

Yiyecek-İçecek İşletmelerinde Sessiz İstifa Davranışının Belirleyicileri: Psikolojik Güvenliğin Aracı Rolü

Determinants of Quiet Quitting Behavior in Food and Beverage Businesses: The Mediating Role of Psychological Safety

Adnan AKIN  ^a

^a Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu Meslek Yüksek Okulu, Otel lokanta ve İkram Hizmetleri Bölümü, Bolu, Türkiye.

adnan.akin@ibu.edu.tr

MAKALE BİLGİSİ	ÖZET
Anahtar Kelimeler: Sessiz İstifa Psikolojik Güvenlik Sosyal Değişim Kuramı Yiyecek-İçecek İşletmeleri Rol Belirsizliği	Amaç – Bu araştırma, yiyecek-içecek hizmeti sunan işletmelerde çalışanların sessiz istifa davranışlarının örgütsel ve bireysel belirleyicilerini incelemeyi ve literatürde sınırlı biçimde ele alınan psikolojik güvenliğin bu ilişkilerdeki aracı rolünü ampirik olarak test etmeyi amaçlamaktadır. Araştırma, Edmondson'ın Psikolojik Güvenlik Kuramı ile Blau'nun Sosyal Değişim Kuramı'ndan hareketle; psikolojik güçsüzlük, örgütsel sessizlik, örgütsel adalet algısı ve rol belirsizliğinin sessiz istifa davranışı üzerindeki etkilerini bütüncül bir nedensel model çerçevesinde ele almaktadır. Yöntem – Araştırma nicel yöntem yaklaşımıyla yürütülmüş; veriler Türkiye'de yiyecek-içecek işletmelerinin ve hizmet yoğunluğunun en yüksek olduğu illerde (İstanbul, Ankara, İzmir, Antalya ve Muğla) faaliyet gösteren işletmelerde çalışan 470 katılımcıdan toplanmıştır. Verilerin analizinde Yapısal Eşitlik Modellemesi (SEM) kullanılmış, psikolojik güvenliğin aracı rolü bootstrap yöntemi aracılığıyla test edilmiştir. Bulgular – Elde edilen bulgular; psikolojik güçsüzlük, örgütsel sessizlik ve rol belirsizliğinin sessiz istifa davranışını pozitif ve anlamlı biçimde etkilediğini; örgütsel adalet algısı ile psikolojik güvenliğin ise sessiz istifa davranışını negatif yönde etkilediğini göstermektedir. Ayrıca psikolojik güvenliğin, söz konusu bağımsız değişkenler ile sessiz istifa arasındaki ilişkilerde anlamlı bir aracı mekanizma olarak işlev gördüğü belirlenmiştir. Tartışma – Bulgular, sessiz istifa davranışının sadece münferit bir motivasyon kaybı olarak değerlendirilemeyeceğini; aksine örgütsel yapı ile psikolojik iklim arasındaki etkileşimden doğan çok katmanlı bir sonuç olduğunu ortaya koymaktadır. Araştırma, psikolojik güvenliğin sessiz istifa sürecinde kritik bir aracı değişken olarak konumlandırarak örgütsel davranış literatürüne özgün bir katkı sunmakta ve yiyecek-içecek işletmeleri yöneticileri için çalışan bağlılığını korumaya yönelik kanıta dayalı stratejik çıkarımlar sağlamaktadır.
Gönderilme Tarihi 17 Şubat 2026 Revizyon Tarihi 30 Nisan 2026 Kabul Tarihi 15 Mayıs 2026	
Makale Kategorisi: Araştırma Makalesi	
ARTICLE INFO	ABSTRACT
Keywords: Quiet Quitting Psychological Safety Social Exchange Theory Food and Beverage Businesses Role Ambiguity	Purpose – This study aims to examine the organizational and individual determinants of quiet quitting behavior among employees in food and beverage service enterprises and to empirically test the mediating role of psychological safety in these relationships. Drawing upon Edmondson's Psychological Safety Theory and Blau's Social Exchange Theory, the research investigates the effects of psychological powerlessness, organizational silence, perceived organizational justice, and role ambiguity on quiet quitting behavior within a holistic causal model. Design/methodology/approach – The research was conducted using a quantitative methodological approach. Data were collected from 470 participants working in enterprises operating in provinces with the highest concentration of food and beverage businesses and service intensity in Turkey (Istanbul, Ankara, Izmir, Antalya, and Muğla). Structural Equation Modeling (SEM) was employed for data analysis, and the mediating role of psychological safety was tested using the bootstrap method. Results – The findings indicate that psychological powerlessness, organizational silence, and role ambiguity affect quiet quitting behavior positively and significantly; whereas perceived organizational justice and psychological safety affect quiet quitting behavior negatively. Furthermore, it was
Received 17 February 2026 Revised 30 April 2026 Accepted 15 May 2026	
Article Classification: Research Article	

ETİK ONAY: Çalışmanın etik onay izni Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimlerde İnsan Araştırmaları Etik Kurulu tarafından 03.09.2025 tarihli ve 2025/464 sayılı karar ile alınmıştır.

Önerilen Atf/ Suggested Citation

Akın, A. (2026). Yiyecek-İçecek İşletmelerinde Sessiz İstifa Davranışının Belirleyicileri: Psikolojik Güvenliğin Aracı Rolü, İşletme Araştırmaları Dergisi, 18 (2) 1507-1523.

determined that psychological safety functions as a significant mediating mechanism in the relationships between the aforementioned independent variables and quiet quitting.

Discussion – The findings reveal that quiet quitting behavior is a multi-layered outcome arising from the interaction between organizational structure and psychological climate rather than merely an isolated loss of motivation. By positioning psychological safety as a critical mediating variable, this study provides an original contribution to the organizational behavior literature and offers evidence-based strategic implications for food and beverage enterprise managers to strengthen employee commitment.

1. Giriş

Günümüz küresel işgücü piyasalarında çalışanların işe yönelik psikolojik ve davranışsal bağlılıklarında zayıflama olduğu düşünülmektedir. Özellikle dijitalleşme ve değişen iş modelleriyle beraber, çalışanın örgütten formel olarak ayrılmadan örgütsel yaşantıdan bilişsel ve duygusal düzeyde geri çekilmesini ifade eden sessiz istifa (quiet quitting) davranışı, modern yönetim anlayışında önem arz etmektedir (Klotz ve Bolino, 2022). COVID-19 pandemisi sonrası dönemde çalışma yaşamında oluşan yapısal ve psikososyal değişimler, çalışanların işe yükledikleri anlamı ve iş-özel yaşam dengesini yeniden sorgulamasına neden olmuştur. Söz konusu değişim ile sessiz istifa davranışının geçici bir işgücü piyasası eğilimi olmaktan çıkıp, örgütlerin sürdürülebilirliğinin önünde ciddi bir engel teşkil eden kalıcı bir çalışan davranışına dönüştüğü söylenebilir. Bu bağlamda sessiz istifa; çalışanın işten ayrılma niyeti taşımaksızın motivasyonunu bilinçli bir şekilde azaltması, sadece görev tanımıyla sınırlı bir performans sergilemesi ve örgütsel vatandaşlık kapsamındaki gönüllü sorumluluklardan kaçınması olarak anlandırılmaktadır (Matias, 2024; Savaş ve Turan, 2023). Sessiz istifa davranışının sınırlarını belirleyebilmek için, sessiz istifanın örgütsel sessizlik, işten ayrılma niyeti ve tükenmişlik gibi yapılarla olan temel farklılıklarının tespiti rasyonel bir yaklaşımdır. Sessiz istifa, örgütsel sessizlikten ayrılır; çalışanın fikirlerini beyan etmesine rağmen en az veya asgari çaba göstermeyi bilinçli olarak seçmesidir. Benzer şekilde, sessiz istifa, tükenmişlikteki enerjisiz kalma durumundan da farklılık arz etmektedir. Çalışan, planlı bir psikolojik korunma stratejisi geliştirebilir. Sessiz istifa, işten ayrılma niyetine kıyasla kendi başına özgün bir olgu niteliğindedir. Mevcut istihdam statüsünü koruma tercihiyle kendini gösteren davranış biçimidir (Yıldız ve Özmenekşe, 2022). Böylelikle sessiz istifa, çalışanın işten tamamen kopması değil, iş tanımının ötesine geçen gönüllü katkılardan isteyerek kasıtlı bir şekilde geri çekilmesidir (Klotz ve Bolino, 2022; Serenko, 2023).

Sessiz istifa davranışının yiyecek-içecek işletmelerinde incelenmesi, işletmelerin sahip olduğu kendine has yapısal özellikler sebebiyle stratejik bir önem taşımaktadır. Yiyecek-içecek işletmelerinin yüksek düzeyde duygusal emek gereksinimi, yoğun müşteri etkileşimi, vardiyalı çalışma düzeni, düşük ücret politikaları ve yüksek işgücü devri gibi zorlayıcı koşullarla karakterize edildiği bilinmektedir (Karatepe, 2013; Othman vd., 2018). İşletmelerdeki stresli ve yoğun emek gerektiren ortamlar, çalışanlar üzerindeki psikososyal baskıyı artırarak sessiz istifayı bir savunma mekanizmasına dönüştürmektedir. Nitekim örgütsel destek, adalet ve takdir algısının zayıfladığı emek-yoğun işletmelerde, aidiyet duygusunun yıpranmasıyla başlayan sessiz geri çekilme; çalışanın maruz kaldığı yoğun baskı ile gerginliğe karşı geliştirdiği koruyucu bir adaptasyon stratejisidir. Aynı zamanda tükenmişlik riskine karşı pasif bir geri çekilme stratejisi olarak yönetim literatüründe kabul görmektedir (Maslach ve Leiter, 2017; Klotz ve Bolino, 2022). Dolayısıyla sessiz istifa davranışının, literatürde sıklıkla odaklanılan iş tatminsizliği ya da tükenmişlik gibi klasik örgütsel değişkenlerden ibaret olmadığı; aksine bireysel, örgütsel ve bağlamsal faktörlerin iç içe geçtiği çok boyutlu bir yapı sergilediği söylenebilir. Sessiz istifa davranışındaki çok boyutlu kopuş; çalışanın örgütte fiziksel varlığını sürdürmesine rağmen, örgütsel yaşantıdan bilişsel ve duygusal düzeyde uzaklaşmasını ifade etmektedir (Hamouche vd., 2023). Çalışanların algıladıkları olumsuz koşullara verdikleri pasif bir tepki niteliğindeki davranışsal yansımanın; psikolojik güçsüzlük, örgütsel sessizlik, adalet algısındaki zayıflama ve rol belirsizliği gibi unsurlarla yakın ilişkisi olduğu düşünülmektedir (Akın ve Çiçek, 2024). Buna karşın literatür incelendiğinde; sessiz istifanın genellikle kısıtlı değişken grupları çerçevesinde ele alındığı, ancak psikolojik güvenliği merkezi bir aracı mekanizma olarak konumlandıran bütüncül yaklaşımların sınırlı kaldığı görülmektedir. Araştırma, Blau'nun (1964) Sosyal Değişim Kuramı'ndaki karşılıklılık ilkesi ile Edmondson'ın (1999) Psikolojik Güvenlik Kuramı'ndaki risk alma iklimini kuramsal bir köprü ile birleştirerek; söz konusu boşluğu doldurmayı hedeflemektedir. Bu kapsamda araştırma; olumsuz örgütsel koşulların psikolojik güvenliği zayıflatması ve sessiz istifa ile sonuçlanması üzerine kurulu etki mekanizmasını bilimsel bir çerçevede test etmektedir. Araştırmanın temel özgünlüğü ise psikolojik güçsüzlük, örgütsel sessizlik, adalet

ve rol belirsizliği gibi birbirini tetikleyen kritik belirleyicileri aynı modelde bütünleştirip, psikolojik güvenliğin bu süreçteki aracı rolünü veriye dayalı olarak test etmesidir. Veriler; Türkiye’de yiyecek-içecek işletmelerinin ve hizmet yoğunluğunun yüksek olduğu İstanbul, Ankara, İzmir, Antalya ve Muğla illerinde faaliyet gösteren işletmelerde görev yapan 470 katılımcıdan elde edilmiştir. Ulaşılan örneklemin, araştırmanın kanıta dayalı niteliğine katkı sağlaması ve bulguların genellenebilirlik düzeyini artırması beklenmektedir. Araştırma kapsamında toplanan verilerin analizi SPSS 26.0 paket programı aracılığıyla gerçekleştirilmiş; kurulan modelin geçerliliği ise AMOS 24.0 yazılımı kullanılarak Yapısal Eşitlik Modellemesi (SEM) ve Bootstrap tekniği gibi güncel istatistiksel yöntemler aracılığıyla test edilmiştir. Saptanan bulguların; yöneticilere psikolojik güvenliği artıran liderlik pratikleri, adaletli süreç tasarımı ve rol netliği sağlama konularında kanıta dayalı stratejik çıkarımlar sunması ve sessiz istifa ile mücadelede kapsamlı bir yönetim rehberi niteliği taşıması öngörülmektedir.

2. Kuramsal Çerçeve

Literatürde sessiz istifa davranışının ortaya çıkışı, çalışanların örgütsel süreçlerde yaşadıkları psikolojik ve yapısal deneyimlerle ilişkilendirilmektedir (Morrison ve Milliken, 2000; Yıldız ve Özmenekşe, 2022). Örgütsel sessizlik ve işten ayrılma niyetinden farklı olarak sessiz istifa, mevcut istihdamın korunmasını sürdürmekte ve performansın bilinçli biçimde sınırlandırılmasını içermektedir (Serenko, 2023; Matias, 2024). Her ne kadar sessiz istifa kavramı son yıllarda yönetim literatüründe görünür olsa da çalışanların örgütsel süreçlerden psikolojik ve davranışsal düzeyde geri çekilmesine ilişkin tartışmalar örgütsel davranış literatüründe yer alabilmektedir. Bu yönüyle sessiz istifa, tamamen yeni bir olgu olmaktan ziyade değişen çalışma koşulları ve iş-yaşam dengesi algısındaki değişimle birlikte tekrar görünürlük kazanan örgütsel davranış biçimi olarak değerlendirilebilmektedir (Scheyett, 2022). Bununla beraber sessiz istifa, çalışanların örgütten formel olarak ayrılmadan işe yönelik motivasyon ve çabalarını bilinçli biçimde en az düzeye indirmeleri, sadece rol tanımlarıyla sınırlı performans sergilemeleri ve ek sorumluluklardan kaçınmalarıdır (Matias, 2024; Savaş ve Turan, 2023; Klotz ve Bolino, 2022).

Sessiz istifa, örgüt içi çatışmalara ilgisizlik, öneri ve eleştirilerden kaçınma, yönetsel kararları sorgulamadan kabullenme, bireysel yetkinliklerin tam olarak kullanılmaması gibi belirtilerle çalışanlarda ortaya çıkabilmektedir (Morrison ve Milliken, 2000). Bu bağlamda sessiz istifa, örgüt içinde fiziksel varlığın sürdürülmesine rağmen çalışanların bilişsel ve davranışsal katılım düzeylerinin sınırlanmasıyla karakterize edilen bir geri çekilme davranışı niteliğindedir (Lee ve Mitchell, 1994). Vardiyalı ve uzun çalışma saatleri, görece düşük ücret düzeyi, rol belirsizliği gibi yapısal faktörler çalışanların örgütsel bağlılıklarını ve motivasyonlarını olumsuz etkilemektedir (Karatepe ve Uludağ, 2007; Önder, 2022; Çimen ve Yılmaz, 2023; Günay, 2023; Othman vd., 2018). Özellikle yiyecek-içecek işletmeleri gibi yüksek stres, yoğun müşteri etkileşimi ve duygusal emek gereksiniminin belirgin olduğu çalışma ortamında, söz konusu sessiz istifa davranışı tüm bu faktörlerin etkisiyle daha net ortaya çıkabilmektedir (Karatepe, 2013; Liu-Lastres vd., 2024). Ayrıca sessiz istifanın ortaya çıkışında bireysel tutumların ötesinde, örgütsel yapı ve yönetsel uygulamalar da belirleyicidir. Örgütsel adalet, çalışanların örgüt içinde maruz kaldıkları uygulamaları ne derece adil algıladıklarını göstermektedir (Greenberg, 1990). Düşük adalet algısı, çalışanlarda güvensizlik ve yabancılaşma duygularını artırırken (Colquitt, 2001), rol belirsizliği ise stres düzeyinin yükselmesine ve örgütsel bağlılığın zayıflamasına neden olabilmektedir (Karatepe ve Uludağ, 2007; Önder, 2022). Örgütsel destek eksikliği ve yeterli değer görmeme de sessiz istifa eğilimini güçlendiren önemli faktörler arasındadır (Pevac, 2023).

Kuramsal açıdan sessiz istifa, çalışanların psikolojik güçsüzlük ve rol belirsizliği gibi deneyimlerle de bağlantılıdır. Psikolojik güçsüzlük, çalışanın örgütsel süreçlerde yeterli etki ve kontrol sahibi olamadığı algısıdır (Spreitzer, 1995; Biregeyi vd., 2023; Kobak, 2023; Serenko, 2023). Çalışanlarda güçsüzlük hissinin süreklilik kazanması, çalışanların örgütsel beklentilerden bilinçli olarak geri çekilmelerine ve sessiz istifa davranışına yönelmelerine sebep olabilmektedir. Dolayısıyla oluşan güçsüzlük, çalışanların görüş ve endişelerini yöneticileriyle paylaşmak istememeleri ve örgütsel sessizlik davranışının ilerlemesine yol açabilmektedir (Morrison ve Milliken, 2000; Güler, 2023; Avcı, 2023). Örgütsel davranış literatüründe ise sessiz istifa, geri çekilme (withdrawal) davranışları kapsamında değerlendirilmektedir. Çalışanların, örgütsel talepleri ile bireysel beklentileri arasında oluşan uyumsuzluk, örgütsel süreçlere katılımı azaltabilmektedir (Lee ve Mitchell, 1994). Bunun sonucu sessiz istifa davranışının, sadece bireysel motivasyon kaybı olarak ifade edilmemesi gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Sonuç olarak sessiz istifanın örgütsel koşullar ve psikososyal

baskılar tarafından şekillenen bilinçli ve stratejik bir geri çekilme davranışı olduğunu söylemek mümkündür. Psikolojik güvenlik ise çalışanların örgütsel koşullara verdikleri tepkilerin hangi davranışsal sonuçlara dönüşeceğini ortaya koyan önemli bir aracı mekanizmadır (Edmondson, 1999). Psikolojik güçsüzlük, rol belirsizliği ve örgütsel sessizlik gibi olumsuz deneyimler, çalışanların kendilerini ne ölçüde güvende hissettiklerine bağlı olarak açık tepkilere ya da sessiz istifa gibi pasif geri çekilme davranışlarına dönüşebilmektedir (Frazier vd., 2017; Çakır, 2022; Kaplan, 2022).

Araştırmanın kuramsal çerçevesi, Sosyal Değişim Kuramı (Blau, 1964) ile Psikolojik Güvenlik Kuramı (Edmondson, 1999) üzerine inşa edilmiştir. Sosyal Değişim Kuramı, çalışanların örgüte sundukları emek ve katkılar karşılığında adil ve destekleyici bir muamele görmeyi beklediklerini; bu beklentinin karşılanmaması durumunda ise geri çekilme davranışlarının ortaya çıkabileceğini savunmaktadır (Cropanzano ve Mitchell, 2005; Gouldner, 1960). Yaklaşım, sessiz istifayı çalışanların algıladıkları örgütsel koşullara verdikleri rasyonel ve pasif bir tepki biçimi olarak anlamlandırmaya imkan tanımaktadır.

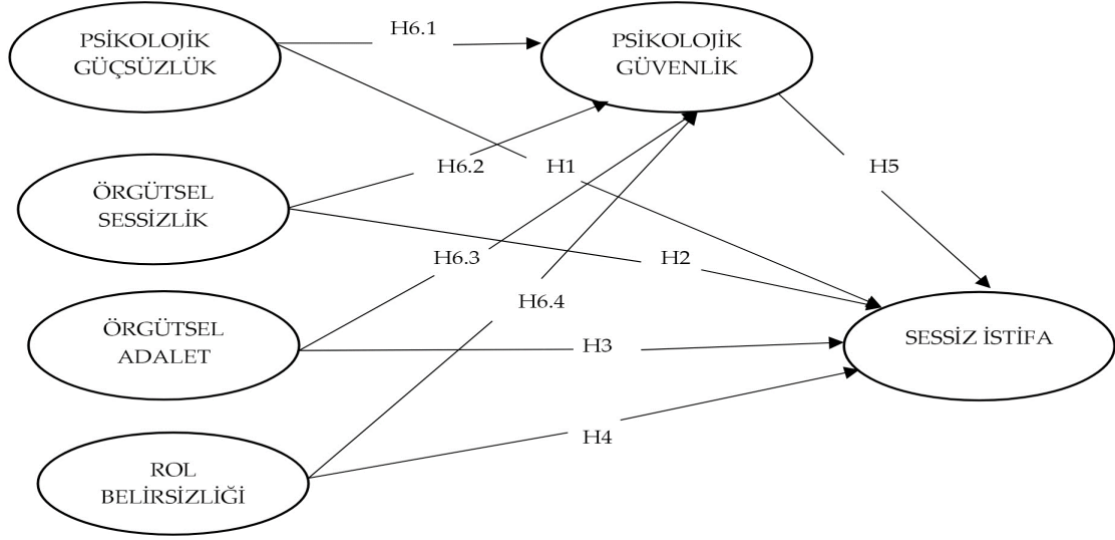
Ulusal ve uluslararası literatürde yer alan bazı araştırmalar, sessiz istifa davranışının sadece bireysel tutumlarla açıklanamayacağını, örgütsel yapı ve yönetsel uygulamalarda belirleyici rol oynadığını ortaya koymaktadır. Sessiz istifa davranışının, iş tatmini ve örgütsel bağlılığı azalttığı, verimlilik kaybı ile bilgi akışında bozulmanın olduğu gibi örgütsel sonuçları tespit edilmiştir (Alat ve Filizöz, 2021; Avcı, 2023; Çakır, 2022; Tatlı, 2023; Üstün ve Tatlı, 2020; Kim ve Sohn, 2024; Pevec, 2023; Serenko, 2023; Zieba, 2023; Wallace ve Coughlan, 2023). Mevcut literatürde sessiz istifa davranışını veriye dayalı bütüncül bir model çerçevesinde ele alan çalışmalar sınırlı olduğu söylenebilir. Çeşitli araştırmalar, sessiz istifa ile ilgili yapısal faktörleri ve psikolojik süreçleri ayrı ayrı incelemekte; ancak bu faktörlerin psikolojik güvenlik aracılığıyla sessiz istifa davranışına nasıl dönüştüğünü bütüncül biçimde saptamamaktadır. Bu sebeple gerçekleştirilen araştırma, örgütsel adalet, rol belirsizliği, psikolojik güçsüzlük ve örgütsel sessizlik gibi birbirleriyle ilişkili belirleyicileri aynı modelde bütünleştirerek psikolojik güvenliğin aracı rolünü veriye dayalı olarak test etmeyi amaçlamaktadır. Araştırmanın sonuçlarının, sessiz istifa davranışının çok boyutlu yapısını açıklamaya ve yöneticilerin psikolojik güvenliği güçlendiren uygulamalar geliştirmelerine yönelik bilimsel bir temel sunması öngörülmektedir.

3. Yöntem

3.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

Araştırma, nicel yöntem çerçevesinde yürütülmüş ve değişkenler arasındaki neden-sonuç ilişkilerini incelemeyi amaçlayan nedensel araştırma deseni çalışmada kullanılmıştır. Model, sessiz istifa davranışını etkileyen bireysel ve örgütsel faktörleri açıklamaya yönelik olarak yapılandırılmıştır. Bu doğrultuda psikolojik güçsüzlük, örgütsel sessizlik, örgütsel adalet algısı ve rol belirsizliği bağımsız değişkenler; psikolojik güvenlik aracı değişken; sessiz istifa ise bağımlı değişken olarak belirlenmiştir.

Araştırma modeli, Edmondson'un (1999) Psikolojik Güvenlik Kuramı ve Blau'nun (1964) Sosyal Değişim Kuramı temel alınarak oluşturulmuştur. Modeldeki doğrudan ve dolaylı ilişkiler, Yapısal Eşitlik Modellemesi (SEM) ile test edilmiştir. Araştırma, değişkenler arasındaki ilişkileri nesnel ölçümlerle test etmeyi temel almaktadır. Geliştirilen kuramsal model; psikolojik güçsüzlük, örgütsel sessizlik, örgütsel adalet algısı ve rol belirsizliğinin sessiz istifa davranışı üzerindeki etkilerini incelemektedir. Model, örgütsel yapı ve yönetim uygulamalarına ilişkin algıların (örgütsel adalet ve rol belirsizliği) bireysel psikolojik deneyimler (psikolojik güçsüzlük ve örgütsel sessizlik) aracılığıyla çalışanların psikolojik güvenlik algılarını etkilediğini ve sonuç olarak sessiz istifa davranışına yol açtığını öne sürmektedir. Bu yönüyle model, sessiz istifayı sadece bireysel bir geri çekilme davranışı değil, örgütsel bağlamda şekillenen çok boyutlu bir sonuç olarak ele almaktadır.



Şekil 1. Araştırmanın Kuramsal Modeli

Psikolojik güçsüzlük, örgütsel sessizlik, örgütsel adalet algısı ve rol belirsizliği, çalışanların örgütsel koşullara ilişkin algılarını şekillendirerek sessiz istifa davranışının ortaya çıkmasında belirleyici rol oynayan temel unsurlar olarak değerlendirilmektedir. Bu değişkenlerin, çalışanların örgütsel yaşantıdan bilişsel ve duygusal olarak geri çekilmelerine yol açarak sessiz istifa davranış eğilimini artırması beklenmektedir. Kuramsal çerçeve doğrultusunda, söz konusu değişkenlerin sessiz istifa üzerindeki etkilerini test etmek amacıyla doğrudan etki hipotezleri geliştirilmiştir.

Alan yazında yer alan çalışmalar incelendiğinde; psikolojik güçsüzlük algısı yüksek olan çalışanların işe karşı bilişsel ve duygusal bir geri çekilme yaşadıkları görülmektedir. Nitekim hizmet işletmelerinde yürütülen araştırmalarda, iş süreçleri üzerindeki kontrol hissini kaybeden çalışanların sessiz istifa davranışını anlamlı ve pozitif yönde sergiledikleri saptanmıştır (Akın, 2024). Benzer şekilde, örgütsel sessizlik ile sessiz istifa arasındaki ilişki, fikirlerinin önemsenmediğini düşünen çalışanların sadece kendilerinden beklenen minimum çabayı sergilediğini göstermektedir. Literatürde sessizlik ikliminin sessiz istifa eğilimini artırdığı yönünde istatistiksel olarak anlamlı sonuçlar raporlanmıştır (Yıldız, 2023). Çalışanların adalet algıları ile işe adanmışlıkları arasındaki etkileşim ele alındığında ise, adalet algısı düştükçe sessiz istifa davranışının arttığı; özellikle dağıtım ve işlem adaletindeki yetersizliklerin bu süreci tetiklediği doğrulanmıştır (Colquitt vd., 2001; Akın, 2024). Ayrıca, rol belirsizliğinden kaynaklanan stresin, çalışanları iş tanımlarının dışına çıkmamaya ve enerjilerini sakınmaya iterek sessiz istifa ile doğrudan bir ilişki içerisine girdiğini doğrulamıştır (Rizzo vd., 1970; Hair vd., 2014). Bu bulgular ışığında şu hipotezler oluşturulmuştur:

H1: Psikolojik güçsüzlük, çalışanların sessiz istifa eğilimini pozitif yönde etkiler.

H2: Örgütsel sessizlik, çalışanların sessiz istifa eğilimini pozitif yönde etkiler.

H3: Düşük örgütsel adalet algısı, çalışanların sessiz istifa eğilimini pozitif yönde etkiler.

H4: Rol belirsizliği, çalışanların sessiz istifa eğilimini pozitif yönde etkiler.

Psikolojik güvenlik ise çalışanların örgütsel ortamda kendilerini ne ölçüde rahat ve güvende hissettiklerini açıklayan kritik bir değişken olarak ele alınmaktadır. Psikolojik güvenliğin zayıfladığı örgütsel bağlamlarda sessiz istifa davranışının güçlenebileceği öngörülmektedir. Dolayısıyla, psikolojik güvenliğin sessiz istifa üzerindeki doğrudan etkisi ile birlikte modeldeki aracı rolü test edilmiştir.

H5: Psikolojik güvenlik, çalışanların sessiz istifa eğilimini negatif yönde etkiler.

Psikolojik güvenliğin modelde üstlendiği rol sadece doğrudan etki ile sınırlı değildir. Kuramsal model çerçevesinde psikolojik güvenliğin aracı bir mekanizma olarak işlev gördüğü varsayılmaktadır.

H6: Psikolojik güvenlik; psikolojik güçsüzlük, örgütsel sessizlik, örgütsel adalet algısı ve rol belirsizliği ile sessiz istifa arasındaki ilişkide aracı rol oynar.

H6.1: Psikolojik güvenlik, psikolojik güçsüzlük ile sessiz istifa arasındaki ilişkide aracı rol oynar.

H6.2: Psikolojik güvenlik, örgütsel sessizlik ile sessiz istifa arasındaki ilişkide aracı rol oynar.

H6.3: Psikolojik güvenlik, örgütsel adalet algısı ile sessiz istifa arasındaki ilişkide aracı rol oynar.

H6.4: Psikolojik güvenlik, rol belirsizliği ile sessiz istifa arasındaki ilişkide aracı rol oynar.

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, Türkiye’deki büyükşehirlerde faaliyet gösteren yiyecek içecek işletmelerinde çalışanlar oluşturmaktadır. Örneklemi ise zaman ve erişim kısıtları nedeniyle olasılığa dayalı olmayan örnekleme yöntemlerinden kolayda örneklemedir. Örneklem çerçevesinde İstanbul, Ankara, İzmir, Antalya ve Muğla illerinde faaliyet gösteren yiyecek-içecek işletmelerindeki 470 çalışandan veriler toplanmıştır. Verilerin hızlı, ekonomik ve erişilebilir biçimde toplanmasından dolayı kolayda örnekleme yöntemi tercih edilmiştir (Gürbüz ve Şahin, 2016).

Araştırmanın saha erişim dağılımı incelendiğinde; katılımcıların %42’sinin bağımsız restoranlarda, %28’inin kafe-bar işletmelerinde, %21’inin otel bünyesindeki yiyecek-içecek departmanlarında ve %9’unun ise hızlı servis zincirlerinde görev yaptığı doğrulanmıştır. Elde edilen örneklem büyüklüğü, yapısal eşitlik modellemesi analizlerinde önerilen serbest parametre sayısının en az on katı olma koşulunu (Hair vd., 2014) ve çok değişkenli analizler için kritik kabul edilen 300 katılımcı sınırını (Tabachnick ve Fidell, 2013) fazlasıyla karşılamaktadır.

3.3. Veri Toplama Aracı ve Süreci

Veri toplama aracı olarak kullanılan anket formu iki ana bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorular; ikinci bölümde ise araştırmanın değişkenlerini ölçmek amacıyla hazırlanan beşli Likert tipi (1: Kesinlikle Katılmıyorum – 5: Kesinlikle Katılıyorum) ölçekler yer almaktadır. Ölçeklerin madde sayıları tespit edilirken, yiyecek-içecek işletme çalışanlarının yoğun iş temposu ve literatürde katılımcı yorgunluğu (respondent fatigue) olarak bilenen veri kalitesini düşüren faktörler temel alınmıştır. Böylelikle, orijinal formları daha uzun olan ölçeklerden; literatürde yüksek faktör yüküne sahip, kavramsal temsiliyeti güçlü ve sektörel bağlama uygun yargılar, dikkate alınarak seçilmiştir. Kısaltma işlemi neticesinde, ölçüm modelinin sadeliği korunurken, yapısal eşitlik modellemesi (SEM) için gerekli olan metodolojik şeffaflık ve tahmin gücü de artırılmıştır (Kline, 2015).

Araştırma değişkenlerinden sessiz istifa davranışı, Akın (2024) araştırmasından hareketle, çalışanın işe karşı ilgi kaybını ve asgari çaba eğilimini yansıtan 5 madde ile (Örn: *"Sadece işten atılmamak için çalışıyorum"*) ölçülmüştür. Psikolojik güçsüzlük algısı, Spreitzer (1995) tarafından geliştirilen ölçeğin, çalışanın karar alma süreçlerindeki kontrolünü ve etkisini sorgulayan özerklik ve etki boyutlarına odaklanan 4 maddelik formu ile (Örn: *"İş yerinde önemli kararlar üzerinde etkili olduğumu hissedirim"*) ele alınmıştır. Modelde yapısal sorunlar ile davranışsal çıktılar arasında tam aracılık rolüne sahip psikolojik güvenlik algısı, Edmondson (1999) tarafından geliştirilen ve çalışanın risk alma algısını ölçen 4 maddelik ölçekle (Örn: *"Hatalarımı paylaştığımda cezalandırılmayacağımdan eminim"*) değerlendirilmiştir. Söz konusu değişken, iş yerinde karşılaşılan örgütsel olumsuzlukların sessiz istifaya dönüşme sürecinde belirleyici bir bağlayıcı unsur işlevi görerek, değişkenler arasındaki nedensel ilişkinin kuramsal zeminini tamamlamaktadır. Örgütsel adalet algısının ölçülmesinde Colquitt (2001) tarafından geliştirilen ve Taştan ve Yılmaz (2008) tarafından Türkçeye uyarlanan ölçeğin, yöneticilerin adil davranışı ve ödüllendirme şeffaflığına odaklanan 4 maddelik yapısı tercih edilmiştir (Örn: *"Yöneticiler çalışanlara adil davranır"*). Rol belirsizliği değişkeni, Rizzo vd., (1970) ve Doğan vd., (2016) araştırmalarında yer alan görev tanımlarının netliğini sorgulayan 4 madde ile (Örn: *"Görev tanımım net değildir"*) test edilmiştir. Örgütsel sessizlik düzeyi Vakola ve Bouradas (2005) tarafından geliştirilen ve fikirlerin saklanma eğilimini ölçen 4 maddelik yapı ile (Örn: *"Tepki çekmemek için fikirlerimi saklarım"*) belirlenmiştir.

Tüm ölçme araçlarının yapı geçerliliği Doğrulamalı Faktör Analizi (DFA) ile test edilmiş; literatürdeki güçlü temsil kabiliyetine sahip maddeler tercih edildiği için DFA süreci herhangi bir madde eleme ihtiyacı duyulmadan gerçekleştirilmiştir. Tek faktörlü bazı yapılarda serbestlik derecesinin düşük olmasına bağlı olarak elde edilen mükemmel uyum değerleri (CFI=1.000; RMSEA=0.000), modelin doygun (just-identified) bir yapı sunmasından kaynaklanmaktadır (Byrne, 2016). Güvenirlilik analizleri sonucunda Cronbach’s Alpha

ve CR değerlerinin 0,80 ile 0,88 arasında gerçekleşmesi, yapısal güvenilirliğin sağlandığını kanıtlar niteliktedir. Ayrıca Common Method Bias riskine karşı uygulanan Harman'ın Tek Faktör Testi, tek faktörün açıkladığı varyansın %31,42 olduğunu ve %50 eşik değerinin altında kaldığını doğrulamıştır (Podsakoff vd., 2003). Araştırma verileri, 2025 yılı Eylül-Aralık ayları arasında toplanmış olup; çalışma Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimlerde İnsan Araştırmaları Etik Kurulu'nun 03.09.2025 tarihli ve 2025/464 sayılı kararı ile etik açıdan uygun bulunmuştur.

3.4. Verilerin Analizi

Kullanılan ölçeklerin uluslararası düzeyde kabul görmüş ve Türkçe geçerlikleri daha önceki araştırmalarla belgelenmiş olması sebebiyle, yapı geçerliliği Doğrulamalı Faktör Analizi (DFA) ile test edilmiştir. Böylece kuramsal altyapısı ve faktör yapısı öncül araştırmalarla netleştirilmiş olan ölçeklerin mevcut örneklem üzerindeki uyumu incelenmiş; ilgili literatürdeki (Hair vd., 2014) önerilerle uyumlu olarak Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) aşamasına başvurulmadan doğrudan yapısal doğrulama sürecine geçilmiştir. Verilerin analizinde; tanımlayıcı istatistiklerin hesaplanması, normallik varsayımlarının (çarpıklık-basıklık) incelenmesi ve ölçeklerin iç tutarlılık güvenilirliklerinin belirlenmesi için SPSS 26 paket programından faydalanılmıştır. Verilerin normallik dağılımını belirlemek amacıyla Skewness (Çarpıklık) ve Kurtosis (Basıklık) katsayıları incelenmiş; Tabachnick ve Fidell (2013) tarafından önerilen ± 1.5 eşik değerleri referans alınarak verilerin tek değişkenli (univariate) normal dağılım sergilediği tespit edilmiştir.

Oluşturulan modelinin test edilmesinde ise yapısal uyum indekslerinin belirlenmesi ve aracılık etkisinin test edilmesi AMOS 24 yazılımı aracılığıyla gerçekleştirilmiştir. Modelin uyum iyiliği değerleri; CFI, TLI ve RMSEA indeksleri üzerinden, literatürde kabul gören eşik değerler (Hu ve Bentler, 1999; Kline, 2015) çerçevesinde yürütülmüştür. Düşük serbestlik derecesine sahip doygun (just-identified) ölçüm modellerinde ortaya çıkabilecek mükemmel uyum değerleri (CFI=1.000, RMSEA=0.000) literatürdeki istatistiksel beklentiler (Byrne, 2016) kapsamında değerlendirilip, yorumlanmıştır. Genel yapısal modelde uyum iyiliği değerlerini optimize etmek için kuramsal olarak ilişkili maddeler arasında gerekli modifikasyonlar (hata kovaryansları) tanımlanmıştır. Psikolojik güvenliğin aracı rolü, 5.000 alt örnekleme dayalı bias-corrected bootstrap yöntemi (Hayes, 2018) ile %95 güven aralığında sınanmıştır.

4. Bulgular

Yürütülen araştırmanın bu aşamasında, toplanan verilerin çözümlenmesi ile ilgili ulaşılan istatistiksel bulgular yer almaktadır. Bulguların raporlanmasında; verilerin betimsel özellikleri ve güvenilirlik değerlerinin ardından, Yapısal Eşitlik Modellemesi (SEM) ve bootstrap yöntemine dayalı aracılık testleri detaylandırılmıştır. Süreç önce örneklemin demografik profilinin ve ölçeklerin yapı geçerliliğinin tespit edilmesiyle başlamış, devamında kurulan hipotezlerin test edilmesine yönelik çeşitli analizlerle tamamlanmıştır.

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans ve Yüzdelere (n = 470)

Değişken	Kategori	f	%
Cinsiyet	Kadın	160	34.0
	Erkek	310	66.0
Yaş	18-24	150	31.9
	25-30	210	44.7
	31-36	70	14.9
	37 ve üzeri	40	8.5
Eğitim Durumu	İlköğretim	48	10.2
	Lise	160	34.0
	Ön Lisans	140	29.8
	Lisans	92	19.6
	Yüksek Lisans/Doktora	30	6.4
Toplam İş Deneyimi	2-3 yıl	85	18.1
	4-5 yıl	160	34.0
	5-6 yıl	150	31.9
	7 yıl ve üzeri	75	16.0

Mevcut İşte Çalışma Süresi	1 yıl ve altı	80	17.0
	2-3 yıl	160	34.0
	4-5 yıl	150	31.9
	5 yıl ve üzeri	80	17.0
Pozisyon	Servis Elemanı	230	48.9
	Mutfak Personeli	120	25.5
	Alt Düzey Yönetici	50	10.6
	Orta Düzey Yönetici	40	8.5
	Üst Düzey Yönetici	30	6.4
Kurum Türü	Kafe	250	53.2
	Restoran	220	46.8

470 katılımcının demografik dağılımına ilişkin detaylar Tablo 1’de sunulmuştur. Katılımcı profili, yiyecek-içecek işletmelerinin genel yapısal özellikleriyle uyumlu bir durum sergilemektedir. Örneklemenin cinsiyet dağılımında erkek çalışanların (%66) ağırlıklı olduğu görülmektedir. Yaş dağılımı incelendiğinde; 18-24 (%31,9) ve 25-30 (%44,7) yaş gruplarının toplamda %76,6 gibi etkili bir orana sahip olduğu, işletmelerin genç işgücü dinamizmini yansıttığı saptanmıştır. Eğitim düzeyinde lise (%34) ve ön lisans (%29,8) mezunları ön plandadır. Mesleki deneyim açısından katılımcıların çoğunluğu (%65,9) 4-6 yıl arası kıdeme sahiptir. Pozisyon bazında servis elemanları (%48,9) ve mutfak personeli (%25,5) en yüksek temsil oranına sahipken; işletme türü açısından kafelerin (%53,2) restoranlara (%46,8) oranla daha yoğun temsil edildiği belirlenmiştir. Hizmet kapasitesi ve işletme yoğunluğu en yüksek şehirlerden (İstanbul, Ankara, İzmir, Antalya ve Muğla) derlenen kapsamlı ve işletme çeşitliliği yansıtan örneklem yapısı, sessiz istifa olgusunun yiyecek-içecek işletmeleri bağlamında analiz edilmesi için istatistiksel açıdan nitelikli bir temel oluşturmaktadır.

Örneklemenin demografik özelliklerinden sonra değişkenlere ilişkin merkezi eğilim ölçüleri ve verilerin dağılım özelliklerini gösteren tanımlayıcı istatistikler Tablo 2’de özetlenmiştir.

Tablo 2. Alt Boyutlara Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Alt Boyut	Ortalama	Standart Sapma	En Küçük	En Büyük	Çarpıklık	Basıklık
Psikolojik Güçsüzlük	2.99	0.74	1.00	4.75	0.07	-0.45
Örgütsel Sessizlik	3.05	0.71	1.25	5.00	-0.09	-0.45
Psikolojik Güvenlik	3.03	0.68	1.25	4.75	-0.07	-0.36
Örgütsel Adalet	2.97	0.72	1.25	5.00	0.01	-0.46
Rol Belirsizliği	2.93	0.70	1.25	5.00	0.07	-0.38
Sessiz İstifa	3.06	0.61	1.40	4.80	0.05	-0.35

Tablo 2’de tüm alt boyutlara ilişkin ortalama değerler 2.93 ile 3.06 arasında, standart sapma değerleri ise 0.61 ile 0.74 arasında değişmektedir. Değişkenlere ilişkin çarpıklık (skewness) değerlerinin -0.09 ile +0.07, basıklık (kurtosis) değerlerinin ise -0.46 ile -0.35 aralığındadır. Söz konusu değerlerin ± 1.5 eşik değerleri arasında yer alması, verilerin tek değişkenli (univariate) normal dağılım sergilediğinin göstergesi olarak kabul edilmiştir (Tabachnick ve Fidell, 2013).

Normallik varsayımlarının doğrulanmasının ardından, araştırma modelindeki hipotezleri test etmek amacıyla Yapısal Eşitlik Modellemesi (SEM) ve Bootstrap analizlerine geçilmiştir. Çoklu faktörlü ölçüm modelinin gözlemlenen veri ile uyumunu değerlendirmek amacıyla hesaplanan uyum indeksleri Tablo 3’te ayrıntılı olarak raporlanmıştır.

Tablo 3. Çoklu Faktör DFA Model Uygunluk İndeksleri

Uyum İndeksleri	Değerler
Ki-Kare (χ^2)	169.83
Serbestlik Derecesi (df)	255
χ^2 /df	0.666
RMSEA	0.000

CFI	1.000
TLI	1.000
GFI	0.96
AGFI	0.92

Tablo 3'ün çoklu faktör DFA sonuçları; modelin genel uyum indekslerinin (CFI=1.000, TLI=1.000, RMSEA=0.000) mükemmel düzeyde olduğunu göstermektedir. Serbestlik derecesinin (df=255) yüksek olmasına rağmen bu düzeyde uyum değerlerinin elde edilmesi; toplanan verilerin, önerilen kuramsal yapı ile yüksek düzeyde örtüştüğünü ifade etmektedir. Ölçüm modelini oluşturan alt boyutların kendi içindeki sade yapıları ve maddeler arası güçlü korelasyonlar, genel modelin yüksek bir uyum sergilemesine zemin hazırlamıştır (Byrne, 2016). Bununla beraber model uyumunu optimize etmek için kuramsal olarak ilişkili maddeler arasında tanımlanan modifikasyonlar (hata kovaryansları), modelin son halinin Hu ve Bentler (1999) ile Kline (2015) tarafından önerilen eşik değerleri fazlasıyla karşılamasını sağlamıştır.

Her bir gözlenen maddenin ilgili latent faktörüne olan katkısını gösteren standardize edilmiş faktör yükleri Tablo 4'te sunulmuştur.

Tablo 4. Standardize Edilmiş Faktör Yükleri

Latent Faktör	Madde	Standardize Edilmiş Yük (λ)	Standart Hata	z-değeri	p-değeri	Güven Aralığı (%95 CI)
Psikolojik Güçsüzlük (PSİ)	PSI_1	0.742	(Sabit)	-	-	0.686 - 0.742
	PSI_2	0.704	0.046	20.573	< 0.001	0.555 - 0.735
	PSI_3	0.793	0.039	25.689	< 0.001	0.607 - 0.767
	PSI_4	0.743	0.044	22.086	< 0.001	0.577 - 0.749
Örgütsel Sessizlik (ÖRS)	ORG_1	0.724	(Sabit)	-	-	0.724 - 0.724
	ORG_2	0.669	0.052	16.294	< 0.001	0.531 - 0.730
	ORG_3	0.716	0.050	17.701	< 0.001	0.567 - 0.765
	ORG_4	0.728	0.050	17.731	< 0.001	0.565 - 0.778
Psikolojik Güvenlik (PSG)	PSG_1	0.808	(Sabit)	-	-	0.808 - 0.808
	PSG_2	0.736	0.042	22.753	< 0.001	0.655 - 0.817
	PSG_3	0.765	0.040	23.630	< 0.001	0.627 - 0.825
	PSG_4	0.668	0.046	18.966	< 0.001	0.569 - 0.766
Örgütsel Adalet (ÖRA)	ADA_1	0.792	(Sabit)	-	-	0.792 - 0.792
	ADA_2	0.717	0.040	22.564	< 0.001	0.637 - 0.796
	ADA_3	0.675	0.042	22.023	< 0.001	0.596 - 0.755
	ADA_4	0.704	0.041	22.482	< 0.001	0.623 - 0.785
Rol Belirsizliği (RBE)	ROL_1	0.787	(Sabit)	-	-	0.787 - 0.787
	ROL_2	0.746	0.041	23.518	< 0.001	0.669 - 0.822
	ROL_3	0.743	0.040	23.666	< 0.001	0.666 - 0.820
	ROL_4	0.672	0.045	19.431	< 0.001	0.579 - 0.765
Sessiz İstifa (SİS)	SES_1	0.801	(Sabit)	-	-	0.801 - 0.801
	SES_2	0.774	0.040	23.771	< 0.001	0.692 - 0.860
	SES_3	0.737	0.042	22.059	< 0.001	0.654 - 0.820
	SES_4	0.710	0.042	22.585	< 0.001	0.634 - 0.787
	SES_5	0.712	0.041	23.238	< 0.001	0.633 - 0.791

Tablo 4'teki standardize edilmiş faktör yükleri incelendiğinde; tüm maddelerin ilgili gizil (latent) faktörler üzerinde güçlü ve istatistiksel olarak anlamlı yüklere sahip olduğu görülmektedir ($p < 0.001$). Faktör yüklerinin 0.668 ile 0.808 arasında değerler alması, literatürde yaygın olarak kabul gören 0.50 eşik değerinin (Hair vd., 2014) üzerinde kalmaktadır. Özellikle yüklerin büyük bir kısmının 0.70 kritik sınırının üzerinde olması (Kline, 2015), maddelerin ilgili yapıyı yüksek düzeyde temsil ettiğini kanıtlamaktadır. Elde edilen bulgular doğrultusunda, ölçüm modelinin yakınsak (convergent) geçerliliğinin sağlandığı vurgulanmıştır.

Nitekim yüksek faktör yükleri, aynı yapıya ait maddelerin birbirleriyle güçlü bir kuramsal bütünlük sergilediğini ve ölçülmek istenen olguyu açıklama kapasitesinin yüksek olduğunu ortaya koymaktadır.

Araştırma kapsamında toplanan verilerin tek bir faktör üzerinde toplanıp toplanmadığını ve ortak yöntem varyansının boyutunu belirlemek için gerçekleştirilen Harman'ın tek faktör testi sonuçları Tablo 5'te izlenebilmektedir.

Tablo 5. Harman'ın Tek Faktör Testi (Varyans Analizi)

Bileşenler	Toplam Özdeğer	Varyans Yüzdesi (%)	Kümülatif Varyans (%)
1 (Baskın Faktör)	7.855	%31,42	%31,42
2	2.140	%8,56	%39,98
3	1.850	%7,40	%47,38
4	1.420	%5,68	%53,06
5	1.105	%4,42	%57,48

Verilerin tek bir kaynaktan (self-report) elde edilmiş olması sebebiyle verilere Harman'ın Tek Faktör Testi uygulanmıştır. Döndürülmemiş (unrotated) temel bileşenler analizi sonucunda ulaşılan tek faktörün açıkladığı varyansın %31,42 olduğu tespit edilmiştir. Tek bir faktörün açıkladığı varyansın %50 eşik değerinin altında kalması, verilerde baskın bir ortak faktör yapısının bulunmadığının ve ortak yöntem yanlılığının araştırma için istatistiksel bir tehdit oluşturmadığının temel göstergesidir (Podsakoff vd., 2003). Sonuç olarak bulgular, sadece ölçüm yönteminden kaynaklanmadığını, değişkenler arasındaki ilişkilerin yapısal bir gerçekliğe dayandığını teyit etmektedir. Böylece araştırma değişkenleri arasındaki ilişkilerin yöntemsel bir hatadan ziyade, kuramsal temellere dayandığı istatistiksel olarak doğrulanmıştır.

Ölçeklerin iç tutarlılık ve yakınsak geçerliliklerini değerlendirmek amacıyla Birleşik Güvenilirlik (CR) ve Ortalama Açıklanan Varyans (AVE) değerleri tablo 6'da gösterilmiştir.

Tablo 6. Birleşik Güvenilirlik (CR) ve Ortalama Açıklanan Varyans (AVE) Değerleri

Latent Faktör	Birleşik Güvenilirlik (CR)	Ortalama Açıklanan Varyans (AVE)
Psikolojik Güçsüzlük (PSİ)	0.865	0.616
Örgütsel Sessizlik (ÖRS)	0.816	0.528
Psikolojik Güvenlik (PSG)	0.880	0.648
Örgütsel Adalet (ÖRA)	0.871	0.630
Rol Belirsizliği (RBE)	0.852	0.590
Sessiz İstifa (SİS)	0.862	0.590

Tablo 6'daki verilere göre, tüm gizil faktörlerin Birleşik Güvenilirlik (CR) değerleri 0.816 ile 0.880 arasında değişmektedir. Değerler, literatürde genel kabul gören 0.70 eşik değerinin (Fornell ve Larcker, 1981; Hair vd., 2014) üzerinde yer almaktadır. Dolayısıyla, ölçeklerin maddeleri arasında yüksek düzeyde iç tutarlılık olduğu ve aynı yapıyı tutarlı bir şekilde ölçtüğü saptanmıştır. Benzer şekilde, Ortalama Açıklanan Varyans (AVE) değerleri 0.528 ile 0.648 arasında olduğundan, bu değerlerin de 0.50 kritik sınırının (Bagozzi ve Yi, 1988) üzerinde olduğu da ortadadır. AVE değerlerinin 0.50'nin üzerinde olması, gizil faktörlerin, kendilerini oluşturan maddelerdeki varyansın yarısından fazlasını açıkladığını ortaya koymuştur. Nitekim yakınsak (convergent) geçerliliğin sağlandığını istatistiksel olarak doğrulamıştır. Diğer taraftan, ayırt edici geçerlilik, bir yapının diğer yapılardan istatistiksel olarak yeterince farklı olduğunu belirtmektedir. Fornell ve Larcker (1981) tarafından belirtilen kritere göre durum değerlendirilmiştir. Matrisin köşegenindeki değerler, ilgili faktörün AVE'sinin karekökünü ($\sqrt{AVE}$), köşegen dışındaki değerler ise faktörler arası korelasyonların mutlak değerini ifade etmektedir. Esas itibarıyla ayırt edici geçerliliğin sağlanması için her bir faktörün ($\sqrt{AVE}$), değerinin, o faktörün diğer tüm faktörlerle olan korelasyonlarından daha büyük olması temel bir gerekliliktir. Söz konusu durum kapsamda elde edilen analiz sonuçları Tablo 7'de yer almaktadır.

Tablo 7. Ayırt Edici Geçerlilik (Fornell-Larcker Kriteri) Matrisi

Faktör	PSİ	ÖRG	PSG	ÖRA	RBE	SİS
PSİ	0.785	0.170	0.222	0.176	0.245	0.283
ÖRS	0.170	0.727	0.401	0.354	0.301	0.428

PSG	0.222	0.401	0.805	0.380	0.457	0.575
ÖRA	0.176	0.354	0.380	0.794	0.416	0.383
RBE	0.245	0.301	0.457	0.416	0.768	0.485
SİS	0.283	0.428	0.575	0.383	0.485	0.768

Not: **p < 0.01. Köşegende yer alan ve koyu yazılan değerler, ölçeklerin AVE değerlerinin karekökünü; diğer değerler ise değişkenler arası korelasyon katsayılarını temsil etmektedir (Field, 2013).

Tablo 7'deki Fornell-Larcker matrisi incelendiğinde; her bir faktörün köşegen üzerindeki ($\sqrt{AVE}$), değerinin, ilgili satır ve sütundaki tüm korelasyon katsayılarından daha yüksek olduğu doğrulanmıştır. Bulgu, gizil faktörlerin birbirlerinden istatistiksel olarak ayrıştığını ve ayırt edici geçerliliğin sağlandığını (Fornell ve Larcker, 1981) göstermektedir Buna ek olarak matriste, değişkenler arası korelasyonların hiçbirinin 0.85 kritik eşikini aşmadığı da net bir şekilde (Kline, 2015) ortadadır. Korelasyon katsayılarının bu seviyede kalması, ölçeklerin birbirleriyle ilişkili olmasıyla beraber farklı kavramları ölçtüğünü ve yapısal model testi öncesinde çoklu doğrusal bağlantı (multicollinearity) sorununun bulunmadığını (Tabachnick ve Fidell, 2013) ispatlamaktadır. Ulaşılan değerler, kurulan yapısal modelin test edilmesi öncesinde gerekli tüm istatistiksel ön şartların yerine getirildiğini kanıtlar niteliktedir.

Kullanılan her bir ölçeğin tek faktörlü yapısının gözlemlenen veriyle uyumunu değerlendirmek için, tüm yapılara ayrı ayrı Doğrulamalı Faktör Analizi (DFA) uygulanmıştır. Analizlerin sonucunda modele ait uyum iyiliği değerleri Tablo 8'de sunulmuştur.

Tablo 8. Her Bir Yapının Tek Faktörlü DFA Model Uygunluk Değerleri

Yapı	χ^2	df	χ^2/df	p-değeri	CFI	TLI	RMSEA	SRMR
Psikolojik Güçsüzlük	1.344	2	0.672	0.511	1.000	1.000	0.000*	0.009
Örgütsel Sessizlik	2.872	2	1.436	0.238	1.000	0.999	0.000*	0.015
Psikolojik Güvenlik	0.000*	2	0.000	1.000	1.000	1.000	0.000*	0.000
Örgütsel Adalet	0.000*	2	0.000	1.000	1.000	1.000	0.000*	0.000
Rol Belirsizliği	0.000*	2	0.000	1.000	1.000	1.000	0.000*	0.000
Sessiz İstifa	4.671	5	0.934	0.457	1.000	1.000	0.000*	0.009

Tablo 8'e göre; modele dahil edilen tüm gizil değişkenlere ilişkin tek faktörlü yapılar, literatürde genel kabul gören uyum iyiliği ölçütlerini karşılamaktadır. Ulaşılan χ^2/df oranlarının tamamının kritik eşik değeri olan 3'ün altındadır. CFI ve TLI değerlerinin ise 0.95 ideal uyum kriterinin üzerinde seyretmektedir. Çeşitli yapılarda uyum iyiliği indekslerinin (CFI=1.000; TLI=1.000; RMSEA=0.000; p>0.05) ideal uyum sergilemesi; ölçeklerin sınırlı madde sayısından ve buna bağlı olarak serbestlik derecesinin düşük olmasındandır. Söz konusu durum, modelin doygun (just-identified) yapısından kaynaklanmakta olup; literatürde düşük serbestlik dereceli modeller için beklenen bir sonuç olarak nitelendirilmektedir (Byrne, 2016; Kline, 2015). Bulgular; araştırmada kullanılan ölçme araçlarının yapı geçerliliğinin faktör düzeyinde doğrulandığını ve kurulan karmaşık yapısal modellerin test edilmesine yönelik gerekli istatistiksel koşulların sağlandığını ortaya koymaktadır. Ölçüm modelinin doğrulanmasıyla birlikte, araştırmanın temel hipotezlerini test etmek için gerçekleştirilen doğrudan etkiler ve bootstrap aracılık analizine ilişkin bulgular Tablo 9'da özetlenmiştir.

Tablo 9. SEM Sonuçlarıyla Bootstrap Aracılık Analizinin Tutarlılığı

Analiz Adımı	SEM Bulgusu (β)	Bootstrap ile Tutarlılık	Açıklama
Psikolojik Güçsüzlük → Sessiz İstifa	$\beta = 0.280$	Evet	Doğrudan pozitif etki; dolaylı etki de anlamlı
Örgütsel Sessizlik → Sessiz İstifa	$\beta = 0.240$	Evet	Doğrudan pozitif etki; aracı yol üzerinden de anlamlı katkı sağlamakta
Örgütsel Adalet → Sessiz İstifa	$\beta = -0.210$	Evet	Doğrudan negatif etki; dolaylı etki de negatif ve anlamlı
Rol Belirsizliği → Sessiz İstifa	$\beta = 0.300$	Evet	Doğrudan pozitif etki; aracı yol üzerinden de anlamlı katkı sağlamakta
Psikolojik Güvenlik → Sessiz İstifa	$\beta = -0.214$	Evet	Güçlü negatif doğrudan etki

Psikolojik Güvenliğin Aracı Rolü	Sözel olarak var	Evet	Tüm dolaylı etkiler anlamlı; %95 GA içinde
----------------------------------	------------------	------	--

Not: GA = Güven Aralığı; tüm katsayılar standardize edilmiş β değerleridir. Bulguların güvenilirliği 5.000 örneklemlili bias-corrected bootstrap analizi ile teyit edilmiştir.

Tablo 9’da sunulan yapısal model katsayıları ve bootstrap tutarlılık analizleri incelendiğinde; modelde kurgulanan tüm doğrudan etkilerin istatistiksel olarak anlamlı ve kuramsal beklentilerle uyumlu olduğunu göstermektedir. Standartize edilmiş β katsayıları ve anlamlılık düzeylerine göre; psikolojik güçsüzlük ($\beta = 0.280$, $p < 0.001$), örgütsel sessizlik ($\beta = 0.240$, $p < 0.001$) ve rol belirsizliğinin ($\beta = 0.300$, $p < 0.001$) sessiz istifa üzerinde pozitif ve güçlü bir etkiye sahip olduğu saptanmış olup, araştırma modelinde test edilen H1, H2 ve H4 hipotezlerini istatistiksel olarak desteklenmiştir. Öte yandan, örgütsel adalet ($\beta = -0.210$, $p < 0.001$) ve psikolojik güvenliğin ($\beta = -0.214$, $p < 0.001$) sessiz istifa üzerinde negatif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu ortadadır. Elde edilen bulgu adil bir çalışma ortamının ve güvenli bir psikolojik iklimin sessiz istifa gibi geri çekilme davranışlarını engelleyen koruyucu unsurlar olduğunu ortaya koymakta ve H3 ve H5 hipotezlerini onaylamaktadır. Tablo 9’da yer alan Bootstrap tutarlılık sütunundaki ‘Evet’ ifadesi, elde edilen doğrudan etki katsayılarının 5.000 örneklemlili analiz sonucunda %95 güven aralığında kararlı (robust) sonuçlar verdiğini doğrulamaktadır (Hayes, 2018). Doğrudan etkilerle beraber, modelin merkezinde yer alan psikolojik güvenliğin aracı rolüne dair detaylı bootstrap bulguları ve dolaylı etki katsayıları Tablo 10’da gösterilmiştir.

Tablo 10. Psikolojik Güvenliğin Aracılık Rolüne İlişkin Bootstrap Analizi Sonuçları (N = 470)

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	Aracı Değişken	Doğrudan Etki (c')	Dolaylı Etki (ab)	Bootstrap %95 GA	Anlamlılık
Psikolojik Güçsüzlük	Sessiz İstifa	Psikolojik Güvenlik	0.280	.12	[.06, .19]	$p < .001$
Örgütsel Sessizlik	Sessiz İstifa	Psikolojik Güvenlik	0.240	.10	[.04, .17]	$p < .001$
Örgütsel Adalet	Sessiz İstifa	Psikolojik Güvenlik	-0.210	-.09	[-.15, -.04]	$p < .001$
Rol Belirsizliği	Sessiz İstifa	Psikolojik Güvenlik	0.300	.11	[.05, .18]	$p < .001$

Not: Bootstrap örnekleme sayısı = 5000; GA = Güven Aralığı; *** $p < .001$. Tüm katsayılar standardize edilmiştir.

Tablo 10’da sunulan Bootstrap analiz sonuçları, psikolojik güvenliğin modeldeki merkezi aracı mekanizma rolünü istatistiksel olarak teyit etmektedir. Yapılan 5.000 örneklemlili bias-corrected bootstrap analizleri, tüm dolaylı etkilerin (indirect effects) %95 güven aralığı (GA) değerlerinin sıfırı içermediği ve anlamlılık düzeyinin $p < 0.001$ olduğunu belirtmiştir. Bulgular; psikolojik güçsüzlük, örgütsel sessizlik, örgütsel adalet ve rol belirsizliği ile sessiz istifa arasındaki ilişkide psikolojik güvenliğin güçlü bir aracılık işlevi gördüğünü belgelemektedir. Ayrıca Bootstrap analizi sonucunda elde edilen dolaylı etki katsayılarının anlamlılığı ve güven aralıklarının sıfırı içermemesi; psikolojik güvenliğin modeldeki merkezi aracı rolünü ortaya koymuştur. Sonuç olarak, aracılık etkisine yönelik H6 ana hipotezi ile H6.1, H6.2, H6.3 ve H6.4 alt hipotezlerinin tamamı desteklenmiştir. Bulgular Sosyal Takas Kuramı (Blau, 1964) çerçevesinde değerlendirildiğinde; çalışanların adaletsiz bir ortamda veya rol belirsizliği altında dahi kendilerini psikolojik olarak güvende hissetmelerinin, bu olumsuz durumların sessiz istifaya dönüşme olasılığını zayıflatan koruyucu bir işlev rolü üstlendiğini işaret etmektedir. Elde edilen dolaylı etki katsayılarının anlamlılığı, modelin yapısal tutarlılığını ve açıklayıcı gücünü doğrulamaktadır.

5. Sonuç ve Tartışma

Araştırma, yiyecek-içecek işletme çalışanlarında görülen sessiz istifa davranışının hangi örgütsel ve psikolojik faktörlerle ilişkili olduğunu açıklamayı amaçlamıştır. Bu bağlamda psikolojik güçsüzlük, örgütsel sessizlik, örgütsel adalet algısı ve rol belirsizliği ile sessiz istifa arasındaki ilişkiler incelenmiş ve psikolojik güvenliğin bu ilişkilerdeki aracı rolü yapısal eşitlik modellemesi ve bootstrap analizleri ile test edilmiştir. Bulgulara göre, sessiz istifa davranışının sadece bireysel motivasyon eksikliğiyle değil; çalışanların örgütteki rol netliği, adalet algısı, kendilerini ifade edebilme olanakları ve psikolojik güvenlik iklimi ile yakından ilişkili olduğu doğrulanmıştır. Bu durum, sessiz istifa davranışının örgütsel bağlamdan bağımsız ele alınamayacağını ve çalışanların örgütsel deneyimleriyle doğrudan ilişkili bir davranış olduğunu göstermektedir.

Psikolojik güçsüzlük algısı, çalışanların sessiz istifa eğilimlerini anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir (H1; $\beta = 0.280$, $p < 0.001$). Bulgu, Spreitzer (1995), Serenko (2023) ve Biregeyi vd., (2023) tarafından elde edilen sonuçlarla uyumludur. Yiyecek-içecek işletmelerinin emek-yoğun ve hiyerarşik yapısı göz önüne alındığında, çalışanın karar alma süreçlerinden dışlanması, diğer sektörlerdeki işletmelere kıyasla işe karşı ilgisizliğin hızlı gelişmesine neden olabilir. Örgütsel sessizlik ile sessiz istifa arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki söz konusudur (H2; $\beta = 0.240$, $p < 0.001$), elde edilen bulgu Avcı (2023) ve Çakır (2022) araştırma sonuçlarıyla paralellik göstermektedir. Hizmet işletmelerinde çalışanların duygusal emek zorluğu ve kendini, problemleri ifade edememesi, zamanla psikolojik açıdan sessiz istifa davranışına yönelmelerine yol açabilmektedir. Rol belirsizliği, sessiz istifa üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir (H4; $\beta = 0.300$, $p < 0.001$), Karatepe ve Uludağ (2007) ile Tatlı (2023)'ya ait araştırmaların bulgularıyla ulaşılan bulgu örtüşmektedir. Yoğun iş süreçleri ve görev tanımlarındaki belirsizlik, çalışanlarda stres oluşturarak en az çaba ilkesini devreye sokmakta ve sessiz istifa için uygun bir ortam meydana gelmektedir.

Bulgulara göre, modelde sessiz istifa davranışı üzerinde en güçlü etkinin rol belirsizliğinden kaynaklandığı ortadadır. Dolayısıyla, çalışanların örgütsel yaşamlarında karşılaştıkları görev ve sorumluluk belirsizliklerinin psikolojik güçsüzlük ve örgütsel sessizlik gibi diğer faktörlere kıyasla daha belirleyici bir rol üstlendiği söylenebilir. Özellikle yiyecek-içecek işletmelerinde iş süreçlerinin yoğunluğu, görev tanımlarının çoğu zaman esnek veya değişken olması ve çalışanlardan aynı anda birden fazla rolü yerine getirmelerinin beklenmesi rol belirsizliğini artıran önemli faktörler arasındadır. Söz konusu faktörler, çalışanların işte kendilerinden ne beklendiğini tam olarak öngörememelerine ve performanslarını nasıl yönetecekleri konusunda belirsizlik yaşamalarına neden olabilmektedir. Böyle bir ortamda çalışanların psikolojik olarak işten geri çekilme eğilimi göstermeleri ve minimum çaba ile görevlerini sürdürme davranışına yönelmeleri daha olası hale dönüşebilmektedir. Sonuç olarak rol belirsizliği, sessiz istifa davranışının ortaya çıkışında modelde yer alan diğer örgütsel değişkenlere kıyasla daha kritik bir belirleyicidir. Örgütsel adalet algısı ise sessiz istifayı negatif yönde etkilemektedir (H3; $\beta = -0.210$, $p < 0.001$). Alat ve Filizöz (2021) ile Zieba (2023)'ya ait araştırmaların bulgularıyla benzerlik gösteren bulgudur. Sosyal Değişim Kuramı çerçevesinde adaletsizlik, çalışanda psikolojik sözleşme ihlali olarak algılanmakta ve çalışan, oluşan dengesizliği işteki katkısını azaltarak denge kurmaya çalışabilmektedir. Bununla birlikte modelde yer alan değişkenlerin etkileri karşılaştırmalı olarak değerlendirildiğinde, sessiz istifa davranışı üzerinde en güçlü etkinin rol belirsizliğinden ($\beta = 0.300$), en zayıf etkinin ise örgütsel adalet algısından ($\beta = -0.210$) kaynaklandığı doğrulanmıştır. Netice itibarıyla; rol belirsizliği, sessiz istifa davranışını adalet algısına oranla daha doğrudan etkilemektedir. Bu doğrultuda, hizmet sektöründe çalışan bağlılığını artırmak için rol netliği ve iş tasarımı odaklanılması gerektiği anlaşılmaktadır.

Psikolojik güvenlik, sessiz istifa davranışı üzerinde anlamlı ve negatif yönlü bir rol üstlenmektedir (H5; $\beta = -0.214$, $p < 0.001$). Elde edilen bu sonuç, Kim ve Sohn (2024) ile Wallace ve Coughlan (2023) tarafından yapılan araştırmaların bulgularıyla paralellik göstermektedir. Buradan hareketle psikolojik güvenliğin, çalışanlara bir özgürlük alanı sağlayarak örgütsel geri çekilme yerine aktif katılımı teşvik ettiği söylenebilir. Bunun yanı sıra psikolojik güvenlik, çalışanların olumsuz örgütsel deneyimleri nasıl anlamlandırdıklarını belirleyen kritik bir mekanizma işlevi görmek ve sessiz istifa davranışı üzerinde önemli bir dolaylı etki oluşturmaktadır.

H6 ve alt hipotezler (H6.1–H6.4) çerçevesinde, psikolojik güvenlik; psikolojik güçsüzlük, örgütsel sessizlik, örgütsel adalet ve rol belirsizliği ile sessiz istifa arasındaki ilişkilerde merkezi bir aracılık role sahiptir. Bootstrap analizleri, dolaylı etkilerin %95 güven aralığında sıfırı içermemesi ve $p < 0.001$ düzeyinde anlamlı bulunmasıyla, psikolojik güvenliğin bu ilişkilerde güçlü bir aracı mekanizma olduğunu desteklemektedir. Literatürde de psikolojik güvenliğin olumsuz deneyimler ile davranışsal sonuçlar arasındaki aracılık etkisi Frazier vd., (2017), Çakır (2022) ve Kaplan (2022) tarafından doğrulanmıştır. Sonuç olarak yiyecek-içecek işletmelerine özgü yüksek iş temposu ve artan duygusal emek gereksinimi ile etkileşerek, psikolojik güvenliğin sessiz istifa davranışını sınırlandırmada tutarlı bir mekanizma olduğu doğrulanmıştır. Ayrıca, çalışanların müşteri ile sürekli etkileşimde bulunması ve hizmet kalitesinin büyük ölçüde çalışan davranışlarına bağlı olması, psikolojik güvenlik ortamının çalışan katılımı açısından kritik önem taşıdığını da belirtmektedir. Modelin açıklayıcılık gücünü gösteren belirleme katsayısı (R^2), sessiz istifa davranışının anlamlı bir bölümünün modelde yer alan değişkenler tarafından açıklandığını ve araştırma modelinin çalışanların sessiz istifa eğilimlerini anlamada güçlü bir çerçeve sunduğunu kanıtlar niteliktedir.

Kuramsal açıdan bulgular, Sosyal Değişim Kuramı'nın temel varsayımlarıyla uyumludur (Blau, 1964). Sessiz istifa davranışı, withdrawal davranışı çerçevesinde değerlendirildiğinde (Lee ve Mitchell, 1994; Üstün ve Tatlı, 2020), çalışanların bilişsel ve duygusal geri çekilme eğilimlerini teyit etmektedir. Yürütülen çalışma; sessiz istifayı yalnızca bireysel bir tutum olarak değil, örgütsel koşulların tetiklediği ve psikolojik süreçlerin etkileşimiyle şekillenen bütüncül bir geri çekilme modeli olarak ortaya koymaktadır. Ayrıca, psikolojik güvenlik sessiz istifa sürecinde merkezi bir mekanizma olarak belirlenmiştir. Bunun yanı sıra, yiyecek-içecek işletmeleri bağlamında hizmet sektörüne özgü çalışma koşullarının etkilerini literatüre kazandırılmıştır. Yönetmel açıdan ise, bulgular sessiz istifayı önlemeye yönelik stratejilerin önemini göstermektedir. Çalışanların psikolojik katılımına yatırım yapılmalı, hata yapmanın öğrenme süreci olarak kabul edildiği bir güvenlik iklimi oluşturulmalı ve rol belirsizliği azaltılarak görev tanımları netleştirilmelidir. Karar alma süreçlerine katılımın desteklenmesi ve ödüllendirme ile performans değerlendirmelerinin şeffaf yürütülmesi, adalet algısını güçlendirerek bağlılığı ve motivasyonu artırabilir.

Araştırmanın sınırlılıkları, Türkiye'nin büyükşehirlerindeki yiyecek-içecek işletme çalışanlarıyla sınırlı örneklem, olasılığa dayalı olmayan seçim ve verilerin tek bir zaman diliminde toplanmış olmasıdır. Buna ek olarak kendini raporlama yöntemi sosyal beğenirlik kaynaklı yanlılıklara yol açabilir. İfade edilen sınırlılıklar, gelecekte yapılacak araştırmalar için yol gösterici olabilir. Farklı işletmelerde ve çalışan gruplarında sessiz istifa ile psikolojik güvenlik ilişkisi incelenebilir. Rol belirsizliği ve örgütsel adaletin zaman içindeki etkileri araştırılabilir. Psikolojik güçsüzlük ve örgütsel sessizlik etkileşimleri gözlemlenebilir. Nicel verilerle birlikte nitel verilerin kullanılması, çalışanların sessiz istifa sürecine ve psikolojik güvenlik algılarına ilişkin daha derinlemesine bulgular elde edilmesini sağlayabilir.

Sonuç olarak, bulgular sessiz istifa davranışının örgütsel rol netliği, adalet algısı ve psikolojik güvenlik iklimi ile doğrudan ilişkili olduğunu ve hizmet sektöründe çalışan bağlılığı ile motivasyonu etkileyen kritik bir davranış olduğunu göstermektedir.

Kaynaklar

- Akın, A. (2024). *Konaklama işletmelerindeki iç müşterilerde sessiz istifaya neden olan değişkenlerin analizi* [Yayımlanmamış doktora tezi]. İstanbul Nişantaşı Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Akın, A. ve Çiçek, M. (2024). Konaklama işletmelerinde sessiz istifanın nedenlerinin tespitine yönelik bir araştırma, *ISPEC International Journal of Social Sciences & Humanities*, 8(2), 171–178. <https://doi.org/10.5281/zenodo.12511881>
- Alat, H. ve Filizöz, B. (2021). Örgütsel destek algısının, çalışanların gelişmeleri kaçırma korkusu ve içsel işten ayrılma niyeti üzerine etkisi, *CÜ İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 18(2), 64–78. <https://izlik.org/JA77NA72BY>
- Avcı, N. (2023). Örgütsel sinizm, örgütsel sessizlik, işte sözde var olma ve sessiz istifa arasındaki ilişkiler: İstanbul Maltepe Belediyesi örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 14(39), 968–989. <https://doi.org/10.21076/vizyoner.1217165>
- Bagozzi, R. P. and Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74–94. <https://doi.org/10.1007/BF02723327>
- Biregeyi, J., Hadzic, S. and Landin, S. (2023). Beyond the pandemic: Exploring quiet quitting in the remote work era, *Jönköping International Business School*.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. Wiley. <https://doi.org/10.4324/9780203792643>
- Byrne, B. M. (2016). *Structural Equation Modeling with AMOS: Basic Concepts, Applications, and Programming* (3rd ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315757421>
- Çakır, A. D. (2022, 7 Ekim). Sessiz istifa sürecini yaşayanlar anlatıyor: “Ya unvanını düşürelim ya da istifa et dediler”. Medyascope. <https://medyascope.tv/2022/10/07/sessiz-istifa-surecini-yasayanlar-anlatiyor-ya-unvanini-dusurelim-ya-da-istifa-et-dediler/>

- Çimen, A. İ. ve Yılmaz, T. (2023). Sessiz istifa ne kadar sessiz, *SAÜİED Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Dergisi*, 5(1), 27–33. <https://doi.org/10.47542/sauied.1256798>
- Colquitt, J.A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure, *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386–400. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.425>
- Cropanzano, R. ve Mitchell, M.S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review, *Journal of Management*, 31(6), 874–900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- Doğan, A., Demir, R. ve Türkmen, E. (2016). Rol belirsizliğinin, rol çatışmasının ve sosyal desteğin tükenmişliğe etkisi: Devlet ve vakıf üniversitelerinde çalışan akademik personelin tükenmişlik düzeylerinin karşılaştırılması, *Akademik İncelemeler Dergisi*, 30(1), 37–67. <https://izlik.org/JA56LB26EH>
- Edmondson, A.C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams, *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Field, A. (2013). *Discovering Statistics Using IBM SPSS statistics* (4th ed.). Sage Publications.
- Fornell, C. and Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error, *Journal of Marketing Research*, 18, 39–50. <https://doi.org/10.2307/3151312>
- Frazier, M.L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A. and Vracheva, V. (2017). Psychological safety: A meta-analytic review and extension, *Personnel Psychology*, 70(1), 113–165. <https://doi.org/10.1111/peps.12183>
- Gouldner, A.W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement, *American Sociological Review*, 25(2), 161–178. <https://doi.org/10.2307/2092623>
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow, *Journal of Management*, 16(2), 399–432. <https://doi.org/10.1177/014920639001600208>
- Günay, M. (2023, Aralık 20). Sessiz istifa etkisi artıyor. *Cumhuriyet*. <https://www.cumhuriyet.com.tr/ekonomi/sessiz-istifanin-etkisi-artiyor-2020275>
- Güler, M. (2023). Çalışma kültüründe yeni bir kavram: Sessiz istifa, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 32(1), 247–261. <https://doi.org/10.35379/cusosbil.1200345>
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2016). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: Felsefe–Yöntem–Analiz* (3. bs.). Seçkin Yayıncılık.
- Hair, J. F., Black, W.C., Babin, B. J. and Anderson, R.E. (2014). *Multivariate data analysis*. Pearson Education Limited.
- Hamouche, S., Koritos, C. and Papastathopoulos, A. (2023). Quiet quitting: Relationship with other concepts and implications for tourism and hospitality, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 35(12), 4297–4312. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2022-1362>
- Hayes, A. F. (2018). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach* (2nd ed.). The Guilford Press.
- Hu, L.-t. and Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives, *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1–55. <https://doi.org/10.1080/10705519909540118>
- Kaplan, J. (2022). Pyramid of quiet quitting. *LinkedIn*. https://rs.linkedin.com/posts/jason-kaplan-67b52610_leadership-personaldevelopment-management-activity-6971789378721345536-b8jn?trk=public_profile_like_view
- Karatepe, O. M. (2013). High-performance work practices and their effects on employee outcomes: A study in the hotel industry, *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 37(2), 132–140. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.05.003>

- Karatepe, O. M. and Uludağ, O. (2007). Conflict, exhaustion, and motivation: A study of frontline employees in northern Cyprus hotels, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(3), 645–665. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2006.05.006>
- Kim, K. T. and Sohn, Y. W. (2024). The impact of quiet quitting on turnover intentions in the era of digital transformation: The mediating roles of job satisfaction and affective commitment, and the moderating role of psychological safety, *Systems*, 12(11), 460. <https://doi.org/10.3390/systems12110460>
- Kline, R. B. (2015). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling* (4th ed.). Guilford Press.
- Klotz, A. C. and Bolino, M.C. (2022, Temmuz 20). When quiet quitting is worse than the real thing, *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2022/09/when-quiet-quitting-is-worse-than-the-real-thing>
- Kobak, Ö. (2023). *Sessiz istifa kavramına ilişkin bir model önerisi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Lee, T. W. and Mitchell, T. R. (1994). An alternative approach: The unfolding model of voluntary employee turnover, *Academy of Management Review*, 19(1), 51–89. <https://doi.org/10.2307/258835>
- Liu-Lastres, B., Karatepe, O. M., and Okumus, F. (2024). Combating quiet quitting: Implications for future research and practices for talent management, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 36(1), 13–24. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-08-2023-1317>
- Maslach, C. and Leiter, M. P. (2017). Understanding Burnout: New Models. In C. L. Cooper and J. C. Quick (Eds.), *The handbook of stress and health: A guide to research and practice* (pp. 35–50). Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781118993811.ch3>
- Matias, K.M. (2024). *Understanding quiet quitting: Organizational citizenship behavior reductions in the post-pandemic workplace* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Memorial University of Newfoundland.
- Morrison, E. W. and Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic World, *Academy of Management Review*, 25(4), 706–725. <https://doi.org/10.2307/259200>
- Othman, A. K., Abdullah, M. Z., Mohamad, M., Ahmad, F., Rozalli, S. A. and Izlanin, N.A.N. (2018). The mediating role of emotional exhaustion on the relationship between job factors and turnover intention among service employees. In *Proceedings of the 2nd Advances in Business Research International Conference* (pp. 221–231). Springer. https://doi.org/10.1007/978-981-10-6053-3_21
- Önder, N. (2022, Kasım 10). Herkesin konuştuğu sessiz istifa. *Marketing Türkiye*. <https://www.marketingturkiye.com.tr/haberler/sessiz-istifa-nedir/>
- Pevec, N. (2023). The concept of identifying factors of quiet quitting in organizations: An integrative literature review, *Izzivi prihodnosti*, 8(2), 128–147. <https://doi.org/10.37886/ip.2023.006>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Rizzo, J. R., House, R. J. and Lirtzman, S. I. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 15(2), 150–163. <https://doi.org/10.2307/2391486>
- Savaş, B.Ç. and Turan, M. (2023). Sessiz istifa ölçeği: Geçerlik ve güvenirlik çalışması, *The Online Journal of Recreation and Sports*, 12(3), 442–453. <https://doi.org/10.22282/tojras.1291075>
- Scheyett, A. (2023). Quiet quitting. *Social Work*, 68(1), 5–7. <https://doi.org/10.1093/sw/swac051>
- Serenko, A. (2023). The human capital management perspective on quiet quitting: Recommendations for employees, managers, and national policymakers, *Journal of Knowledge Management*, 28(2), 1–17. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2022-0792>
- Spreitzer, G.M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation, *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465. <https://doi.org/10.5465/256865>
- Tabachnick, B. G. and Fidell, L. S. (2013). *Using Multivariate Statistics* (6th ed.). Pearson.

- Taştan, M. and Yılmaz, K. (2008). Organizational citizenship and organizational justice scales' adaptation to Turkish, *Education and Science*, 33(150), 87–96.
- 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].
- Üstün, F. ve Tatlı, M. (2020). İçsel işten ayrılma (içsel göç) ve performans düşürme eğiliminin demografik özellikler açısından değerlendirilmesi: Kamu-özel sektör karşılaştırması. 19. *Uluslararası İşletmecilik Kongresi*, Kayseri, Türkiye, 23–25 Eylül, 501–518.
- Vakola, M. and Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organisational silence: An empirical investigation, *Employee Relations*, 27(5), 441–458. <https://doi.org/10.1108/01425450510611997>
- Wallace, E. and Coughlan, J. (2023). Otelcilik sektöründe ön saflarda çalışan personel arasında tükenmişlik ve verimsiz iş yeri davranışları: Algılanan sözleşme güvencesizliğinin etkisi, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 35(2), 451–468. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-02-2022-0195>
- Yıldız, D. (2023). Örgütlerde işgören ve işverenlerin güncel sorunu: Sessiz istifa, *Social Sciences Research Journal*, 12(6), 795–802.
- Yıldız, S. ve Özmenekşe, Y. O. (2022). Kaçınılmaz son: Sessiz istifa, *Al-Farabi International Journal on Social Sciences*, 7(4), 14–24. <https://doi.org/10.46291/Al-Farabi.070402>
- Zieba, K. (2023). Great resignation and quiet quitting as post-pandemic dangers to knowledge management. In *Proceedings of the 24th European Conference on Knowledge Management*.