalar ve Yayın Etiği Kurulu'nun 27.01.2026 tarihli ve E-35523585-199-189846 numaralı kararı ile onay alınmıştır.

For this study, the approval of the Kırklareli University Scientific Research and Publication Ethics Committee was obtained with the decision dated 27.01.2026 and numbered E-35523585-199-189846.

Etik Beyanı / Ethical Statement

Yazar tarafından bu çalışmada bilimsel ve etik ilkelere uyulduğu ve yararlanılan tüm çalışmaların kaynakçada belirtildiği beyan edilmiştir.

It was declared by the author that scientific and ethical principles have been followed in this study and all the sources used have been properly cited.



Yazarlar, Verimlilik Dergisi'nde yayımlanan çalışmalarının telif hakkına sahiptirler ve çalışmaları CC BY-NC 4.0 lisansı altında yayımlanmaktadır.

The authors own the copyright of their works published in Journal of Productivity and their works are published under the CC BY-NC 4.0 license.

KAYNAKÇA

- Afi, N.J. (2025). "The Silent Disengagement: Exploring the Impact of Quiet Quitting on Organizational Culture", *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, 9(6), 1508–1530. <https://doi.org/10.47772/IJRIS.2025.906000121>
- Akbulut, Ö. (2019). "Biyoistatistik", Atatürk Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları, Erzurum.
- Alpar, R. (2011). "Çok Değişkenli İstatistiksel Yöntemler", Detay Yayıncılık, Ankara.
- Atalay, M. ve Dağıstan, U. (2023). "Quiet Quitting: A New Wine in an Old Bottle?", *Personnel Review*, 52(4), 1059–1074. <https://doi.org/10.1108/PR-02-2023-0122>
- Bakker, A. B. ve Demerouti, E. (2017). "Job Demands–Resources Theory: Taking Stock and Looking Forward", *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bakotić, D. (2016). "Relationship between Job Satisfaction and Organisational Performance", *Economic Research–Ekonomika Istraživanja*, 29(1), 118–130. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2016.1163946>
- Baran, H., Karavelioğlu, C. ve Karavelioğlu, M.B. (2024). "The Mediating Role of Psychological Contract Breach in the Influence of Leader-Member Exchange on Quiet Quitting among Coaches", *Research Square (Preprint)*. <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-5310220/v1>
- Baş, M. ve Alagöz, G. (2022). "Çalışan Motivasyonu ve İşyeri Mutluluğu İlişkisinde Kişi-Örgüt Uyumunun Aracı Rolü", *Verimlilik Dergisi*, 4, 693–706. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/verimlilik>
- Bayram, N. (2010). "Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş: Amos Uygulamaları", Ezgi Kitabevi, Bursa.
- Bozdoğan, A.C., ve Öztürk, M. (2025). "Örgütlerde Psikolojik Sözleşme ve Sessiz İstifanın Teorik Çerçeve ve Değerlendirilmesi" *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, 8(1), 178–200. <https://doi.org/10.33712/mana.1542381>
- Büyüköztürk, Ş. (2012). "Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı: İstatistik, Araştırma Deseni, SPSS Uygulamaları ve Yorum", Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara.
- Çelebi, İ., Gökçaya, E., Çopur, A. ve Balcı, E. (2025). "Quiet Quitting Reason and Behavior Scale Design and Development Process", *WORK: A Journal of Prevention, Assessment & Rehabilitation*, 80(1), 164-172. <https://doi.org/10.3233/WOR-230699>
- ÇOSB (Çerkezköy Organize Sanayi Bölgesi). (2026). "ÇOSB Hakkında: Güncel İstatistikler ve İşletme Bilgileri", <https://www.cosb.org.tr/anasayfa>, (Erişim Tarihi: 22.04.2026).
- Demerouti, E., Nachreiner, F., Bakker, A.B. ve Schaufeli, W.B. (2001). "The Job Demands–Resources Model of Burnout", *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Dorukbaşı, N. (2025). "Örgütsel Güven ve Sessiz İstifa Arasındaki İlişki: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir İnceleme", *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 27(2), 962–979. <https://doi.org/10.21180/iibfdkastamonu.1774890>
- Galanis, P., Katsiroumpa, A., Vraika, I., Siskou, O., Konstantakopoulou, O., Moisoglou, I., Gallos, P. ve Kaitelidou, D. (2023). "The Quiet Quitting Scale: Development and Initial Validation", *AIMS Public Health*, 10(4), 828–848. <https://doi.org/10.3934/publichealth.2023055>
- Galanis, P., Vraika, I., Fragkou, D., Bilali, A. ve Kaitelidou, D. (2024). "Quiet Quitting among Nurses Increases Their Turnover Intention: A Cross-Sectional Study", *Healthcare*, 12(1), 83. <https://doi.org/10.3390/healthcare12010083>
- George, D. ve Mallery, P. (2010). "SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference", 17.0 Update (10th ed.), Pearson, Boston.
- Gilbert-Ouimet, M., Sultan-Taïeb, H., Aubé, K., Matteau, L., Trudel, X., Brisson, C. ve Guertin, J.R. (2024). "Costs of Presenteeism and Absenteeism Associated With Psychological Distress Among Male and Female Older Workers: A Cross-sectional Study", *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 66(10): e467-e475, PMID: 38958289. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000003182>
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J. ve Anderson, R.E. (2019). "Multivariate Data Analysis", (8th ed.), Cengage Learning, United Kingdom.
- Herzberg, F., Mausner, B. ve Snyderman, B.B. (1959). "The Motivation to Work (2nd ed.)", John Wiley & Sons, New York.
- Iaffaldano, M.T. ve Muchinsky, P.M. (1985). "Job Satisfaction and Job Performance: A Meta-Analysis", *Psychological Bulletin*, 97(2), 251–273. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.97.2.251>
- Investopedia. (2024). "What Is Quiet Quitting – and Is It a Real Trend?", <https://www.investopedia.com/what-is-quiet-quitting-6743910>, (Erişim Tarihi: 23.02.2026).
- Johns, G. (2010). "Presenteeism in the Workplace: A Review and Research Agenda", *Journal of Organizational Behavior*, 31(4), 519–542. <https://doi.org/10.1002/job.630>
- Judge, T.A., Thoresen, C.J., Bono, J.E. ve Patton, G.K. (2001). "The Job Satisfaction-Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review", *Psychological Bulletin*, 127(3), 376–407. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.127.3.376>

- Kachhap, V. ve Singh, T. (2024). "Quiet Quitting: A Comprehensive Exploration of Hidden Problems", *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 38(5), 23-26. <https://doi.org/10.1108/DLO-10-2023-0214>
- Kalaycı, Ş. (2010). "SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri (5. baskı)", Asil Yayın Dağıtım, Ankara.
- Karadaş, A. ve Çevik, C. (2024). "Psychometric Analysis of the Quiet Quitting and Quiet Firing Scale among Turkish Healthcare Professionals", *Journal of Evaluation in Clinical Practice*, 31(2), e14136. <https://doi.org/10.1111/jep.14136>
- Katebi, A., HajiZadeh, M., Bordbar, A. ve Salehi, A.M. (2022). "The Relationship between "Job Satisfaction" and "Job Performance": A Meta-Analysis", *Global Journal of Flexible Systems Management*, 23(1), 21-42. <https://doi.org/10.1007/s40171-021-00280-y>
- Kenny, D.A., Kaniskan, B., ve McCoach, D.B. (2015). "The Performance of RMSEA in Models with Small Degrees of Freedom", *Sociological Methods & Research*, 44(3), 486–507.
- Kerse, G., Deniz, V. ve Çakıcı, A.B. (2024). "Sessiz İstifa Ölçeğinin Türkçe Formunun Psikometrik Özelliklerinin Sınanması", *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(3), 749–762. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/gumus/issue/87019/1428749>
- Keser, A. ve Bilir, B.Ö. (2019). "İş Tatmini Ölçeğinin Türkçe Güvenilirlik ve Geçerlilik Çalışması", *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(3), 229–239. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/kusbder/issue/51331/654568>
- Locke, E.A. (1976). "The Nature and Causes of Job Satisfaction". In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 1297–1349, Rand McNally, Chicago.
- Maslow, A.H. (1943). "A Theory of Human Motivation", *Psychological Review*, 50(4), 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- Merriam-Webster. (2024). "Quiet Quitting", <https://www.merriam-webster.com/dictionary/quiet%20quitting>, (Erişim Tarihi: 23.02.2026),
- Patel, P.C., Guedes, M.J., Bachrach, D.G. ve Cho, Y. (2025). "A Multidimensional Quiet Quitting Scale: Development and Test of a Measure of Quiet Quitting", *PLOS ONE*, 20(4), e0317624. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0317624>
- Pevec, N. (2023). "The Concept of Identifying Factors of Quiet Quitting in Organizations: An Integrative Literature Review", *Challenges of the Future*, 8(2). <https://doi.org/10.37886/ip.2023.006>
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Paine, J.B. ve Bachrach, D.G. (2000). "Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature", *Journal of Management*, 26(3), 513–563. <https://doi.org/10.1177/014920630002600307>
- Salas-Vallina, A. ve Alegre, J. (2018). "Happiness at Work: Developing a Shorter Measure", *Journal of Management & Organization*, 24(3), 460–477. <https://doi.org/10.1017/jmo.2018.24>
- Talukder, M.F. ve Prieto, L. (2025). "A "Quiet Quitting" Scale: Development and Validation", *International Journal of Organizational Analysis*, 33(6), 1487–1510. <https://doi.org/10.1108/IJOA-01-2024-4182>
- Turan, N. (2024). "Sessiz İstifa", İçinde Ö. Çakır ve B. Seçer (Ed.), *Çalışma Yaşamında İnsana Dair Yeni Dinamikler* (ss. 131–144), Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- Turan, N. (2025). "Sessiz İstifa Yaşam Tatminini Koruyan Bir Dinamik Mi? Sessiz İstifa, Yaşam Tatmini ve Demografik Değişkenlerin Etkileşimi Üzerine Nicel Bir Araştırma", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 28(2), 421–438. <https://doi.org/10.29249/selcuksbmyd.1773920>
- Wright, T.A. ve Cropanzano, R. (2000). "Psychological Well-Being and Job Satisfaction as Predictors of Job Performance", *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 84–94. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.5.1.84>
- Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., Demerouti, E. ve Schaufeli, W.B. (2007). "The Role of Personal Resources in the Job Demands-Resources Model", *International Journal of Stress Management*, 14(2), 121–141. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.14.2.121>
- Zenger, J. ve Folkman, J. (2022). "Quiet Quitting Is About Bad Bosses, Not Bad Employees", *Harvard Business Review*, August 31.
- Zhang, Z., Li, Y., Wang, T., Zhang, S., Li, Y., Li, S. ve Li, Y. (2025). Psychometric Properties of the Chinese Version of the Quiet Quitting Scale", *BMC Nursing*, 24(1), 270. <https://doi.org/10.1186/s12912-025-02921-4>

EKLER

Tablo A1. Cinsiyet ve medeni duruma göre t-testi sonuçları

Ölçek	Değişken	n	$\bar{x}$	S.S.	t	p
İş Tatmini	Cinsiyet	Kadın	219	18,050	4,045	-0,930 0,353
		Erkek	261	18,406	4,285	
	Medeni Durum	Bekâr	232	18,280	4,220	0,185 0,854
		Evli	248	18,210	4,145	
Sessiz İstifa	Cinsiyet	Kadın	219	17,635	6,422	-0,764 0,445
		Erkek	261	18,088	6,526	
	Medeni Durum	Bekâr	232	17,698	5,978	-0,598 0,550
		Evli	248	18,052	6,917	

Tablo A2. Yaşa göre ANOVA sonuçları

Ölçek	Yaş	n	$\bar{x}$	S.S.	F	p
İş Tatmini	18-24	92	17,989	3,974	0,529 0,663	
	25-30	175	18,091	4,090		
	31-44	149	18,369	4,197		
	45 ve üzeri	64	18,734	4,671		
Sessiz İstifa	18-24	92	18,207	5,764	1,351 0,257	
	25-30	175	18,263	6,612		
	31-44	149	17,000	6,453		
	45 ve üzeri	64	18,422	7,044		

Tablo A3. Çocuk sayısına göre ANOVA sonuçları

Ölçek	Çocuk Sayısı	n	$\bar{x}$	S.S.	F	p
İş Tatmini	Yok	251	18,510	4,141	1,923 0,125	
	1	96	18,469	3,904		
	2	77	17,260	4,018		
	3-5	56	18,018	4,852		
Sessiz İstifa	Yok	251	17,382	6,191	1,404 0,241	
	1	96	18,135	6,514		
	2	77	19,052	6,809		
	3-5	56	18,071	7,101		

Tablo A4. Kıdeme göre ANOVA sonuçları

Ölçek	Kıdem(Yıl)	n	$\bar{x}$	S.S.	F	p
İş Tatmini	0-1	83	17,590	3,973	1,775 0,133	
	1-2	98	18,184	4,177		
	2-4	132	17,962	4,421		
	4-8	102	18,549	3,884		
	8 ve üzeri	65	19,262	4,262		
Sessiz İstifa	0-1	83	18,422	5,856	1,278 0,278	
	1-2	98	17,510	5,980		
	2-4	132	18,439	6,813		
	4-8	102	17,990	6,442		
	8 ve üzeri	65	16,446	7,205		