

Sayı / Number : 1 (1)	2026
ISSN:	<a href="mailto:utabilim@gmail.com">utabilim@gmail.com</a>

*Araştırma Makalesi /Research Article*

**SESSİZ İSTİFA: MODERN ÇALIŞMA  
YAŞAMINDA GÖRÜNMEYEN TÜKENİŞ**

**Hazal KAVAK\***

**Özet:** Günümüz iş yaşamı, teknolojik gelişmeler ve COVID-19 pandemisi ile büyük bir dönüşüm sürecine girmiştir. Bu dönüşümün bir sonucu olarak "sessiz istifa" kavramı literatürde önemli bir yer tutmaya başlamıştır. Sessiz istifa, çalışanların iş yerinde bulunmalarına rağmen görev tanımlarının dışında herhangi bir ekstra sorumluluk üstlenmemeleri, yalnızca gerekli minimum katkıyı sunarak örgütsel bağlarını zayıflatmaları durumudur. Kavram, pandemi ile daha fazla görünür hale gelmiş ve çalışanlar arasında iş-yaşam dengesi, psikolojik iyi oluş gibi faktörler yeniden sorgulanmaya başlanmıştır. Sessiz istifanın etkileri, bireysel motivasyon kayıplarından, örgütsel verimlilik ve performans düşüşlerine kadar geniş bir yelpazede kendini göstermektedir. Ayrıca, bu durumun hem kişisel hem de örgütsel boyutları vardır ve genellikle kötü yönetim anlayışları, örgüt kültüründeki bozulmalar ve ekonomik zorluklar gibi faktörler tarafından tetiklenmektedir. Sessiz istifayı önlemek için yönetim tarafından dikkat edilmesi gereken noktalar arasında çalışanlara değer verilmesi, adil bir yönetim anlayışının benimsenmesi, iş-yaşam dengesinin sağlanması gibi stratejiler yer almaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Sessiz İstifa, Çalışan Motivasyonu, Örgütsel Performans, İş-Yaşam Dengesi, Yönetim, Örgüt Kültürü.

**SILENT RESIGNATION: THE INVISIBLE  
BURNOUT IN MODERN WORKING LIFE**

---

\* Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Psikoloji Bölümü, Mezun,  
psk.hazalkavak@gmail.com.

**Abstract:** Today's work life is undergoing a significant transformation due to technological developments and the COVID-19 pandemic. One of the outcomes of this transformation is the increasing prominence of the concept of "quiet quitting" in the literature. Quiet quitting refers to employees remaining at their workplace but refraining from taking on any extra responsibilities outside their job description, providing only the minimum necessary contribution and weakening their organizational bonds. The concept became more visible with the pandemic and sparked a reevaluation of work-life balance, psychological well-being, and other related factors among employees. The effects of quiet quitting range from individual motivation loss to organizational decline in productivity and performance. This phenomenon has both personal and organizational dimensions, typically triggered by factors such as poor management practices, organizational culture deterioration, and economic difficulties. To prevent quiet quitting, key strategies for management include valuing employees, adopting a fair management approach, and ensuring work-life balance.

**Key Words:** Silent Resignation, Employee Motivation, Organizational Performance, Work-Life Balance, Management, Organizational Culture

### **Extended Abstract**

The rapid transformation of contemporary work life driven by technological advances, globalization, and the COVID-19 pandemic has not only changed the structural dynamics of organizations but also deeply affected employees' attitudes toward their jobs. Among the most significant and widely discussed outcomes of this shift is the phenomenon of "quiet quitting," known in Turkish as *sessiz istifa*, which refers to a situation in which employees, while physically present at the workplace, consciously choose to disengage from any work that exceeds their formal job requirements. In other words, they limit their contributions to the bare minimum expected, withdrawing from discretionary behaviors such as working overtime, engaging in proactive problem-solving, or participating in extra-role assignments. This form of disengagement, which often flies under the radar of traditional HR metrics, is now recognized as

a serious threat to employee well-being and long-term organizational performance.

Although quiet quitting is not entirely new—it is closely related to earlier constructs like “inner resignation” and “work withdrawal”—the COVID-19 pandemic and its associated work-from-home culture have brought the issue into sharper focus. Many employees began to reevaluate their relationship with work after being forced into new routines that blurred the boundaries between work and personal life. The pandemic highlighted the importance of work-life balance and mental well-being, encouraging employees to ask themselves why they work as hard as they do, especially if they perceive that their additional contributions go unrecognized or unrewarded. This reevaluation has led to a discernible shift toward a minimalist work ethic, one that is not necessarily driven by laziness or lack of ambition, but rather by a desire to protect one’s psychological health and to reclaim personal time.

The reasons behind quiet quitting are multifaceted. On an individual level, feelings of burnout, stress, lack of recognition, and diminished personal fulfillment contribute to disengagement. Employees who perceive that their efforts do not meaningfully impact their career advancement or who feel undervalued by their managers are more likely to mentally check out, even if they continue to show up physically. Organizational factors also play a substantial role. Poor leadership practices, lack of transparency, and absence of a supportive, trust-based culture all contribute to this phenomenon. Leaders who fail to recognize the contributions of their teams, who distribute workloads unfairly, or who tolerate unhealthy working conditions inadvertently encourage their employees to disengage. Finally, socioeconomic uncertainties, including fears about job security, inflation, and rapidly changing skill requirements, make employees less inclined to invest emotionally in their work.

Research in both Turkey and the international literature confirms that quiet quitting is not an isolated phenomenon. According to Gallup’s 2022 “State of the Global Workplace” report, more than half of all employees worldwide (59%) report behaviors consistent with quiet quitting, signaling a broad and deep shift in employee engagement. Additional research in Turkey (e.g., Arar, Çetiner &

Yurdakul, 2023; Gürer, Solmaztürk & Gökçe, 2023; Avcı, 2023) illustrates that quiet quitting is equally prevalent across different sectors, including public and private organizations. Furthermore, the number of academic studies examining this issue has grown rapidly, with scholars delving into its psychological, social, and managerial underpinnings and attempting to identify strategies for mitigating its adverse effects.

The consequences of quiet quitting can be profound. On the individual level, although it may protect the employee's mental health and promote work-life balance in the short term, it can also restrict their career development in the long run, potentially limiting promotions or new opportunities. On the organizational level, this disengagement translates into diminished creativity, lower productivity, reduced innovation, and deteriorating team morale. Employees who disengage often set a precedent for others, subtly altering the work culture and creating a ripple effect that reduces overall performance and cohesion. This is especially troubling in knowledge-intensive industries that rely on collaboration, proactive problem-solving, and innovation.

Recognizing the seriousness of the issue, many researchers and HR professionals argue that preventing or reducing quiet quitting requires deliberate action on multiple fronts. A first step is creating a supportive and transparent culture. Employees need to feel that they matter—that their contributions make a difference and that they have a voice in decisions that affect them. Frequent and meaningful feedback, recognition of achievements, fair workload distribution, and clear career development paths all play an important role in fostering a sense of commitment and belonging. Equally important is the need for managers to practice empathetic leadership. Leaders who take time to listen to their team members, understand their personal and professional challenges, and advocate for their well-being can significantly reduce the risk of quiet quitting.

Additionally, organizations must ensure that work design promotes autonomy and skill variety so that employees feel challenged and engaged rather than burned out or bored. Policies that enhance work-life balance, such as flexible work schedules, mental health support, and sufficient paid time off, can also make a substantial difference.

These measures are not simply perks; they signal that the organization acknowledges employees as whole persons with lives and aspirations outside of work.

Finally, it is vital for organizations to revisit their performance and reward systems to ensure that employees feel fairly compensated and that there are clear links between their contributions and career advancement. Similarly, managers should encourage open communication channels so that issues related to workload, interpersonal conflict, or lack of career prospects can be discussed and resolved before they fester into disengagement.

In sum, quiet quitting is a complex, multidimensional issue with profound implications for modern work life. It cannot be dismissed as mere employee laziness or a transient trend; rather, it is a signal that underlying systemic, managerial, and cultural problems require attention. By cultivating an ethical, transparent, and employee-centered organizational culture—one that values its people and invests in their well-being—employers can mitigate quiet quitting, promote sustained engagement, and ensure both the short- and long-term health of their organizations.

## **Giriş**

Günümüzde iş yaşamı, teknolojik gelişmelerin etkisiyle köklü bir dönüşüm sürecinden geçerken, çalışanların iş yerlerine yönelik tutum ve davranışlarında da belirgin değişiklikler gözlemlenmektedir. Bu dönüşümün en dikkat çeken yansımalarından biri ise literatürde "sessiz istifa" (quiet quitting) kavramıyla karşılık bulan yeni bir iş gücü eğilimidir. Sessiz istifa, bireylerin fiziksel olarak iş yerinde bulunmayı sürdürdüğü ancak görev tanımları dışında kalan sorumlulukları gönüllü olarak üstlenmedikleri, işlerine yalnızca temel düzeyde bir katılım sergiledikleri bir durumu tanımlamaktadır (Kepenekçi, Katitaş ve Ökdem, 2024). Başka bir ifadeyle, çalışanlar işten tamamen ayrılmadan, işin gerektirdiği minimum çabayı göstererek örgütsel bağlarını zayıflatmakta ve işin yalnızca zorunlu yönlerine odaklanmaktadır.

Her ne kadar bu kavram son dönemde popülerlik kazanmış olsa da aslında yaklaşık yirmi yıldır literatürde yer almakta ancak COVID-

19 pandemisiyle birlikte iş dünyasında yaşanan yapısal dönüşümlerle daha görünür hale gelmiştir (Cohen, 2022). Pandemi süreciyle hız kazanan uzaktan ve esnek çalışma modelleri, çalışanlar arasındaki doğrudan iletişimin zayıflamasına yol açarken; iş-yaşam dengesi, psikolojik iyi oluş ve aidiyet gibi konular da yeniden sorgulanmaya başlanmıştır. Bu gelişmeler, sessiz istifanın yalnızca bireysel bir isteksizlikten ziyade, örgütsel düzeydeki yapısal sorunların bir yansıması olduğunu ortaya koymaktadır. Nitekim Şahin (2024), teknolojik gelişmelerin ve uzaktan çalışmanın artmasının, çalışanlar arasında birebir etkileşimi azalttığını, bunun da iş doyumunu ve bağlılığı düşürdüğünü vurgulamaktadır.

Bu bağlamda sessiz istifa, çalışanların örgütsel bağlılıklarında ve üretkenlik düzeylerinde gözle görülür bir düşüşe yol açmakta, dolayısıyla kurumların performansını doğrudan etkileyen kritik bir mesele haline gelmektedir (Yavuz, 2024). Duygusal bağlılık göstermeyen, kendilerini kurumun bir parçası olarak hissetmeyen çalışanların motivasyonlarının düşmesi, iş yerinde verimliliğin azalmasıyla sonuçlanmaktadır. Literatürde bu durum, yalnızca bireyin tutumuyla açıklanamayacak kadar çok katmanlı ve sistemsel bir mesele olarak ele alınmaktadır (Yıldız ve Özmenekşe, 2022). Küresel çapta yapılan araştırmalar da bu görüşü desteklemektedir. Gallup'un yayımladığı "State of the Global Workplace" raporuna göre dünya genelinde çalışanların %59'u sessiz istifa davranışı sergilemektedir (Gallup, 2022), aynı zamanda ABD özelinde yapılan bir çalışmada çalışanların yalnızca %19'unun işlerinden memnun olduğu belirlenmiştir (Gallup, 2025). Bu veriler, sessiz istifa olgusunun küresel bir iş gücü problemi olarak değerlendirilmesi gerektiğini açıkça göstermektedir.

Türkiye özelinde bakıldığında ise sessiz istifa kavramına akademik literatürde son yıllarda giderek artan bir ilgi olduğu görülmektedir. Şahin (2024), bu kavramın 2022 itibarıyla akademik alanda çalışılmaya başlandığını ve toplumsal değişimlerle birlikte ilerleyen yıllarda daha fazla gündemde yer bulacağını belirtmektedir. Türkiye'de konuya dair yapılan araştırmalar ve derlemeler (Arar, Çetiner ve Yurdakul, 2023; Atsan, 2023; Çalışkan, 2023; Demirkaya vd., 2023; Gürer, Solmaztürk ve Gökçe, 2023; Özbucak-Albar, 2023; Yıldız, 2023) bu olgunun farklı yönlerine ışık tutmaktadır.

Ayrıca son dönemlerde kavramın ölçülebilirliğini artırmaya yönelik ölçek geliştirme çalışmalarının da (Avcı, 2023; Savaş ve Turan, 2023) artması, sessiz istifaya duyulan akademik ve kurumsal ilgiyi kanıtlar niteliktedir.

Bu çalışma, sessiz istifa kavramını hem bireysel hem de örgütsel boyutlarıyla incelemeyi, kavramın nedenlerini, sonuçlarını ve çözüm önerilerini bütüncül bir bakış açısıyla ele almayı amaçlamaktadır. Sessiz istifanın çalışanlar ve kurumlar üzerindeki etkilerini değerlendirmek, aynı zamanda bu süreci önleyici stratejilerin geliştirilmesine katkıda bulunmak bu çalışmanın temel hedefleri arasındadır.

### **Sessiz İstifa Kavramı**

Türkçeye “sessiz istifa” olarak geçen “quiet quitting” kavramı, çalışanların görev tanımında belirtilen sorumluluklara ek olarak bir şey yapmamak, sorumluluktan kaçınmak, yalnızca gerektiği kadar çalışmak, sessiz bir şekilde hak aramak, işyerinde ilerlemekten vazgeçme hali ve asıl olarak çalışanın kendisine “ne için, ne yapıyorum, değer mi?” sorularını sorması ve aleyhinde cevaplayarak aksiyon alması şeklinde tanımlamak mümkündür (Özer, 2022).

Güler’e göre (2023), sessiz istifa sürecinde, çalışanlar işlerine devam etmektedir ancak hiçbir şekilde iş gereksinimlerinin dışına çıkma davranışı göstermemektedirler. Bu sebeple iş saatleri dışında mesaiye kalmayı veya ek sorumluluklar almayı diğer bir anlamda mesleki rol dışı davranış sergilemeyi ve iş ile ilgili iletişim kurmayı reddetmektedirler. Çalışanların işyerinin gerçeklerini bir yana bırakarak yalnızca iş tanımındaki gerekli işleri yerine getirmeleri anlamında, alan yazında bu kavram “içsel işten ayrılma” (içsel göç) olarak da yer almaktadır (Seçer, 2011).

Sessiz istifa sürecinde çalışanların işe bağlılığı zayıflayarak işleriyle ilgili özveride bulunmamları, çalışanların yaratıcı ve yenilikçi fikirlerin değer bulduğu alanlarda değer görmemeleri kurumlar açısından olumsuz durumlara neden olabilmektedir. Sessiz istifa süreci diğer çalışanları da etkilemektedir ve bu etki iş ortamının tamamını tehdit etmektedir. Sessiz istifanın iyi şekilde yönetilememesiyle beraber çalışanlar zamanla işi bırakma yoluna gitmektedirler (Çalışkan, 2023). Sessiz istifa sürecinde olan bir

çalışan; işyerinde mümkün olduğunca az zaman geçirmek ve olabildiğince az çalışmak isterler, toplantılara katılmak veya aramalara cevap vermek istemezler, olabildiğince az iletişim kurmaya çalışırlar. Hastalık veya çeşitli bahanelerle sürekli devamsızlık yapma eğilimindedirler (Çimen ve Yılmaz, 2023). İşten ayrılmaların fazla olması, örgütün piyasasında iş birliği yaptığı kişiler ve diğer kurumlar karşısında da itibar kaybı yaşamasına ve aynı zamanda mali sorunlarla karşı karşıya kalmasına da neden olabilmektedir (Kandemir, 2024).

Sessiz istifa nihai istifaya doğru giden bir süreçtir ve Avcı (2023), bu süreçte yaşanan aşamaları şu şekilde ifade etmiştir:

- **Duygusal Aşama:** Duygusal aşama, çalışanın işyerinde yaşadığı ilk kırılma olup, çalışan çalışma arkadaşları ve yöneticileri tarafından kendi yetkinlik ve tecrübelerine gereken değerin verilmediğini düşünmesiyle başlamaktadır.
- **Zihinsel Aşama:** Bu aşamada çalışanlar aktif şekilde işe katılırken zihinsel olarak kendilerini işle ilgili zorlamaz ve işte bulunmazlar.
- **Fizyolojik Aşama:** Çalışanın artık kendi içinde yaşadığı sessizlik durumunu bitirdiği aşamadır ve rahatsız olduğu durumları işyerinde dile getirmeye başlamıştır. Aynı zamanda kendisine yeni bir iş arayışı içerisindedir.

### **Sessiz İstifanın Nedenleri**

Çalışanların sessiz istifaya başvurmalarının altında birden fazla neden yer almaktadır. Bu nedenler; ruh sağlığını iyileştirmek ve korumak, tükenmişlik hissini azaltmak, çalışmanın başarıya etkisi olmayacağı düşüncesi, iyi bir iş-yaşam dengesi sağlanması isteği şeklinde sıralanmaktadır (Güler, 2023).

Boy ve Sürmeli (2023) çalışmalarında sessiz istifa sürecine girilmesi iş yaşam dengesinin kurabilmek veya koruyabilmek amacıyla oluşturulan yeni bir çalışma şekli olarak kavramsallaştırmaktadır. Bu çalışma şeklinin ise “çalışmak için yaşamak” olarak değil “yaşamak için çalışmak” görüşü çerçevesinde yeniden şekillenmiş olduğunu belirtmektedirler.

Sessiz istifa, yalnızca birey merkezli kaynaklardan oluşmamakta işyeri koşullarıyla da ilerleyebilmektedir. Özer (2022), başarılı yönetici olarak değerlendirilebilmek için işyerindeki çalışanların

temel ihtiyaçlarını görmezden gelen egolu liderlerin bulunduğu işyerlerinde sessiz istifaların görülmesinin muhtemel olacağını ön görmektedir. Yöneticilerin yer aldığı işyeri hiyerarşilerinde yönetimde bulunan kişiler de egolarını tatmin etmek amacıyla çalışanların motivasyonunu olumsuz şekilde etkilemekte, bunun sonucunda da çalışanlar mesleki sorumluluklarından ve iş anlayışlarından uzaklaşmaktadırlar.

Çalışmalarının sonucunda hak ettikleri başarıyı elde edemeyeceklerini gören çalışanlar, iş yerlerinde daha az sorumluluk alarak sadece yapılması gereken görevleri yapmaya karar vermektedirler (Yıldız ve Özmenekşe, 2022). Çalışkan'a (2023) göre, sessiz istifaya karar veren çalışanlar kendilerini işyerlerinde değersiz hissetmekte, önemli olmadıklarını düşünmektedirler. Kendilerinde var olan potansiyeli ortaya çıkarmaya yönelik destek olabilecek bir yönetim anlayışı ve işyeri sistemi bulunmamaktadır. Çalışanların işyeri yönetiminin adil ve tutarlı olduğuna dair inançları bulunmamaktadır.

Sessiz istifa kavramını değerlendiren Gürer, Solmaztürk ve Gökçe (2023), sürecin oluşma sebeplerini inceleyerek; kişisel nedenler (tükenmişlik sendromu, düşük iş doyumu, stres, kaygı vb.), örgütsel nedenler (iş yaşam dengesi, aşırı iş yükü, uzun çalışma saatleri, örgütsel bağlılık vb.) ve yönetsel nedenler (yönetici tutumları, yönetici özellikleri, örgütsel adalet, terfi anlayışı vb.) olarak üç grupta açıklamışlardır. Kobak (2023), araştırmasında sessiz istifa sürecine sebep olan psikolojik ve sosyal unsurları; sosyal izolasyon, ekonomik etkiler, liderlik ve geribildirim eksikliği, açık iletişimin olmaması, takdir görmemek olarak açıklamıştır.

Literatür incelendiğinde (Arar, Çetiner ve Yurdakul, 2023; Atsan, 2023; Çalışkan, 2023; Demirkaya vd., 2023; Gürer, Solmaztürk ve Gökçe, 2023; Kobak, 2023; Özbucak-Albar, 2023; Yıldız, 2023) sessiz istifaya sebep olabilecek kişi, örgüt ve yönetim kaynaklı birden fazla faktör ortaya çıkmaktadır ve genel anlamda aşağıdaki şekilde gruplandırılabilirler.

**Kötü Yönetim Anlayışı:** Adil olmayan yönetici uygulamaları ve taraflı şekilde ilerleyen yönetim anlayışı, etik olmayan uygulamalar, çalışanları yıldırmaya yönelik davranışlar, çalışanların takdir edilmemesi ve örgütsel desteğin yetersizliği durumlarını

kapsamaktadır. Örgütlerde açık iletişim mekanizmalarının bulunmaması, kariyerde gelişme fırsatlarının yetersizliği, çalışana kaldırılabileceğinde fazla yüklenen iş yükü vb. anlayışlar yer almaktadır.

**Örgüt Kültüründe Bozulmalar:** Yıkıcı iş örgütü, örgütte çalışan diğer kişilerin dedikodu ve zorlayıcı davranışları, çalışanın kendini değersiz hissetmesini sağlayan iş ortamı gibi unsurları kapsamaktadır.

**Ekonomik Zorluklar:** Yetersiz iş güvencesi, çalışana hak ettiği ücretten daha az ücret verilmesi ve ekonomik rahatlama sağlayacak olan yan hakların sağlanmaması vb. durumları içine almaktadır.

**Psikolojik Unsurlar:** Örgütün çalışanları önemsemediğine dair genel düşünceler, içsel motivasyonlarda yetersizlik, iş doyumunda azalma, tükenmişlik, stres, iş yaşam dengesinin kurulamaması gibi unsurları kapsamaktadır.

### **Sessiz İstifaya Karşı Alınacak Önlemler**

Sessiz istifa süreciyle beraber örgütlerde birçok problem ortaya çıkabilmektedir. Bildirici Çalık'a (2023) göre, örgütlerin yenilik yapmasını, dinamik kültürün devamlılığını ve örgütün amaçlarına ulaşmasını engelleyen, çalışanların motivasyonlarını, performanslarını ve verimliliklerini düşüren sessiz istifa sürecinin örgüt yöneticileri tarafından farkında olunması oldukça önemlidir. Bahsedilen farkındalık sağlanılamadığında üretkenlik, verimlilik, performans süreçlerinde etkili olarak hem çalışanın kendisini hem de örgütü olumsuz şekilde etkileyecek durumlar ortaya çıkabilmektedir. Bu durumlara karşı önlem alınması, uyumlaştırma politikalarının izlenmesi önerilmektedir. Bu politikalar; kurumsal değerleri değiştirme, rol tanımlarını belirginleştirme veya iyileştirme, iş dışında çalışanların özel yaşam doyumlarının sağlanması, iş yaşam dengesinin kurulması amacıyla çalışma şartlarının iyileştirilmesi olarak tanımlanmaktadır. (Avcı, 2023). Örgüt içinde görünür şekilde başarıları takdir etmek (Yıldız, 2023), iş veren ve iş gören arasında güven bağı oluşturmak (Çalışan, 2023), örgütsel bağlılığı destekleyici çalışmalarda bulunmak (Gürer, Solmaztürk ve Gökçe, 2023) örgüt tarafından gerçekleştirilmesi önerilen uygulamalar arasında yer almaktadır.

Genel olarak çalışanların sessiz istifa sürecinde olduğunu fark eden ve bu duruma müdahale etmek isteyen örgüt yöneticilerinin yapması gerekenler literatürde (Youthall, 2022; Klotz ve Bolino, 2022, akt. Yıldız ve Özmenekşe, 2022) aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:

- İş dışında çalışma hayatına mesafeli kalmalarına olanak sağlanmalı,
- Ücretli izin ve tatil gibi sosyal yan haklardan yararlanmaya teşvik edilmeli,
- Maaşlarında ve yan haklarında düzenlemeler yapılacağı bilgisi verilmeli,
- Çalışanlar ile açık şekilde iletişim kurulmalı ve konu ile ilgili konuşulması sağlanmalı,
- Görev tanımları gözden geçirilmeli ve yeniden düzenlenmeli,
- Çalışanların mesleki rolleri net bir şekilde ifade edilmeli,
- Örgüt içerisinde çalışanlarla ilgili kararlar alınacağı durumlarda çalışanların da karar sürecine dahil edilmesi sağlanmalı,
- Çalışanların yaratıcılıklarını değerlendirebileceği fırsatlar yaratılmalıdır.

### **Sessiz İstifaya İlişkin Yapılan Bazı Çalışmalar ve Ortaya Koyduğu Sonuçlar**

Son yıllarda literatürde “sessiz istifa” kavramıyla ilgili birçok nicel ve nitel çalışma gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmalar, kamu ve özel sektör çalışanları başta olmak üzere farklı sektörlerde ve farklı örgütlerde, değişken örneklemeler üzerinden gerçekleştirilmiş ve sessiz istifa kavramının örgütsel, bireysel ve toplumsal boyutlarına dair çeşitli bulgular sunulmuştur.

Seçer (2011) çalışmasında, kamu çalışanlarında iş güvencesizliği ile yaşam doyumu arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmasında içsel işten ayrılmanın aracılık ettiğini tespit etmiştir. Üstün ve Tatlı (2020) ise kamu ve özel sektör çalışanlarıyla gerçekleştirdikleri araştırmada, içsel işten ayrılma oranlarının farklılık gösterdiğini ortaya koymuştur. Alat (2021) örgütsel destek algısı ve içsel işten ayrılma davranışı arasında negatif yönlü korelasyon bulunduğunu ortaya koyarken, Üstün, Ballı ve Koca-Ballı (2022) içsel işten

ayrılma ile hizmet inovasyon davranışı arasında negatif yönlü korelasyon bulmuştur.

Youthall (2022) sessiz istifa sürecini rapor düzeyinde ele almış, katılımcıların %24,4'ünün sessiz istifa sürecinin içinde olduğunu belirtmiştir. Arar (2023), örgütsel adaletsizlik ve toksisite gibi yapısal etkenlerin sessiz istifada belirleyici değişkenler olduğunu öne sürerken; Avcı (2023), örgütsel sinizm ve sessiz istifa arasında anlamlı ilişkiler tespit etmiştir.

Ölçek geliştirme çalışmaları (Karaşin ve Öztırak, 2023; Savaş ve Turan, 2023) sessiz istifayı ölçmede kullanılacak güvenilir araçlar sunmuş, bu olgunun boyutlarını belirginleştirmiştir. Nitel çalışmalar (Kızılcan, 2023; Kobak, 2023; Avşar, 2024) ise sessiz istifanın duygusal, sosyal ve yönetsel nedenlerini derinlemesine analiz etmiştir.

Son olarak, sessiz istifa kavramı ile etik anlayışı, iş doyumunu, kişi-örgüt uyumu ve liderlik stilleri gibi değişkenler arasında anlamlı ilişkiler kuran çok sayıda çalışma (Saygılı ve Avcı, 2023; Tatlı, 2023; Deniz, 2024) bu olgunun çok boyutlu ve dinamik yapısını vurgulamaktadır.

### **Sonuç ve Öneriler**

Sessiz istifa, modern çalışma hayatının giderek karmaşıklaşan yapısı içinde hem bireysel hem de kurumsal düzeyde önemli sonuçlar doğuran çok katmanlı bir olgudur. Çalışanların yalnızca görev tanımlarında yer alan işleri yerine getirmeyi tercih etmesi, görünürde çalışıyor olmalarına rağmen işlerine duygusal ya da zihinsel bir bağlılık göstermemeleri, bu süreci yalnızca bir tembellik ya da motivasyon eksikliği olarak değerlendirmeyi olanaksız kılmaktadır. Özünde sessiz istifa; örgütsel iletişimin zayıflaması, psikolojik güven ortamının kaybolması, adalet algısının bozulması ve bireylerin kendilerini değersiz hissetmesi gibi çeşitli içsel ve dışsal faktörlerin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Pandemi süreciyle birlikte artan uzaktan çalışma uygulamaları ve bireylerin yalnızlaşan iş yaşamı, bu tutumun dışarıdan daha da görünür hale gelmesine neden olmuş, çalışanların örgütlerine olan bağlılıklarını gözden geçirmelerine ve hem fiziksel hem zihinsel tepkiler göstermelerine yol açmıştır. Bu bağlamda sessiz istifa, yalnızca bireysel bir tepki

gösterme olarak değil, aynı zamanda kurumların çalışanlarına yönelik yapı, yönetim, işleyiş süreçlerini ve iletişim tarzlarının da sorgulanmasına sebep olan bir dönüşüm süreci olarak görülmelidir.

Özellikle iş doyumunun azalması, çalışanların potansiyellerini gerçekleştirebilecekleri ortamların yetersizliği, adil olmayan terfi sistemleri ve takdir edilmeme gibi duygusal faktörler, çalışanları zamanla içten içe işlerinden uzaklaştırmaktadır. Bu da doğrudan örgütsel verimlilik üzerinde etkili olmakta; inovasyon, yaratıcılık ve ekip ruhu gibi modern iş dünyasında hayati öneme sahip unsurlar zarar görmektedir. Kurumlar açısından bakıldığında, sessiz istifa sadece bireylerin bireysel bir tercihi değil, aynı zamanda kurum içi işleyişin, liderlik anlayışının ve örgüt kültürünün aksayan yönlerinin bir yansımasıdır. Bu nedenle, bu olguya yalnızca çalışan merkezli değil, örgüt merkezli stratejilerle yaklaşmak gerekir.

Bu sürecin önüne geçebilmek ya da etkilerini azaltmak adına, öncelikle kurumların çalışanlarını yalnızca bir üretim aracı olarak değil, duygusal ve zihinsel ihtiyaçları olan bireyler olarak görmeleri gerekmektedir. İş yerinde güven duygusunun tesis edilmesi, açık ve iki yönlü iletişim kanallarının oluşturulması, çalışanların görüş ve katkılarına değer verilmesi, sessiz istifayı engelleyebilecek en temel adımlardandır. Yöneticilerin empati kurabilen, destekleyici ve adil bir liderlik anlayışını benimsemeleri, çalışanların motivasyonlarını koruma noktasında büyük önem taşımaktadır. Aynı zamanda görev tanımlarının netleştirilmesi, performans beklentilerinin açıkça ortaya konulması ve fazla iş yükünün çalışanlar üzerinde baskı yaratmayacak şekilde dengelenmesi, çalışanların kendilerini tükenmiş hissetmelerini engelleyebilir. Bunun yanı sıra, kurumsal ödüllendirme sistemlerinin şeffaf ve adil bir şekilde işlemesi, çalışanların çabalarının karşılıksız kalmadığını hissetmelerine yardımcı olur.

Özellikle iş-yaşam dengesine yönelik düzenlemelerin yapılması, esnek çalışma saatleri, uzaktan çalışma gibi yeni nesil uygulamaların çalışanların özel yaşamlarıyla uyumlu hale getirilmesi de bu süreçte olumlu etkiler yaratabilir. Çalışanların yalnızca fiziksel olarak değil, duygusal olarak da işe bağlılıklarını sürdürebilmeleri için, kurum içi sosyal destek sistemleri, psikolojik danışmanlık imkanları ve bireysel gelişimi destekleyici programlar sunulmalıdır. Bu

bağlamda, örgüt içinde hem bireylerin ihtiyaçlarını anlayabilecek duyarlılığa sahip bir yönetsel yapı, hem de kolektif dayanışmayı teşvik eden bir örgüt kültürü inşa edilmelidir. Son olarak, sessiz istifa konusunda kurum içi eğitimler ve bilinçlendirme çalışmaları yapılarak yöneticilerin ve insan kaynakları uzmanlarının bu kavramı doğru anlamaları ve etkili müdahale yöntemleri geliştirmeleri sağlanmalıdır.

Tüm bu unsurlar bir arada düşünüldüğünde, sessiz istifa yalnızca bireylerin işlerinden uzaklaşması değil; aynı zamanda mevcut yönetim anlayışlarının ve kurumsal kültürün yeniden yapılandırılmasını zorunlu kılan bir uyarı olarak ele alınmalıdır. Bu nedenle, kurumların sorunları sadece geçici çözümlerle yönetmesi değil, uzun vadeli ve sürdürülebilir politikalarla çalışanlarının ihtiyaçlarını ve beklentilerini karşılamayı hedeflemesi gerekmektedir. Ancak bu şekilde, çalışanların hem zihinsel hem duygusal olarak işlerine yeniden bağlanmaları mümkün olacak, iş yerinde aidiyet duygusu ve üretkenlik yeniden kurularak iş yaşamı yeniden organize edilebilecektir.

### **Kaynakça**

- Arar, T. (2023). Çalışanları sessiz istifa davranışı sergilemeye yönelten unsurların incelenmesi. *Sosyal, Beşeri ve İdari Bilimler Alanında Gelişmeler*.
- Arar, T., Çetiner, N., & Yurdakul, G. (2023). Quiet quitting: Building a comprehensive theoretical framework. *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi*, 28(15), 122-138. <https://doi.org/10.20990/kilisübfakademik.1245216>
- Avcı, N. (2023). Örgütsel sinizm, örgütsel sessizlik, işte sözde var olma ve sessiz istifa arasındaki ilişkiler: İstanbul Maltepe belediyesi örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 14(39), 968-989.
- Avşar, M. (2024). Konaklama işletmelerinde çalışanların sessiz istifa kavramına ilişkin algılarının metafor analizi ile incelenmesi. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 14(1), 343-355. <https://doi.org/10.30783/nevsosbilen.1420681>
- Bildirici Çalık, E. (2023). Sessiz istifa kavramının teorik incelenmesi. In E. V. Korkmaz (Ed.), *Yönetim ve organizasyon alanında seçme yazılar II* (ss. 15–25). Özgür Yayınları.

Kavak, H. (2026). Sessiz İstifa: Modern Çalışma Yaşamında Görünmeyen Tükeniş. *GBD*, 1(1), 45-61.

Boy, Y., & Sürmeli, M. (2023). Quiet Quitting: A Significant Risk For Global Healthcare. *Journal of Global Health*, 13(03014), 1-4. <https://doi.org/10.7189/jogh.13.03014>

Cohen, P. (2022). Quiet quitting: Our favorite reads, *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2022/09/quiet-quitting-our-favorite-reads>. Erişim Tarihi: 18.04.2025

Çalışkan, K. (2023). Sessiz İstifa: Sonun Başlangıcı mı Yeniden Diriliş mi? *Journal of Organizational Behavior Review*, 5(2), 190-204.

Çimen, A. İ., & Yılmaz, T. (2023). Sessiz istifa ne kadar sessiz. *Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Dergisi*, 5(1), 27-33.

Demirkaya, H., Yıldız, B., Erener Özalçın, S., & Öztürk, H. (2023). İnsan kaynaklarında sessizliğin yankıları: Örgütlerde sessiz istifa fenomeninin anatomisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi Dergisi*, 2(2), 69-88.

Deniz, A. (2024). Sessiz istifanın iş tatminine etkisi: Havaçılık sektörü çalışanlarına yönelik bir araştırma. *Sosyal, Beşeri ve İdari Bilimler Dergisi*, 7(2), 134-152. <https://doi.org/10.26677/TR1010.2024.1368>

Gallup. (2022). Is Quiet Quitting Real? <https://www.gallup.com/workplace/398306/quiet-quitting-real.aspx>. Erişim Tarihi: 18.04.2025

Gallup. (2025). Indicators Employee Engagement Overall Satisfaction Among U.S. Employees. <https://www.gallup.com/394373/indicator-employee-engagement.aspx>. Erişim Tarihi: 18.04.2025

Güler, M. (2023). Çalışma Kültüründe Yeni Bir Kavram: Sessiz İstifa. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 32(1), 247-261.

Gürer, A., Solmaztürk, A. B., & Gökçe, F. (2024). Sessiz istifa: Literatür incelemesi. *Toplum ve Kültür Araştırmaları Dergisi*, 13, 1-41. <https://doi.org/10.48131/jscs.1383187>

Kandemir, S. (2024). Gürültülü bir sessizlik: sessiz istifa. <https://www.hiwellapp.com/blog/sessiz-istifa-psikolojisi>. Erişim Tarihi: 19.04.2025

Karaman Kepenekçi, Y., Katıtaş, S., & Ökdem, M. (2024). Development of the quiet quitting scale for teachers and examination of teachers' views on quiet quitting in terms of various variables. *Trakya*

*Journal of Education*, 14(2), 1344–1363.  
<https://doi.org/10.24315/tred.1469047>

Karaşin, Y., & Öztırak, M. (2023). Sessiz istifa tutum ölçeğinin geliştirilmesi. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(4), 1443-1460.  
<https://doi.org/10.18074/ckuiibfd.1311522>

Kızılcan, S. (2024). Havayolu kabin ekibi çalışanları ve sessiz istifa: kabin amirleri açısından bir değerlendirme. *Uluslararası Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırma Dergisi*, 10(101), 2951-2961.  
<https://doi.org/10.5281/zenodo.10253445>

Kobak, Ö. (2023). Sessiz istifa kavramına ilişkin bir model önerisi (Yüksek Lisans Tezi). *Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İstanbul.

Örücü, E., & Hasırcı, I. (2023). Örgütlerde hiyerarşi kültürü ve lider-üye etkileşiminin sessiz istifa davranışı üzerindeki etkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 25(1), 275-291.

Özbucak-Albar, B. (2023). Örgütlerde sessiz istifa davranışı. In D. F. Biçer & Y. Öz (Eds.), *Sosyal, insan ve idari bilimlerde ileri ve çağdaş çalışmalar 1* (ss. 75-85). Duvar Yayınları.

Özer, Y. (2022). “Gürültülü sessizlik”. *Dünya*.  
<https://www.dunva.com/kose-vazisi/gurultulusessizlik/670372>.  
Erişim Tarihi: 18.04.2025.

Saygılı, Z., & Avcı, N. (2023). Çalışanların görev odaklı ve insan odaklı liderlik tarzı algılarının adanmışlıktan sessiz istifaya değin farklılaşması üzerine bir inceleme. *Anlambilim MTÜ Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 3(1), 212-227.

Savaş, B.Ç., & Turan, M. (2023). Sessiz istifa ölçeği: geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *The Online Journal of Recreation and Sports*, 12(3), 442-453.

Seçer, B. (2011). İş güvencesizliğinin içsel işten ayrılma ve yaşam doyumuna etkisi. *İŞGÜÇ: The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 13(4), 43-60.

Şahin, Y. (2024). Örgütlerde sessiz istifanın bibliyometrik analizi. *İzmir Yönetim Dergisi*, 5(2), 153–165.  
<https://doi.org/10.56203/ivd.1586267>

Tatlı, M. (2023). Etik iklimin işe angaje olma ve sessiz istifa üzerindeki etkisinde politik becerilerin rolü: Kamu çalışanları örneği

(Doktora Tezi). *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Nevşehir.

- Üstün, F., Ballı, E., & Koca-Ballı, İ. (2022). İçsel işten ayrılma (sessiz istifa) ve hizmet inovasyon davranışının incelenmesi: Türkiye-Almanya örneği. In *Girişimcilik ve yönetim güncel gelişmeler* (ss. 95-110). Özgür Yayın Dağıtım.
- Üstün, F., & Tatlı, M. (2020). İçsel işten ayrılma (içsel göç) ve performans düşürme eğiliminin demografik özellikler açısından değerlendirilmesi: Kamu özel sektör karşılaştırması. In *19. Uluslararası İşletmecilik Kongresi Bildiriler Kitabı* (ss. 499-515). Erciyes Üniversitesi Yayını.
- Yıldız, S., & Özmenekşe, Y. O. (2022). Kaçınılmaz son: Sessiz istifa / An aftermath for worklife: Quiet quitting. *AL-FARABI International Journal on Social Sciences*, 7(4), 14. <https://doi.org/10.46291/Al-Farabi.070402>
- Yıldız, D. (2023). Z kuşağında tükenmişliğin ötesi: Sessiz istifa. *International Journal of Disciplines Economics & Administrative Sciences Studies*, 9(52), 1400-1405. <https://doi.org/10.29228/ideas.72623>
- Yavuz, A. (2024). Sessiz istifa: İş yaşamında sessiz bir çıkış yolu mu? *ASEAD: Uluslararası Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 11(3), 242-253. (Genişletilmiş bildiri, ASEAD 13. Uluslararası Sosyal Bilimler Sempozyumu, 25-27 Mayıs 2024, Bern, İsviçre).
- Youthall. (2022). Sessiz istifa: Sadece bir trend mi, gerçek bir vazgeçiş mi? *Youthall Kariyer Platformu*.