



Örgütsel Maneviyatın Sessiz İstifa Üzerine Etkisi (Bir Alan Araştırması) *

The Impact of Organizational Morale on Quiet Quitting (A Field Study)

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, özel sektörde görev yapan öğretmenlerin örgütsel maneviyat algıları ile sessiz istifa davranışları arasındaki ilişkiyi incelemektir. Araştırma nicel yöntem kullanılarak gerçekleştirilmiş olup, veriler kolayda örnekleme yöntemiyle ulaşılan öğretmenlerden anket tekniği aracılığıyla elde edilmiştir. Analizler 276 geçerli anket üzerinden gerçekleştirilmiş; verilerin değerlendirilmesinde tanımlayıcı istatistikler, bağımsız örneklem t-testi, tek yönlü varyans analizi (ANOVA), korelasyon ve regresyon analizlerinden yararlanılmıştır. Araştırma bulguları, örgütsel maneviyat algısının demografik değişkenlere göre anlamlı bir farklılık göstermediğini ortaya koyarken, sessiz istifa davranışının bazı demografik değişkenlere göre farklılaştığını göstermektedir. Korelasyon analizi sonuçları, örgütsel maneviyat ile sessiz istifa arasında orta düzeyde ve negatif yönlü bir ilişki bulunduğunu; regresyon analizi ise örgütsel maneviyatın sessiz istifa davranışını anlamlı ve negatif yönde etkilediğini ortaya koymaktadır. Elde edilen bulgular, çalışanların işlerinde anlam, değer uyumu ve topluluk hissi algılarının artmasının sessiz istifa eğilimlerini azalttığını göstermektedir. Bu doğrultuda örgütsel maneviyatın, çalışan bağlılığının artırılması ve sessiz istifa davranışının azaltılmasında önemli bir örgütsel faktör olduğu değerlendirilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Maneviyat, Sessiz İstifa, Öğretmenler, Örgütsel Davranış, Çalışma Yaşamı .

ABSTRACT

The purpose of this study is to examine the relationship between teachers' perceptions of organizational morale and their quiet quitting behaviors in the private sector. The research was conducted using quantitative methods, and data were collected via a survey from teachers reached through convenience sampling. Analyses were conducted on 276 valid surveys; descriptive statistics, the independent samples t-test, one-way analysis of variance (ANOVA), correlation, and regression analyses were utilized in the evaluation of the data. The research findings reveal that the perception of organizational morale does not show a significant difference based on demographic variables, while quiet quitting behavior varies depending on certain demographic variables. Correlation analysis results indicate a moderate and negative relationship between organizational morale and quiet quitting; regression analysis, meanwhile, reveals that organizational morale significantly and negatively influences quiet quitting behavior. The findings suggest that an increase in employees' perceptions of meaning, value alignment, and a sense of community in their work reduces tendencies toward quiet quitting. Accordingly, organizational morale is considered a key organizational factor in enhancing employee engagement and reducing quiet quitting behavior.

Keywords: Organizational Spirituality, Quiet Quitting, Teachers, Organizational Behavior, Working Life .

GİRİŞ

Günümüz iş dünyası, küresel rekabetin yoğunlaştığı, teknolojik dönüşümün hızlandığı ve çalışma ilişkilerinin biçim değiştirdiği bir dönemden geçmektedir. Dijitalleşme, uzaktan çalışma modelleri ve yapay zekâ destekli süreçler, örgütlerin verimlilik ve performans beklentilerini artırırken; çalışanların iş deneyimine ilişkin anlam, aidiyet ve psikolojik iyi oluş ihtiyaçlarını da daha görünür hâle getirmiştir (Kaya, 2024). Bu bağlamda örgütlerin yalnızca teknik ve yapısal düzenlemelerle değil, aynı zamanda insani boyutu merkeze alan bütüncül yaklaşımlarla çalışan bağlılığını ve sürdürülebilir performansı desteklemesi giderek daha kritik bir gereklilik hâline gelmektedir (Rathee ve Rajain, 2020). Bu değişen çalışma ortamında öne çıkan kavramlardan biri örgütsel maneviyattır. Örgütsel maneviyat; çalışanların iş yaşamında anlam ve amaç duygusu geliştirmesi, topluluk hissi yaşaması ve kişisel değerleriyle örgütsel değerler arasında uyum kurabilmesiyle ilişkilendirilen çok boyutlu bir olgu olarak değerlendirilmektedir (Ackers ve Preston, 1997). Maneviyatın işyeri bağlamında ele alınması, çalışanların yalnızca ekonomik motivasyonlarla değil, aynı zamanda varoluşsal tatmin ve etik

Hülya Uyuşmak¹
Gamze Ebru Çiftçi²

How to Cite This Article
Uyuşmak, H. & Çiftçi, G. E.
(2026). Örgütsel Maneviyatın
Sessiz İstifa Üzerine Etkisi
(Bir Alan Araştırması).
*International Social
Mentality and Researcher
Thinkers Journal*, (Issn:2630-
631X) 12(4), 575-589. DOI:
<https://doi.org/10.5281/zenodo.21839410>

Arrival: 08 April 2026
Published: 31 July 2026

Social Mentality And
Researcher Thinkers is
licensed under a Creative
Commons Attribution-
NonCommercial 4.0
International License.

* Bu çalışma 2026 yılında Hitit Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İnsan Kaynakları Anabilim Dalında Doç.Dr. Gamze Ebru ÇİFTÇİ danışmanlığında yürütülen “Örgütsel Maneviyatın Sessiz İstifa Üzerine Etkisi (Bir Alan Araştırması)” başlıklı yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

¹ Bilim Uzmanı, Hitit Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İKY ABD, Çorum, Türkiye. ORCID: 0009-0005-2757-1115

² Doç. Dr., Hitit Üniversitesi, Sungurlu Meslek Yüksekokulu, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, Çorum, Türkiye. ORCID: 0000-0003-4271-6376



değerlerle de örgüte bağlanabildiğini göstermesi bakımından önemlidir. Bu yönüyle örgütsel maneviyat, iş doyumunu, örgütsel bağlılık, çalışan refahı ve performans gibi çıktılar üzerinde etkili olabilen bir yönetim alanı olarak dikkat çekmektedir (Petchsawanga ve Duchon 2012).

Diğer taraftan, çalışma hayatında son yıllarda giderek daha fazla tartışılan “sessiz istifa” olgusu, çalışanların örgütte kalmaya devam ederken psikolojik olarak geri çekilmesi ve yalnızca asgari sorumluluk düzeyinde katkı sunması şeklinde tanımlanmaktadır (Seçer, 2011). İçsel istifa olarak da adlandırılan sessiz istifa çalışanın örgütteki konumunu sürdürmek istemesine rağmen bilinçli olarak bağlılık ve inisiyatif göstermeyi reddederek işine yönelik çaba ve katılımını en düşük düzeye indirmesi olarak tanımlanmaktadır (Höhn, 1983; Akt. Wortmann, 2013).

Bu bağlamda, değişen çalışma yaşamının ortaya çıkardığı anlam, aidiyet ve psikolojik iyi oluş ihtiyaçları doğrultusunda örgütsel maneviyatın çalışan davranışları üzerindeki rolünün anlaşılması önem kazanmaktadır. Bu doğrultuda bu çalışmanın amacı, öğretmenlerin örgütsel maneviyat algıları ile sessiz istifa davranışları arasındaki ilişkiyi inceleyerek, örgütsel maneviyatın çalışanların örgüte yönelik tutum ve davranışları üzerindeki etkisini ortaya koymaktır.

Örgütsel Maneviyat Kavramı

Örgütsel maneviyat kavramı, 1990’lı yıllardan bu yana yönetim literatüründe önemli bir yer tutmakta olup, 2000’li yıllarda daha fazla ilgi görmeye başlamış ve günümüzde de önemini koruyan bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Maneviyatın çalışma yaşamına entegre edilmesi, 1990’lı yıllardan itibaren örgütlerde yönetim yaklaşımlarının kişisel gelişim, insan duygu ve davranışlarına odaklanarak kademeli bir “ruhsallaşma” süreci geçirmesiyle başlamıştır (Ackers ve Preston, 1997). Bu ruhsallaşma, modern yüzyılın manevi inançlarını temel alarak (Cullen, 2016), örgütlerde insan kaynakları geliştirme, yönetim eğitimi, çalışan tutum ve davranışları, örgüt-işgören bağlılığı gibi alanlarda gerçekleştirilen uygulamalarla yaygınlaşmıştır (Cullen, 2008). Bu tür uygulamaların artması, modern örgütlerin hümanist bir çalışma ortamı yaratmasının hem çalışanlar hem de organizasyon için kazan-kazan durumu sağlayacağı inancıyla gelişmiştir (Garcia-Zamor, 2003). Çünkü bir organizasyonun üyeleri, yaptıkları işi anlamlı bulduklarında ve işlerinden memnun kaldıklarında, daha üretken, yaratıcı ve yüksek performans gösterdikleri düşünülmektedir (Arar ve Öneren, 2021). Bu bağlamda maneviyatın işgörenlerin yaşamındaki rolünün anlaşılması, çalışma ortamında daha sağlıklı ilişkilerin kurulmasına yardımcı olmakta ve böylece işgörenlerin tüm paydaşların yararına daha etkili bir şekilde çalışmaları sağlanabilmektedir (Harrington, Preziosi ve Gooden, 2001).

Aksakal ve Kahveci’nin (2021) ifade ettiği üzere maneviyat, bireylerin içsel yaşantılarıyla örgüt içi etkileşimlerini bütünleştiren psikolojik, sosyal ve kültürel unsurların bir araya geldiği kapsamlı bir yapıya sahiptir. Bu bütünleyici nitelik, örgütlerin çalışanlarıyla kurduğu ilişkileri, liderlik anlayışlarını ve örgüt kültürünü doğrudan etkilemektedir. Aksakal ve Kahveci (2021), bu özelliğin örgütsel maneviyatın yalnızca belli bir inanç veya kültürel alt grubun meselesi olmadığını; aksine tüm çalışanlar tarafından farklı düzeylerde paylaşılabilecek bir fenomen olduğunu ortaya koyduğunu vurgulamaktadır. İkinci önemli özellik ise örgütsel maneviyatın kişisel ve kurumsal değerlerin kesişim noktasında konumlanmasıdır. Araştırmacılara göre bu kavram, çalışanların kendi içsel değerleriyle örgütün değerlerini bütünleştirmelerine imkân tanımakta; bu bütünleşme çalışanların örgüt içindeki rollerini daha anlamlı görmelerine ve uzun vadeli bir bağlılık geliştirmelerine zemin hazırlamaktadır.

Örgütsel maneviyat dinamik bir yapı sergiler. Kültürel, teknolojik ve ekonomik değişimler, örgütlerin maneviyat anlayışını da dönüştürebilir. Bu dönüşüm, örgütün temel inanç ve ritüellerinin yeniden tanımlanmasını, çalışan katılımı için yeni araçların geliştirilmesini ve liderlik tarzlarının güncellenmesini gerektirebilir (Nishii ve Leroy, 2022). Özellikle Giacalone ve Jurkiewicz (2003), örgütsel maneviyatın sürekli gelişen bir fenomen olduğunu, bu nedenle de kurumların dönemsel olarak kendilerini yenilemeleri gerektiğini vurgulamıştır. Örneğin küreselleşme, örgütlere farklı kültür ve inanç sistemlerinden çalışanların katılmasına yol açtığında, örgütsel maneviyat da kültürel çeşitliliğe duyarlı bir yapıya evrilmek durumundadır.

Sessiz İstifa

Sessiz (içsel) istifa, çalışanın örgütsel gerçeklikten uzaklaşarak yalnızca görevlerini asgari düzeyde yerine getirmesi ve istihdamı devam etmesine rağmen emeklilere benzer bir tutum sergilemesi olarak ifade edilmektedir (Seçer, 2011). Bu kavram özellikle Alman yönetim literatüründe ayrıntılı biçimde çalışılmış (Richter, 1999; Schmitz, Gayler ve Jehle, 2002; Lauck, 2005; Scheibner ve Hapkemeyer, 2013) ancak uluslararası literatürde fazla ilgi görmemiştir. Sessiz istifa, en yalın anlatımıyla çalışanların, işyerindeyken emekliliği andıran bir ruh hali içinde olmalarını, verimliliği en asgari düzeyde sürdürmelerini ve inisiyatif alma eğiliminden vazgeçerek örgütle ilişkisini belli bir soğukluk içinde sürdürmelerini ifade eder. İlk kez

Höhn (1982) tarafından ortaya konulan bu kavram, daha sonraki araştırmalarda giderek yaygınlaşmıştır. Höhn (1983), sessiz istifa durumunu, çalışanın örgüt içinde gönüllü olarak sorumluluk üstlenmekten geri durması ve işin gerektirdiği özveri ve çabayı en düşük seviyede tutması olarak tanımlar (Akt. Wortmann, 2013). Höhn'ün yaptığı bu vurgu, sessiz istifa davranışının bilinçli ve planlı bir şekilde gerçekleştiğini açıkça göstermektedir. Literatürde sessiz istifa; iş yavaşlatma, düşük performans gösterme, örgüt kurallarını katı biçimde uygulayarak işleri ağırdan alma veya işi yüzeysel biçimde yapma gibi davranışlarla ilişkilendirilmiştir (Jehle ve Schmitz, 2007). Bu nedendir ki söz konusu davranış örgütler açısından büyük ölçüde gizli seyredebilir ve geleneksel performans ölçüm yöntemleriyle kolayca yakalanamayabilir (Richter, 1999). Sessiz istifanın Türkçe literatürde kullanılan bir diğer karşılığı “içsel işten ayrılma” şeklindedir. “İçsel” ifadesi, çalışanın dışarıdan kolayca anlaşılmayacak içsel duygusal durumunu, kaygı ve endişelerini yansıtırken; “işten ayrılma” kısmı, gerçeklikte fiilî bir terk ediş olmasa bile çalışanın zihinsel olarak örgütten kopma eylemini tanımlar (Wortmann, 2013; Yıldız ve Özmenekşe, 2022). Buradaki “sona erdirmeye” durumu, gerçek manada işi bırakma biçiminde değil, içsel anlamda “emekliliğe” çekilme ve motivasyon düşüklüğü olarak ortaya çıkar. Benzer şekilde, Echterhoff, Schindler ve Keruz (1997), sessiz istifayı örgütten zihinsel kopuş, çaba ve inisiyatif eksikliği biçiminde değerlendirmişlerdir. Bu açıdan bakıldığında, çalışanın örgüte yönelik zihni bir yeniden yapılanmaya gittiği ve böylelikle emekli olmadan önceki “rutinlik” duygusuna kapıldığı söylenebilir (Brinkmann ve Stapff, 2001).

Sessiz istifa, tam anlamıyla uzlaşıya varılmış bir kuramsal çerçeveye oturtulmasa da en çok psikolojik sözleşme teorisiyle açıklanmaya çalışılmıştır (Üstün ve Ballı, 2021). Psikolojik sözleşme, çalışanın ve işverenin yazılı olmayan fakat karşılıklı beklentilere dayalı bir “iç sözleşme” geliştirmesi anlamına gelir (Richter, 1999). Bu sözleşmede bir ihlal yaşandığında, çalışan bu durumu kimi zaman sessiz kalarak, kimi zaman da örgüt içinde tepkisini dile getirerek karşılayabilir (Scheibner ve Hapkemeyer, 2013). Eğer bir uzlaşma sağlanamazsa işten ayrılma ihtimali doğar. Ancak piyasa koşulları, kişisel koşullar ya da başka faktörler sebebiyle işten ayrılamayan çalışan, söz konusu psikolojik sözleşmeyi içten “feshederek” sessiz istifaya yönelebilir.

Sessiz İstifa Örgütsel Maneviyat İlişkisi

Örgütsel maneviyat, çalışanların iş yaşamında anlam ve amaç bulmalarını, örgüt içinde topluluk hissi geliştirmelerini ve bireysel değerleri ile örgütsel değerleri bütünleştirmelerini sağlayan bütüncül bir yaklaşım olarak ele alınmaktadır (Ashmos ve Duchon, 2000; Giacalone ve Jurkiewicz, 2003). Maneviyatın örgütsel bağlamda güçlenmesi, çalışanların yalnızca maddi beklentilerle değil, aynı zamanda varoluşsal ve etik ihtiyaçlarla da desteklenmesini mümkün kılmakta; bu durum çalışanların iş doyumu, örgütsel bağlılık ve performans düzeylerine olumlu şekilde yansıtılabilmektedir (Milliman vd., 2003; Karakas, 2010a). Bu bağlamda örgütsel maneviyat, çalışanların örgütte kurdukları psikolojik ve duygusal bağların niteliğini belirleyen önemli bir unsur olarak değerlendirilmektedir.

Literatürde sessiz istifa, örgütten fiziksel bir ayrılma olmaksızın gerçekleşen zihinsel ve duygusal bir kopuş olarak ele alınmakta ve “içsel işten ayrılma” kavramıyla da açıklanmaktadır (Wortmann, 2013). Bu süreçte çalışan, örgütle ilişkisini pasif bir biçimde sürdürmekte; performansını, inisiyatif alma isteğini ve örgütsel faaliyetlere yönelik gönüllü katılımını bilinçli olarak azaltmaktadır (Richter, 1999; Jehle ve Schmitz, 2007).

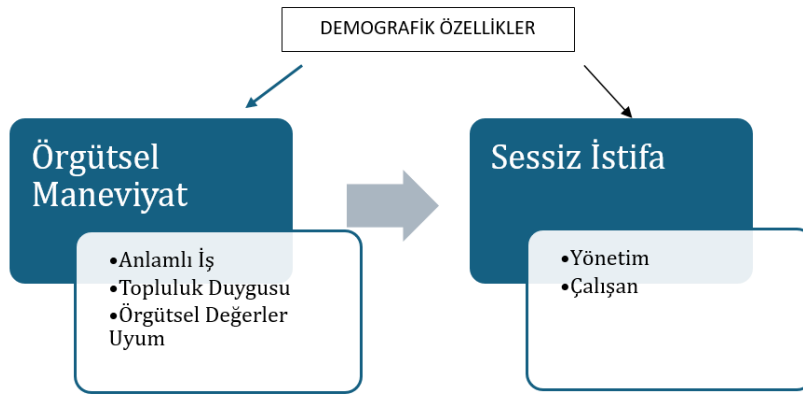
Örgütsel maneviyat ile sessiz istifa arasındaki ilişki, özellikle psikolojik sözleşme bağlamında anlam kazanmaktadır. Psikolojik sözleşme, çalışan ile işveren arasında yazılı olmayan karşılıklı beklentiler bütünüdür ifade etmekte; bu sözleşmenin ihlali durumunda çalışanlar çeşitli tepkiler geliştirebilmektedir (Richter, 1999; Scheibner ve Hapkemeyer, 2013). Örgütsel maneviyatın zayıf olduğu, çalışanların anlam, amaç ve değer uyumu hissedemedikleri çalışma ortamlarında psikolojik sözleşme ihlali algısının güçlenmesi daha olası hale gelmektedir. Bu durum, çalışanın örgüte yönelik duygusal bağlılığını zayıflatmakta ve sessiz istifa davranışına yönelmesini kolaylaştırmaktadır (Üstün ve Ballı, 2021). Örgütsel maneviyatın güçlü olduğu örgütlerde çalışanların işlerini anlamlı bulmaları, topluluk hissi geliştirmeleri ve örgüt değerleriyle kişisel değerleri arasında uyum algılamaları daha olasıdır (Milliman vd., 2003; Petchsawanga ve Duchon, 2012). Bu tür ortamlarda çalışanların örgütsel faaliyetlere gönüllü katılım göstermeleri, inisiyatif almaları ve örgütsel hedeflere yönelik içsel motivasyon geliştirmeleri desteklenmektedir. Dolayısıyla örgütsel maneviyat, sessiz istifaya yol açan temel unsurlar arasında yer alan motivasyon kaybı, adanmışlık düşüşü ve zihinsel kopuşun önlenmesinde koruyucu bir rol üstlenebilmektedir (Karakas, 2010b; Aksakal ve Kahveci, 2021). Örgütsel maneviyatın yüzeysel, söylemsel ya da manipülatif biçimde uygulanması durumunda, çalışanlar üzerinde baskı ve güvensizlik yaratabileceği ve bunun sessiz istifa eğilimini artırabileceği de literatürde vurgulandığını söylemek mümkündür (Cullen, 2008; Karakas, 2010b). Maneviyatın örgüt içinde kapsayıcı ve çoğulcu bir anlayışla desteklenmemesi, çalışanların kendilerini dışlanmış veya zorlanmış hissetmelerine yol açarak örgütsel bağlılığı zayıflatılabilmektedir. Bu durum, maneviyatın beklenen olumlu etkilerinin tersine dönmesine ve sessiz istifa gibi pasif direnç davranışlarının ortaya çıkmasına zemin hazırlayabilmektedir. Örgütsel

maneviyat ile sessiz istifa arasındaki ilişki, çalışanların örgütle kurdukları psikolojik, duygusal ve değer temelli bağlar üzerinden şekillenmektedir. Maneviyatın desteklendiği, anlam ve topluluk hissinin güçlendirildiği örgütlerde sessiz istifa eğiliminin azalması beklenirken; bu unsurların ihmal edildiği veya yüzeysel biçimde ele alındığı örgütlerde sessiz istifanın daha belirgin hale gelmesi olasıdır. Bu nedenle örgütsel maneviyat, sessiz istifayı anlamada ve önlemede önemli bir kavramsal çerçeve sunmaktadır.

YÖNTEM

Çalışmanın amacı özel sektörde görev yapmakta olan öğretmenlerin örgütsel maneviyat düzeyleri ile sessiz istifa algıları arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Bu bağlamda araştırma, örgütsel maneviyat ile sessiz istifa arasındaki ilişkiyi açıklamak amacıyla Öz Belirleme Teorisi (Self-Determination Theory) (Ryan, ve Deci, 2000), Sosyal Değişim Teorisi (Homans, 1958) ve Anlamli İş yaklaşımı (Rosso, Dekas ve Wrzesniewski, 2010) temelinde ele alınmıştır. Öz Belirleme Teorisi'ne göre bireyler anlam, aidiyet ve özerklik gibi temel psikolojik ihtiyaçlarını karşılayabildikleri ölçüde işlerine daha yüksek düzeyde bağlanmakta ve içsel motivasyon geliştirmektedir. Örgütsel maneviyat, bu ihtiyaçların karşılanmasına katkı sağlayarak çalışanların işlerine yönelik anlam algısını güçlendirmektedir. Sosyal Değişim Teorisi çerçevesinde ise örgüt tarafından sunulan manevi destek, çalışanların örgüte karşı olumlu tutum ve davranış geliştirmesine yol açmaktadır. Bu kapsamda, örgütsel maneviyatın çalışanların sessiz istifa davranışını azaltan önemli bir örgütsel kaynak olduğu değerlendirilmektedir.

Araştırma Model ve Hipotezleri



- H1: Örgütsel maneviyat algısı cinsiyete göre farklılaşmaktadır.
- H2: Sessiz istifa davranışı cinsiyete göre farklılaşmaktadır.
- H3: Örgütsel maneviyat algısı medeni duruma göre farklılaşmaktadır.
- H4: Sessiz istifa davranışı medeni duruma göre farklılaşmaktadır.
- H5: Örgütsel maneviyat algısı yaş düzeyine göre farklılaşmaktadır.
- H6: Sessiz istifa davranışı yaş düzeyine göre farklılaşmaktadır.
- H7: Örgütsel maneviyat algısı eğitim durumuna göre farklılaşmaktadır.
- H8: Sessiz istifa davranışı eğitim durumuna göre farklılaşmaktadır.
- H9: Örgütsel maneviyat algısı bulundukları kurumda çalışma sürelerine göre farklılaşmaktadır.
- H10: Sessiz istifa davranışı bulundukları kurumda çalışma sürelerine göre farklılaşmaktadır.
- H11: Örgütsel maneviyat algısı sektörde toplam çalışma sürelerine göre farklılaşmaktadır.
- H12: Sessiz istifa davranışı sektörde toplam çalışma sürelerine göre farklılaşmaktadır.
- H13: Örgütsel maneviyat algısı ile sessiz istifa davranışı ilişkilidir.
- H14: Örgütsel maneviyat algısı sessiz istifa davranışını anlamlı ve negatif yönlü etkilemektedir.
- H15: Örgütsel maneviyat alt boyutları ile sessiz istifa alt boyutları arasında anlamlı ve negatif yönlü ilişki vardır.

Veri Toplama Aracı ve Analizi

Araştırmanın evreni, Çorum ili özel sektör eğitim kurumlarında çalışan öğretmenler olarak belirlenmiştir. Öğretmenlerden oluşan örnekleme, gönüllü olarak araştırmayı kabul eden katılımcılarla online veya yüz yüze olacak biçimde soru formu iletilmiştir. Bu bağlamda, iki bölümden oluşan anket formu hazırlanmıştır. Birinci bölüm araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik özelliklerini belirlemek amacıyla hazırlanmıştır, ikinci bölüm ise araştırma modeli kapsamında öğretmenlerin örgütsel maneviyat algıları ve sessiz istifa davranışlarını ölçmek amacıyla hazırlanmıştır. Örgütsel maneviyat algısını ve sessiz istifa davranışını ölçmek amacıyla 5'li Likert Ölçeği ile hazırlanmış sorulardan faydalanılmıştır. Soru formu hazırlanırken, örgütsel maneviyat algısını ölçmek için Milliman, Czaplewski ve Ferguson (2003) tarafından geliştirilen Çakıroğlu ve Aydoğan (2021) tarafından Türkçe'ye uyarlanan 3 (Anlamli İş, Topluluk Duygusu, Örgütsel Değerler Uyum) boyut ve 21 ifadeden oluşan ölçüm aracından faydalanılmıştır. Sessiz istifa davranışını ölçmek için Yılmaz, Arık ve Çelik (2024) tarafından geliştirilen 2 boyut (Yönetim Temelli, Çalışan Temelli) 20 ifadeden oluşan ölçüm aracı kullanılmıştır. Rastlantısal örnekleme metodu ile ulaşılan 371 soru formundan değerlendirmeye uygun 276'sı üzerinden analizler gerçekleştirilmiştir. Analizler için SPSS istatistik programı kullanılmıştır.

DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER VE GÜVENİRLİK ANALİZLERİ

Araştırmanın bu bölümünde katılımcılara yönelik özellikler ve kullanılan ölçeklere ilişkin güvenirlik analiz sonuçları yer almaktadır.

Tablo 1. Katılımcı özellikleri

		276	%100
Cinsiyet	Erkek	83	%30,1
	Kadın	193	%69,9
Medeni Durum	Bekar	34	%12,3
	Evli	242	%87,7
Yaş	22-30	14	%5,1
	31-40	117	%41,3
	41-49	106	%38,4
	50-58	39	%14,1
	58 yaş ve üstü	3	%1,1
Eğitim Durumu	Lisans	209	%75,7
	Yüksek Lisans	62	%22,5
	Doktora	5	%1,8
Kurumdaki Çalışma Süresi	1 yıldan az	33	%12,0
	1-5 yıl	85	%30,8
	6-12 yıl	93	%33,7
	13-20 yıl	52	%18,8
	20 yıl ve üzeri	13	%4,7
Sektördeki Toplam Çalışma Süresi	1 yıldan az	4	%1,4
	1-5 yıl	10	%3,6
	6-12 yıl	56	%20,3
	13-20 yıl	133	%48,2
	21-30 yıl	59	%21,4
	30 yıl ve üzeri	14	%5,1

Katılımcıların çoğunluğu kadın (%69,9), evli (%87,7) ve lisans mezunudur (%75,7). Yaş dağılımı ağırlıklı olarak 31–49 yaş aralığında, çalışma süresi ise hem kurumda hem sektörde orta deneyim düzeyinde yoğunlaşmaktadır.

Tablo 2. Çarpıklık ve Basıklık Değerleri

		Min	Max	Mean	Std. Dev.	Çarpıklık	Basıklık
Sessiz İstifa	Yönetim Temelli	1,00	3,00	1,5310	,45454	,427	-,670
	Çalışan Temelli	1,00	5,00	2,7239	1,02244	,049	-,626
Örgütsel Maneviyat	Anlamli İş	2,00	5,00	4,0429	,65109	-,627	,504
	Topluluk Duygusu	2,00	5,00	4,1056	,67134	-,710	,649
	Örgütsel Değerler Uyum	1,57	5,00	4,1046	,68453	-,725	,802
Valid N (276)							

Tablo 2' de görüldüğü üzere veriler Skewness-Kurtosis değerleri ± 1 ile normal dağılıma sahiptir.

Açıklayıcı Faktör Analizleri

Örgütsel Maneviyat ölçeği, Açıklayıcı faktör analizi sonuçları incelendiğinde, ölçeğin üç faktörlü yapıyı desteklediği görülmektedir. Maddelerin faktör yüklerinin genel olarak 0,57 ile 0,83 arasında değişmesi, her bir

maddenin ilgili faktörü yeterli düzeyde temsil ettiğini göstermektedir. Ayrıca açıklanan toplam varyansın %67,54 olması, modelin güçlü bir açıklayıcılığa sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Elde edilen bulgular, ölçeğin yapı geçerliliğinin sağlandığını ve araştırmada güvenle kullanılabileceğini göstermektedir.

Madde analiz sonuçları incelendiğinde, tüm maddelerin düzeltilmiş madde-toplam korelasyonlarının (0,61–0,84 aralığında) kabul edilebilir düzeyin üzerinde olduğu görülmektedir. Ayrıca ölçeğin alt boyutlarına ait Cronbach's Alpha değerlerinin (0,922; 0,911; 0,868) yüksek olması, ölçeğin yüksek düzeyde güvenilir olduğunu göstermektedir. Herhangi bir madde çıkarıldığında Alpha değerlerinde belirgin bir artış olmaması, tüm maddelerin ölçeğe katkı sağladığını ortaya koymaktadır. Bu bulgular, ölçeğin iç tutarlılığının güçlü olduğunu ve güvenilir bir ölçüm aracı olduğunu desteklemektedir.

Sessiz istifa ölçeği; Açıklayıcı faktör analizi sonuçları, sessiz istifa ölçeğinin iki faktörlü yapıya sahip olduğunu ve bu yapının veri tarafından desteklendiğini göstermektedir. Maddelerin faktör yüklerinin 0,62 ile 0,82 arasında değişmesi, her bir maddenin ilgili faktörü yeterli düzeyde temsil ettiğini ortaya koymaktadır. Ayrıca toplam açıklanan varyansın %54,40 olması, modelin kabul edilebilir düzeyde açıklayıcılığa sahip olduğunu göstermektedir. Bu bulgular, sessiz istifa ölçeğinin yapı geçerliliğinin sağlandığını ve araştırmada güvenle kullanılabileceğini desteklemektedir.

Madde analiz sonuçları incelendiğinde, sessiz istifa ölçeğine ait tüm maddelerin düzeltilmiş madde-toplam korelasyonlarının (0,49–0,74 aralığında) kabul edilebilir düzeyde olduğu görülmektedir. Ölçeğin alt boyutlarına ait Cronbach's Alpha değerlerinin (0,901 ve 0,831) yüksek olması, ölçeğin güvenilirliğinin güçlü olduğunu göstermektedir. Ayrıca herhangi bir madde çıkarıldığında Alpha değerlerinde anlamlı bir artış olmaması, maddelerin ölçeğe katkı sağladığını ortaya koymaktadır. Bu bulgular, sessiz istifa ölçeğinin iç tutarlılığının yeterli ve güvenilir olduğunu desteklemektedir.

BULGULAR

Örgütsel maneviyat algısı ve sessiz istifa davranışının cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermeyeceğini tespit etmek amacıyla %95 güven aralığında yapılan Bağımsız T- testi sonuçları Tablo 1'de yer almaktadır.

Tablo 1: Cinsiyete yönelik bağımsız T-testi sonuçları

		n	$\bar{x}$	S.H.		
Sessiz İstifa	Erkek	83	2,0013	,72241		
	Kadın	193	2,1817	,53753		
Örgütsel Maneviyat	Erkek	83	4,1382	,60114		
	Kadın	193	4,0612	,57572		
		Levene's Test for Equality of Variances		T-test for Equality of Means		
		F	Sig.	t	Df/sd	Sig. (2-tailed) P
Sessiz İstifa	VaryanslarEşit	19,050	,000	-2,294	274	,023
	VaryanslarEşitDeğil			-2,044	122,726	,043
ÖrgütselManeviyat	VaryanslarEşit	,993	,320	1,005	274	,316
	VaryanslarEşitDeğil			,988	149,513	,325

H1 (Örgütsel maneviyat algısı cinsiyete göre farklılaşmaktadır) desteklenmemiş ($p=0,316>0,05$). **H2** (Sessiz istifa davranışı cinsiyete göre farklılaşmaktadır) desteklenmiştir ($p=0,0432<0,05$). Bu farklılık dolayısıyla kadınların erkeklere oranla daha çok sessiz istifa davranışında bulunduklarını ifade edebiliriz.

Tablo 2: Medeni duruma yönelik bağımsız T-testi sonuçları

		n		$\bar{x}$		S.H.
Sessiz İstifa	Bekar	34		2,3364		,51347
	Evli	242		2,0981		,61031
Örgütsel Maneviyat	Bekar	34		3,8926		,71935
	Evli	242		4,1113		,55828
		Levene's Test for Equality of Variances		T-test for Equality of Means		
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
Sessiz İstifa	VaryanslarEşit	1,501	,222	2,170	274	,031
	VaryanslarEşitDeğil			2,472	47,146	,017
Örgütsel Maneviyat	VaryanslarEşit	4,278	,040	-2,058	274	,041
	VaryanslarEşitDeğil			-1,702	38,783	,097

H3 (Örgütsel maneviyat algısı medeni duruma göre farklılaşmaktadır) desteklenmemiştir ($p=0,097>0,05$). **H4** (Sessiz istifa davranışı medeni duruma göre farklılaşmaktadır) desteklenmiştir ($p=0,031<0,05$). Medeni

duruma yönelik bağımsız t-testi sonucuna göre, örgütsel maneviyat algılamaları bireylerin bekar ya da evli olmasına göre farklılaşmamaktadır. Sessiz istifa davranışı bireylerin bekar ya da evli olmasına göre farklılaşmaktadır. Bu farklılık dolayısıyla bekar katılımcıların evlilere oranla daha çok sessiz istifa davranışında bulunduklarını ifade edebiliriz.

Tablo 3: Yaş düzeyine göre varyans analizi sonuçları

Sessiz İstifa		Yaş	N	Ort	S.S.	
		22-30	14	2,4779	,48642	
		31-40	114	2,2045	,62845	
		41-49	106	2,0684	,58165	
		50-58	39	1,9494	,58127	
		58 veüstü	3	1,9606	,05327	
		Toplam	276	2,1274	,60350	
ÖrgütselManeviyat		22-30	14	4,0272	,53792	
		31-40	114	4,0441	,58236	
		41-49	106	4,0836	,56983	
		50-58	39	4,2564	,54642	
		58 veüstü	3	3,6720	1,44798	
		Toplam	276	4,0843	,58345	
		Levene Statistic		df1	df2	Sig.
Sessiz İstifa		1,319		4	271	,263
ÖrgütselManeviyat		2,676		4	271	,032
		Karelertoplamlı	Sd	Ort. karesi	F	P
Sessiz İstifa	Gruplar Arası	4,086	4	1,021	2,881	,023
	Grupiçi	96,073	271	,355		
	Toplam	100,159	275			
ÖrgütselManeviyat	Gruplar Arası	1,896	4	,474	1,400	,234
	Grupiçi	91,719	271	,338		
	Toplam	93,614	275			

H5 (Örgütsel maneviyat algısı yaş düzeyine göre farklılaşmaktadır.) desteklenmemiştir ($p=0,234>0,05$).

H6 (Sessiz istifa davranışı yaş düzeyine göre farklılaşmaktadır.) desteklenmiştir ($p=0,023<0,05$). Sessiz istifa davranışının yaş düzeylerine göre farklılaşmakta olduğu Tablo 3'te görülmektedir. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Post-Hoc (Çoklu karşılaştırma Testleri) testleri gerçekleştirilmiştir. Varyansların homojen dağılmış olmasından ötürü ($p=0,263>0,05$) LSD testinden faydalanılmıştır. Test sonucunda 22-30 yaş düzeyi ile 41-49 ($p=0,016<0,05$) ve 50-58 ($p=,005<0,05$) yaş düzeyi; 31-40 yaş düzeyi ile 50-58 ($p=0,022<0,05$) yaş düzeyi grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılaşmanın mevcut olduğu tespit edilmiştir. 22-30 yaş düzeyindeki katılımcıların 41-49 ve 50-58 yaş düzeyindeki; 31-40 yaş düzeyindeki katılımcıların 50-58 yaş düzeyindeki katılımcılara göre daha fazla sessiz istifa davranışında bulunduklarını ifade edebiliriz.

Tablo 4: Yaş düzeyine göre sessiz istifa gruplar arası farklılaşma

		Mean Difference	S.H.	P.
22-30	31-40	,27338	,16862	,106
	41-49	,40948*	,16931	,016
	50-58	,52850*	,18551	,005
	58 ve üstü	,51732	,37881	,173
31-40	22-30	-,27338	,16862	,106
	41-49	,13611	,08034	,091
	50-58	,25513*	,11045	,022
	58 ve üstü	,24394	,34825	,484
41-49	22-30	-,40948*	,16931	,016
	31-40	-,13611	,08034	,091
	50-58	,11902	,11151	,287
	58 ve üstü	,10783	,34859	,757
50-58	22-30	-,52850*	,18551	,005
	31-40	-,25513*	,11045	,022
	41-49	-,11902	,11151	,287
	58 ve üstü	-,01119	,35674	,975
58 ve üstü	22-30	-,51732	,37881	,173
	31-40	-,24394	,34825	,484
	41-49	-,10783	,34859	,757

50-58	,01119	,35674	,975
-------	--------	--------	------

Eğitim düzeyine göre yapılan analiz sonuçları incelendiğinde, hem sessiz istifa davranışı ($p=0,070>0,05$) hem de örgütsel maneviyat algısı ($p=0,908>0,05$) açısından gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmadığı görülmektedir. Ortalama değerler incelendiğinde doktora mezunlarında sessiz istifa düzeyinin görece daha düşük olduğu dikkat çekmekle birlikte, bu fark istatistiksel olarak anlamlı değildir. Bu bulgular, örgütsel maneviyat algısı ve sessiz istifa davranışının çalışanların eğitim düzeyinden bağımsız olarak benzer düzeylerde ortaya çıktığını göstermektedir.

Tablo 5: Eğitim durumuna göre varyans analizi sonuçları

Sessiz İstifa		Yaş	N	Ort	Std. Sapma	
		Lisans	209	2,1658	,58609	
		Yüksek Lisans	62	2,0362	,64775	
		Doktora	5	1,6564	,54403	
		Toplam	276	2,1274	,60350	
ÖrgütselManeviyat		Lisans	209	4,0854	,56147	
		Yüksek Lisans	62	4,0897	,60915	
		Doktora	5	3,9714	1,15566	
		Toplam	276	4,0843	,58345	
		Levene Statistic		df1	df2	Sig.
Sessiz İstifa		1,482		2	273	,229
ÖrgütselManeviyat		3,434		2	273	,034
		Karelertoplamlı	Sd	Ort. karesi	F	P.
Sessiz İstifa	Gruplar Arası	1,933	2	,966	2,686	,070
	Grupiçi	98,227	273	,360		
	Toplam	100,159	275			
ÖrgütselManeviyat	Gruplar Arası	,066	2	,033	,096	,908
	Grupiçi	93,549	273	,343		
	Toplam	93,614	275			

H7 (Örgütsel maneviyat algısı eğitim durumuna göre farklılaşmaktadır.) hipotezi desteklenmemiştir ($p=0,908>0,05$). **H8** (Sessiz istifa davranışı eğitim durumuna göre farklılaşmaktadır.) hipotezi desteklenmemiştir ($p=0,070>0,05$). Örgütsel maneviyat algıları ve sessiz istifa davranışları çalışanların eğitim durumuna göre anlamlı bir fark göstermemektedir.

Tablo 6: Kurumda çalışma sürelerine göre varyans analizi sonuçları

Sessiz İstifa		Yaş	N	Ort	S.s.	
		1 yıldanaz	33	2,1165	,57343	
		1-5 yıl	85	2,1339	,64137	
		6-12 yıl	93	2,2295	,54662	
		13-20 yıl	52	2,0243	,62287	
		20 yılveüstü	13	1,7951	,63519	
		Toplam	276	2,1274	,60350	
ÖrgütselManeviyat		1 yıldanaz	33	4,1135	,61900	
		1-5 yıl	85	4,1172	,53988	
		6-12 yıl	93	4,0320	,51284	
		13-20 yıl	52	4,0540	,64954	
		20 yılveüstü	13	4,2912	,92097	
		Toplam	276	4,0843	,58345	
		Levene Statistic		df1	df2	Sig.
Sessiz İstifa		,691		4	271	,598
ÖrgütselManeviyat		1,893		4	271	,112
		Karelertoplama	Sd	Ort. Karesi	F	P.
Sessiz İstifa	Gruplar Arası	2,966	4	,741	2,067	,085
	Grupiçi	97,194	271	,359		
	Toplam	100,159	275			
ÖrgütselManeviyat	Gruplar Arası	,979	4	,245	,716	,582
	Grupiçi	92,636	271	,342		
	Toplam	93,614	275			

Kurumda çalışma süresine göre yapılan analiz sonuçları incelendiğinde, hem sessiz istifa davranışı ($p=0,085>0,05$) hem de örgütsel maneviyat algısı ($p=0,582>0,05$) açısından gruplar arasında istatistiksel

olarak anlamlı bir farklılık bulunmadığı görülmektedir. Ortalama değerler incelendiğinde, çalışma süresi arttıkça sessiz istifa düzeyinde genel bir azalma eğilimi gözlenmekle birlikte bu farklılık anlamlı değildir. Benzer şekilde örgütsel maneviyat algısının da çalışma süresine bağlı olarak belirgin bir değişim göstermediği anlaşılmaktadır. Bu bulgular, her iki değişkenin de kurum içi kıdemden bağımsız olarak benzer düzeylerde ortaya çıktığını göstermektedir.

H9 (Örgütsel maneviyat algısı bulundukları kurumda çalışma sürelerine göre farklılaşmaktadır) hipotezi desteklenmemiştir ($p=0,085>0,05$). **H10** (Sessiz istifa davranışı bulundukları kurumda çalışma sürelerine göre farklılaşmaktadır.) hipotezi desteklenmemiştir ($p=0,582>0,05$). Örgütsel maneviyat algıları ve sessiz istifa davranışları çalışanların bulundukları kurumda çalışma sürelerine göre anlamlı bir fark göstermemektedir.

Tablo 7: Sektörde toplam çalışma sürelerine göre varyans analizi sonuçları

		Yaş	N	Ort.	S.s.	
Sessiz İstifa		1 yıldanaz	4	1,8114	,64826	
		1-5 yıl	10	2,5618	,46654	
		6-12 yıl	56	2,1528	,60418	
		13-20 yıl	133	2,1783	,59802	
		21-30 yıl	59	1,9940	,61909	
		30 yılveüzeri	14	1,8857	,47165	
		Total	276	2,1274	,60350	
ÖrgütselManeviyat		1 yıldanaz	4	3,7004	1,16199	
		1-5 yıl	10	3,9667	,57768	
		6-12 yıl	56	3,9821	,52681	
		13-20 yıl	133	4,1148	,56257	
		21-30 yıl	59	4,1270	,58842	
		30 yılveüzeri	14	4,2183	,76685	
		Total	276	4,0843	,58345	
		Levene Statistic	df1	df2	Sig.	
Sessiz İstifa		,279	5	270	,925	
ÖrgütselManeviyat		1,508	5	270	,187	
		Kareler toplamı	Sd	Ort. karesi	F	P.
Sessiz İstifa	Gruplar Arası	4,535	5	,907	2,561	,028
	Grup içi	95,625	270	,354		
	Toplam	100,159	275			
ÖrgütselManeviyat	Gruplar Arası	1,794	5	,359	1,055	,386
	Grup içi	91,820	270	,340		
	Toplam	93,614	275			

H11 (Örgütsel maneviyat algısı sektörde toplam çalışma sürelerine göre farklılaşmaktadır.) hipotezi desteklenmemiştir ($p=0,386>0,05$).

H12 (Sessiz istifa davranışı sektörde toplam çalışma sürelerine göre farklılaşmaktadır.) hipotezi desteklenmemiştir ($p=0,028<0,05$).

Sessiz istifa davranışının sektörde toplam çalışma sürelerine göre farklılaşmakta olduğu Tablo 7 'de görülmektedir. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Post-Hoc (Çoklu karşılaştırma Testleri) testleri gerçekleştirilmiştir. Varyansların homojen dağılmış olmasından ötürü ($p=0,925>0,05$) LSD testinden faydalanılmıştır. Test sonucunda sektörde 1-5 yıl arasında çalışma süresine sahip olan gruplar yıl arasında 1 yıldan az ($p=0,034 <0,05$), 6-12 yıl ($p=0,046 <0,05$), 21-30 yıl ($p=0,006 <0,05$), 30 yıl ve üzeri ($p=0,006<0,05$) çalışma süresine sahip olanlar ve sektörde 13-20 yıl ile 21-30 yıl ($p=0,049<0,05$) çalışanları sessiz istifa davranışları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılaşmanın mevcut olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 8: Sessiz istifa davranışı sektörde toplam çalışma sürelerine göre gruplararası farklılaşma

		Mean Difference	S.H.	P.
1 yıldanaz	1-5 yıl	-,75045*	,35208	,034
	6-12 yıl	-,34140	,30800	,269
	13-20 yıl	-,36690	,30200	,225
	21-30 yıl	-,18263	,30748	,553
	30 yılveüzeri	-,07435	,33740	,826
1-5 yıl	1 yıldanaz	,75045*	,35208	,034
	6-12 yıl	,40906*	,20431	,046
	13-20 yıl	,38355	,19514	,050
	21-30 yıl	,56783*	,20352	,006

6-12 yıl	30 yılveüzeri	,67610*	,24640	,006
	1 yıldan az	,34140	,30800	,269
	1-5 yıl	-,40906*	,20431	,046
	13-20 yıl	-,02550	,09480	,788
	21-30 yıl	,15877	,11103	,154
13-20 yıl	30 yılveüzeri	,26705	,17783	,134
	1 yıldan az	,36690	,30200	,225
	1-5 yıl	-,38355	,19514	,050
	6-12 yıl	,02550	,09480	,788
	21-30 yıl	,18427*	,09309	,049
21-30 yıl	30 yılveüzeri	,29255	,16721	,081
	1 yıldan az	,18263	,30748	,553
	1-5 yıl	-,56783*	,20352	,006
	6-12 yıl	-,15877	,11103	,154
	13-20 yıl	-,18427*	,09309	,049
30 yılveüzeri	30 yılveüzeri	,10828	,17692	,541
	1 yıldan az	,07435	,33740	,826
	1-5 yıl	-,67610*	,24640	,006
	6-12 yıl	-,26705	,17783	,134
	13-20 yıl	-,29255	,16721	,081
	21-30 yıl	-,10828	,17692	,541

Tablo 9:Örgütsel maneviyat algısı ve sessiz istifa davranışı betimleyici değerler

	min	max	Ort.	Std. Sapma
Sessiz İstifa	1,00	5,00	2,1274	,60350
ÖrgütselManeviyat	1,00	5,00	4,0843	,58345

Betimleyici istatistikler incelendiğinde, örgütsel maneviyat algısının (Ort.=4,08) yüksek düzeyde, buna karşılık sessiz istifa davranışının (Ort.=2,13) düşük düzeyde olduğu görülmektedir. Bu bulgu, katılımcıların genel olarak örgütlerinde anlam, değer uyumu ve topluluk hissini yüksek algıladıklarını, buna karşılık sessiz istifa eğilimlerinin görece düşük olduğunu göstermektedir. Ayrıca standart sapma değerlerinin düşük olması, katılımcı görüşlerinin homojen bir dağılım sergilediğine işaret etmektedir.

Tablo 10:Örgütsel maneviyat algısı ve sessiz istifa davranışı ilişkisi

		Sessiz İstifa	ÖrgütselManeviyat
Sessiz İstifa	Pearson Korelasyon	1	-,393**
	Anlamlılık(2-yönlü)		,000
	N	276	276
ÖrgütselManeviyat	Pearson Korelasyon	-,393**	1
	Anlamlılık (2-yönlü)	,000	
	N	276	276

**Korelasyon 0,01 seviyesinde anlamlıdır (2-yönlü).

Korelasyon analizi sonuçlarına göre, örgütsel maneviyat algısı ile sessiz istifa davranışı arasında orta düzeyde ve negatif yönlü ($r = -0,393$) bir ilişki bulunmaktadır ve bu ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır ($p < 0,01$). Bu bulgu, örgütsel maneviyat düzeyi arttıkça sessiz istifa davranışının azaldığını göstermektedir. Başka bir ifadeyle, çalışanların iş ortamında anlam, değer uyumu ve topluluk hissini daha yüksek algılamaları, sessiz istifa eğilimlerini azaltıcı bir etki yaratmaktadır.

Korelasyon analizine göre Örgütsel maneviyat algısı ve sessiz istifa davranışı arasında orta güçte (0.393) bir ilişki bulunmaktadır. **H13** (Sessiz istifa davranışı sektörde toplam çalışma sürelerine göre farklılaşmaktadır.) hipotezi desteklenmiştir ($r = 0,393$, $p < 0,01$).

Tablo 11:Örgütsel maneviyat algısı sessiz istifa davranışını regresyon analizi

	B	β	t	P.
1 (Sabit)	3,790		15,990	,000
ÖrgütselManeviyat	-,407	-,393	-7,085	,000

Model1:R=,393^a R²=,155F=50,196p=.000

Örgütsel maneviyat algısındaki (tüm boyutlarıyla birlikte) değişim, sessiz istifa davranışındaki değişimin %15'ini açıklamaktadır. **H14** desteklenmiştir ($\beta = -0,393$, $p < 0,05$). Tablo 11'e göre örgütsel maneviyat algısındaki bir birimlik artış Sessiz İstifa davranışında 0,407 birimlik azalışa neden olmaktadır. Bu katsayılar doğrultusunda Sessiz İstifa davranışını, Örgütsel Maneviyat ($\beta = -0,393$, $p < 0,05$) algısı anlamlı ve negatif olarak etkilemektedir. Bu sonuçlar doğrultusunda regresyon denklemi, Sessiz istifa= 3,790- 0,407* Örgütsel Maneviyat olarak açıklanabilir.

H14 (Örgütsel maneviyat algısı sessiz istifa davranışını anlamlı ve negatif yönlü etkilemektedir.) hipotezi desteklenmiştir ($p = <0,05$).

Tablo 12. Örgütsel maneviyat alt boyutları ile sessiz istifa alt boyutları arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon analizi

		Ort.	Standart Sapma	Sessiz İstifa		Örgütsel Maneviyat		
				Yönetim Temelli	Çalışan Temelli	Anlamlı İş	Topluluk Duygusu	Örgütsel Değerler Uyum
Sessiz İstifa	Yönetim Temelli	1,5310	,45454	1	,220**	-,386**	-,359**	-,368**
	Çalışan Temelli	2,7239	1,02244	,220**	1	-,320**	-,209**	-,194**
Örgütsel Maneviyat	Anlamlı İş	4,0429	,65109	-,386**	-,320**	1	,564**	,569**
	Topluluk Duygusu	4,1056	,67134	-,359**	-,209**	,564**	1	,783**
	Örgütsel Değerler Uyum	4,1046	,68453	-,368**	-,194**	,569**	,783**	1

Tablo 12 incelendiğinde, sessiz istifa ile örgütsel maneviyat arasında anlamlı ve negatif yönlü ilişkiler bulunduğu görülmektedir. Özellikle yönetim temelli sessiz istifanın anlamlı iş ($r = -,386$), topluluk duygusu ($r = -,359$) ve örgütsel değerler uyumu ($r = -,368$) ile orta düzeyde ve negatif yönde ilişkili olması, örgütsel maneviyat arttıkça yönetim kaynaklı sessiz istifa eğiliminin azaldığını göstermektedir. Benzer şekilde çalışan temelli sessiz istifa da anlamlı iş ($r = -,320$), topluluk duygusu ($r = -,209$) ve değerler uyumu ($r = -,194$) ile negatif ilişkiler sergilemekte, ancak bu ilişkiler daha zayıf düzeydedir. Öte yandan örgütsel maneviyat boyutlarının kendi aralarındaki ilişkilerinin pozitif ve yüksek düzeyde olması (özellikle topluluk duygusu ile değerler uyumu arasında $r = ,783$) bu yapının bütüncül ve birbirini destekleyen bir özellik taşıdığını ortaya koymaktadır. Genel olarak bulgular, çalışanların işlerini anlamlı bulmaları, örgüte aidiyet hissetmeleri ve değer uyumu yaşamalarının sessiz istifa davranışlarını azaltıcı yönde önemli bir rol oynadığını göstermektedir. Böylece **H15** hipotezi desteklenmiştir.

SONUÇ

Bu araştırmada örgütsel maneviyat algısı ile sessiz istifa davranışı arasında orta düzeyde, negatif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Korelasyon ve regresyon analizleri, örgütsel maneviyat algısındaki artışın sessiz istifa davranışında anlamlı bir azalmaya yol açtığını ortaya koymaktadır. Regresyon modeline göre örgütsel maneviyat, sessiz istifa davranışındaki değişimin yaklaşık %15'ini açıklamakta olup, bu oran sessiz istifanın çok boyutlu bir yapıya sahip olduğunu, ancak örgütsel maneviyatın bu davranışın açıklanmasında önemli bir değişken olduğunu göstermektedir. Bu bulgu, sessiz istifanın yalnızca bireysel motivasyon eksikliğiyle değil, aynı zamanda örgütlerin çalışanlara sunduğu anlam, değer ve insani iklimle yakından ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır.

Elde edilen bu sonuçlar, örgütsel maneviyat literatüründe yer alan ve maneviyatın iş tatmini, örgütsel bağlılık ve çalışan performansı gibi olumlu örgütsel çıktılarla ilişkili olduğunu ortaya koyan çalışmalarla büyük ölçüde örtüşmektedir (Milliman vd., 2003; Jurkiewicz ve Giacalone, 2004; Duchon ve Plowman, 2005; Karakas, 2010a; Roof, 2015). Örgütsel maneviyat; çalışanların yaptıkları işi anlamlı bulmaları, örgüt içinde bir topluluğun parçası olduklarını hissetmeleri ve bireysel değerleri ile örgütsel değerler arasında uyum algılamaları üzerinden açıklanmaktadır (Ashmos ve Duchon, 2000; Sheep, 2006; Pawar, 2017). Bu unsurların güçlenmesi, çalışanların örgüte yönelik duygusal bağlarını artırmakta ve işten psikolojik olarak geri çekilmeyi ifade eden sessiz istifa davranışının ortaya çıkma olasılığını azaltmaktadır.

Sessiz istifa literatürü incelendiğinde, bu davranışın çoğunlukla psikolojik sözleşme ihlali, örgütsel bağlılık kaybı, motivasyon düşüşü, adaletsizlik algısı ve liderlik hatalarıyla ilişkilendirildiği görülmektedir (Richter, 1999; Schmitz vd., 2002; Özbucak-Albar, 2018). Bu bağlamda, örgütsel maneviyatın örgütsel bağlılığı ve iş tatminini artırdığına yönelik bulgular (Milliman vd., 2003; Rego ve Cunha, 2008; Van Der Walt ve De Klerk, 2014), sessiz istifanın temelinde yer alan içsel geri çekilme eğilimlerini zayıflatıcı bir rol üstlenebileceğini göstermektedir. Dolayısıyla bu çalışmada elde edilen bulgular, literatürde örgütsel maneviyat ile sessiz istifa arasındaki ilişkiyi doğrudan ele alan çalışmalar sınırlı olsa dahi, örgütsel maneviyatın sessiz istifayı besleyen örgütsel ve psikolojik süreçleri azaltabileceğini ortaya koyan araştırmalar tarafından dolaylı fakat güçlü biçimde desteklenmektedir.

Demografik değişkenler açısından değerlendirildiğinde, örgütsel maneviyat algısının cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim düzeyi, kurumda çalışma süresi ve sektörde toplam çalışma süresine göre anlamlı biçimde

farklılaşmaması, örgütsel maneviyatın bireysel özelliklerden ziyade örgütün sunduğu değerler, kültür ve anlam iklimi çerçevesinde algılanan bir yapı olduğunu düşündürmektedir. Bu bulgu, örgütsel maneviyatı örgütün genel iklimine ait bir değişken olarak ele alan yaklaşımlarla uyumludur (Jurkiewicz ve Giacalone, 2004; Pawar, 2017). Buna karşın sessiz istifa davranışının cinsiyet, medeni durum, yaş ve sektörde toplam çalışma süresine göre anlamlı biçimde farklılaşması, sessiz istifanın bireylerin yaşam koşulları, kariyer beklentileri ve çalışma yaşamındaki deneyimlerle daha yakından ilişkili olduğunu göstermektedir.

Kadın çalışanların ve bekar bireylerin sessiz istifa davranışlarının daha yüksek olması, sessiz istifanın yalnızca örgütsel faktörlerle değil, aynı zamanda iş-yaşam dengesi, rol yükü ve duygusal emek gibi değişkenlerle de bağlantılı olabileceğini düşündürmektedir. Benzer şekilde genç çalışanlarda sessiz istifa eğiliminin daha yüksek çıkması, literatürde genç çalışanların beklentilerinin daha hızlı değiştiğini ve kariyer politikalarındaki tutarsızlıklara karşı daha erken içsel geri çekilme tepkisi gösterebildiklerini ortaya koyan çalışmalarla örtüşmektedir (Richter, 1999; Schulze, 2012). Buna karşın örgütsel maneviyat algısının yaşa göre farklılaşmaması, maneviyat algısının bireysel yaşam evrelerinden ziyade örgütün sunduğu anlam ve değer yapısıyla şekillendiğini desteklemektedir.

Eğitim düzeyi ve kurumda çalışma süresine göre sessiz istifa davranışında anlamlı bir farklılık bulunmaması, sessiz istifanın belirli bir eğitim ya da kıdem grubuna özgü olmadığını, farklı çalışan gruplarında ortaya çıkabilen bir olgu olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte sektörde toplam çalışma süresine göre sessiz istifa davranışının farklılaşması, uzun süreli mesleki deneyimin çalışanların örgütten beklentilerini ve örgüte yönelik tutumlarını yeniden şekillendirebildiğini ortaya koymaktadır. Bu bulgu, sessiz istifanın zaman içerisinde biriken deneyimler, tükenmişlik ve motivasyon kaybı gibi süreçlerle ilişkili olduğunu ileri süren araştırmalarla uyumludur (Faust ve Gesundheit, 2009; Stahlmann vd., 2004).

Örgütsel maneviyatın sessiz istifa üzerindeki azaltıcı etkisi, kuramsal olarak anlamlı iş, topluluk duygusu ve değer uyumu kavramları üzerinden açıklanabilmektedir. Çalışanların yaptıkları işi anlamlı bulmaları ve örgütle değer temelli bir bağ kurmaları, sessiz istifanın özünde yer alan “asgari çaba” ve “psikolojik geri çekilme” eğilimini zayıflatmaktadır (Ashmos ve Duchon, 2000; Duchon ve Plowman, 2005). Ayrıca örgütsel maneviyatın etik iklim ve adalet algısıyla ilişkisi (Giacalone ve Jurkiewicz, 2003a; Karakas, Sarıgöller ve Kavas, 2015), sessiz istifayı tetikleyen psikolojik sözleşme ihlali algısını dolaylı olarak azaltabilmektedir.

Literatürde örgütsel maneviyatın yalnızca olumlu yönlerine odaklanılmasının eksik bir yaklaşım olacağına dikkat çeken eleştirel çalışmalar da bulunmaktadır. Örgütsel maneviyatın araçsallaştırılması durumunda çalışanlar üzerinde baskı, kontrol ve manipülasyon yaratabileceği; bu durumun da tersine biçimde içsel geri çekilmeyi ve sessiz istifayı tetikleyebileceği ifade edilmektedir (Gotsis ve Kortezi, 2008; Case ve Gosling, 2010; Tzouramani ve Karakas, 2016; Lata ve Chaudhary, 2021). Bu bağlamda, bu çalışmanın bulguları örgütsel maneviyatın sessiz istifayı azaltıcı bir potansiyele sahip olduğunu gösterirken, bu etkinin ancak samimi, etik ve insan odaklı uygulamalarla mümkün olabileceğini ortaya koymaktadır.

Sonuç olarak bu araştırma, örgütsel maneviyat algısının sessiz istifa davranışını anlamlı ve negatif yönde etkilediğini ortaya koyarak, sessiz istifanın yalnızca dışsal örgütsel koşullarla değil, aynı zamanda örgütlerde yaratılan anlam, değer ve insani iklimle de yakından ilişkili olduğunu göstermektedir. Elde edilen bulgular, örgütsel maneviyatın iş tatmini, örgütsel bağlılık ve çalışan refahı üzerindeki olumlu etkilerini ortaya koyan çalışmalar ile sessiz istifanın psikolojik ve örgütsel nedenlerine odaklanan literatür tarafından büyük ölçüde desteklenmektedir. Bu yönüyle çalışma, örgütsel maneviyat ile sessiz istifa arasındaki ilişkiye dair literatürde sınırlı olan ampirik bulgulara katkı sunmakta ve her iki kavramı bütüncül bir çerçevede ele alarak özgün bir tartışma zemini oluşturmaktadır.

Bu araştırmadan elde edilen bulgular doğrultusunda, örgütsel maneviyatın sessiz istifa davranışını azaltıcı etkisi dikkate alınarak eğitim kurumlarında çalışanların işlerini anlamlı bulmalarını destekleyen uygulamaların geliştirilmesi önerilmektedir. Özellikle yöneticilerin çalışanlara anlam, amaç ve değer uyumu sunan bir çalışma ortamı oluşturması, topluluk duygusunu güçlendirmesi ve açık iletişimi teşvik etmesi önem taşımaktadır. Bununla birlikte, örgütsel maneviyat uygulamalarının yüzeysel ya da araçsal bir yaklaşımla değil, samimi, kapsayıcı ve etik bir anlayışla yürütülmesi gerekmektedir. Bu çalışmanın yalnızca belirli bir örneklem üzerinde ve nicel yöntemle gerçekleştirilmiş olması, gelecekte yapılacak araştırmalar için bazı sınırlılıklar ortaya koymaktadır. Bu nedenle farklı sektörlerde ve örneklemelerde gerçekleştirilecek çalışmaların yanı sıra nitel ve karma yöntemlerin kullanılması önerilmektedir. Ayrıca örgütsel maneviyat ile sessiz istifa arasındaki ilişkide liderlik tarzı, örgütsel adalet ve tükenmişlik gibi değişkenlerin aracı veya düzenleyici rolünün incelenmesi, konuya daha derinlikli bir bakış kazandıracaktır.

KAYNAKÇA

- Ackers, P., ve Preston, D. (1997). Born again? The ethics and efficacy of the conversion experience in contemporary management development. *Journal of Management Studies*, 34(5), 677–701.
- Aksakal, H. İ. (2020). *İlköğretim okullarında örgütsel sinisizm ve örgütsel maneviyatın örgütsel bağlılık üzerindeki rolü*, (Yüksek Lisans Tezi), Rize: Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aksakal, H. İ. ve Kahveci, G. (2021). Öğretmen algılarına göre örgütsel sinisizm ve örgütsel maneviyatın örgütsel bağlılık üzerindeki rolü. *Trakya Eğitim Dergisi*, 11(2), 802-819.
- Ashmos, D. P. ve Duchon, D. (2000). Spirituality at work: A conceptualization and measure. *Journal of management inquiry*, 9(2), 134-145.
- Brinkmann, R., ve Stapf, K. (2001). Die innere Kündigung aus der Sicht von Arbeitnehmern: Ergebnisse einer empirischen Untersuchung zur inneren Kündigung bei genossenschaftlichen Bankinstituten und in der öffentlichen Verwaltung. *Personal: Zeitschrift für Human Resource Management*, 12, 688–693.
- Case, P., & Gosling, J. (2010). The spiritual organization: Critical reflections on the instrumentality of workplace spirituality. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 7(4), 257–282.
- Cullen, J. (2008). Self, soul and management learning: Constructing the genre of the spiritualized manager. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 5(3), 264–292.
- Cullen, J. G. (2016). Nursing management, religion and spirituality: A bibliometric review, a research agenda and implications for practice. *Journal of Nursing Management*, 24(3), 291–299.
- Çakıroğlu, S., ve Aydoğan, E. (2021). İşyeri maneviyatı ölçeğinin Türkçe uyarlaması: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 56(2), 1062-1077.
- Duchon, D., ve Plowman, D. A. (2005). Nurturing the spirit at work: Impact on work unit performance. *The Leadership Quarterly*, 16(5), 807–833.
- Echterhoff, W., Poweleit, D., Schindler, U., ve Kreuz, A. (1997). Innere Kündigung – Überwinden von Motivationsblockaden in Wirtschaft und Verwaltung. *Zeitschrift Führung + Organisation*, 1, 33–37.
- Faust, V., ve Gesundheit, A. P. (2009). *Seelisch Kranke unter uns: Allgemeine Informationen – Report – Kommentare*. Arbeitsgemeinschaft Psychosoziale Gesundheit. (https://www.psychosoziale-gesundheit.net/seele/pdf/faust2_aelter1.pdf).
- Garcia-Zamor, J. C. (2003). Workplace spirituality and organizational performance. *Public Administration Review*, 63(3), 355–363.
- Giacone, R. A., ve Jurkiewicz, C. L. (2003). Right from wrong: The influence of spirituality on perceptions of unethical business activities. *Journal of Business Ethics*, 46(1), 85-97.
- Gotsis, G., ve Kortezi, Z. (2008). Philosophical foundations of workplace spirituality: A critical approach. *Journal of Business Ethics*, 78(4), 575–600.
- Harrington, W. J., Preziosi, R. C., ve Gooden, D. J. (2001). Perceptions of workplace spirituality among professionals and executives. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 13(3), 155–163.
- Homans, G. C. (1958). Social behavior as exchange. *American Journal of Sociology*, 63(6), 597–606.
- Jehle, P., ve Schmitz, E. (2007). Innere Kündigung und vorzeitige Pensionierung von Lehrpersonen. In *Belastung und Beanspruchung im Lehrerberuf: Modelle, Befunde, Interventionen* (pp. 160-184). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Jurkiewicz, C. L., ve Giacalone, R. A. (2004). A values framework for measuring the impact of workplace spirituality on organizational performance. *Journal of Business Ethics*, 49(2), 129–142.
- Karakas, F. (2010a). Exploring value compasses of leaders in organizations: Introducing nine spiritual anchors. *Journal of Business Ethics*, 93(1), 73-92.
- Karakas, F. (2010b). Spirituality and performance in organizations: A literature review. *Journal of Business Ethics*, 94(1), 89-106.
- Kaya, A. (2024). Örgütsel adalet ile işyeri maneviyatı arasındaki ilişkide algılanan örgütsel desteğin aracı rolü. *İşletme Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 7(2), 159-177.

- Karakas, F., Sarıgöller, E., ve Kavas, M. (2015). Discourses of collective spirituality and Turkish Islamic ethics: An inquiry into transcendence, connectedness, and virtuousness in Anatolian tigers. *Journal of Business Ethics*, 129(4), 811–822.
- Lata, M., ve Chaudhary, R. (2021). Workplace spirituality and experienced incivility at work: Modeling dark triad as a moderator. *Journal of Business Ethics*, 174(3), 645–667.
- Lauck, G. (2005). Die Messung der inneren Kündigung: Ein Vorschlag zur Operationalisierung mit Bezügen zur angloamerikanischen Personalforschung. *German Journal of Human Resource Management*, 19(2), 139–158.
- Milliman, J., Czaplewski, A. J., ve Ferguson, J. (2003). Workplace spirituality and employee work attitudes: An exploratory empirical assessment. *Journal of Organizational Change Management*, 16(4), 426–447.
- Milliman, J., Ferguson, J., Trickett, D., ve Condemni, B. (1999). Spirit and community at Southwest Airlines: An investigation of a spiritual values-based model. *Journal of Organizational Change Management*, 12(3), 221–233.
- Milliman, J. Gatling, A. ve Kim, J. S. (2018). The effect of workplace spirituality on hospitality employee engagement, intention to stay and service delivery. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 35, 56–65.
- Nishii, L. H. ve Leroy, H. (2022). A multi-level framework of inclusive leadership in organizations. *Group & Organization Management*, 47(4), 683–722.
- Özbucak-Albar, B. (2018) İş güvencesizliği, tükenmişlik ve içsel işten ayrılma. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(26): 164-174.
- Pawar, B. S. (2017). The relationship of individual spirituality and organizational spirituality with meaning and community at work: An empirical examination of the direct effects and moderating effect models. *Leadership and Organization Development Journal*, 38(7), 986–1003.
- Petchsawanga, P., ve Duchon, D. (2012). Workplace spirituality, meditation, and work performance. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 9(2), 189–208.
- Rathee, R., ve Rajain, P. (2020). Workplace spirituality: A comparative study of various models. *Jindal Journal of Business Research*, 9(1), 27–40.
- Rego, A., ve Pina e Cunha, M. (2008). Workplace spirituality and organizational commitment: An empirical study. *Journal of Organizational Change Management*, 21(1), 53–75.
- Richter, G. (1999). Innere Kündigung: Modellentwicklung und empirische Befunde aus einer Untersuchung im Bereich der öffentlichen Verwaltung. *German Journal of Human Resource Management*, 13(2), 113–138.
- Richter, G. (2003). Über Verträge, die brechen können, ohne dass sie je zustande gekommen sind. *Personal: Zeitschrift für Human Resource Management*, 9, 56–59.
- Roof, R. A. (2015). The association of individual spirituality on employee engagement: The spirit at work. *Journal of Business Ethics*, 130, 585–599.
- Rosso, B. D., Dekas, K. H., ve Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior*, 30, 91–127.
- Ryan, R. M., ve Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54–67.
- Scheibner, N., ve Hapkemeyer, J. (2013). Innere Kündigung als Thema in der Organisation sentwicklung. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 20(4), 461–472.
- Schmitz, E., Gayler, B., ve Jehle, P. (2002). Gütekriterien und strukturanalyse zur inneren kündigung. *German Journal of Human Resource Management*, 16(1), 39–61. Schulze, K. (2012). *Lautloser Rückzug: Innere Kündigung durch destruktive Führung*.
- Seçer, B. (2011). İş güvencesizliğinin içsel işten ayrılma ve yaşam doyumuna etkisi. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 13(4), 43–60.
- Sheep, M. L. (2006). Nurturing the whole person: The ethics of workplace spirituality in a society of organizations. *Journal of Business Ethics*, 66(4), 357–375.

- Stahlmann, M., Wendt-Kleinberg, W., ve Weyrather, I. (2004). Zwischen Engagement und innerer Kündigung—Arbeitsemotionen im Prozess fortschreitenden Personalabbaus. *Industrielle Beziehungen/The German Journal of Industrial Relations*, 380-394.
- Üstün, F., ve Koca Ballı, A. İ. (Eds.). (2021). *Örgütsel davranış: Şimdi bu konular konuşuluyor*. Detay Yayıncılık.
- Tzouramani, E., ve Karakas, F. (2016). Spirituality in management. In *Spirituality across Disciplines: Research and Practice*: (pp. 273-284). Cham: Springer International Publishing.
- Van der Walt, F., ve De Klerk, J. J. (2014). Workplace spirituality and job satisfaction. *International Review of Psychiatry*, 26(3), 379-389.
- Wortmann, A. (2013). *für Ungerechtigkeit, S. Die Rolle von Persönlichkeit bei der Inneren Kündigung im Bezug zu den Prädiktoren Psychologischer Vertrag*.
- Yıldız, S. ve Özmenekşe, Y. O. (2022). Kaçınılmaz son: Sessiz istifa. *Al Farabi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(4), 14-24.
- Yılmaz, K., Arık, R. S., & Çelik, M. (2024). Öğretmenler için sessiz istifa ölçeğinin geliştirilmesi. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 13(2), 426-438.