

Sağlık Personelinde Sessiz İstifa ve İdarenin Organizasyon Sorumluluğu: Disiplin Hukuku Açısından Bir Değerlendirme

Necmiye MAZLUM^{1*} 

¹Artvin Çoruh Üniversitesi Rektörlük, Türkiye

Makale Bilgisi

ÖZET

Makale Geçmişi

Geliş: 17.03.2026

Kabul: 12.05.2026

Yayın: 25.06.2026

Anahtar Kelimeleri:

Sessiz İstifa, Sağlık Personeli, Disiplin Hukuku, Organizasyon Kusur.

Bu çalışma, sağlık hizmetlerinde ortaya çıkan sessiz istifa olgusunu disiplin hukuku ve organizasyon kusuru çerçevesinde incelemektedir. Çalışmada, sessiz istifanın mevzuatta açıkça düzenlenmemiş olması nedeniyle bu olgunun disiplin hukukunun kanunilik, belirlilik ve tipiklik ilkeleri çerçevesinde otomatik olarak disiplin suçu sayılmaması gerektiği savunulmaktadır. Çalışma, normatif analiz ve içtihat incelemesi yöntemine dayanmakta; başta Anayasa ve 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu olmak üzere ilgili mevzuat ile idare hukuku ilkeleri çerçevesinde değerlendirme yapmaktadır. Bununla birlikte, sessiz istifa davranışlarının kamu hizmetinin kötü işlemesi, geç işlemesi veya hiç işlememesi sonucunu doğuracak ölçüde fiilî aksamalara yol açması hâlinde, mesele yalnızca disiplin hukuku bakımından değil, idarenin personel yönetiminde özen yükümlülüğü, hizmet kusuru ve organizasyon kusuru bakımından da önem kazanmaktadır.

Çalışmada ayrıca, aşırı iş yükü ve nöbet düzenlemeleri, geçici görevlendirmenin amaç dışı kullanımı, performans ve ek ödeme sistemlerinde adalet algısının zedelenmesi ile mobbing benzeri uygulamaların sessiz istifayı tetikleyen başlıca idari etkenler olduğu değerlendirilmektedir. Bu yönüyle çalışma, sessiz istifa olgusunu disiplin hukuku eksenli dar yorumların ötesinde ele almakta ve sağlık hizmetlerinin sürekliliği ile idarenin sorumluluğu arasındaki ilişkiyi idare hukuku perspektifinden bütüncül biçimde tartışmaktadır.

Quiet Quitting Among Healthcare Personnel and Administration's Organizational Responsibility: An Evaluation from the Perspective of Disciplinary Law

Article Info

ABSTRACT

Article History

Received: 17.03.2026

Accepted: 12.05.2026

Published: 25.06.2026

Keywords:

Quiet Quitting,
Healthcare Personnel,

This study examines the phenomenon of “quiet quitting” in the healthcare sector within the framework of disciplinary law and organizational failure. The study argues that, since quiet quitting is not explicitly regulated in legislation, it should not automatically be considered a disciplinary offense under the principles of legality, certainty, and typicality in disciplinary law. The study is based on normative analysis and case law review; it conducts an evaluation within the framework of relevant legislation - primarily the Constitution and the Civil Servants Law No. 657- as well as the principles of administrative law. However, if quiet quitting behaviors lead to actual disruptions that results in the poor



Disciplinary Law,
Organizational Defect.

functioning, delayed functioning, or complete failure of public service, the issue gains significance not only from the perspective of disciplinary law but also with regard to the administration's duty of care in personnel management, as well as service and organizational defects.

The study further argues that excessive workloads and shift arrangements, the misuse of temporary assignments, the erosion of the perception of fairness in performance and additional payment systems, and mobbing-like practices constitute the main administrative factors triggering quiet quitting. In this respect, the study addresses the phenomenon of quiet quitting beyond narrow interpretations centered on disciplinary law and comprehensively discusses the relationship between the continuity of healthcare services and the responsibility of the administration from an administrative law perspective.

To cite this article:

Mazlum, N. (2026). "Sağlık Personelinde Sessiz İstifa ve İdarenin Organizasyon Sorumluluğu: Disiplin Hukuku Açısından Bir Değerlendirme", *Necmettin Erbakan Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 9(1), s. 366-396. <https://doi.org/10.51120/NEUHFD.2026.199>

***Sorumlu Yazar:** Necmiye Mazlum, Nnecmiye.mazlum@gmail.com.

GİRİŞ

Çalışma hayatında görünür hâle gelen sessiz istifa, çalışanların işten ayrılmaksızın yalnızca görev tanımı kapsamındaki yükümlülüklerini asgari düzeyde yerine getirmesi ve ek sorumluluklardan sistematik biçimde geri çekilmesi şeklinde tanımlanmaktadır. Sessiz istifa, özel sektörde çoğunlukla motivasyon ve örgütsel bağlılık ekseninde tartışılmaktadır. Özellikle sağlık hizmetlerinde ekip çalışmasına dayalı yapı, yoğun emek, yüksek stres ve risk unsurları nedeniyle sessiz istifa olgusu; kamu hizmetinin etkinliği, hasta güvenliği ve idarenin sorumluluğu bakımından yapısal bir sorun olarak ortaya çıkmaktadır.

Bu çalışma, sessiz istifa olgusunun kamu personel rejimi içindeki hukuki niteliğini incelemeyi amaçlamaktadır. İdarenin personel yönetiminde özen yükümlülüğü, hizmet kusuru ve organizasyon kusuru çerçevesinde doğurabileceği hukuki sonuçlar ele alınmaktadır.

Çalışmanın temel sorunu, sessiz istifa olgusunun mevzuatta açıkça düzenlenmemiş olması karşısında disiplin hukuku bakımından doğrudan yaptırıma konu edilip edilemeyeceğinin belirlenmesidir. Çalışmada dogmatik hukuk yöntemi esas alınmış; anayasal ilkeler, 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu hükümleri, sağlık hizmetlerinin yürütülmesine ilişkin idare hukuku ilkeleri ile konuya temas eden yargı kararları birlikte değerlendirilmiştir. Kamu hizmetinin yürütülmesinde ortaya çıkardığı aksaklıkların idarenin hizmet kusuru ve organizasyon sorumluluğu bakımından nasıl değerlendirilmesi gerektiği incelenmiştir. Çalışma, ağırlıklı olarak 657 sayılı Kanun'a tabi sağlık personeli bakımından idari uygulamalar ile sessiz istifa arasındaki ilişkiyle sınırlandırılmış; özel hukuk iş ilişkileri ve iş hukuku boyutu inceleme dışında bırakılmıştır.

Bu çalışmanın temel tezi, sağlık personelinde görülen sessiz istifa olgusunun tek başına 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun 125. maddesi kapsamında tipik bir disiplin fiili olarak nitelendirilemeyeceği yönündedir.

I. SESSİZ İSTİFA OLGUSU VE SAĞLIK PERSONELİNE YANSIMALARI

İstifa kavramı, Türk Dil Kurumu tarafından, “*kendi isteğiyle işten veya bir hizmetten ayrılma; çekilme*” şeklinde tanımlanmaktadır¹. Buna karşılık, “*quiet quitting*” olarak bilinen sessiz istifa, kamu personelinin görev tanımı kapsamındaki yükümlülüklerini yalnızca asgari düzeyde yerine getirmesi ve ek sorumluluktan geri çekilmesi şeklinde ortaya çıkan bir olguyu ifade etmektedir².

Sessiz istifa, klasik anlamda bir işten çekilme iradesini yansıtmamaktadır. Kamu personelinin görevine devam etmekle birlikte örgütsel bağlılığının zayıflaması sonucunda iş görme edimini asgari düzeyde sürdürmesi şeklinde ortaya çıkmaktadır³. Bu yönüyle sessiz istifanın hukuki niteliğinin belirlenmesi önem taşımaktadır.

Sessiz istifa; görevin terk edilmesi, savsaklanması veya işi yavaşlatma gibi disiplin hukuku kapsamındaki fiillerden, kamu görevlisinin görevini tamamen bırakmaması nedeniyle ayrılmaktadır. Ancak kuruma olan bağlılığın zayıflaması nedeniyle ek sorumluluk üstlenmemesi ve iş görme edimini asgari düzeyde sürdürmesidir⁴. Dolayısıyla sessiz istifa, disiplin hukukunda tipik olarak düzenlenen görevin terk edilmesi veya işi yavaşlatma fiilleriyle özdeşleştirilemez.

Sağlık personeli açısından sessiz istifa, yönetsel (yönetim tarafından destek görmeme, personelin başarısının takdir edilmemesi vb.), ekonomik (maaş ve diğer özlük haklarının yetersizliği), işle ilgili (uzun mesai saatleri, personel eksikliği nedeniyle artan iş yükü, mesleğin icrası sırasında herhangi bir risk veya zarara maruz kalma vb.) ve bireysel faktörler (motivasyon eksikliği, iş yerinde yalnız olduğunu hissetme vb.) gibi nedenlere dayanan, bilinçli ve sistematik bir geri çekilme sürecini ifade etmektedir⁵. Özellikle sağlık personeli bakımından, bu tür yapısal sorunlar, sessiz istifa davranışını tetikleyen başlıca faktörler arasında yer almaktadır⁶.

Sessiz istifa, görünüm itibarıyla görevin savsaklanması, işin yavaşlatılması veya görevin terk edilmesi gibi disiplin hukuku kapsamında değerlendirilebilecek fiillerle karıştırılmaya elverişli olmakla birlikte, hukuki nitelik bakımından bunlardan ayrılmaktadır.

Sessiz istifa tutumunu benimseyen kamu personeli, çalışma saatleri içinde görev tanımı dışında ek sorumluluk üstlenmemekte; mesai saatlerinin sona ermesiyle birlikte ise işle ilgili

¹ <https://sozluk.gov.tr/> (Erişim Tarihi: 19. 12. 2025).

² <https://www.dictionary.com/culture/slang/quiet-quitting> (Erişim Tarihi: 19.12.2025).

³ Dursun, Ateş Sevgi. “Kolektif Bir Olgu Olarak Sessiz İstifa: Toplu Eylem Hakkı Kapsamında Bir Değerlendirme.” *Necmettin Erbakan Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, C. 8, S. 2, 2025, s. 932.

⁴ Yavuz, Ayşe. “Sessiz İstifa: İş Yaşamında Sessiz Bir Çıkış Yolu Mu?.” *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, C. 11, S. 3, 2024, s. 242.

⁵ Gün, İbrahim. “Sessiz İstifa Niyetini Etkileyen Faktörlerin Ahp Yöntemi ile Değerlendirilmesi: Sağlık Çalışanlarında Bir Uygulama.” *Yönetim Bilimleri Dergisi*, C. 22, S. 52, 2024, s. 508.

⁶ Özcan, Emine / Yaltağil, Ebrar İlman. “Sağlıkta Sessiz İstifanın Nedenleri ve Çözüm Yolları.” *İşletme Araştırmaları Dergisi*, C. 16, S. 2, 2024, s. 919.

telefonlara veya e-postalara yanıt vermemekte, çalışma yaşamından zihinsel olarak uzaklaşarak özel hayatına öncelik vermektedir⁷. Bu yönüyle sessiz istifa, kamu personelinin bireysel çalışma tercihinin ötesinde, kuruma olan bağlılık düzeyindeki zayıflamanın davranışsal bir yansıması olarak değerlendirilebilir⁸.

II. SESSİZ İSTİFANIN HUKUKİ NİTELİĞİ VE İDARENİN SORUMLULUĞU

Sessiz istifa, doğrudan kamu görevlisi disiplin hukuku kapsamında değerlendirilebilecek bir eylem niteliği taşımamakta; bu süreçte kamu görevlisi görevini fiilen sürdürmekte ve görev tanımı kapsamındaki yükümlülüklerini tamamen terk etmemektedir. Ancak sessiz istifanın, kamu hizmetinin yürütülmesinde verimlilik, etkinlik ve süreklilik ilkelerinin⁹ zedelenmesi sonucunu doğurma ihtimali nedeniyle, idarenin sorumluluğu bakımından değerlendirilmesi gereken bir olgu olarak karşımıza çıktığı kabul edilmelidir.

Aşırı iş yükü, dengesiz nöbet uygulamaları, geçici görevlendirmenin amacını aşacak biçimde kullanılması, ek ödeme sistemlerinde adalet algısının zedelenmesi ve mobbing niteliği taşıyan idari davranışlar bu süreçte belirleyici rol oynamaktadır. Bu unsurların ortak noktası, idarenin kamu hizmetini yürütürken sahip olduğu takdir yetkisini; ölçülülük, eşitlik ve kamu yararı ilkeleriyle bağdaşmayacak şekilde kullanmasıdır.

Kamu hizmetinin kötü işlemesi, geç işlemesi veya hiç işlememesi hâlleri, idarenin hizmet kusuruna dayalı sorumluluğunu doğurmaktadır¹⁰. Özellikle sağlık hizmetleri gibi süreklilik, dikkat ve yüksek sorumluluk gerektiren alanlarda, hizmetin güvenliği ve niteliği doğrudan etkilenebilmekte; bu durum hizmet kusuru ile organizasyon kusuru tartışmalarını gündeme getirmektedir¹¹. Bu durumda sağlık hizmetlerinde sessiz istifa olgusu, sağlık personeli ile idare arasındaki bireysel bir uyuşmazlıktan ziyade, sağlık hizmetinin kamusal niteliği gereği sağlık personelinin iş görme edimini asgari düzeye indirmesinin hizmet kalitesi, hasta güvenliği ve kamu kaynaklarının etkin kullanımı üzerinde zincirleme etkiler doğurduğu yapısal bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır.

⁷ Çimen, Arife İclal/ Yılmaz, Tuncay. “Sessiz İstifa Ne Kadar Sessiz.” *Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Dergisi*, C. 5, S. 1, 2023, s. 27.

⁸ Çelik, Şeyma / Kaya , Şerife Didem. “Sessiz İstifa: Türkiye’deki Araştırmaların İncelenmesi.” *Sustainable Welfare*, C. 3, S. 1, 2025, s. 23.

⁹ “*Toplumsal yaşamın zorunlu gereksinimlerinden olan, düzenlilik ve süreklilik isteyen sağlık hizmeti de nitelikleri gereği kamu hizmetidir.*” ifadesine yer verilmekle birlikte, aynı mahkeme kararında sağlık hizmetinin, niteliği gereği diğer kamu hizmetlerinden farklı olduğu da şu şekilde belirtilmiştir: “*Sağlık hizmetleri, nitelikleri gereği diğer kamu hizmetlerinden farklıdır. Sağlık hizmetinin temel hedefi olan insan sağlığı sorunu, ertelenemez ve ikame edilemez. Bilime dayalı olması gereken tanı ve tedavi metotlarının, insan yararına sürekli yenilik ve gelişme göstermesi, hizmet kalite ve beklentilerinin çağın koşullarına yaklaştırılmasını gerektirmektedir. Bu yönüyle sağlık hizmetleri, kendi iç dinamikleri ve nitelikleri gereği üretilmesi ve halk yararına sunulmasında, özel sektörün kazanç, rekabet ve büyüme dinamiklerinden yararlanılabilecek türdeki hizmetlerdendir.*” AYM., E. 2004/114, K. 2007/85, T. 22.11.2007 (Erişim Tarihi: 24. 01. 2026).

¹⁰ Kalabalık, Halil. *İdare Hukuku Dersleri Cilt: II*, Ankara 2024, s. 342.

¹¹ Sağlık hizmetinin kuruluşu ve işleyişine ilişkin sorumluluk, başka bir ifadeyle hekimin tıbbi müdahale dışındaki tüm faaliyetleri ile idarenin sağlık hizmetinin organizasyonu kapsamında yerine getirmesi gereken yükümlülükler, idarenin organizasyon kusuruna dayalı sorumluluğu kapsamında değerlendirilmektedir. Bayındır M. Savaş. “Sağlık Hizmetlerinde İdarenin ve Hekimlerin Sorumluluğu.” *Gazi Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, C. 11, S. 1-2, 2007, s. 558.

Sessiz istifanın ortaya çıkışı, idarenin kamu hizmetini yürütme biçimine ilişkin yapısal aksaklıklara işaret eden bir durum olarak değerlendirilmelidir. İdarenin sağlık personelinin sessiz istifa davranışlarını yalnızca bireysel performans sorunu olarak ele alması, sorunun yapısal boyutunun göz ardı edilmesine ve hizmet kusurunun derinleşmesine yol açabilecektir. Oysa idarenin asli yükümlülüğü, kamu personelinin insan onuruna yakışır, sağlıklı ve sürdürülebilir çalışma koşulları içerisinde görev yapmasını sağlamak; personel yönetiminde adalet ve öngörülebilirliği temin etmek ve kamu hizmetinin etkinliğini güvence altına almaktır.

Bu yönüyle sessiz istifa, idare hukuku bakımından doğrudan yaptırım doğuran bağımsız bir hukuki kategori olmaktan çok, idarenin personel rejimi ve kamu hizmeti organizasyonunda ortaya çıkan yapısal sorunların görünür hâle gelmesini sağlayan analitik bir gösterge olarak işlev görmektedir. Bu çalışmada benimsenen yaklaşım ise, sessiz istifanın disiplin hukuku kavramları içine zorla yerleştirilmesi yerine, bu olgunun hizmet kusuru, organizasyon sorumluluğu ve personel yönetiminde özen yükümlülüğü ekseninde değerlendirilmesidir.

Sonuç olarak, sağlık personelinin sessiz istifaya yönelen davranışlar idare hukuku açısından tek başına hukuka aykırı bir fiil olarak nitelendirilemese de, idarenin organizasyon, gözetim ve personel yönetimine ilişkin yükümlülüklerinin ihlal edildiğine işaret eden önemli bir uyarı mekanizması niteliği taşımaktadır. Bu durumun yaygınlaşması, idarenin hizmet kusuruna dayalı sorumluluğunu gündeme getirebileceği gibi, kamu hizmetinin niteliği ve sürekliliği açısından da ciddi riskler doğurmaktadır. Bu nedenle sessiz istifa olgusu, idarenin takdir yetkisinin sınırları, hizmet kusuru ve organizasyon sorumluluğu bağlamında bütüncül bir değerlendirmeye tabi tutulmalıdır.

III. SESSİZ İSTİFA OLGUSUNUN DİSİPLİN HUKUKU BAKIMINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ

Türk hukukunda açık bir düzenlemeye konu olmayan bu olgu, mevcut kamu personel rejimi hükümleri ve idare hukuku ilkeleri çerçevesinde değerlendirilmesi gerekir. Bu yönüyle sessiz istifa, kamu personelinin hukuki statüsünde doğrudan bir değişiklik yaratmamakta; esas itibarıyla kamu görevinin ifa edilme biçimine ilişkin sonuçlar doğuran bir davranış olarak ortaya çıkmaktadır. Ayrıca, bu davranışların kamu hizmetinin yürütülmesinde ortaya çıkardığı aksaklıkların idarenin sorumluluğu bakımından nasıl değerlendirileceği de incelenmelidir.

Sessiz istifa olgusunun disiplin hukuku bakımından değerlendirilmesinde, öncelikle bağımsız bir disiplin suçu teşkil edip etmediğinin ortaya konulması gerekir. Söz konusu olgunun unsurlarının belirlenmesi, kavramın hukuki sınırlarının çizilmesi açısından belirleyici niteliktedir. Nitekim sessiz istifa¹² olgusunun varlığından söz edilebilmesi için bazı unsurların birlikte gerçekleşmesi gerekmektedir. Bu unsurlar şunlardır: Kamu görevlisinin yalnızca görev tanımında yer alan işleri yerine getirmesi, görev tanımı dışında kalan iş birliği faaliyetlerinden kaçınması, inisiyatif kullanmaması, asgari düzeyde olmakla birlikte hizmetin etkinliği ve verimliliğini düşüren bir

¹² Sessiz istifa davranışını etkileyebilecek unsurlar arasında yöneticinin tutumu, psikolojik taciz (mobbing), ücret düzeyi ve motivasyon eksikliği gibi faktörler yer almaktadır. Detaylı bilgi için bkz. Arar, Taykur. “Çalışanları Sessiz İstifa Davranışı Sergilemeye Yönelen Unsurların İncelenmesi”. *Sosyal, Beşeri ve İdari Bilimler Alanında Gelişmeler* içinde, Editör Hüseyin Ali Kutlu, 2023, s. 354-355.

performans sergilemesi ve görevlerini mevzuat çerçevesinde kurallara uygun biçimde yürütmesi önem taşımaktadır¹³. Yalnızca mevzuatta açıkça belirlenmiş kurallar doğrultusunda hareket edilmesi ve takdir yetkisinin kullanılmaması, sessiz istifanın bir görünümü olup idari esnekliği azaltarak karar alma süreçlerinin etkinliğini olumsuz etkileyebilir¹⁴. Anılan unsurlar birlikte değerlendirildiğinde, sessiz istifa olgusunun bağımsız bir disiplin suçu olarak değil, somut fiil temelinde değerlendirilmesi gereken bir davranış biçimi olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Bu nedenle değerlendirme, “sessiz istifa” şeklindeki soyut bir nitelendirme üzerinden değil, ilgili fiilin 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu’nun 125. maddesinde düzenlenen disiplin suçlarından hangisine karşılık geldiği ve söz konusu fiilin kamu hizmetinin yürütülmesini fiilen aksatıp aksatmadığı esas alınarak yapılmalıdır.

Yukarıda ortaya konulan ilkeler ışığında sessiz istifa, kamu görevlisinin görevini sürdürmekle birlikte, görev tanımı çerçevesindeki yükümlülüklerini asgari düzeyde yerine getirmesi; bu yükümlülüklerle yetinmesi ve görevin gerektirdiği mesleki özeni korumakla birlikte ek sorumluluk üstlenmekten kaçınması şeklinde ortaya çıkan bir davranış biçimi olarak tanımlanabilir¹⁵. Bu doğrultuda, sağlık personeli bakımından “*asgari düzeyde görev*” sınırlarının somutlaştırılması gerekmektedir. Buna göre, sağlık personelinin asli görevleri; tedavi edici, koruyucu ve rehabilite edici sağlık hizmetleri olmak üzere üç temel alanda toplanmakta olup, kural olarak bu hizmetlerin yerine getirilmesi asgari düzeyde görevin ifası olarak kabul edilmektedir¹⁶. “Asgari düzeyde görev” kavramının içeriği meslekten mesleğe farklılık gösterebilmektedir. Nitekim akademik personel bakımından ders verme ve bilimsel faaliyet yürütme, 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu kapsamında asli görevler arasında yer almakta olup, idari görevlerin üstlenilmemesi her durumda sessiz istifa olarak nitelendirilemez. Zira anılan Kanun’da akademik personelin temel görevleri belirlenmiş olup, bu kapsam dışında kalan idari görevler kural olarak ayrıca bir görevlendirmeye dayanmaktadır. Akademik personelin kendisine teklif edilen idari bir görevi kabul etmemesi tek başına disiplin sorumluluğu doğurmaz. Bununla birlikte, hukuka uygun şekilde yapılmış bir görevlendirmenin sürekli ve keyfi biçimde dayatılması ve bu durumun sistematik bir baskı aracına dönüşmesi hâlinde, somut olayın özelliklerine göre psikolojik taciz (mobbing) iddialarının da gündeme gelebileceği göz ardı edilmemelidir.

Kamu görevlilerine disiplin yaptırımını uygulanabilmesi için, söz konusu fiilin mevzuatta açık ve belirli şekilde düzenlenmiş olması şarttır. Bu gereklilik, disiplin hukukunun temel ilkelerinden biri olan kanunilik ve tipiklik ilkelerinin doğal bir sonucudur¹⁷. Disiplin yaptırımlarının dayanağını oluşturan normların bireyler açısından hangi fiillerin yaptırıma bağlandığını tereddüde yer

¹³ Deniz, Vural/ Durmuş, Fatih. “*Kamu Görevlileri İçin Sessiz İstifanın Kavramsal ve Hukuki Değerlendirmesi*”. *Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, C.16, S.1, 2026), s. 10-13.

¹⁴ Deniz/Durmuş, s.12.

¹⁵ Hamouche, Salima/ Koritos, Christos/Papastathopoulos, Avraam. “Quiet quitting: Relationship With Other Concepts And Implications For Tourism And Hospitality.” *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, C.35, S.12, 2023, s. 4298.

¹⁶ Sağlık Hizmetlerinin Sosyalleşmesi Hakkında Kanun’un 2. maddesi sağlık hizmetini şu şekilde tanımlamıştır: “*İnsan sağlığına zarar veren çeşitli faktörlerin yok edilmesi ve toplumun bu faktörlerin tesirinden korunması, hastaların tedavi edilmesi, bedeni ve ruhi kabiliyet ve melekeleri azalmış olanların işe alıştırılması (Rehabilitasyon) için yapılan tıbbi faaliyetler*”.

¹⁷ Kaya, Cemil. “Memur Disiplin Suç ve Cezalarına ve Disiplin Soruşturmasına Hakim Olan Temel İlkeler.” *Amme İdaresi Dergisi*, C. 38, S. 2, 2005, s. 63.

bırakmayacak şekilde ortaya koyması gerekir. Her ne kadar 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun 125. maddesinde disiplin cezalarını gerektiren fiil ve hâller ayrıntılı biçimde sayılmış olsa da, maddede yer alan şu hüküm disiplin hukukunda tipiklik ilkesinin sınırları bakımından doktrinde ve uygulamada hukuki tartışmalara yol açmaktadır: “*yukarıda sayılan ve disiplin cezası verilmesini gerektiren fiil ve hâllere nitelik ve ağırlıkları itibarıyla benzer eylemlerde bulunanlara da aynı neviden disiplin cezaları verilir.*” Bu tür düzenlemeler, idareye belirli ölçüde takdir yetkisi tanımakla birlikte, bu yetkinin sınırlarının belirsizleşmesi riskini de beraberinde getirmektedir. Söz konusu düzenleme, kamu görevlileri açısından hangi davranışların disiplin yaptırımına konu olabileceğini yoruma açık hâle getiren bir alan yaratmaktadır¹⁸.

Bununla birlikte, Anayasa Mahkemesi belirlilik ilkesini¹⁹ yalnızca katı bir yasal belirlilik olarak değil, daha geniş bir hukuki belirlilik çerçevesinde ele almaktadır. Mahkeme'ye göre belirlilik ilkesi “...yalnızca yasal belirliliği değil daha geniş anlamda hukuki belirliliği de ifade etmektedir. Yasal düzenlemeye dayanarak erişilebilir, bilinebilir ve öngörülebilir gibi niteliksel gereklilikleri karşılaması koşuluyla mahkeme içtihatları ve yürütmenin düzenleyici işlemleri ile de hukuki belirlilik sağlanabilir. Esas olan muhtemel muhataplarının mevcut şartlar altında belirli bir işlemin ne tür sonuçlar doğurabileceğini öngörmelerini mümkün kılacak bir normun varlığıdır...”²⁰ Bu yaklaşım ile Anayasa Mahkemesi, disiplin hukukunda belirlilik ilkesini yalnızca yasal belirlilikle sınırlamamakta; hukuki belirliliği daha geniş ve fonksiyonel bir çerçevede değerlendirmektedir. Ancak bu yorum, tipiklik ilkesini ortadan kaldıracak veya disiplin yaptırımlarının belirsiz davranış alanlarına genişletilmesine imkân tanıyacak şekilde yorumlanamaz. Özellikle ağır sonuç doğuran disiplin yaptırımları bakımından belirlilik ve kanunilik ilkelerinin daha sıkı uygulanması gerekmektedir. Aksi hâlde, disiplin yaptırımlarının keyfî biçimde uygulanmasının; dolayısıyla kanunilik ve tipiklik ilkelerinin zedelenmesinin önü açılacaktır.

Anayasa Mahkemesi bir kararında, incelediği kanun hükmünün; sağlık personelinin katılması zorunlu hizmet içi eğitim programlarına uymaması veya bu programlarda başarısız olması hâlinde meslekten uzaklaştırma cezası öngördüğünü belirtmiştir. Mahkeme, söz konusu düzenlemenin, bu ağır yaptırımı gerektiren fiilleri ve uygulanma koşullarını açık, net ve öngörülebilir biçimde ortaya koymaması nedeniyle “belirlilik” ilkesine aykırı olduğuna hükmetmiştir. Ayrıca, yaptırımın kapsam ve sınırlarının kanunla yeterli açıklıkta belirlenmemesi sebebiyle düzenlemenin “ceza kanunla konular” ilkesini de ihlal ettiği sonucuna varmıştır²¹. Bu karar, disiplin hukukunda tipiklik ilkesinin esnetilebileceği alanların sınırsız olmadığını ve özellikle ağır yaptırımlar söz konusu olduğunda daha katı bir belirlilik standardının aranması gerektiğini açıkça göstermektedir. Danıştay da disiplin

¹⁸ Detaylı bilgi için bkz. Çolpan, Mücahit Küçük. “Kanunilik İlkesinin Memur Disiplin Hukukunda Uygulanabilirliği.” *Yıldırım Beyazıt Hukuk Dergisi*, S. 2, 2021, s. 143-168.

¹⁹ “Hukuk devletinin temel ilkelerinden biri olan “belirlilik” ilkesinin gereğidir. Bu ilkeye göre, hukuki düzenlemelerin hem kişiler hem de idare yönünden herhangi bir duraksamaya ve kuşkuya yer vermeyecek şekilde açık, net, anlaşılır ve uygulanabilir olması, ayrıca kamu otoritelerinin keyfî uygulamalarına karşı koruyucu önlem içermesi de gereklidir.” D.8. D., E. 2023/1707, K. 2025/5901, T. 19.6.2025, ; D. 8. D., E. 2023/5616, K. 2025/3849, T. 17.4.2025 (Erişim Tarihi: 10.01.2026, <https://kazanci.com.tr/>).

²⁰ AYM., E. 2017/179, K.2018/ 106, T. 08.11.2018 (Erişim Tarihi: 30.12.2025, <https://www.lexpera.com.tr/>)

²¹ AYM., E.1987/16, K.1988/8, T. 19.04.1988 (Erişim Tarihi: 26.04.2026, <https://www.lexpera.com.tr/>)

hukukunda belirlilik ilkesinin geçerli olduğunu kabul etmektedir²². Sessiz istifa olarak nitelendirilen davranışların da disiplin yaptırımına konu edilebilmesi, ancak bu davranışların mevzuatta açıkça düzenlenen disiplin fiilleriyle örtüşmesi ve kamu hizmetinin yürütülmesini somut biçimde aksatması hâlinde mümkün olabilir. Aksi yönde yapılacak genel ve soyut nitelendirmeler, belirlilik ve tipiklik ilkeleriyle bağdaşmayacaktır.

Disiplin hukukunda belirlilik ilkesinin geçerli olduğu, hem Danıştay hem de Anayasa Mahkemesi tarafından kabul edilmektedir. Bununla birlikte, söz konusu ilkenin her durumda katı ve değişmez bir şekilde uygulanmasının mümkün olmadığı da aynı içtihatlarda ortaya konulmaktadır. Özellikle 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun 125. maddesinde yer alan bazı disiplin fiillerinin, sınırları açıkça çizilmiş tanımlardan ziyade geniş ve yoruma açık ifadelerle düzenlendiği görülmektedir. “devlet memuru vakarına yakışmayan tutum ve davranışta bulunmak”, “kurumların huzur ve çalışma düzenini bozmak” gibi kavramlar bu duruma örnek teşkil etmektedir. Bu tür düzenlemeler, doğası gereği belirli bir esneklik içerdiğinden, uygulamada somut olayın özelliklerine göre anlam kazanmaktadır. Bu nedenle belirlilik, normun lafzından ziyade, yargısal değerlendirme ve idari uygulama süreci içerisinde şekillenmektedir²³.

Sessiz istifanın disiplin hukuku bakımından değerlendirme konusu yapılabilmesi için, salt asgari düzeyde çalışma olgusunun varlığı yeterli değildir. Bunun için kamu görevlisinin görevin

ifasında hizmetin geç işlemesi²⁴, kötü işlemesi²⁵ veya hiç işlememesi²⁶ sonucunu doğuracak ölçüde somut bir aksamanın bulunması; davranışın süreklilik arz etmesi; kamu hizmetinin yürütülmesine ilişkin yükümlülüklerin öngörülebilir biçimde ihlal edilmesi ve idarenin personel yönetiminden kaynaklanan yapısal etkenler ile personelin fiilî davranışı arasındaki ilişkinin somut olayda ayrıştırılabilmesi gibi ölçütlerin birlikte dikkate alınarak değerlendirilmesi gerekir. Bu ayırım yapılmaksızın disiplin sorumluluğuna gidilmesi, kusurun yanlış atfedilmesine yol açabilir. Disiplin cezalarının amacı, kamu hizmetinin güvenliğini ve örgütsel düzenini korumaktır. Bu nedenle, hizmetin işleyişinde somut bir aksama veya bozulmaya yol açmayan davranışların disiplin suçu olarak yorumlanması isabetli değildir. Gerekli unsurların varlığı hâlinde bu tür davranışların “sessiz

²² D.12. D., E. 2010/4098, K. 2015/2732, T. 29.04.2015; D.12. D., E. 2011/3125, K. 2015/3528, T. 28.05.2015 (Erişim Tarihi: 26.04.2026, <https://www.lexpera.com.tr/>)

²³ Hüseyinoğlu, Emin. “Yargı Kararları Işığında Disiplin Hukukunda Suçta ve Cezada Kanunilik İlkesi”. *Türkiye Barolar Birliği Dergisi*, S.158, 2022, s.122.

²⁴ Kamu hizmetinin geç işlemesi, idarenin mevzuatta öngörülen süreler içinde işlem tesis etmemesi veya süre düzenlemesinin bulunmadığı hâllerde hizmeti makul süre içerisinde sunmaması durumunu ifade eder. Örneğin, acil servise başvuran kanamalı bir hastaya zamanında müdahale edilmemesi sonucu hastanın zarar görmesi, hizmetin geç işlemesine örnek teşkil eder. Makul sürenin belirlenmesi ise her somut olayın özelliklerine göre ayrıca değerlendirilmelidir. Çağlayan, Ramazan. *İdare Hukuku Dersleri*. 10. Baskı, Ankara 2022, s. 652.

²⁵ “...davacıya kamulaştırma nedeniyle her hangi bir ödeme yapılmadığı gibi yapılan istinat duvarı nedeniyle davacının taşınmazının ve ağaçlarının zarar gördüğü bilirkişi raporuyla ortaya konulduğundan yol genişletilmesi sonucunda ilgililerin olası mağduriyetini giderici veya zarar görmesini önleyici her hangi bir tedbir almayan davalı idarenin hizmetin kötü işleyişinden dolayı hizmet kusuru bulunduğu, yaptırılan bilirkişi raporundaki tespitler dikkate alındığında davacının taşınmazında oluşan zararın, hizmetin kötü işlemesinden sorumlu olan davalı idare tarafından tazmin edilmesi gerektiği anlaşıldığından...” D.10. D., E. 2015/766, K. 2020/3223, T. 23.09.2020.

²⁶ Yıkılma riski taşıdığı bilinen bir yapıya ilişkin olarak belediye tarafından gerekli tedbirlerin alınmaması ve bu durumun kişilerin zarara uğramasına yol açması, hizmetin hiç işlememesi kapsamında değerlendirilir. Çağlayan, s. 653.

istifa” kapsamında değerlendirilmesi gerekir.

Diğer yandan, kamu personelinin tutum ve davranışlarının kamu hizmetinin gereklerinin yerine getirilmesini fiilen aksatacak bir boyuta ulaşması hâlinde, disiplin hukuku bakımından değil idare hukukunun diğer sorumluluk mekanizmaları bakımından da sonuçlar doğurabileceği kabul edilmelidir. Değerlendirmede, yalnızca disiplin yaptırımı perspektifiyle değil; aynı zamanda kamu hizmetinin sürekliliği ilkesi çerçevesinde kamu görevlisinin görev ve sorumluluklarına ilişkin yükümlülükler dikkate alınmalıdır.

Sağlık personeline verilen görevlerin sessiz istifa kapsamında değerlendirilip değerlendirilemeyeceği belirlenirken şu ölçütler esas alınmalıdır. Bu ölçütler aynı zamanda sessiz istifa ile disiplin suçu teşkil eden fiiller arasındaki ayrımın yapılmasında da esas alınmalıdır. Görevin mevzuata veya yetkili amir talimatına dayanıp dayanmadığı, görevin kamu hizmetinin sürekliliği açısından zorunlu olup olmadığı, görevin personelin asli görevleriyle bağlantısı ve görevin olağan iş yükü sınırları içinde kalıp kalmadığı ve görevin kamu hizmetinin etkinliği, verimliliği ve örgütsel düzen üzerinde olumsuz bir etki doğurup doğurmadığı dikkate alınmalıdır. Hukuka uygun ve zorunlu nitelikteki görevlerin sistematik biçimde yerine getirilmemesi hâlinde sessiz istifa söz konusu olabilecektir. Buna karşılık, asli görev kapsamı dışında kalan, ikincil nitelikte olan veya olağan iş yükünü aşan görevlerin reddedilmesi kural olarak bu kapsamda değerlendirilemez. Anılan ölçütler gözetilmeksizin yapılacak genel ve soyut nitelendirmeler, disiplin hukukunda keyfi uygulama riskini artıracaktır. 657 sayılı Kanun’un 125. maddesinde disiplin cezalarının türleri ile bu cezalara konu teşkil eden fiil ve hâller sayma yoluyla düzenlenmiş olup, sessiz istifa kapsamında değerlendirilebilecek davranışların anılan maddede yer alan disiplin ihlalleriyle örtüşüp örtüşmediğinin değerlendirilmesi gerekmektedir.

Örneğin, 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu’nun 125. maddesinin birinci fıkrasının (a) bendi uyarınca uyarma cezasını gerektiren “*verilen emir ve görevlerin tam ve zamanında yapılmasında, görev mahallinde kurumlarca belirlenen usul ve esasların yerine getirilmesinde, görevle ilgili resmi belge, araç ve gereçlerin korunması, kullanılması ve bakımında kayıtsızlık göstermek veya düzensiz davranmak*” fiili bakımından, sessiz istifa davranışında bulunan kamu personelinin görevindeki asgari yükümlülükleri yerine getirmesi hâlinde, söz konusu davranışın doğrudan bu bent kapsamında değerlendirilmesi her durumda mümkün görünmemektedir. Çünkü sessiz istifa davranışı gösteren kamu personeli, kendisine verilen görevi tamamen ihmal etmemekte ancak görev tanımındaki yükümlülükleri üstlenmekten kaçınmaktadır. Buna karşılık, söz konusu davranışın verilen emir ve görevlerin gereği gibi yerine getirilmemesi sonucunu doğuracak ölçüde ortaya çıkması hâlinde, anılan disiplin hükmü kapsamında değerlendirilmesi gündeme gelebilecektir. Örneğin, bir devlet hastanesine hemşire olarak atanan personelin görev tanımında yer almamasına rağmen hastanenin temizlik işlerinden sorumlu tutulması veya bu yönde bir talimat verilmesi hâlinde, söz konusu görevin açıkça görev tanımında kalması nedeniyle, görevin yerine getirilmemesi tek başına disiplin cezasını gerektiren bir fiil olarak değerlendirilemeyecektir. Ancak verilen görevin, mevzuat veya hizmet gerekleri çerçevesinde hemşirenin asli görevleriyle bağlantılı ve yerine getirilmesi zorunlu bir nitelik taşıması durumunda, görevin yapılmaması hâlinde somut olayın koşullarına göre disiplin sorumluluğu gündeme gelebilecektir.

657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun m.125/1-f bendinde yer alan “görevine veya iş sahiplerine karşı kayıtsızlık göstermek veya ilgisiz kalmak” fiili değerlendirildiğinde, kamu personelinin hangi göreve hangi durumda kayıtsız kaldığının somut olayın özellikleri çerçevesinde ortaya konulması gerekmektedir. Kamu personeli, asli görev kapsamı dışında kalan veya kendisinden beklenenin ötesine geçen yükümlülükleri üstlenmekten kaçınmaktadır. Kamu personelinin ek çaba göstermemesi veya görev tanımı dışındaki hususlarda inisiyatif almaması, tek başına disiplin cezasını gerektiren “ilgisizlik” olarak nitelendirilemez. Ayrıca kamu hizmetinin gerektirdiği dikkat ve özen yükümlülüğünün ihlal edilmesi suretiyle iş sahiplerine karşı açık bir kayıtsızlık gösterilmesi veya hizmetin aksamasına yol açacak ölçüde bir ilgisizlik hâlinin ortaya çıkması durumunda, anılan disiplin hükmü kapsamında sorumluluk doğabilecektir. Belirleyici olan husus, kamu personelinin yalnızca asgari yükümlülükleri yerine getirmesi değil, bu davranışın kamu hizmetinin yürütülmesini somut ve ölçülebilir biçimde aksatıp aksatmadığının ortaya konulmasıdır.

Öte yandan, sağlık personelinin görevden kaçınma davranışının arkasında mobbing, aşırı iş yükü veya sağlıksız çalışma koşulları gibi nedenlerin bulunması hâlinde, bu durumun ayrıca incelenmelidir. Bu tür hâllerde personelin davranışını doğrudan sessiz istifa olarak nitelendirmek yerine, öncelikle idarenin çalışma koşullarını iyileştirme yükümlülüğünün yerine getirilip getirilmediği ortaya konulmalıdır.

Son olarak, sessiz istifa ile idarenin gözetim ve denetim yükümlülüğü arasındaki denge, somut olayın özelliklerine göre kurulmalıdır. İdarenin görev dağılımı ve denetim yetkisi, kamu hizmetinin etkinliğini sağlama amacıyla kullanılmalıdır. Ancak bu yetki personelin asli görev alanı dışında kalan yükümlülükleri sürekli ve ölçüsüz biçimde genişletecek şekilde yorumlanmamalıdır. Buna karşılık personelin de asli görevlerini daraltarak hizmetin işleyişini aksatması kabul edilemez.

IV. SAĞLIK HİZMETİNİN ORGANİZASYONU VE PERSONEL YÖNETİMİ BAĞLAMINDA SESSİZ İSTİFA

Anayasa'nın “çalışma hakkı ve ödevi” başlıklı 49. maddesinde, “Devlet, çalışanların hayat seviyesini yükseltmek, çalışma hayatını geliştirmek için çalışanları ve işsizleri korumak, çalışmayı desteklemek, işsizliği önlemeye elverişli ekonomik bir ortam yaratmak ve çalışma barışını sağlamak için gerekli tedbirleri alır.” hükmüne yer verilmiştir. Bu düzenleme, çalışma hakkını yalnızca bireyin bir işte çalışabilmesiyle sınırlamamakta; aynı zamanda insan onuruna yaraşır koşullarda çalışma imkânına sahip olmayı da kapsayan temel bir hak olarak güvence altına almaktadır.

Kamu personelinin örgütsel bağlılık düzeyi, çalışma hakkının fiilen nasıl kullanıldığının önemli göstergelerinden biridir. Örgütsel bağlılık, çalışanın işini düzenli biçimde yerine getirmesi, tam iş gününü ve mesai saatlerini etkin şekilde kullanması, görevini yerine getirirken kuruma karşı aidiyet ve sorumluluk duygusu geliştirmesi ve tüm bu koşullara rağmen örgütte kalma iradesini sürdürmesi olarak ifade edilmektedir²⁷. Bu yönüyle sessiz istifa, çalışma koşullarının insan onuruna uygun olup olmadığına ilişkin sorunları dolaylı biçimde görünür kılan bir olgu niteliği taşımaktadır.

²⁷ Serinikli, Nilüfer. “Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Demografik Özellikler Açısından İncelenmesi.” *Trakya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi E-Dergi*, C. 5, S. 2, 2016, s. 162.

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler; çalışma koşulları, iş yükü, ücret politikaları ve kurumsal yönetim anlayışı gibi çeşitli unsurlarla ilişkilendirilmektedir²⁸. Kavramsal ve hukuki çerçevede ışığında, sessiz istifa olgusunun, kamu personelinin bireysel tercihlerinden ziyade, idarenin çalışma koşullarına ilişkin uygulamaları ve personel yönetimine ilişkin tasarruflarıyla yakından bağlantılı olduğu görülmektedir. Sessiz istifa olgusunun yalnızca iş disiplini veya kurumsal bağlılık eksikliği çerçevesinde değerlendirilmesi yeterli değildir. Özellikle sağlık hizmetleri gibi yoğun emek, dikkat ve süreklilik gerektiren alanlarda, çalışma koşullarının zedelenmesi kamu görevlisinin kuruma ve hizmete yönelik aidiyetini zayıflatmakta; bunun davranışsal görünümü ise çoğu zaman sessiz istifa şeklinde ortaya çıkmaktadır.

A. İdarenin Personel Yönetiminde Özen Yükümlülüğü ve Sessiz İstifa ile İlişkisi

İdare hukuku bakımından sessiz istifa olgusu idarenin personel yönetiminde sahip olduğu özen yükümlülüğünün belirleyici bir rol oynadığı anlaşılmaktadır. Personel yönetiminde özen yükümlülüğü, idarenin kamu hizmetinin sürekliliğini ve düzenli işleyişini sağlama sorumluluğunu ifade eder. Bu doğrultuda idare, görev dağılımını adil biçimde yapmak, çalışma koşullarını sürdürülebilir kılmak ve insan onuruna uygun bir çalışma ortamı tesis etmekte yükümlüdür. 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun "Sadakat" başlıklı 6. maddesinde devlet memurlarının sadakat yükümlülüğü düzenlenmiş; aynı Kanun'un 17. maddesinde ise "*Devlet memurları, bu Kanun ve diğer mevzuata göre tayin ve tespit olunup yürürlükte bulunan hükümlerin kendileri hakkında aynen uygulanmasını istemek hakkına sahiptirler.*" hükmüne yer verilmiştir. Bu düzenleme, sadakat yükümlülüğünün tek taraflı bir ödev olmadığını; idarenin de kamu görevlilerine karşı hukuka uygun ve adil bir personel yönetimi yürütme yükümlülüğü bulunduğunu göstermektedir.

Anayasa'nın "*Kanun önünde eşitlik*" başlıklı 10. maddesinde, "*Devlet organları ve idare makamları bütün işlemlerinde kanun önünde eşitlik ilkesine uygun olarak hareket etmek zorundadırlar.*" hükmüne yer verilmiştir. Anayasal bağlayıcılık, personel yönetimi kapsamında ücretlendirme, ödüllendirme, görevlendirme ve görev dağılımı gibi tüm idari işlemleri de kapsamaktadır. Eşitlik ilkesinin zedelenmesi hâlinde ise örgütsel bağlılığın zayıfladığı; kamu görevlilerinin iş görme edimini asgari düzeye çekerek sessiz istifa davranışı sergilemesine zemin oluşturduğu kabul edilmelidir²⁹.

657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun "Temel İlkeler" başlıklı 3. maddesinde, "*Devlet kamu hizmetleri görevlerine girmeyi, sınıflar içinde ilerleme ve yükselmeyi, görevin sona erdirilmesini liyakat sistemine dayandırmak ve bu sistemin eşit imkânlarla uygulanmasında Devlet memurlarını güvenliğe sahip kılmak*" esası benimsenmiştir. Bu düzenleme ile kamu görevlisi rejiminin temelini oluşturan liyakat ilkesinin yalnızca göreve giriş aşamasında değil, görev süresi boyunca ilerleme ve yükselme ile göreve ilişkin beklentilerin şekillenmesinde de belirleyici olduğu açıktır. Kamu görevlilerinde liyakat ilkesinin fiilen işletilmemesi, emek ile karşılık arasındaki ilişkinin zayıflamasına yol açmakta; bu ilkenin eşit imkânlarla uygulanmadığı durumlarda ise kamu görevlilerinin kuruma duyduğu güven ve örgütsel bağlılık zedelenmektedir. Bu durum, kamu

²⁸ Serinikli, s. 164.

²⁹ Deniz, Vural. "Örgütsel Adalet ve Sessiz İstifa: Görelî Yoksunluk Teorisine Dayalı Bir Aracılık Modeli." *Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C. 15, S. 29, 2025, s. 454.

görevlisinin görevinden ayrılmaksızın iş görme edimini asgari düzeye çekmesi biçiminde ortaya çıkan sessiz istifa davranışına zemin hazırlamaktadır³⁰.

Personel yönetiminde liyakat ilkesinin ihlaline ilişkin somut örnekler de bu durumu açıkça ortaya koymaktadır. Olağan dışı yükselme uygulamaları ile 657 sayılı Kanun'un 68. maddesinin liyakat ilkesine uygun bir ilerleme aracı olmaktan çıkarak kayırmayı kolaylaştıran bir mekanizma hâline gelebildiği görülmektedir. Doktrinde, kamu personel rejiminde üst derecelerde anormal yığılma, kadro sisteminin doğal dengesinin bozulması, partizanca etkiler ve objektif esaslardan uzaklaşma olguları bu çerçevede değerlendirilmektedir³¹. Liyakat ilkesine aykırı söz konusu uygulamalar, devletin kamu hizmetinin tüm aşamalarında liyakati etkin biçimde sağlama yönündeki pozitif yükümlülüğü ile bağdaşmamaktadır. Göreve uygunlukla örtüşmeyen ve hakkın kullanımını fiilen güçleştiren uygulamalar karşısında ortaya çıkan sessiz istifa olgusunun tek başına disiplin suçu olarak nitelendirilmesi isabetli bir yaklaşım olarak değerlendirilemez.

657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun 10. maddesinde, amirlerin sorumluluğuna ilişkin olarak, *“Devlet memurları amiri oldukları kuruluş ve hizmet birimlerinde kanun ve diğer mevzuatla belirlenen görevleri zamanında ve eksiksiz olarak yapmaktan ve yaptırmaktan, maiyetindeki memurlarını yetiştirmekten, hâl ve hareketlerini takip ve kontrol etmekten görevli ve sorumludurlar. Amir, maiyetindeki memurlara hakkaniyet ve eşitlik içinde davranır. Amirlik yetkisini kanun ve diğer mevzuatta belirtilen esaslar içinde kullanır.”* hükmüne yer verilmiştir. Bu düzenleme, amirlerin personel yönetiminde yalnızca hiyerarşik denetim yetkisiyle donatıldığını değil; aynı zamanda maiyetindeki kamu görevlilerine adaletli ve eşit davranma, çalışma koşullarını dengeli biçimde düzenleme ve görev dağılımında hakkaniyeti gözetme yönünde aktif bir özen yükümlülüğü altında bulunduğunu göstermektedir.

Kamu personel rejimi, yalnızca kamu görevlisinin sadakat ve görevine bağlılık yükümlülüklerinden ibaret tek yönlü bir yapı olarak değerlendirilemez. Kamu görevlisinin hukuka uygun, ölçülü ve öngörülebilir bir idari çevrede görev yapmasını sağlamak da idarenin temel yükümlülükleri arasında yer almaktadır. Personel yönetiminde ortaya çıkan sürekli adaletsizlik algısı, dengesiz görev dağılımı, belirsiz görevlendirmeler veya insan onuruna aykırı çalışma koşulları yalnızca yönetsel sorunlar değil; aynı zamanda idarenin özen yükümlülüğünü ihlal etmesi bakımından hukuki değerlendirme konusu teşkil etmektedir.

Sessiz istifa olgusu, ilk bakışta kamu görevlisinin sadakat yükümlülüğüyle bağdaşmayan bir davranış gibi görünmektedir. Ancak olgunun çoğu durumda idarenin personel yönetimindeki yapısal eksikliklerle bağlantılı olarak ortaya çıktığı görülmektedir. Zira sessiz istifa sürecindeki kamu görevlisi görev yerini terk etmemekte, disiplin kurallarını ihlal etmemekte; yalnızca görevini asgari düzeyde ifa etmektedir. Bu yönüyle sessiz istifa, sadakat yükümlülüğünün bilinçli bir ihlali olarak

³⁰ Margaretha, Carolina/ Panggabean, Hana. “The Impact of Job Satisfaction on Quiet Quitting with Organizational Justice as a Mediator among Generation Z Employees.” *Psikologika: Jurnal Pemikiran dan Penelitian Psikologi*, C. 30, S. 2, 2025, s. 310-311.

³¹ Detaylı bilgi için bkz. Güran, Sait. *“Memur Hukukunda Kayırma ve Liyakat Sistemleri”*. İstanbul,1980.

değil, idarenin personel yönetiminde özen yükümlülüğünü gereği gibi yerine getirememesinin bir sonucu olarak ortaya çıkabilmektedir.

Sessiz istifa teşkil eden fiiller ile disiplin suçu teşkil eden fiiller arasındaki ayrımın belirlenmesi önem taşımaktadır. Bu ayrımın yapılabilmesi için yalnızca davranışın varlığı değil, aynı zamanda kamu hizmetine etkisinin de ortaya konulması gerekir. Aksi hâlde disiplin sorumluluğu ile idarenin organizasyon kusuru birbirine karıştırılabilir. Bu çerçevede davranışın bir yükümlülük ihlali oluşturup oluşturmadığı, kamu hizmetinin yürütülmesini somut ve ölçülebilir biçimde aksatıp aksatmadığı, davranışın süreklilik arz edip etmediği ve ortaya çıkan sonucun idarenin organizasyon ve personel yönetiminden kaynaklanan yapısal sorunlardan mı yoksa personelin bireysel tutumundan mı kaynaklandığı birlikte değerlendirilmelidir. Anılan ölçütler dikkate alınmaksızın yapılacak değerlendirmeler, disiplin hukukunda kusurun yanlış atfedilmesine yol açabilecektir.

Sonuç olarak, idarenin personel yönetiminde özen yükümlülüğünü ihlal etmesi; kamu görevlilerinin emeğinin görünmez hâle gelmesine, eşitlik ve adalet ilkelerinin zedelenmesine ve örgütsel bağlılığın zayıflamasına yol açmaktadır. Sessiz istifa olgusu, idarenin personel yönetiminde eşitlik, liyakat, hakkaniyet ve ölçülülük ilkelerinin ihlal edilmesinin davranışsal bir yansıması olarak ortaya çıkmaktadır. Özellikle sağlık hizmetleri gibi ekip çalışmasına dayalı ve süreklilik arz eden kamu hizmetlerinde sessiz istifanın yaygınlaşması, idarenin organizasyon sorumluluğu ve hizmet kusuru tartışmalarını da beraberinde getirmektedir.

B. Sağlık Personelinde Sessiz İstifayı Tetikleyen İdari Uygulamalar

Sessiz istifanın yaygınlaşması, kamu hizmetinin sunumunda aksaklıklara yol açabileceği gibi, özellikle sağlık hizmetleri bakımından idarenin hizmet kusuru sorumluluğunu doğurabilecek riskleri de artıracak niteliktedir.

Sağlık personelinin sessiz istifa davranışı, kuruma sunduğu katkıyı ve kendisine verilen görev için gösterdiği çabayı asgari düzeye indirmesi şeklinde ortaya çıkmaktadır. Bu davranışların ortaya çıkmasında, idarenin uygulamalarının da belirleyici bir rol oynadığı görülmektedir³².

Sağlık hizmetinin süreklilik gerektiren bir hizmet olması, yoğun emek harcanması ve yüksek stres içermesi dikkate alındığında, idarenin sağlık personeli üzerinde hem psikolojik hem de mesleki etkiler yarattığı söylenebilir. Sağlık personelinde sessiz istifayı tetikleyen idari uygulamaların neler olduğunun ele alınması kamu hizmetinin sürekliliğinin sağlanması, çalışma barışının korunması ve sağlık hizmetinin etkinliğinin temini bakımından önem arz etmektedir.

Sağlık hizmetlerini diğer kamu hizmetlerinden ayıran temel özellik, hizmetin doğrudan yaşam, beden bütünlüğü ve hasta güvenliği ile bağlantılı olmasıdır³³. Sağlık hizmetinin yürütülmesinde ortaya çıkan personel kaynaklı veya organizasyon kaynaklı aksaklıklar, yalnızca kurumsal işleyişi değil; aynı zamanda bireylerin temel haklarını etkileyebilecek sonuçlar

³² Yılmaz, Kürşad. “Örgütlerde Sessiz İstifa: Kavramsal Bir Çözümleme ve Türkiye’de Yapılan Araştırmaların Değerlendirilmesi.” *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, C. 14, S. 4, 2024, s. 1395, 1401-1403.

³³ D. 2. D., E. 2016/5273, K. 2017/4860 T. 8.6.2017; D. 2. D., E. 2016/13345, K. 2017/4858 T. 8.6.2017; D. 2. D., E. 2016/15565, K. 2017/4923 T. 13.6.2017 (Erişim Tarihi: 30.12.2025, <https://www.lexpera.com.tr/>)

doğurabilmektedir. Sessiz istifa olgusunun sağlık alanında ayrıca önem taşımasının nedeni de budur. Zira sağlık personelinin tükenmişlik, adaletsizlik algısı veya aşırı iş yükü nedeniyle iş görme edimini asgari düzeye indirmesi, diğer birçok kamu hizmetine kıyasla daha hızlı ve daha ağır sonuçlar doğurabilecek niteliktedir.

Sağlık personeline sessiz istifayı tetikleyen başlıca idari uygulamalar; aşırı iş yükü ve nöbet düzenlemeleri, geçici görevlendirme uygulamaları, performans ve ek ödeme sistemleri ile mobbing niteliği taşıyabilecek idari uygulamalar başlıkları altında incelenecektir.

1. Aşırı İş Yükü ve Nöbet Düzenlemeleri

a. Aşırı İş Yükünün Sessiz İstifa Davranışı Üzerindeki Etkisi

Sessiz istifa, her ne kadar resmi bir istifa anlamına gelmese de zihinsel bir istifa biçimi olup, iş dünyasına karşı geliştirilen psikolojik bir savunma biçimidir³⁴. Sağlık çalışanlarının aşırı iş yükü ve nöbet düzenlemelerinden kaynaklı hem psikolojik hem de fiziksel anlamda ciddi bir baskı oluşmaktadır. Çalışma sürelerinin uzunluğu, gece nöbetleri ve uykusuzluk gibi unsurlar, iş stresini ve tükenmişliği besleyen temel etmenler arasında yer almaktadır³⁵.

Aşırı iş yükü ve yoğun nöbet düzenlemeleri, sağlık görevlisinin bireysel performans eksikliğinden ziyade, personel sayısı, görev dağılımı ve hizmetin planlanmasına ilişkin idarenin takdir yetkisi kapsamında yapılan tercihlerinin bir sonucudur. Bu yönüyle, sağlık görevlilerinde sessiz istifa davranışının yaygınlaşması, sağlık hizmetinin organizasyonunda³⁶ ortaya çıkan aksaklıkların bir yansıması olarak değerlendirilmekte ve organizasyon kusuru kapsamında idarenin sorumluluğunu gündeme getirmektedir.

Danıştay, organizasyon sorumluluğunun kapsamını belirleyerek hastane yönetiminin görev alanının sınırlarını şu şekilde ortaya koymuştur: “*Yataklı tedavi kurumlarında sağlık hizmetlerinin yanında hasta kabul hizmetleri, hasta ziyaretleri, idari ve teknik hizmetler, nöbet esasları, yemekhane hizmetleri, hasta refakatleri, emniyet ve güvenlik hizmetleri gibi sağlık hizmetleriyle yakından ilgisi bulunan birçok hizmetin gereği gibi yerine getirilmesi bu arada, özellikle hastanede yataklı tedavi görmekte olan hastaların yangın, deprem, silahlı saldırı gibi her türlü tehdit ve tehlikeye karşı huzur ve güven içinde bulunabilmeleri için gerekli emniyet ve güvenlik tedbirlerinin alınması hastane yönetiminin önem arz eden görevlerinden olduğudur.*”³⁷ Danıştay’ın bu yorumu, organizasyon sorumluluğunun kapsamını geniş yorumlayarak idarenin yalnızca doğrudan sağlık hizmetlerinden değil, sağlık hizmetlerin güvenli ve düzenli şekilde yürütülmesini sağlayan tüm unsurlardan sorumlu

³⁴ Ørsted/ Christian. “Quiet Quitting Handler Ikke Om Nengagerede Medarbejdere Men Om Dårlig Ledelse.” *Berlingske Business*, 2022, <https://christianorsted.dk/2022/09/04/quiet-quitting/> (E.T. 2.03.2025).

³⁵ Emiroğlu, Celal. “Sağlık Sektöründe Mesleki Riskler ve Hukuksal Düzenlemeler.” *Türk Tabipleri Birliği Mesleki Sağlık ve Güvenlik Dergisi*, 2012, s. 23.

³⁶ Literatür taramasında, “sağlık hizmetlerinin kuruluş ve işleyişindeki aksaklıklar” ifadesinin organizasyon kusuru kavramı yerine kullanıldığı, bazı kaynaklarda hizmet kusuru kapsamında değerlendirildiği, bazı görüşlerde ise organizasyon kusurunun başlı başına bir sorumluluk türü olarak kabul edildiği görülmektedir. Can, Hasan. “Sağlık Hizmetlerinde İdarenin Organizasyon Sorumluluğu.” *Türkiye Barolar Birliği Dergisi*, S. 161, 2022, s.183.

³⁷ D. 10. D., E. 1988/4977, K. 2000/380 T. 09.02.2000 (Erişim Tarihi: 23.04.2026, <https://www.lexpera.com.tr/>)

olduğunu göstermektedir.

Sağlık çalışanları arasında görülen sessiz istifa olgusu, bireylerin kendi meslekleri ya da farklı meslek alanları kapsamında, görevlerine fiilen devam etmekle birlikte iş görme edimlerini asgari düzeye indirmeleri şeklinde ortaya çıkmaktadır. Bu durumun, çalışanların iş verimliliğinde bir azalmaya yol açabileceği; buna bağlı olarak hastaların bakım ve tedavi kalitesinin olumsuz etkilenebileceği ve sağlık hizmetlerinin sunum maliyetlerinde artış meydana gelebileceği değerlendirilmektedir³⁸.

Danıştay “sağlık hizmetlerinin bünyesinde risk taşıyan bölümü tedavi hizmetleri olup; teşhis ve tedavide hizmetin niteliği gereği doğal kabul edilebilecek hatalar dışında tedavinin tıbbi gereklere uygun olmadığına ilişkin açık ve belirgin kusurlar idarenin tazmin sorumluluğunu gerektireceği”³⁹ şeklinde karar vermiştir. Bu yaklaşım sağlık hizmetlerinin riskli niteliğini kabul etmekle birlikte, teşhis ve tedavide tıbbi gereklere açık ve belirgin aykırılık bulunması hâlinde idarenin sorumluluğunun doğacağını ortaya koymaktadır. Sessiz istifa davranışlarının kamu hizmetinde somut ve ciddi aksamalara yol açması durumunda, meselenin hizmet kusuru kapsamında idarenin sorumluluğunu gündeme getirebileceği kabul edilmelidir.

Sağlık çalışanlarında sessiz istifa olgusunun yaygınlaşmasının, sağlık hizmetinin niteliği üzerinde doğrudan etkiler doğurduğu görülmektedir. Zira sağlık hizmeti kalitesi, yalnızca teknik yeterlilikle sınırlı olmayıp, hizmet sunum sürecinin iletişimsel ve etik boyutlarını da kapsamaktadır. Schuster ve diğerlerine göre, iyi sağlık hizmeti kalitesi; hastalara sağlık hizmetinin etkili iletişim, ortak karar alma ve kültürel duyarlılık ilkeleri çerçevesinde sunulması olarak tanımlanmaktadır⁴⁰. Bu nedenle, sessiz istifa davranışlarının yaygınlaşması, sağlık hizmeti kalitesinin yalnızca teknik boyutunu değil, aynı zamanda sağlık çalışanı ile hasta arasındaki ilişkinin insani ve etik yönlerini de zedeleyebilecektir.

Aşırı iş yükü ve yoğun nöbet uygulamalarının süreklilik kazanması, sağlık personelinin mesleki motivasyonunu ve hizmet sunum kapasitesini zayıflatmaktadır⁴¹. Bu durum sessiz istifa davranışlarını tetikleyerek sağlık hizmetinin etkin ve nitelikli biçimde sunulmasını olumsuz yönde etkilemektedir⁴². Söz konusu idari uygulamalar, doğrudan hukuka aykırılık teşkil etmese de sağlık hizmetinin organizasyonuna ilişkin idari sorumluluğu ve hizmet kusuru tartışmalarını gündeme getirmektedir. Aşırı iş yükü ve nöbet düzenlemeleri, yalnızca sağlık personelinin davranışını değil; sağlık hizmetinin kuruluş ve işleyişine ilişkin idari organizasyonu da doğrudan etkileyen bir faktör

³⁸ Boy, Yasemin/ Sürmeli, Mahmut. “ Quiet quitting: A Significant Risk for Global Healthcare.” *J Glob Health*, C. 13, S. 1, 2023, s. 1-4.

³⁹ D. 15. D., E. 2013/4312, K. 2014/1436 T. 05.03.2014; D. 15. D., E. 2015/4633, K. 2016/587 T. 04.02.2016 (Erişim Tarihi: 23.04.2026, <https://www.lexpera.com.tr/>)

⁴⁰ Schuster, Mark A. / Mcglynn, Elizabeth A./ Brook, Robert H. “How Good is The Quality of Health Care in Tthe United States?,” *Milbank Quarterly*, C. 76, S. 4, 1988, s. 518.

⁴¹ Tel, Havva / Karadağ ,Mevlûde/ Tel, Hatice/ Aydın, Şule. “Sağlık Çalışanlarının Çalışma Ortamındaki Stres Yaşantıları ile Başetme Durumlarının Belirlenmesi.” *Hemşirelikte Araştırma Geliştirme Dergisi*, C. 5, S. 2. 2003, s. 17-18.

⁴² Cora Kadioğlu, Derya/ Yıldırım, Nezaket. “Sessiz İstifa Kavramı ve Hemşirelik için Önemi.” *YOBÜ Sağlık Bilimleri Fakültesi Dergisi*, C. 6, S. 3, 2025, s. 391.

bir faktör niteliği taşımaktadır. Nitekim iş yükünün sürdürülemez düzeye ulaşması hâlinde ortaya çıkan hizmet aksaklıkları, idarenin organizasyon sorumluluğu ve hizmet kusuru kapsamında değerlendirilmesine elverişli bir zemin oluşturabilmektedir.

Kanaatimizce, aşırı iş yükü ve yoğun nöbet uygulamalarının uzun süreli ve sistematik hâle geldiği sağlık kurumlarında sessiz istifa davranışının yalnızca personelin bireysel motivasyon eksikliğiyle açıklanması mümkün değildir. Böyle durumlarda sorun, esasen kamu hizmetinin insan kaynağı boyutunda ortaya çıkan organizasyon zaafından kaynaklanmaktadır. Bu nedenle sağlık personelinin davranışını tek başına disiplin ekseninde değerlendirmek yerine, öncelikle idarenin çalışma düzenini sürdürülebilir ve adil biçimde kurup kurmadığının incelenmesi gerekir.

b. Aşırı İş Yükü, Organizasyon Kusuru ve Hizmet Kusuru

İdarenin hizmet kusuru, idarenin yürütmekle yükümlü olduğu kamu hizmetinin kurulması, düzenlenmesi veya yürütülmesi aşamalarında ortaya çıkan bozukluk, düzensizlik ya da aksaklıklar nedeniyle meydana gelen; belirli bir kamu görevlisine kişisel kusur olarak isnat edilemeyen kusur türünü ifade eder⁴³. Hizmet kusuru, öğretilerde de kamu hizmetinin kuruluşu, düzenlenişi ve işleyişindeki eksikliklerin (gerekli talimatların verilmemesi, denetim yetersizliği⁴⁴, araç-gereç ve personel planlamasının kifayetsizliği gibi) hizmette bozukluk doğurması şeklinde açıklanmaktadır⁴⁵. Organizasyon kusuru ise, sağlık hizmetinin kurulması ve teşkilatlanması aşamalarında sağlık personelinin nitelik ve sayısının yetersizliği, denetim mekanizmalarının etkin işletilmemesi, sağlık hizmetine tahsis edilen araç ve gereçlerin yeterli olmaması veya yetkili kişiler tarafından kullanılmaması ile sağlık görevlilerinin hizmetin icrasında gerekli önlemleri almaması ve özen yükümlülüğüne aykırı davranması nedeniyle ortaya çıkan aksaklıkları kapsamaktadır⁴⁶.

Sağlık hizmetinin yürütülmesi sırasında sağlık görevlilerinin gerekli dikkat ve özeni göstermemesi, olayın özelliklerine göre hizmet kusuru kapsamında değerlendirilebileceği gibi, aydınlatma yükümlülüğünün ihlali, üstlenme kusuru veya organizasyon kusuru olarak da idarenin sorumluluğunu gündeme getirebilmektedir⁴⁷.

Nitekim Danıştay içtihatlarında hizmet kusurunun, hizmetin kötü işlemesi, geç işlemesi veya hiç işlememesi hâllerinde ortaya çıktığı ve idarenin kamu hizmetini gereği gibi işlemesini sağlayacak organizasyonu kurma yükümlülüğü bulunduğu vurgulanmaktadır⁴⁸. Sağlık hizmetinin

⁴³ Akyılmaz, Bahtiyar/ Sezginer, Murat / Kaya, Cemil. *Türk İdari Yargılama Hukuku*, 8. Baskı, Ankara 2023, s. 554.

⁴⁴ Yayla'ya göre, idarenin denetim ve gözetim yükümlülüğünü ihlal etmesi hâlinde sorumluluğun temel dayanağı, sağlık personelinin bireysel faaliyeti değil; idarenin kendi adına gerçekleştirdiği işlem ve eylemlerdir. Yıldızhan Yayla, *İdare Hukuku*, 1. Baskı, Ankara 2009, s. 363- 364.

⁴⁵ Sarıca, Ragıp. "Hizmet Kusuru ve Karakterleri." *İstanbul Üniversitesi Hukuk Fakültesi Mecmuası*, C. 15, S. 4, 1943, s. 858.

⁴⁶ Polat, Oğuz. *Tıbbi Uygulama Hataları*. Ankara 2019, s. 289.

⁴⁷ Can, s.184.

⁴⁸ "İdarenin yürütmekle görevli olduğu bir hizmetin kuruluşunda, düzenlenişinde veya işleyişindeki nesnel nitelikli bozukluk, aksaklık veya boşluk olarak tanımlanabilen hizmet kusuru; hizmetin kötü işlemesi, geç işlemesi veya hiç işlememesi hâllerinde gerçekleşmektedir. Hizmet kusurundan dolayı sorumluluk, idarenin sorumluluğunun doğrudan ve asli nedenini oluşturmaktadır. İdarelerin kamu hizmetlerinin gereği gibi işlemesini sağlayacak organizasyonları yaparak, yeterli araç ve gereçle donatılmış bina, tesis ve araçlarda hizmetin özelliğine uygun olarak seçilen ve yetmişmiş personelle

organizasyonuna ilişkin sorumluluğun sınırlarının belirlenmesi bakımından Danıştay içtihatları yol gösterici niteliktedir. Danıştay “*idarenin tazmin sorumluluğunun doğması için aranılan ağır hizmet kusuru, riskli tıbbi müdahaleler ve operasyonlar bakımından geçerli olup, sağlık hizmeti içinde değerlendirilmekle beraber, tıbbi operasyon kapsamına dâhil edilemeyecek bir takım bakım, gözetim ve yan müdahalelerin hiç veya gereği gibi yapılmaması dolayısıyla oluşan zararlarda, idarenin sorumluluğundan söz edebilmek için ağır hizmet kusurunun aranmasına gerek bulunmamaktadır.*”⁴⁹ ifadesiyle, organizasyon kusuru bakımından basit hizmet kusurunun yeterli olduğunu ortaya koymaktadır.

Danıştay başka bir kararında “*tıbbi ameliye kapsamında dahil edilemeyecek bir takım bakım, gözetim ve diğer yan yükümlülüklerin hiç veya gereği gibi yapılmaması nedeniyle oluşacak zararlarda, hekim yahut diğer sağlık personeline doğrudan kusur atfedilemeyecekse de, İdarenin sorumluluğundan söz edilebilecektir. Somut olayda da hekime yahut diğer sağlık personeline doğrudan kusur atfedilemeyecekse de doğan organizasyon eksikliği nedeniyle sağlık hizmetini gereği gibi işletmeyen sağlık idaresinin sorumluluğuna gidilebilecektir.*”⁵⁰

Sağlık hizmetlerinin sunulduğu hastanelerde yeterli araç ve gereçlerin bulunması, hizmetin özelliğine uygun şekilde seçilmiş ve yetiştirilmiş sağlık görevlileri eliyle sağlık hizmetinin yürütülmesi, sağlık hizmetinin işleyişi ve organizasyonu kapsamında idareye yüklenen yükümlülükler arasında değerlendirilmektedir. Bu yükümlülüklerin gereği gibi yerine getirilmemesi ise, uygulamada özellikle sağlık personelinin çalışma koşulları bakımından somut sonuçlar doğurmaktadır. Sağlık hizmetinin organizasyonu kapsamında, nöbet saatlerinde⁵¹ sağlık görevlilerinin görev paylaşımının uygun biçimde yapılmaması ve özellikle ağır iş yükü gerektiren birimlerde sürekli görevlendirilmeleri, yeterli ve dengeli bir organizasyonun sağlanamamasına yol açmakta; nöbet süresi boyunca sağlık personelinin verimliliğini olumsuz etkilemektedir. İdarenin bu soruna yönelik etkili ve sürdürülebilir bir çözüm üretmemesi hâlinde, sağlık görevlilerinde sessiz istifa davranışının ortaya çıkması, mesleki motivasyonun azalması ve kuruma olan bağlılığın zayıflaması kaçınılmaz hâle gelmektedir. Sağlık görevlisi her ne kadar görev tanımı kapsamındaki yükümlülüklerini fiilen yerine getirmeye devam etse de psikolojik tükenmişlik ve memnuniyetsizlik hâli hizmetin yürütülüş biçimini olumsuz etkileyebilmektedir⁵². Bu durumda ortaya çıkabilecek hata veya aksaklıkların doğrudan kişisel kusur olarak değerlendirilmesi mümkün olmamaktadır. Zira söz konusu aksaklıkların arka planında, idarenin personel planlaması, görev dağılımı ve nöbet düzenlemelerine ilişkin organizasyon eksiklikleri bulunmakta olup, sorumluluğun bireysel düzeyde sağlık personeline değil, hizmetin organizasyonunu sağlamakla yükümlü olan idareye ait olduğu

hizmeti yürütme yükümlülüğünün bulunduğu tartışmasıdır.” D.10. D., E. 2022/43, K. 2025/2477, T. 8.5.2025; D. 10. D., E. 2022/1789, K. 2025/2860, T. 29.5.2025; D.10. D., E. 2022/557, K. 2025/3090, T. 18.6.2025 (Erişim Tarihi:14.01.2026, <https://www.lexpera.com.tr/>)

⁴⁹ D.10. D., E. 2005/3719, K. 2007/4316 T. 24.09.2007 (Erişim Tarihi: 24.04.2026, <https://www.lexpera.com.tr/>)

⁵⁰ D.15. D., E. 2015/2607, K. 2016/3893 T. 30.05.2016 (Erişim Tarihi: 24.04.2026, <https://www.lexpera.com.tr/>)

⁵¹ Nöbet saatleri dışında, organizasyon kapsamında değerlendirilen diğer hususlar arasında; personelin niteliği, hastanın niteliği, hasta hakları, tıbbi standartlar, hasta, hasta yakını ve sağlık personelinin güvenliği, sır saklama yükümlülüğü ve kişisel sağlık verilerinin korunması ile hastalık yönetimi kapsamında yatay ve dikey iş birliği yer almaktadır. Can, s. 193-208.

⁵² Gözülü, Kenan. “Tükenmişlik Bağlamında Yeni Bir Kavram Olarak Sessiz İstifa ve Sağlık Sektöründeki Etkileri.” MEYAD Akademi, C. 4, S. 2, 2023, s. 235.

kabul edilmelidir⁵³.

Sessiz istifa sürecinde bulunan sağlık görevlisi, görev tanımı kapsamındaki yükümlülüklerini fiilen yerine getirmesine rağmen, aşırı iş yükü ve yoğun nöbet uygulamalarının neden olduğu tükenmişlik hâli sebebiyle kamu hizmetinin etkin, düzenli ve zamanında yürütülmesini olumsuz etkileyebilmektedir. Bu tür etkiler, hizmetin kötü işlenmesi, geç işlenmesi veya hiç işlememesi sonucunu doğurabilecek nitelikte olup, hizmet kusurunun oluşmasına elverişli bir zemin yaratmaktadır. Hakeri'ye göre, hekim hataları incelendiğinde, bu hataların arka planında çoğu zaman organizasyon kusurunun bulunduğu görülmekte; bu nedenle organizasyon kusuru ile kişisel kusur arasındaki ayırımın yapılmasının büyük önem taşıdığı ifade edilmektedir⁵⁴.

Sağlık hizmetinin organizasyonuna ilişkin idari sorumluluğun değerlendirilmesinde ortaya çıkan sonuçlarla birlikte, bu sonuçlara yol açan idari nöbet uygulamaların da dikkate alınması gerekmektedir. Zira idarenin, sağlık personeline yönelik sistemi, iş yükü ve görev dağılımını uzun süreli ve sistematik biçimde sürdürülemez hâle getiren çalışma düzeni, sağlık hizmetinin niteliğini zedelemekte ve sessiz istifa davranışlarını tetiklemektedir.

Aşırı iş yükü ve yoğun nöbet uygulamalarına ilişkin sağlık görevlilerinden gelen geri bildirimlerin dikkate alınarak durumun gözden geçirilmesi ve yeniden düzenlenmesi gerekmektedir⁵⁵. Aksi hâlde, idarenin sağlık hizmetinin işleyişinde meydana gelen aksaklıklardan dolayı hizmet kusuru kapsamında sorumlu tutulabileceği sonucuna ulaşılmaktadır. Sağlık personelinin nöbet yükü ve çalışma koşullarına ilişkin yapısal sorunların hukuki zemini ise 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun Ek 33. maddesinde düzenlenen nöbet sistemi çerçevesinde ortaya konulmaktadır. İlgili madde "*Yataklı tedavi kurumları, seyyar hastaneler, ağız ve diş sağlığı merkezleri, aile sağlığı merkezleri, toplum sağlığı merkezleri ve 112 acil sağlık hizmetlerinde haftalık çalışma süresi dışında normal, acil veya branş nöbeti tutarak, bu nöbet karşılığında kurumunca izin kullanmasına müsaade edilmeyen memurlar ile sözleşmeli personele, izin suretiyle karşılanamayan her bir nöbet saati için (nöbet süresi kesintisiz 6 saatten az olmamak üzere), aşağıda gösterilen gösterge rakamlarının aylık katsayısı ile çarpılması sonucu hesaplanacak tutarda nöbet ücreti ödenir. Bu ücret yoğun bakım, acil servis ve 112 acil sağlık hizmetlerinde tutulan söz konusu nöbetler için yüzde elli oranında artırımlı ödenir. Ancak ayda aile sağlığı ve toplum sağlığı merkezlerinde 60 saatten, diğer yerlerde ve hiçbir şekilde 130 saatten fazlası için ödeme yapılmaz.*" hükmüne yer verilmiştir. Anılan düzenlemede, sağlık görevlilerinin tuttıkları nöbetler karşılığında nöbet ücreti ödenmesi ve belirli birimlerde bu ücretin %50 oranında artırımlı uygulanması öngörülmüş olmakla birlikte, nöbet ücretinin ödeniyor olması tek başına sağlık görevlilerinin sessiz istifa davranışından vazgeçeceği anlamına gelmemektedir. Nitekim nöbet ücretinin ödenmesi, idarenin sağlık hizmetini etkin ve dengeli biçimde

⁵³ Eroğlu Durkal, Müzeyyen/ Üşenmez, Hüseyin. "Yargı Kararları Işığında Türk Hukukunda Sağlık Hizmetinin Yürütülmesinde Ortaya Çıkan Organizasyon Kusurları." *Erciyes Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, C. 18, S. 2, 2023, s. 875-876.

⁵⁴ Hakeri , Hakan. "Hastane Yönetiminin Sorumluluğu." Sağlık Hukuku Kurultayı, Ankara Barosu Yayınları, Ankara 2008, S. 904, s.1006.

⁵⁵ Oyur Çelik, Gülay / Baysan Arabacı, Leyla / Ejder, Belkıs Gülçin. "Sağlık Bakım Uygulamalarında Tıbbi Hata Şikayet Olgularının İncelenmesi: Retrospektif Bir Çalışma." *Ege Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Dergisi*, C. 38, S. 2, 2022, s. 115.

örgütlenme yönündeki organizasyon yükümlülüğünün yerine getirildiği şeklinde yorumlanmamalıdır.

Zira nöbet ücreti, sağlık görevlisinin maruz kaldığı iş yükünü yalnızca maddi açıdan telafi etmeye yönelik bir karşılık niteliği taşımakta olup, aşırı iş yükü ve yoğun nöbet uygulamalarının önlenmesine yönelik önleyici bir organizasyon aracı olarak değerlendirilemez. Bu nedenle, nöbet ücretinin ödeniyor olması, sağlık görevlilerinde sessiz istifa davranışının ortaya çıkmasını engelleyen ya da idarenin sağlık hizmetinin organizasyonuna ilişkin sorumluluğunu ortadan kaldıran bir unsur olarak kabul edilemez. Dolayısıyla Ek 33'teki ödeme rejimi, idarenin organizasyon yükümlülüğünü ikame eden bir düzenleme değil; yalnızca personelin maruz kaldığı fiili yükü kısmen telafi etmeye yönelik ikincil bir mali araç niteliği taşımaktadır.

Anayasa Mahkemesi, 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun Ek 33. maddesinde nöbet ücretine getirilen üst sınırı öngören düzenlemeyi iptal etmiştir⁵⁶. Karar, sağlık personelinin fazla çalışma karşılığında ücret hakkını güçlendirmekle birlikte, aşırı iş yükü ve yoğun nöbet uygulamalarının önlenmesine yönelik yapısal bir çözüm getirmemektedir. Nitekim nöbet ücretine ilişkin sınırlamanın kaldırılması, idarenin sağlık hizmetini dengeli ve sürdürülebilir biçimde organize etme yükümlülüğünü ortadan kaldırmamaktadır. Aksine, artan iş yükünün yalnızca mali araçlarla telafi edilmeye çalışıldığını göstermektedir. Bu yönüyle söz konusu karar, sessiz istifa olgusunun ortaya çıkmasına neden olan yapısal sorunların giderilmediğini, yalnızca bu sorunların sonuçlarının kısmen telafi edildiğini ortaya koymaktadır.

2. Geçici Görevlendirme

Geçici görevlendirme, idare tarafından re'sen veya kamu personelinin talebi üzerine, belirli şartlara ve usule bağlı kalınmak suretiyle, kamu personelinin asıl kadrosunun bulunduğu kurumda veya kurum dışında, belirli bir süreyle görevlendirilmesidir⁵⁷.

Geçici görevlendirme işlemi, sağlık personeli bakımından ancak kamu yararının gerçekleştirilmesi, acil personel ihtiyacının karşılanması veya kamu hizmetlerinin etkin ve verimli biçimde sürdürülmesi amacıyla tesis edilebilir. Bu amaçlar dışında, sağlık personelinin fiilen cezalandırma aracı niteliği taşıyan, personelin sürekli olarak geçici görevlendirme kapsamında çalıştırıldığı veya görevlendirmenin süresinin açık ve belirli şekilde ortaya konulmadığı durumlarda tesis edilen işlemlerin hukuka uygunluğundan söz edilemeyecektir⁵⁸. Hukuka aykırı şekilde tesis edilen işlemler, hukuken meşru bir idari tasarruf olma niteliğini yitirerek, sağlık personeli üzerinde çeşitli olumsuz sonuçlar doğurmaktadır⁵⁹.

İdari yargı denetiminde de geçici görevlendirme işlemlerinin istisnai nitelikte olduğu, süreklilik arz edecek şekilde uygulanmasının ve personelin mesleki niteliğiyle bağdaşmayan görevlerde çalıştırılmasının hukuka aykırılık oluşturduğu vurgulanmaktadır. Bu çerçevede yargısal

⁵⁶ AYM., E. 2025/89, K.2025/243, T. 26.11.2025 (Erişim Tarihi: 23.04.2026, <https://resmigazete.gov.tr/>)

⁵⁷ Kaya, Cemil. "Danıştay Kararları Işığında Kurumlar Arası ve Kurum İçi Geçici Süreli Görevlendirme." *Erciyes Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, C. 6, S. 1-2, 2011, s. 123.

⁵⁸ <https://www.saglikpersoneli.com.tr/saglik-personeli-gecici-gorevlendirmeleri-hak-kinda> (Erişim Tarihi: 02.01.2026).

⁵⁹ Arık, Özer/ Öztürk, Yunus Emre/ Yeşildal, Müjdat. "Değişim Yorgunluğunun İş Motivasyonuna Etkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma." *İşletme Bilimi Dergisi*, C. 10, S. 1, 2022, s. 57-85.

içtihatlar, geçici görevlendirmenin kamu yararı ve hizmet gerekleriyle sınırlı tutulması gerektiğini ortaya koymaktadır⁶⁰.

Nitekim yargı kararında, bir idari işlemin geçici görevlendirme olarak nitelendirilebilmesi için, geçici görevlendirme işleminde bulunması gereken şartların somut olayda mevcut olması gerektiği vurgulanmıştır. Bu kapsamda “geçici görevlendirme” işlemi olduğu kabulüyle, işlem hakkında geçici görevlendirme müessesesinin amacına aykırı olduğundan bahisle iptal kararı verildiği görülmekte ise de dava konusu işlemin geçici görevlendirme işlemi olduğu yönünde ne işlemde ne de davalı idare savunmasında bir niteleme ve iddia bulunmadığından, söz konusu işlemin bir geçici görevlendirme işlemi değil, kurum içi görev yeri değişikliği işlemi olduğu sonucuna varılmıştır.”⁶¹

Sağlık personeli bakımından istisnai bir araç olarak başvurulması gereken geçici görevlendirme işleminin uygulamada süreklilik kazanması⁶²; süresi belirlenmeksizin yapılan görevlendirmeler⁶³, aynı personelin sürekli olarak farklı birim veya yerlere görevlendirilmesi ve görev yeri değişikliğinin fiilen kalıcı bir yer değiştirmeye dönüştürülmesi⁶⁴ gibi uygulamalar yoluyla sağlık personelinin mesleki aidiyet duygusunu zedeleyebilmektedir. Bu tür uygulamalar, geçici görevlendirme işlemlerinin amaç unsurunun kamu yararından sapmasına ve hizmet gereklerinin göz ardı edilmesine yol açmakta; işlemin hukuka uygunluğunu ortadan kaldırmaktadır⁶⁵. Geçici görevlendirme işlemlerinin hukuka uygunluğu değerlendirilirken, görevlendirmenin açık bir süreye bağlanıp bağlanmadığı, kamu yararı ve hizmet gereklerinin somut olarak gösterilip gösterilmediği, işlemin istisnai nitelikte kalıp kalmadığı, personelin mesleki niteliğiyle uyumlu olup olmadığı ve aynı

⁶⁰ “657 sayılı Devlet Memurları Kanunu’nda, aynı kurum içinde geçici görevlendirme müessesesi düzenlenmemiş olmakla birlikte, bir kamu kurumunun, görev alanı içinde yer alan bir hizmeti yürütmek amacı ile o hizmetle ilgili konuda uzmanlaşmış kamu görevlilerini kadroları üzerinde kalmak üzere belli bir süre ile görevlendirebilecekleri yerleşmiş yargısal içtihatlarla kabul edilmektedir. Bu işlemin tesisinde, kamu hizmetlerinin yürütülmesi amaç edinilmeli, kamu yararı ile bağdaşmayan, hizmet gereklerine ters düşen bir sonuç amaçlanmamalıdır.” İstanbul BİM, 2. İDD, E. 2016/814, K. 2016/867, T. 22.12.2016 (Erişim Tarihi: 15.06.2026, <https://www.lexpera.com.tr/>).

⁶¹ İstanbul BİM, 1. İDD, E. 2019/1566, K. 2020/457, T. 4.03.2020 (Erişim Tarihi: 18.06.2026, <https://www.lexpera.com.tr/>)

⁶² “davacının geçici görevlendirmesinin ikinci kez uzatılmasını gerektiren zorunlu ihtiyaç olmadığı ve idarenin görevlendirme konusunda kendisine verilen yetkiyi hukuka uygun olarak kullanmadığı anlaşıldığından davacının ikinci kez altı ay süreyle geçici olarak görevlendirilmesine ilişkin işlemin hukuka aykırı olduğu sonucuna varılmaktadır.” Gaziantep BİM, 1. İDD, E. 2018/1599, K. 2019/157, T. 6.02.2019 (Erişim Tarihi: 19.06.2026, <https://www.lexpera.com.tr/>).

⁶³ “davacının geçici olarak görevlendirilmesi haklı ve geçerli bir nedene dayanmakla birlikte yukarıda yer alan Yönetmelik hükmü uyarınca sağlık personelinin bir mali yıl içinde üçer aylık sürelerle en fazla altı ay süre ile geçici olarak görevlendirilebileceğine ilişkin düzenleme dikkate alındığında, ilgilinin süre belirtilmeksizin 20.05.2014 günlü valilik oluruyla geçici olarak görevlendirilmesine ilişkin işlemin sonlandırılması istemiyle yaptığı 24.12.2015 tarihli başvurunun cevap verilmemek suretiyle reddine ilişkin olarak tesis edilen dava konusu işlemde hukuka uyarlık bulunmadığı sonuç ve kanaatine varılmıştır.” Ankara BİM, 1. İDD, 22.03.2017, E. 2017/270, K. 2017/234 (Erişim Tarihi: 20.06.2026, <https://www.lexpera.com.tr/>)

⁶⁴ “Geçici görevlendirme işlemi, kamu görevlilerinin işgal ettiği kadrodan fiilen uzaklaştırma amacını taşımamalı, kamu hizmetlerinin verimli bir şekilde yürütülmesinin amaç edinilmesi ilkesine ve hizmet gereklerine ters düşen bir sonuca sebebiyet vermemelidir. İdarenin süreklilik gösteren hizmetlerinin yerine getirilmesindeki kamu görevlisi ihtiyacını ise, ilgili mevzuat uyarınca tesis edeceği naklen atama yoluyla giderebileceği de tabiidir.” İstanbul BİM, 2. İDD, E. 2017/8090, K. 2017/8835, T. 21.11.2017 (Erişim Tarihi: 20.06.2026, <https://www.lexpera.com.tr/>)

⁶⁵ DİDDK., E. 2013/2413 K. 2015/2181, T. 1.6.2015; D.2.D., E. 2018/303 K. 2018/1550, T. 12.03.2018 (Erişim Tarihi: 18.06.2026, <https://www.lexpera.com.tr/>)

personel üzerinde yıldırıcı veya cezalandırıcı etki doğurup doğurmadığı ölçütleri esas alınmalıdır. Bu unsurlardan bir veya birkaçının bulunmaması hâlinde, işlem yalnızca şeklen geçici görevlendirme olarak görünse de maddi anlamda hukuka aykırı bir personel yönetimi aracına dönüşebilecektir. Nitekim söz konusu uygulamalar, sağlık personelinde doğrudan istifa sonucunu doğurmasa da personelin asgari görev tanımıyla yetinmesine ve kurumsal sorumluluk bilincinin zayıflamasına neden olmaktadır⁶⁶.

Sessiz istifa, sağlık personelinin çalıştığı kurumdan ayrılma iradesi bulunmaksızın ortaya çıkan ve pasif direnç biçiminde tezahür eden bir tutum olarak kendini göstermektedir. Sağlık personelinin geçici görevlendirme yoluyla cezalandırılması ya da yıldırma politikası oluşturacak biçimde bu işlemlerin tesis edilmesi, kuruma duyulan güvenin azalmasına, mesleki değersizlik hissinin ortaya çıkmasına ve “nasıl olsa görev yerim değişecek” düşüncesiyle uzun vadeli plan yapmaktan kaçınmaya yol açmakta; iş yerinde sorumluluktan kaçınan bir sağlık personeli profili ortaya çıkarmaktadır. Sessiz istifa, yalnızca bireysel bir tutum olarak değil; idari uygulamaların personel üzerinde yarattığı etkiler sonucunda ortaya çıkan yapısal bir olgu olarak değerlendirilmelidir.

Geçici görevlendirme işleminin, idare tarafından gerçek amacı olan kamu yararı ve hizmet gerekleri doğrultusunda değil; sağlık personelinin baskı altına alma, kurumsal uyuma zorla yönlendirme ve disiplin hukuku dışında kalan yöntemlerle yönlendirme amacıyla kullanılması hâlinde, bu tür uygulamaların sağlık personelinin sessiz istifaya yönelttiği görülmektedir. İdarenin ölçüsüz idari uygulamaları, görünmeyen ancak fiilen etkili sonuçlar doğurarak sessiz istifa davranışını ortaya çıkarmaktadır.

3. Performans, Teşvik ve Ek Ödeme Sistemlerinin Sessiz İstifa Üzerindeki Etkisi

Sağlık görevlilerine yönelik performans, teşvik ve ek ödeme sistemleri, idarenin hizmet kalitesini artırmayı, verimliliği geliştirmeyi ve kamu kaynaklarının etkin kullanımını sağlamayı amaçlamaktadır. Ancak bu uygulamalar, uygulama biçimine bağlı olarak sağlık çalışanları arasında adalet algısını zedeleyebilecek sonuçlar doğurabilmektedir. Örneğin ekip halinde çalışan sağlık görevlilerinden hekime daha fazla, diğer sağlık görevlisine ise daha düşük ücret verilmesi, sağlık hizmetinin ekip çalışmasına dayalı niteliği ile bağdaşmayan bir ücretlendirme yapısının ortaya çıkmasına yol açabilmektedir ve sağlık hizmetinin kalitesini de olumsuz etkileyebilmektedir⁶⁷. Performans ve ek ödeme sistemlerinin bu şekilde uygulanması, sağlık hizmetinin ekip çalışmasına dayalı niteliğiyle uyumlu değildir ve sağlık görevlileri arasında emeğin adil biçimde takdir edilmediği yönünde bir algı oluşturmaktadır⁶⁸.

Sağlık hizmetinin kolektif yapısının göz ardı edilerek yalnızca belirli meslek gruplarının merkeze alınması, diğer sağlık görevlilerinin hizmete sunduğu katkının değersiz ya da ikincil olduğu

⁶⁶ Bakır, Nihal/ Özcan, Ali. “Sağlık Çalışanlarının İş Yaşam Dengesi, Sessiz İstifa ve Tükenmişlik Düzeylerinin Araştırılması.” *ATLJM*, C. 5, S. 12, 2025, s. 2-3.

⁶⁷ Çakır, Özlem/ Sakaoğlu, H. Hakan. “Sağlık Çalışanlarının Performansa Dayalı Ek Ödeme Sisteminde Ücret Adaleti Algısı: Tepecik Eğitim ve Araştırma Hastanesi Örneği.” *Çalışma İlişkileri Dergisi*, C. 5, S. 1, 2014, s. 19.

⁶⁸ Çakır/Sakaoğlu, s. 19.

düşüncesini doğurmaktadır. Bu algı, çalışanlar arasında adalet duygusunu zedeleyerek örgütsel bağlılığı ve kurumsal aidiyeti doğrudan etkilemektedir. Sağlık görevlilerinin hem kuruma hem de sağlık hizmetine olan aidiyet duygusunu zayıflatmakta; çalışanların yalnızca zorunlu görevlerini yerine getirdiği, ek sorumluluk almaktan ve inisiyatif kullanmaktan kaçındığı bir çalışma anlayışının yaygınlaşmasına neden olmaktadır⁶⁹.

Performansa dayalı ücret ödemelerinin bu şekilde uygulanması, sağlık görevlileri arasında yalnızca mali eşitsizlik yaratmamakta; aynı zamanda idarenin personel politikalarının adalet ve hakkaniyet ilkeleriyle bağdaşmadığı yönünde bir algının oluşmasına da yol açmaktadır⁷⁰. Özellikle çalışma saatleri, risk altında görev yapma (örneğin Covid-19 salgını sürecinde) ve mesleki tükenmişlik gibi unsurların performans kriterleri içerisinde sağlık görevlileri açısından yeterince karşılık bulmaması, sağlık personelinde “görünmeyen emek” algısını güçlendirmektedir⁷¹. Bu görünmezlik, açık bir itirazdan ziyade, sessiz istifa şeklinde ortaya çıkan pasif bir tepki olarak kendini göstermektedir.

Sessiz istifa olgusunun, bireysel bir motivasyon eksikliğinden ziyade, idarenin teşvik, performans ve ek ödeme sistemlerini düzenleme biçimiyle yakından ilişkili olduğu görülmektedir. Motivasyonu azalmış ve yalnızca asgari görev anlayışıyla çalışan sağlık personelinin yaygınlaşması, sağlık hizmetinin etkin ve sürekli sunumu açısından ciddi riskler doğurabilecektir. Bu durum aynı zamanda sağlık hizmetinin organizasyonuna ilişkin idarenin sorumluluğu ile hizmet kusuru tartışmalarını da gündeme getirebilecek niteliktedir.

Özellikle sağlık hizmetinin ekip çalışmasına dayalı niteliği dikkate alındığında, performans ve ek ödeme sistemlerinin yalnızca bireysel çıktı ölçütlerine göre kurgulanması, hizmetin kolektif yapısıyla bağdaşmayan sonuçlar doğurabilmektedir. Emegın görünürlüğü ile ücret ve teşvik arasındaki bağın belirli meslek grupları lehine sistematik biçimde kurulması, eşitlik ve hakkaniyet ilkeleri bakımından sorun yaratmakta; sağlık personelinin kuruma ve hizmete yönelik aidiyetini zayıflatmaktadır. Bu nedenle teşvik ve ek ödeme sistemleri, sadece mali araçlar olarak değil, idarenin personel yönetimi politikasının adalet boyutunu yansıtan düzenlemeler olarak da görülmelidir.

⁶⁹ <https://www.pusula360.com/blog/detay/575/sessiz-istifanin-calisan-performansi-uzerindeki-etkisi> (Erişim Tarihi: 02. 01. 2026).

⁷⁰ Chimhutu, Victor/ Gunnar Songstad Nils/ Tjomsland, Marit/ Mrisho, Mwifadhi / Moland , Karen Marie. “The Inescapable Question Of Fairness In Payfor-Performance Bonus Distribution: A Qualitative Study Of Health Workers’ Experiences In Tanzania.” *Globalization And Health*, C. 12, S. 77, 2016, s. 1.

⁷¹ Galanis, Petros / Katsirumpa, Aglaia / Vraka, Irene / Siskou, Olga / Konstantakopoulou, Olympia / Katsoulas, Theodoros / Moissoglou, Ioannis / Gallos, Paris / Kartelidou, Daphne: “Nurses Quietly Quit Their Job More Often Than Other Healthcare Workers: An Alarming Issue For Healthcare Services.” *International Nursing Review*, 2024, S. 1-23 ; Moyo, Ngqabutho / Bhappu, Anita D. / Bhebhe, Moment / Ncube, Farai. “Perceived Risk Of Covid-19 And Employee Decision-Making: How Psychological Distress During The Pandemic Increases Negative Performance Outcomes Among Healthcare Workers.” *International Journal of Environmental Research and Public Health*, C. 19, S. 11, 2022, s. 1-9.

4. Sessiz İstifa ve Mobbing İlişkisi

Mobbing ile sessiz istifa arasında doğrudan bir benzerlik bulunmamakla birlikte, her iki olgunun da çalışma yaşamında benzer sonuçlar doğurduğu ve belirli koşullar altında birbirini besleyen bir ilişki içinde ortaya çıkabildiği söylenebilir.

Mobbing, “bezdiri” anlamına gelmekte olup; bezdiri ise “iş yerlerinde, okullarda ve benzeri topluluklar içinde belirli bir kişiyi hedef alarak çalışmalarını sistemli bir biçimde engelleyen, huzursuzluk yaratmak suretiyle yıldırma, dışlamayı ve gözden düşürmeyi amaçlayan davranışlar bütünü”⁷² olarak tanımlanmaktadır.

Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı tarafından hazırlanan rehberde ise işyerinde psikolojik taciz (mobbing), “bir veya birkaç kişi tarafından işyerindeki başka bir kişi ya da kişileri sindirme, pasifize etme ya da tümüyle dışlama kastı içeren; yıldırıcı, dışlayıcı, düşmanca, aşağılayıcı, rencide edici, ahlaka ve adaba aykırı ağır kusurlu davranışların sistematik ve süreklilik arz edecek şekilde gerçekleştirilmesi suretiyle mağdur ya da mağdurların onur ve saygınlıklarına, kişilik değerlerine, mesleki yaşamlarına ve sağlıklarına zarar veren eylemler bütünü”⁷³ şeklinde ifade edilmektedir.

Tanımdan da anlaşılacağı üzere mobbing, aktif ve yönlendirici bir baskı sürecini ifade ederken, sessiz istifa, kamu görevlisinin maruz kaldığı olumsuzluklara karşı geliştirdiği pasif bir uyum veya savunma stratejisi olarak ortaya çıkmaktadır.

İdarenin veya amirlerin kamu görevlisini sistematik biçimde dışlayıcı tutumlar sergilemesi, görev tanımı dışında işler yüklemesi, değersizleştirici söylemlerde bulunması, cezalandırma amacı taşıyan adil olmayan görevlendirmelere başvurması ya da liyakatten uzak uygulamalarla çalışma ortamını olumsuz hâle getirmesi durumlarında, kamu görevlisi açık bir çatışma yolunu tercih etmek yerine sessiz istifa davranışına yönelebilmektedir.

Sessiz istifa, her zaman mobbingin varlığını göstermese de mobbing niteliği taşıyan idari uygulamaların bir sonucu olarak ortaya çıkabilmektedir. Kamu görevlisinin sessiz istifa davranışı sergilemesi ise çoğu zaman, maruz kaldığı psikolojik baskı ve adaletsizlik algısına karşı geliştirdiği pasif bir direnç biçimi olarak değerlendirilmektedir. Bu yönüyle sessiz istifa, idarenin personel yönetiminde hukuken öngörülen gözetim, denetim ve önleme yükümlülüklerini etkin biçimde yerine getirilip getirilmediğinin değerlendirilmesinde dikkate alınması gereken dolaylı bir gösterge niteliği taşımaktadır.

Sağlık hizmetleri gibi yoğun emek, yüksek stres, ekip çalışması ve ağır sorumluluk gerektiren alanlarda, mobbing benzeri idari uygulamaların sessiz istifaya dönüşme ihtimali daha yüksektir. Sağlık kurumlarında görev yapan kamu görevlileri, sağlık hizmetinin sürekliliği, hasta güvenliği ve personel ihtiyacı gibi nedenlerle görevlerini terk edememekte; buna karşılık tükenmişlik ve değersizlik algısı nedeniyle iş görme edimini asgari düzeye indirmektedir. Bu durum ise mobbingin

⁷² <https://sozluk.gov.tr/> (Erişim Tarihi: 03. 01. 2026).

⁷³ Karademir, Derya. “Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu’nun Psikolojik Tacizle Mücadelede İşletmelerde Yapılabilecek Çalışmalar Hakkındaki Görüş ve Önerileri. *Çalışma Hayatında Psikolojik Taciz (Mobbing) Panel ve Çalışmayı Bildiriler Kitabı*, Derleyen İsmail AKGÜN, Ankara 2013, s. 246.

bireysel etkilerinin ötesine geçerek, kamu hizmetinin niteliğini ve sürekliliğini de olumsuz yönde etkilemektedir⁷⁴.

İdare hukuku açısından, sessiz istifa davranışı veya mobbing niteliği taşıyan uygulamaların varlığı hâlinde, idarenin çalışma ortamını güvenli, sağlıklı ve insan onuruna uygun biçimde düzenleme; gerekli önleyici ve koruyucu tedbirleri alma yükümlülüğü bulunmaktadır. Aksi hâlde, mobbing niteliği taşıyan davranışların süreklilik kazanması ve buna bağlı olarak kamu görevlileri arasında sessiz istifa davranışlarının yaygınlaşması söz konusu olabilecektir. Bu nedenle sessiz istifa, çoğu zaman mobbing niteliği taşıyan idari uygulamaların varlığına işaret eden dolaylı bir erken uyarı göstergesi olarak değerlendirilebilir.

Kamu görevlilerinde sessiz istifa davranışı ise çoğu durumda, idarenin mobbing niteliği taşıyan uygulamalara karşı etkili bir önleme ve müdahale mekanizması geliştirememesinin sonucu olarak ortaya çıkan idari bir soruna işaret etmektedir. Mobbing niteliği taşıyan idari uygulamaların sessiz istifaya yol açması hâlinde, ortaya çıkan sonuçların idarenin personel yönetimi yükümlülükleri, organizasyon sorumluluğu ve hizmet kusuru çerçevesinde hukuki değerlendirmeye tabi tutulması gerekmektedir. Özellikle mobbing niteliği taşıyan uygulamaların yönetsel teamül hâline geldiği kurumlarda, sessiz istifa davranışının yaygınlaşması idarenin gözetim ve önleme yükümlülüğünü gereği gibi yerine getirmedigine işaret edebilir. Bu durumda sorun, yalnızca tek tek personelin psikolojik yıpranması olarak değil; kurumsal iklimin bozulması ve bunun kamu hizmetinin yürütülmesine olumsuz yansımaları olarak ele alınmalıdır. Dolayısıyla mobbing ile sessiz istifa arasındaki bağ, idarenin hem personel yönetimi hem de kamu hizmetinin güvenli ve düzenli sunumu bakımından sorumluluğunu ağırlaştıran bir unsur niteliği taşıyabilir.

SONUÇ

Çalışmada ulaşılan temel sonuç, sessiz istifa olgusunun disiplin hukuku araçlarıyla doğrudan yaptırıma konu edilecek bir alan olarak değil; idarenin personel yönetiminde özen yükümlülüğü, kamu hizmetinin sürekliliği ilkesi ve organizasyon sorumluluğu bakımından önleyici ve iyileştirici politikalar gerektiren bir yönetim sorunu olarak değerlendirilmesi gerektiğidir. İdarenin personel planlamasını sürdürülebilir kılması, görev dağılımında hakkaniyet ve ölçülülüğü gözetmesi, liyakat ve eşitlik ilkelerini etkin şekilde uygulaması ve çalışma koşullarını insan onuruna uygun biçimde düzenlemesi, sessiz istifanın yaygınlaşmasını önlemede temel araçlardır. Aksi hâlde bu olgunun yaygınlaşması, sağlık hizmetleri başta olmak üzere kamu hizmetinin kötü işlemesi, geç işlemesi veya hiç işlememesi riskini artırarak idarenin hizmet kusuruna dayalı sorumluluğunu gündeme getirebilecektir.

İdarenin, iş yükünü ve nöbet sistemlerini sürdürülebilir hâle getirmesi; geçici görevlendirmeleri açık, sınırlı ve denetlenebilir şekilde uygulaması; performans ve ek ödeme sistemlerinde ekip çalışmasını gözeten adil ve şeffaf kriterler benimsemesi, sessiz istifa davranışlarının ortaya çıkmasını önleyebilecek başlıca idari araçlardır.

Sessiz istifa, tipik bir disiplin fiili değil; idarenin personel yönetimi ve organizasyon

⁷⁴ Gözlü, s. 229-230.

politikalarındaki yetersizlikleri görünür kılan bir idari sorundur. Sessiz istifanın yaygınlaşması yalnızca personel motivasyonunu değil, kamu hizmetinin etkin ve sürekli yürütülmesini de olumsuz etkilemektedir. Özellikle sağlık hizmetleri bakımından hizmet kusuruna dayalı uyumsuzlukların artmasına zemin hazırlayabilir. Sessiz istifanın disiplin mekanizmalarıyla bastırılması yerine, bütüncül idari politikalarla ele alınması gerekmektedir. Sürdürülebilir personel planlaması yapılması, görev dağılımında hakkaniyetin sağlanması, çalışma koşullarının iyileştirilmesi ve mobbing ile mücadeleye yönelik mekanizmaların güçlendirilmesi önem taşımaktadır. Ayrıca sessiz istifa davranışları, otomatik disiplin refleksiyle değil; somut fiil ve hizmete etkisi esas alınarak değerlendirilmelidir. Son tahlilde sessiz istifa, bireysel bir tutumun ötesinde, idarenin organizasyon yapısına ilişkin yapısal bir gösterge niteliğindedir. Her ne kadar geçici görevlendirme işlemleri ve mobbing niteliği taşıyan uygulamalar yargısal denetime tabi olsa da, bu denetim çoğunlukla ihlal gerçekleşikten sonra devreye girmektedir. Bu nedenle idarenin, yargısal denetimden önce devreye giren önleyici ve sistematik politikalar geliştirmesi zorunludur.

Bu çerçevede idare bakımından aşağıdaki önlemlerin alınması önem taşımaktadır:

- 1) Sürdürülebilir personel planlaması: Sağlık hizmetinin niteliğine uygun, öngörülebilir ve dengeli bir personel planlaması yapılmalı; personel eksikliğine bağlı aşırı iş yükü ve tükenmişlik riskleri önlenmelidir.
- 2) Görev dağılımında hakkaniyet ve ölçülülük: Görev dağılımı nesnel ölçütlere dayanmalı; aynı unvan ve nitelikteki personel arasında dengesiz iş yükü oluşmasının önüne geçilmelidir.
- 3) Nöbet ve çalışma düzeninin insan onuruna uygun hâle getirilmesi: Nöbet süreleri ve çalışma saatleri, sağlık personelinin fiziksel ve psikolojik bütünlüğünü koruyacak şekilde düzenlenmeli; sürdürülemez çalışma biçimlerine son verilmelidir.
- 4) Geçici görevlendirme rejiminin sınırlandırılması: Geçici görevlendirmeler istisnai niteliğini koruyacak şekilde uygulanmalı; görevlendirmenin amacı, süresi ve kapsamı açık ve öngörülebilir biçimde belirlenmelidir. Süreklilik arz eden, belirsiz veya cezalandırma amacına yönelik uygulamalara izin verilmemelidir.
- 5) Performans ve ek ödeme sistemlerinde adaletin sağlanması: Sağlık hizmetinin ekip çalışmasına dayalı yapısı gözeticilerle, tüm sağlık personelinin emeğini kapsayan, şeffaf ve ölçülebilir kriterlere dayalı bir sistem oluşturulmalıdır.
- 6) Mobbing ile mücadeleye yönelik kurumsal mekanizmalar: Psikolojik taciz niteliği taşıyan uygulamaların önlenmesi için etkin başvuru yolları, bağımsız denetim mekanizmaları ve caydırıcı idari tedbirler oluşturulmalıdır.

Bunun yanı sıra, sessiz istifa görünümü taşıyan davranışların otomatik biçimde disiplin yaptırımıyla karşılanması yerine; somut fiilin niteliği, kamu hizmetine etkisi ve idarenin organizasyon yükümlülüğü birlikte değerlendirilmelidir.

KAYNAKÇA

- Akyılmaz, Bahtiyar/ Sezginer, Murat/ Kaya, Cemil. *Türk İdari Yargılama Hukuku*. 8. Baskı, Ankara 2023.
- Arar, Taykur. “Çalışanları Sessiz İstifa Davranışı Sergilemeye Yönelten Unsurların İncelenmesi”. *Sosyal, Beşeri ve İdari Bilimler Alanında Gelişmeler* içinde, Editör Hüseyin Ali Kutlu, 2023, s. 347-378.
- Arık, Özer/ Öztürk, Yunus Emre/ Yeşildal, Müjdat. “Değişim Yorgunluğunun İş Motivasyonuna Etkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma.” *İşletme Bilimi Dergisi*, C. 10, S. 1, 2022, s. 57-85.
- Bakır, Nihal/ Özcan, Ali. “Sağlık Çalışanlarının İş Yaşam Dengesi, Sessiz İstifa ve Tükenmişlik Düzeylerinin Araştırılması.” *ATLJM*, C. 5, S. 12, 2025, s.1-11.
- Bayındır, M. Savaş. “Sağlık Hizmetlerinde İdarenin ve Hekimlerin Sorumluluğu.” *Gazi Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, C. 11, S. 1-2, 2007, s. 551-589.
- Boy, Yasemin/ Sürmeli, Mahmut. “Quiet Quitting: A Significant Risk for Global Healthcare.” *J Glob Health*, C. 13, S. 1, 2023, s. 1-4. <https://doi.org/10.7189/jogh.13.03014>
- Can, Hasan. “Sağlık Hizmetlerinde İdarenin Organizasyon Sorumluluğu.” *Türkiye Barolar Birliği Dergisi*, S. 161, 2022, s. 183-224.
- Chimhutu, Victor/ Gunnar Songstad Nils/ Tjomsland, Marit/ Mrisho, Mwifadhi / Moland , Karen Marie. “The Inescapable Question Of Fairness İn Payfor-Performance Bonus Distribution: A Qualitative Study Of Health Workers’ Experien-ces İn Tanzania.” *Globalization And Health*, C. 12, S. 77, 2016, s. 1-12.
- Cora Kadioğlu, Derya/ Yıldırım, Nezaket. “Sessiz İstifa Kavra-mı ve Hemşirelik için Önemi.” *YOBÜ Sağlık Bilimleri Fakültesi Dergisi*, C. 6, S. 3, 2025, s. 391-396.
- Çağlayan, Ramazan. *İdare Hukuku Dersleri*. 10. Baskı, Ankara 2022.
- Çakır, Özlem/ Sakaoğlu, H. Hakan. “Sağlık Çalışanlarının Performansa Dayalı Ek Ödeme Sisteminde Ücret Adaleti Algısı: Tepecik Eğitim ve Araştırma Hastanesi Örneği.” *Çalışma İlişkileri Dergisi*, C. 5, S. 1, 2014, s. 1-21.
- Çelik, Şeyma / Kaya , Şerife Didem “Sessiz İstifa: Türkiye’deki Araştırmaların İncelenmesi.” *Sustainable Welfare*, C. 3, S. 1, 2025, s. 22-39.
- Çimen, Arife İclal/ Yılmaz, Tuncay. “Sessiz İstifa Ne Kadar Sessiz.” *Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Dergisi*, C. 5, S. 1, 2023, s. 27-33.
- Çolpan, Mücahit Küçük. “Kanunilik İlkesinin Memur Disiplin Hukukunda Uygulanabilirliği.” *Yıldırım Beyazıt Hukuk Dergisi*, S. 2, 2021, s.129-74.

- Deniz, Vural. “Örgütsel Adalet ve Sessiz İstifa: Göreli Yoksunluk Teorisine Dayalı Bir Aracılık Modeli.” *Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C. 15, S. 29, 2025, s. 446-74.
- Deniz, Vural/ Durmuş, Fatih. “Kamu Görevlileri İçin Sessiz İstifanın Kavramsal ve Hukuki Değerlendirmesi”. *Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, C.16, S.1, 2026, s. 1-22.
- Dursun Ateş, Sevgi. “Kolektif Bir Olgu Olarak Sessiz İstifa: Toplu Eylem Hakkı Kapsamında Bir Değerlendirme.” *Necmettin Erbakan Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, C. 8,S. 2, 2025, s. 928-992.
- Emiroğlu, Celal. “Sağlık Sektöründe Mesleki Riskler ve Hukuksal Düzenlemeler.” *Türk Tabipleri Birliği Mesleki Sağlık ve Güvenlik Dergisi*, 2012, s. 16-25.
- Eroğlu Durkal, Müzeyyen/ Üşenmez, Hüseyin. “Yargı Kararları Işığında Türk Hukukunda Sağlık Hizmetinin Yürütülmesinde Ortaya Çıkan Organizasyon Kusurları.” *Erciyes Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, C. 18, S. 2, 2023, s. 858-930.
- Galanıs, Petros / Katsirumpa, Aglaia / Vraka, Irene / Siskou, Olga / Konstantakopoulou, Olympia / Katsoulas, Theodoros / Moissoglou, Ioannis / Gallos, Parisi / Kartelidou, Daphne. “Nurses Quietly Quit Their Job More Often Than Other Healthcare Workers: An Alarming Issue for Healthcare Services.” *International Nursing Review*, 2024, s. 1-23.
- Gözlü, Kenan. “Tükenmişlik Bağlamında Yeni Bir Kavram Olarak Sessiz İstifa ve Sağlık Sektöründeki Etkileri.” *MEYAD Akademi*, C. 4, S. 2, 2023, s. 213-241.
- Gün, İbrahim. “Sessiz İstifa Niyetini Etkileyen Faktörlerin AHP Yöntemi ile Değerlendirilmesi: Sağlık Çalışanlarında Bir Uygulama.” *Yönetim Bilimleri Dergisi*, C. 22, S. 52, 2024, s. 500-520.
- Güran, Sait. “*Memur Hukukunda Kayırma ve Liyakat Sistemleri*”. İstanbul,1980.
- Hakeri , Hakan. “Hastane Yönetiminin Sorumluluğu.” *Sağlık Hukuku Kurultayı*, Ankara Barosu Yayınları, Ankara 2008, s. 904; 1006.
- Hamouche, Salima/ Koritos, Christos/Papastathopoulos, Avraam. “Quiet quitting: Relationship With Other Concepts And İmplications For Tourism And Hospitality.” *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, C.35, S.12, 2023, s. 4297- 4312.
- Hüseyinoğlu, Emin. “Yargı Kararları Işığında Disiplin Hukukunda Suçta ve Cezada Kanunilik İlkesi”. *Türkiye Barolar Birliği Dergisi*, S.158, 2022, s.122.
- <https://sozluk.gov.tr> (Erişim Tarihi:19.12.2025).
- Kalabalık, Halil. *İdare Hukuku Dersleri Cilt: II*. Ankara 2024.
- Karademir, Derya. “Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu’nun Psikolojik Tacizle Mücadelede İşletmelerde Yapılabilecek Çalışmalar Hakkındaki Görüş ve Önerileri.” *Çalışma Haya-tında*

- Psikolojik Taciz (Mobbing) Panel ve Çalıştayı Bildiriler Kitabı*, Derleyen İsmail AKGÜN, Özyurt Matbaacılık, Ankara, 2013, s. 245-255.
- Kaya, Cemil. “Danıştay Kararları Işığında Kurumlar Arası ve Kurum İçi Geçici Süreli Görevlendirme.” *Erciyes Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, C. 6, S. 1-2, 2011, s. 123-142.
- Kaya, Cemil. “Memur Disiplin Suç ve Cezalarına ve Disiplin Soruşturmasına Hakim Olan Temel İlkeler.” *Amme İdaresi Dergisi*, C. 38, S. 2, 2005, s. 61-87.
- Margaretha, Carolina/ Panggabean, Hana. “The Impact Of Job Satisfaction On Quiet Quitting With Organizational Justice As A Mediator Among Generation Z Employees.” *Psikologika: Jurnal Pemikiran dan Penelitian Psikologi*, C.3 0, S.2, 2025, s. 303-314.
- Moyo, Ngqabutho / Bhappu, Anita D. / Bhebhe, Moment / Ncu-Be, Farai. “Perceived Risk of COVID-19 and Employee Decision-Making: How Psychological Distress during the Pandemic Increases Negative Performance Outcomes among Healthcare Workers.” *International Journal of Environmental Research and Public Health*, C. 19, S. 11, 2022, s. 1-16.
- Oyur Çelik, Gülay / Baysan Arabacı, Leyla / Ejder, Belkıs Gülçin. “Sağlık Bakım Uygulamalarında Tıbbi Hata Şikayet Olgularının İncelenmesi: Retrospektif Bir Çalışma.” *Ege Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Dergisi*, C. 38, S. 2, 2022, s. 109-117.
- Özcan, Emine / Yaltagil, Ebrar İlman. “Sağlıkta Sessiz İstifanın Nedenleri ve Çözüm Yolları.” *İşletme Araştırmaları Dergisi*, C. 16, S. 2, 2024, s. 919-935.
- Ørsted/ Christian. “Quiet Quitting Handler Ikke Om Nengagerede Medarbejdere Men Om Dårhøj Ledelse.” *Berlingske Business*, 2022, <https://christianorsted.dk/2022/09/04/quiet-quitting/> (E.T. 2.03.2025).
- Sarıca, Ragıp. “Hizmet Kusuru ve Karakterleri.” *İstanbul Üniversitesi Hukuk Fakültesi Mecmuası*, C. 15, S. 4, 1943, s. 858-895.
- Schuster, Mark A. / Mcglynn, Elizabeth A./ Brook, Robert H. “How Good Is The Quality Of Health Care In The United States?” *Milbank Quarterly*, C. 76, S. 4, 1988, s. 517-573.
- Serinkli, Nilüfer. “Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Demografik Özellikler Açısından İncelenmesi.” *Trakya Üniversite-si İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi E-Dergi*, C. 5, S. 2, 2016, s. 160-181.
- Tel, Havva / Karadağ , Mevlüde/ Tel, Hatice/ Aydın, Şule. “Sağlık Çalışanlarının Çalışma Ortamındaki Stres Yaşantıları ile Başetme Durumlarının Belirlenmesi.” *Hemşirelikte Araştırma Geliştirme Dergisi*, C. 5, S. 2, 2003, s. 13-23.
- Yavuz, Ayşe. “Sessiz İstifa: İş Yaşamında Sessiz Bir Çıkış Yolu Mu?” *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, C. 11, S.3, 2024, s. 242-253.
- Yılmaz, Kürşad. “Örgütlerde Sessiz İstifa: Kavramsal Bir Çözümleme ve Türkiye’de Yapılan

Araştırmaların Değerlendirilmesi.” *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, C. 14, S. 4, 2024, s. 1395-1410.

Yıldızhan Yayla. *İdare Hukuku*. 1. Baskı, Ankara 2009.

<https://www.dictionary.com/culture/slang/quiet-quitting> (Erişim Tarihi:19.12.2025).

<https://www.saglikpersoneli.com.tr/saglik-personeli-gecici-gorevlendirmeleri-hakkinda> (Erişim Tarihi: 02.01.2026).

<https://www.pusula360.com/blog/detay/575/sessiz-istifanin-calisan-performansi-uzerindeki-etkisi> (Erişim Tarihi: 02.01.2026).

EXTENDED ABSTRACT

This study aims to comprehensively examine the phenomenon of “quiet quitting” which has becoming increasingly visible among healthcare personnel, from an administrative law perspective, moving beyond narrow approaches centered on disciplinary law. Quiet quitting manifests itself when a public servant, without leaving their place of work, fulfills their duties only to the minimum extent within the scope of their job description and systematically withdraws from additional responsibilities outside the scope of their job description. This behavior does not correspond to the classical meaning of resignation, nor can it be directly equated with the acts of abandoning one's duties or slowing down work, which are typically regulated in disciplinary law. However, the fact that quiet quitting behaviors can produce results that appear similar to disciplinary violations increases the risk that these behaviors may be subject to disciplinary sanctions in practice without a clear normative basis. This situation may undermine the legal security of public officials.

The main issue of this study is whether such behavior can be directly subject to disciplinary sanctions under disciplinary law, given that the phenomenon of quiet quitting is not explicitly regulated in legislation, and to determine how administrative law liability mechanisms should be applied when quiet quitting causes concrete disruptions in the performance of public service. In this context, the study is based on normative analysis and the evaluation of judicial precedents. Constitutional provisions, the Civil Servants Law No. 657, and administrative law doctrine have been taken as a basis; in particular, the effects of quiet quitting on the effectiveness of public service have been analyzed within the framework of the principles of continuity, regularity, public interest, and equality in health services.

The study argues that evaluating quiet quitting behaviors as disciplinary offenses solely based on a conceptual designation could give rise to serious drawbacks in terms of the fundamental principles of disciplinary law, namely legality, certainty, and typicality. The phenomenon of quiet quitting, however, does not fully meet these elements and constitutes a category of behavior open to broad interpretation. Therefore, the legal assessment should focus not on labeling the behavior as “quiet quitting” but rather on which of the disciplinary acts regulated in Article 125 of Law No. 657 the specific act corresponds to and whether it actually disrupts the performance of public service. Otherwise, disciplinary sanctions may be applied arbitrary application, and the legal safeguards of public officials may be eroded.

However, if quiet quitting leads to continuous disruptions that result in the poor, delayed, or complete failure of public services, the concepts of service failure and organizational defect inevitably come into play in terms of the administration's responsibility. In administrative law, the regular and effective provision of public services is among the fundamental obligations of the administration. Particularly in public services that must be provided without interruption, such as healthcare services, personnel planning, workload distribution, and the regulation of working conditions in a manner consistent with human dignity fall within the administration's positive obligations.

The study examines in detail the main administrative practices that trigger quiet quitting among healthcare personnel. Excessive workload, long and unsustainable shift schedules, the use of temporary assignments as a permanent practice rather than an exceptional tool, performance and bonus systems that exclude teamwork and encourage individual competition, and managerial attitudes that constitute mobbing or cause similar psychological pressure are evaluated in this context. It has been demonstrated that such practices foster quiet quitting among public servants by causing burnout, loss of motivation, and weakened institutional loyalty.

In conclusion, the study finds that the phenomenon of quiet quitting should not be viewed solely as an individual work related attitude, but rather as a result of structural deficiencies in the administration's personnel

management policies. Instead of addressing quiet quitting with punitive disciplinary reflexes, the administration must develop preventive and remedial policies within the framework of its duty of care in personnel management, the principle of continuity of public service, and organizational responsibility. In this context, it is recommended that the administration implement sustainable personnel planning, ensure fairness and proportionality in the distribution of duties, organize working hours in a manner consistent with human dignity, make the purpose and duration of temporary assignments clear and verifiable, and establish fair and transparent criteria in performance and bonus systems that support teamwork. It is assessed that failure to implement such structural measures will increase the risk of poor healthcare service delivery due to the spread of quiet quitting, thereby further aggravating the administration's legal liability.