

Araştırma Makalesi / Research Article

Örgütsel Yabancılaşma-Sessiz İstifa İlişkisinde Bir Model Önerisi

A Model Proposal for the Relationship Between Organizational Alienation-Quiet Quitting

Niyazi Okan ÇOBAN¹DOI : [10.63556/ankad.v10i1.313](https://doi.org/10.63556/ankad.v10i1.313)

Geliş/Received: 24/06/2025

Kabul/Accepted: 20/01/2026

Öz

Örgütsel yabancılaşma ve sessiz istifa örgütsel davranış alanyazınında gündemde olan kritik kavramlardır. Çalışanların örgütlerinde kendilerini anlamsız, değersiz ve aidiyetsiz hissetmeleri sonucunda psikolojik olarak örgütlerinden kopmasını anlatan örgütsel yabancılaşma, çalışanların üretkenliğini ve verimini düşüren bir örgütsel davranış biçimidir. Covid-19 pandemisi döneminde uygulanan kısıtlamalar ve örgütler tarafından belirlenen koşullar çalışanların işlerine yabancılaşmalarında önemli bir faktör olmuştur. Pandemi sonrasında küresel bir olgu haline gelen sessiz istifa kavramı ise çalışanların işin sadece tanımına ve minimum gereklerine göre performans göstermeleri gibi tepkisel davranışlarını tanımlamakta, farklı kuşaklardan ve farklı kültürlerden birçok çalışanı etkilemektedir. Bu iki kavram arasındaki ilişkinin incelendiği araştırmanın veri setini Google Scholar, YÖK Tez Merkezi, ProQuest, Web of Science veritabanlarında 1980-2025 yılları arasında yayınlanan, “Örgütsel Yabancılaşma” ve “Sessiz İstifa” anahtar kelimeleri kullanılarak belirlenen 114 yayın oluşturmaktadır. Araştırmada, örgütsel yabancılaşma ile sessiz istifa arasında pozitif ilişki olduğu, sessiz istifanın örgütsel yabancılaşmanın bir sonucu olduğu ve diğer örgüt içi faktörlerin sessiz istifayı öncelikle örgütsel yabancılaşmaya neden olarak etkilediği sonucuna ulaşılmış ve bu sonuçlara dayanarak bir model önerisi sunulmuştur. Modelin, özellikle bu kavramların ampirik analizini hedefleyen araştırmalara ve boylamsal çalışmalara zemin oluşturması öngörülmektedir. Diğer yandan model, sessiz istifa davranışlarını hedef alan örgüt politikalarına da yön verme potansiyeline sahiptir. Araştırma sonuçları sessiz istifa sürecinin önüne geçmeyi hedefleyen düzenlemelerin ancak bu sürecin nedeni olan örgütsel yabancılaşmayı önlemeye yönelik programlar temelinde mümkün olabileceğine işaret etmektedir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel yabancılaşma, sessiz istifa, örgütsel davranış, covid-19 pandemisi, örgüt içi faktörler.

Abstract

Organizational alienation and quiet quitting are critical concepts on the agenda in the organizational behavior literature. Organizational alienation, which describes the psychological detachment of employees from their organizations, stemming from feeling meaningless, worthless and unbelonging in their organizations, is a form of organizational behavior that reduces employees' productivity and efficiency. The restrictions implemented during the Covid-19 pandemic and the conditions established by organizations have been a significant factor in employees' alienation from their jobs. The concept of quiet quitting, which has become a global phenomenon after the pandemic, describes the reactive behaviors of employees such as performing only according to the definition and minimum requirements of the job, and affects many employees from different generations and cultures. The research data set analyzing the relationship between these two topics consists of 114 publications, published between 1980-2025 in Google Scholar, the YÖK Thesis Center, ProQuest, and Web of Science databases, identified through the keywords "Organizational Alienation" and "Quiet Quitting". The research concluded that organizational alienation is positively related to quiet quitting, quiet quitting is a result of organizational

¹ Dr., İnsan Kaynakları Uzmanı, Kocaeli, Türkiye, cobanniyaziokan@gmail.com

Önerilen Atıf/Suggestion Citation

Çoban, N. O., (2026). Örgütsel Yabancılaşma-Sessiz İstifa İlişkisinde Bir Model Önerisi, *Anadolu Kültürel Araştırmalar Dergisi*, 10(1),64-82.

alienation, and other intra-organizational factors primarily affect quiet quitting by causing organizational alienation, and a model proposal was presented based on these results. The model is anticipated to form the basis for research and longitudinal studies that specifically target the empirical analysis of these concepts. On the other hand, the model also has the potential to guide organizational policies targeting quiet quitting behaviors. The research findings indicate that regulations designed to avert the quiet quitting process can only be possible on the basis of programs aimed at mitigating organizational alienation, which is the underlying source of this process.

Keywords: Organizational alienation, quiet quitting, organizational behavior, covid-19 pandemic, intra-organizational factors.

1. GİRİŞ

Günümüz toplumlarında değişen yaşam koşulları, çalışanların zorlu çalışma ortamında örgütlerinde psikolojik kopukluk yaşamaları ve işlerine eskisi kadar kendilerini adayamamaları yaygın görülen bir davranış biçimi haline gelmiştir. Çalışanlar işlerinde anlamsızlık, daha az kontrol gücü ve özerklik eksikliği hissetmekte, sınırlı çaba göstermeye başlamakta, bu durum çalışanlar için örgütsel yabancılaşma süreci, bir diğer ifadeyle örgütten soğuma ve kopuş süreci anlamına gelmektedir (Karrani, 2024; Liu-Lastres vd., 2024). Yabancılaşan çalışanlar bir sonraki aşamada artık bir makinenin çarkları gibi hissetmeye başladığında içsel motivasyon kaybı yaşamakta ve performans düşüşü görülmektedir.

2019 yılı sonlarında başlayıp 2020'den itibaren tüm dünyayı etkileyen COVID-19 pandemisi çalışanların örgütsel yabancılaşmasında, yalnızlık ve belirsizlik hissetmelerinde önemli bir etken olmuştur. Çalışanların duygusal ve zihinsel olarak kopuş yaşamaları, işlerinden geri çekilmeleri, görev ve sorumluluklarını sürdürürken asgari çaba göstermeleri örgütsel yabancılaşmayı derinleştirmiş ve bu gelişmeler çalışanların sessiz istifa sürecine girmeleri sonucunu doğurmuştur (Li ve Chen, 2018; Peng vd., 2024).

Örgütsel yabancılaşma ve sessiz istifa geniş bir bağlamda düşünülmesi gereken kavramlardır. Bu kavramları ayrı ayrı konu alan çalışmalar olmakla birlikte, örgütsel yabancılaşmanın sessiz istifa üzerindeki etkisini anlamayı sağlayacak alanyazın oldukça sınırlıdır. Araştırmada alanyazına katkı sağlamak için bu sorun alanı konu alınmış, bu iki güncel kavram birlikte ele alınarak örgütsel yabancılaşma ve sessiz istifa arasındaki ilişki incelenmiştir. Yapılan değerlendirme ile gelecekte yapılacak araştırmalar için bir model önerisi sunmak hedeflenmiştir. Araştırmanın kavramsal çerçeve bölümünde örgütsel yabancılaşma ve sessiz istifa kavramları incelenmiş, kuramsal çerçeve bölümünde örgütsel yabancılaşma ve sessiz istifaya ilişkin ileri sürülen kuramlar açıklanmış, bulgular bölümünde belirlenen örgütsel yabancılaşma-sessiz istifa ilişkisine ve önerilen araştırma modeline yer verilmiştir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Örgütsel Yabancılaşma

Bir örgütün sağlıklı çalışmasını olumsuz olarak etkileyen ve toksik bir davranış olarak da görülen örgütsel yabancılaşma, çalışanların üretkenliğini ve verimini düşüren bir örgütsel davranış biçimidir. Örgütlerde çalışanlar yabancılaştıkça örgütsel bağlılıkları azalmakta, örgütsel aidiyetleri zayıflamakta, performansları ve motivasyonları düşmektedir. Böylece çalışanlar güçsüzleşmekte ve işleri üzerindeki kontrolünü kaybetmektedir. Alanyazında teolojik bir konu olarak da değerlendirilen yabancılaşma kavramı, bireylerin hem kendinden hem de etrafından kopması ve daha üst bir varlık ile bütünleşmesi olarak ifade edilmiştir (Elitok ve Atalay, 2023). Froom (1990) yabancılaşmayı bireyin kendisinden ve diğer bireylerden *kopma*, *soyutlama hali*, *yalnızlığa bürünmesi*, *yabancı hissetmesi* olarak tanımlamıştır. Geçmiş dönemlerde yabancılaşma kavramının bir "*hastalık*" olarak değerlendirildiği ve hatta akıl hastaları için kullanılan bir kavram halini aldığı görülmektedir (Akyıldız, 1998; Yeniçeri, 2009).

Şimşek vd. (2008) yabancılaşmayı bireyin çevresi ile uyumunun azalması ve kontrolü kaybetmesi ile kendini yalnızlık ve çaresizlik içinde hissetmesi olarak, Elitok ve Atalay (2023) bireylerin toplumsal kültürden uzaklaşması ve ilişkilerinde yetersiz kalması, çevrelerine uyum sağlayamaması, kendilerine küsmeleri ve bireysel yalnızlık yaşamaları olarak tanımlamaktadır. Bir diğer ifadeyle, aslında bireyler temelde diğer bireylerle olan ilişkilerinde de *eksilme* yaşamakta ya da onlardan uzaklaşmakta, böylece kendi özlerinden dahi kopmaktadırlar. Örgütsel yabancılaşma bir taraftan örgüt içindeki iletişim kanallarının kapanmasına, çalışanlar arasında yanlış anlamaların artmasına neden olurken diğer taraftan da örgüt içi koordinasyonu ve iş birliğini olumsuz etkilemektedir. Çalışanlar bir doyumsuzluk durumu

sergilemekte, ortaya özgün ürünler çıkartamamakta, kırgınlık hissi, örgüt içinde tanınma, takdir edilme gibi örgütsel beklentilerinin karşılanamaması sonucunda yaşadıkları doyumsuzluğa ve eksikliğe dikkat çekmeye çalışmaktadırlar (Bozkır ve Sandıkçı, 2022; Yıldız, 2019).

Aiken ve Hage (1966) örgütsel yabancılaşmayı, çalışanların örgüt içindeki diğer çalışanlarla etkileşimlerinde ve görevlerinde yaşadıkları memnuniyetsizlik şeklinde dile getirmektedirler. Kanungo (1979) örgütsel yabancılaşmayı psikolojik olarak işten ayrılmanın bilişsel bir durumu olarak, Hoy vd. (1983) çalışanların örgütlerindeki hayal kırıklığı sonucu duygularının bir yansıması olarak, Levin (1994) çalışanların örgüt içindeki rollerinin anlamını yitirmesi sonucu oluşan belirsizlik olarak, Weisskopf (1996) çalışanın bir örgütteki potansiyelini göstermesinin engellenmesi ve potansiyelini *feda etmesi* olarak açıklamaktadır. Armstrong-Stassen (2006) örgütsel yabancılaşmayı çalışanların bir örgütte yaptığı işten, ortaya çıkarttığı üründen, örgütünden *psikolojik olarak soğuması* şeklinde tanımlamaktadır. Banai ve Raisel (2007) örgütsel yabancılaşmayı bir örgütteki çalışanların amaç ve hedeflerinin azaldığı, tutumlarının ve ilişki ağlarının zayıfladığı durum olarak görmektedir. Sooko (2014) örgütsel yabancılaşmayı, çalışanların örgütlerinin bir parçası olmak yerine, sadece örgütün bir nesnesi haline dönüşmeleri sonucunda oluşan durum olarak ifade etmektedir. Shehada ve Khafaje (2015) örgütsel yabancılaşmayı çalışanların örgüt içindeki amaç ve beklentilerinin örgütün amaç ve beklentileri ile farklılaştığı zamanlarda ve koşullarda ortaya çıkan bir durum olarak, Shantz vd. (2015) ise örgütte birlikte üretim sürecinde çalışanlar arasında ilişki eksikliğinin ortaya çıkarttığı bir durum olarak görmektedirler (İrdem, 2020).

Alanyazında örgütsel yabancılaşmanın boyutlarına ilişkin olarak çeşitli çalışmalar bulunmakta olup Seeman (1959) örgütsel yabancılaşmayı *güçsüzlük, anlamsızlık, normsuzluk (kuralsızlık), izolasyon (yalıtlımlılık) ve kendine yabancılaşmadan oluşacak şekilde beş boyutta sınıflandırmaktadır*. Bu boyutlarından “güçsüzlük”, bireyin olaylar üzerindeki öz kontrolünün zayıflığına, eksikliğine vurgu yapmaktadır (McKinlay ve Marceau, 2011). Nelson ve O’Donohue (2006) bu güçsüzlüğü, bireyin zorunlu işlerini yapamaması durumunda ortaya çıkan psikolojik bir yetersizlik duygusu olarak açıklamaktadır (İrdem, 2020). Shepard (1971) örgütsel yabancılaşmada “anlamsızlığın” bir örgütün amaçları ile çalışanların rolleri arasında anlaşmazlık olduğunda ortaya çıktığını ileri sürmektedir. Nitekim, bir örgütte, çalışanlar doğru iş bölümü yapılmaması neticesinde sadece kendi işlerine hâkim olduğunda ve örgütteki diğer çalışanların işleri ya da örgütte gerçekleştirilen diğer faaliyetler hakkında farkındalıkları düşük olduğunda, örgütleriyle bütünleşememekte, yaptıkları işleri anlamlandırmakta zorluk yaşamaktadırlar. Örgütsel yabancılaşmada “normsuzluk (kuralsızlık)” ise, çalışanların bir örgütte çıkarıcı davranışlar sergilemesi ve genel kabul gören toplumsal standartların dışına çıkması sonucunda ortaya çıkmaktadır (Eryılmaz ve Burgaz, 2011; Seeman 1959). Esin (1982), bu kuralsızlığı “bir örgütte işçi ile işveren, işçiler arası ya da toplumun çalışan kesimi ile toplumun bütünü arasında ortaya çıkan bir bölünmüşlük, kuralsızlık hali” olarak tanımlamaktadır. Örgütsel anlamda “izolasyon (yalıtlımlılık)” olgusu, çalışanların kendilerini örgütleri içerisinde bir gruba ait hissetmemeleri ya da içinde bulundukları topluluktan kendilerini geri çekmeleri, soyutlamaları ya da bu topluluğu ve çevrelerini reddetmeleri neticesinde oluşmaktadır (Weisskopf, 1996). Örgütsel açıdan “kendine yabancılaşma” olgusu ise, çalışanların yaptıkları işi artık ilgi çekici bulmaması ve zevk almaması sonucunda işlerinin içsel anlamını yitirmesi ve işlerinden soğumalarıdır. Bu süreçte çalışanlar kendine yabancılaşma ile içsel faktörlere nazaran daha çok ücret, maaş, para gibi dışsal faktörlere önem vermeye başlamaktadır (Eryılmaz ve Burgaz, 2011; Mottaz, 1987; Seeman, 1959).

2.2. Sessiz İstifa

2019 yılı sonlarında 2020 yılının başlarında meydana gelen Covid-19 pandemisinin ardından çalışma koşullarında ve iş-yaşam dengesinde yaşanan paradigma değişimleri özellikle 2021 yılından itibaren çalışanların örgütsel davranışlarını ve örgütlerine bakış açılarını önemli ölçüde değiştirmiştir. Pandemi sürecinde, çalışanlar hayatın sadece çalışmaktan ya da örgütlerinden ibaret olmadığını ve işleri dışında da devam eden önemli bir hayatları olduğunun farkına varmışlardır.

2021 yılında Çin’de çalışma sürelerinin uzunluğuna karşı olarak “*#tangping*” (*düz yatmak*) ya da *sırt üstü yatış hareketi*” olarak adlandırılan bir tepki biçimi ortaya çıkmış ve sessiz istifa kavramı dile getirilmeye başlanmıştır (Buscaglia, 2022). 2022 yılında New York’ta çalışmakta olan mühendis Zaid Khan’ın “*#QuietQuitting*” başlıklı Tiktok videosu sessiz istifa kavramını yeniden gündeme taşımış ve

sosyal medyada dikkatleri üzerine çekmeyi başaran video ile sessiz istifa kavramının bilinirliği hızla yayılmıştır (Çimen ve Yılmaz, 2023; Yıldız, 2024). Alanyazında bazı araştırmacılar sessiz istifa kavramının temellerinin 2009 yılına kadar uzandığını ve bir ekonomist olan Mark Boldger tarafından Venezualea’da Texas A&M Ekonomi Sempozyumu’nda sessiz istifa kavramının ilk kez ifade edildiğini öne sürmektedir (Çalışkan, 2023; Karaşin & Öztürk, 2023). Pearce (2022) ise Los Angeles Times’da yayınladığı makalesinde sessiz istifa kavramının 2020 yılında Nashville’de insan kaynakları uzmanı Bryan Creely tarafından ilk olarak dile getirildiğini ileri sürmektedir (Demirgil, 2023). Alanyazında sessiz istifa kavramının ortaya çıkışına ilişkin olarak aslında önemli olan bu olgunun ilk olarak Blodger, Crelly veya Khan tarafından gündeme getirilmiş olması değildir, sessiz istifa olgusunun küresel bir kavram haline geldiği ve farklı kültürlerdeki pek çok insanı etkilemiş olduğu, farklı araştırmacılar tarafından farklı biçimlerde tanımlandığı gerçeğidir (Çoban, 2025; Güler, 2023).

Diğer taraftan, alanyazın incelendiğinde sessiz istifa kavramının günümüz moda bakış açısının aksine, yeni bir trend olmadığı ve ilk olarak Höhn tarafından 1982 yılında alanyazına kazandırıldığı da öne sürülmektedir (Jehle ve Schmitz, 2007; Raidt, 1989; Richter, 1999; Seçer, 2009; Seçer, 2011; Çalışkan, 2023; Karaşin & Öztürk, 2023; Tatlı, 2023; Yıkılmaz, 2022). Höhn (1982) sessiz istifayı “*kendi kendine emeklilik*” olarak nitelendirerek “*işsel istifa, işsel sonlandırma*” kavramlarını kullanmış ve çalışanların “işsel olarak emekli olduğunu” ve bu durumun gerçek anlamda “işten ayrılmanın ilk basamağı” olduğunu ileri sürmüştür (Höhn, 1983; Yılmaz vd., 2024). Sonraları Faller (1993) sessiz (işsel) istifayı iş tatminsizliği olarak ele almış, Brinkmann ve Stapf (2001) sessiz istifanın depresyondan kaynaklandığını ileri sürmüştür. Schulze (2012) yıkıcı liderlik davranışının sessiz istifayı artırabileceğini, Scheibner ve Hapkemeyer (2013) psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesi durumunda çalışanların sessiz istifaya yönleneceğini savunmuşlardır (Çoban, 2025; Tatlı, 2023).

Daugherty vd. (2013) sessiz istifayı, çalışanların işlerinin gerektirdiği asgari şartları sunması ve gerekenden daha fazla zaman, çaba veya coşku göstermemesi olarak tanımlarken, Rogers (2023) çalışanların işlerinin minimum beklenti ya da sözleşme unsurlarından fazlasını yapmaması olarak tanımlamaktadır (Acar, 2024). Tong (2022), sessiz istifanın çalışanların kendilerini yenilemelerini sağladığını ve onlara kişisel mutluluk ve tatmin verdiğini iddia etmektedir (Arar, 2023). Sessiz istifada, çalışanlar bir taraftan örgüt içerisinde diğer çalışanlarla etkileşim içinde bulunurken diğer taraftan zihinsel veya fiziksel olarak ilgisiz kalmakta, çalışanlar sadece bir iş gününü geçirmek için örgütlerinde kendilerinden beklenen asgari görevleri yerine getirmektedir (Justilien, 2024; Nseir, 2023; Yasemin ve Mahmut, 2023). Örgütleri derinden etkileyen bir olgu olan sessiz istifa, ilgisiz çalışanların en azını yapmaları sonucunda ortaya çıkan ve çalışanların iş faaliyetlerine daha az öncelik vermek için aktif olarak önlemler aldığı tükenmişlik biçimi olarak görülmektedir (Calva, 2024; Campton vd., 2023).

Hao vd.’ne (2022) göre, sessiz istifa davranışı, çalışanların işlerinden uzaklaşmaları ve örgütlerine olan bağlılıklarını sessizce geri çekmeleriyle ortaya çıkan bir olgudur (Harmon, 2024). Sessiz istifa sürecinde çalışanların üretkenliği azalmakta, çalışanlar işyerlerinde gerçekleştirilen toplantılara ve sosyal etkinliklere katılmak istememekte ve ilgisiz kalmakta, işlerine karşı bir *coşku eksikliği* yaşamaktadırlar (Singh vd., 2023). Bu nedenle bir örgütte meydana gelecek olan sessiz istifa davranışı, örgüt içerisinde *dalga etkisi* yaratabilme potansiyeline sahiptir ve örgütteki diğer çalışanların çalışma algılarını da etkileyebilmektedir (Serenko, 2023). Formica ve Sfodera (2022) ise sessiz istifayı bir çalışanın örgütüne sınırlı bağlılığı, motivasyonun düşük olması ve örgüt içinde sadece kendi rolleri için çalışmaları olarak tanımlamaktadır. Richardson (2023) sessiz istifa davranışının, çalışanların ilgisizliğinin kanıtı olduğunu, çalışanlar için stres ve tükenmişlikle başa çıkma stratejisi haline geldiğini öne sürmektedir (Bailey-Hicks, 2023). Çalışan ile örgütü arasında yapılan psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesi neticesinde, çalışanlar bozulan bu dengeyi sessiz istifa ile sağlama eğilimine girmektedir (Brinkmann ve Stapf, 2005). Sessiz istifa sürecinde, çalışanlar örgütlerinden ayrılmak yerine yalnızca yasal olarak sergilemeleri gereken zorunlu performansı yerine getirmektedirler (Elsik, 1994). Grant (2022) ise, sessiz istifanın çalışanların bireysel tembelliği olmadığını, aslında örgütsel bir işlev bozukluğunun belirtisi olduğunu savunmaktadır (Albig, 2024).

Çoban (2025) ise, çalışanların sessiz istifa algılarının sadece pandemi sonrası ortaya çıkan ve trend haline gelen yeni bir örgütsel davranış biçimi olmadığını ve tarihsel perspektiften aslında Taylor’un Bilimsel Yönetim İlkeleri’ne kadar uzanabileceğini ileri sürmekte, sessiz istifa kavramını bütüncül bir tarihsel gelişim ve Covid-19’un etkileri bağlamında değerlendirerek 2019 öncesi dönemi “*Sessiz İstifa*

1.0", 2019 sonrası dönemi "Sessiz İstifa 2.0" olarak kategorize etmekte ve alanyazına yeni bir bakış açısı getirmektedir.

Sessiz istifa kavramına yönelik öncesinde kabul görmüş bir boyutlandırma olmaması nedeniyle, pandemi sonrasında özellikle 2023 ve 2024 yıllarında, çalışanların sessiz istifa eğilimlerini ölçmek ve sessiz istifa kavramını aydınlatılabilmek amacıyla alanyazında ölçek geliştirme çalışmalarının yapıldığı ve farklı sessiz istifa boyutlarının ileri sürüldüğü görülmektedir. Tablo 1'de alanyazında geliştirilen ölçeklerdeki sessiz istifa boyutları özetlenmiştir.

Tablo 1. Sessiz İstifanın Boyutları

Araştırmacının Kimliği	Sessiz İstifa Boyutu
Şahinli ve Eren (2024)	Kuruma bağlılık, Sessiz istifayı sonlandırma durumu
Sürücü vd. (2024), Anand vd. (2023)	Sessiz istifa, Sessiz işten çıkarma, Sosyal destek, Ayrımcılık, Yalnızlık
Konak (2024), Galanis vd. (2023)	Önyargısız olma, İnisiyatif eksikliği, Motivasyon eksikliği
Meydan ve Akbaş (2024), Patel vd. (2023)	Duygusal sessiz istifa, Davranışsal sessiz istifa
Barrett (2024)	Zaman, Çaba
Yılmaz vd. (2024)	Yönetimsel boyut, Çalışan temelli boyut
Avcı (2023)	İş, Yaşam
Karaşin ve Öztürk (2023)	Kişisel düşünce, Olumlu tutum, Mobbing algısı
Savaş ve Turan (2023)	Bağlılıkta azalma, Motivasyonsuzluk, Sosyalleşme, Kendini koruma
Boz vd. (2023)	Güvensizlik, Aidiyet, Değersizlik, İletişimsizlik, Tutarsızlık

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

3. KURAMSAL ÇERÇEVE

3.1. Örgütsel Yabancılaşmayı Açıklayan Kuramlar

Yabancılaşma kavramını ilk dile getiren ve kavramın babası olarak kabul edilen Hegel, "Tin'in Görüngü Bilimi" isimli eserinde yabancılaşmayı felsefi olarak ele almıştır. Yabancılaşma olgusunu bireylerin doğaya ve kendi özüne yabancılaşması olarak görmektedir. Hegel yabancılaşmanın insanlar için doğal bir durum olduğunu ve "*doğa, insan ve toplum var olduğu sürece, yabancılaşmanın da var olacağını*" ileri sürmektedir (Şimşek vd. 2006). Hegel yabancılaşmada bireyin kendisiyle bütünleşmek için toplumsal bütünden ayrıldığını, bunun önlenmesi için bireylerin yabancılaşma konusunda durumsal farkındalığının artırılmasının zorunlu olduğunu savunmaktadır (Demirer ve Özbudun, 1998).

Yabancılaşma konusunda diğer önemli isim olan Marx ise bireylerin yabancılaşmasını onların *bilinçlerinin yabancılaşması* olarak görmektedir. Marx, yabancılaşmayı kapitalist sistem üzerinden eleştirmekte, kapitalizmin emeğin nesnel koşullarından kopuşuna sebep olduğunu öne sürmekte ve yabancılaşma olgusunu "*yabancılaşmış emek*" üzerinden değerlendirmektedir. Çalışanların işlerini yaparken bir süre sonra kendi ürettiği ürünlerine yabancılaştığını, emeklerinin bir nesnesi haline geldiğini, bir süre sonra çalışanların kendilerine, diğer çalışanlara ve çevrelerine yabancılaşmaya başladığını ileri sürmektedir (Erdost, 2017).

Durkheim ise yabancılaşmayı sosyolojik açıdan ele almakta, yabancılaşma olgusunu "anomi" kavramıyla açıklamaktadır. Durkheim, yabancılaşmayı *toplumsal bir bunalım, sapma* olarak görmek, toplumsal birlikteliğin ve dayanışmanın zayıflaması olarak düşünmektedir (Tekin, 2014). Fromm (1990) yabancılaşmanın nedenlerini "*hızla değişen üretim yapısı, toplumsal yapı ve teknolojik yapının birey üzerinde yansımaları*" olarak değerlendirmekte, üretim ve tüketim ilişkilerinin çalışanlarda yabancılaşmaya neden olduğunu ileri sürmektedir (Demirer ve Özbudun, 1998; Şimşek vd. 2006).

3.2. Sessiz İstifa İle İlişkilendirilen Kuramlar

Çalışanların sessiz istifa davranışı Covid-19 sonrası küresel çapta ilgi gören bir olgu olmasına rağmen alanyazında yapılan çalışmalar incelendiğinde, sessiz istifanın iddia edildiği gibi çok da yeni bir kavram

olmadığı ve 1980’li yıllarda özellikle Alman araştırmacılar tarafından içsel istifa, içsel emeklilik gibi kavramlarla açıklanmaya çalışıldığı görülmektedir (Çoban, 2025; Höhn, 1983; Yılmaz vd., 2024).

Gerek Covid-19 pandemi dönemi ve sonrası dönem gerekse pandemi öncesi dönem göz önüne alındığında araştırmacıların ilgisini çeken böyle bir olgunun kuramsal bir arka planının olması beklenmektedir. Alanyazına bakıldığında çalışanların sessiz istifa davranışının farklı araştırmacılar tarafından farklı kuramlarla incelendiği, ancak sessiz istifa üzerine genel kabul görmüş bir kuram ya da yaklaşımın bulunmadığı saptanmıştır. Araştırma çerçevesinde, sessiz istifa kavramını açıklamak için kuramsal anlamda alanyazında günümüze kadar yapılan çalışmalar aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

Tablo 2. Sessiz İstifanın İlişkilendirildiği Kuramlar

Araştırmacının Kimliği	İlişkilendirilen Kuramlar
Matias (2024)	Katılım Teorisi- Uyarlanabilir Maliyet Teorisi- Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Teorisi Psikolojik Sözleşme Teorisi
Leone (2024)	Çok Boyutlu Tükenmişlik Teorisi
Gürer vd. (2024)	Kendi Kaderini Tayin Teorisi
Justilien (2024)	Öz Yapılandırma Teorisi- Sosyal Öğrenme Teorisi-Sosyal Etki Teorisi
Cashion (2024)	Marx’ın Yabancılaşma Teorisi
Yoğurtçu vd. (2024)	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Teorisi
Atalay ve Dağıstan (2024)	Eşitlik Teorisi- Herzberg’in İkili Faktör Teorisi- Beklenti Teorisi- Sosyal Değişim Teorisi
Keane (2023)	İş Talepleri-Kaynaklar Teorisi- Psikolojik Sözleşme Teorisi
Tatlı (2023)	Vekâlet Teorisi- Psikolojik Sözleşme Teorisi-Çaba Ödül Dengesizliği Modeli
Arar vd. (2023)	Kaynakların Korunması Teorisi- Sosyal Mübadele Kuramı-Kuşaklar Teorisi
Demirgil (2023)	Kaynakların Korunması Teorisi- Sosyal Mübadele Teorisi-Kuşaklar Teorisi- Eşitlik Teorisi

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Alanyazındaki araştırmalar incelendiğinde sessiz istifa konusunda genel kabul gören teorik bir arka plan bulunmasa da çalışanların sessiz istifa davranışlarının farklı araştırmacılar tarafından ağırlıklı olarak Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Teorisi, Kendi Kaderini Tayin Teorisi, Kaynakların Korunması Teorisi, Psikolojik Sözleşme Teorisi, Vekâlet Teorisi gibi teorilerle açıklanmaya ve kavramın kuramsal çerçevesinin oluşturulmaya çalışıldığı görülmektedir.

4. YÖNTEM

4.1. Araştırma Metodolojisi

Araştırmanın amacı, örgütsel yabancılaşma ve sessiz istifa arasındaki ilişkiyi incelemek ve belirlenen ilişkiden hareketle kuramsal bir model önermektir. Bu amaçla alanyazın sistematik olarak incelenmiş, 1980-2025 yılları arasında yayınlanan çalışmaların mevcut durumunu betimlemek ve kavramlar arasındaki ilişkileri ortaya koymak için kesitsel tarama yöntemi kullanılmıştır. Ardından belirlenen ilişkiye dayalı olarak bir model önerisi oluşturulmuştur.

Araştırmanın veri setini 1980-2025 yılları arasında yayınlanan ve Google Scholar, YÖK Tez Merkezi, ProQuest, Web of Science veritabanlarında “Örgütsel Yabancılaşma” ve “Sessiz İstifa” anahtar kelimeleri kullanılarak belirlenen 114 yayın oluşturmaktadır. Özellikle sessiz istifa kavramı 2019 sonrası sosyal medya üzerinde yaygın kullanılan ve popüler olan bir kavram olsa da 1980’li yıllardan itibaren içsel göç, içsel istifa gibi kavramlarla ifade edildiğinden araştırma ve tarama gerçekleştirilirken geçmiş tarihli yaklaşımlar da çalışmaya dâhil edilmiş ve günümüz perspektifi ile ilişkilendirilmiştir.

4.2. Etik Kurul Onayı

Bu araştırmanın kavramsal çerçevesinin hazırlanması, veri toplama araçlarının uygulanması, verilerin toplanması, verilerin analizi ve yorumlanması aşamalarının tamamında etik kurallara uygun hareket edilmiştir. Karşılaşılabilecek tüm etik ihlallerde ANKAD Yayın Kurulu’nun hiçbir sorumluluğu

bulunmamaktadır. Tüm sorumluluk yazara aittir. Bu çalışmanın ANKAD dışında herhangi bir akademik yayın ortamına değerlendirme için gönderilmemiş olduğunu taahhüt ederim. Yapılan bu çalışmada “Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi” kapsamında uyulması belirtilen tüm kurallara uyulmuştur. Yönergenin ikinci bölümü olan “Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiğine Aykırı Eylemler” başlığı altında belirtilen eylemlerden hiçbiri gerçekleştirilmemiştir.

5. BULGULAR

Bu bölümde, araştırma verilerinin analizine ilişkin açıklamalar yer almaktadır.

5.1. Örgütsel Yabancılaşma-Sessiz İstifa İlişkisi

Mekanik bir varlık olmayan, aslında sosyal bir varlık olan çalışanların bir takım duygusal ihtiyaçları da bulunduğundan, bu ihtiyaçlar ertelenmeye başladığında çalışanlar zamanla kendilerine ve yaptıkları işlerine yabancılaşmaktadır. Yabancılaşma, bir topluluğa ya da bir gruba aidiyet duymama duygusu olarak ortaya çıkmaktadır. Marx, 1844’te yabancılaşma olgusunu 4 aşamalı olarak ele almakta ve çalışanların “*emeğine, ürününe, kendine ve çevresine*” yabancılaşması şeklinde sınıflandırmaktadır (Marx, 1993). Çalışanın ürettiği ürün zamanla çalışana değil işverene ait olmaya başlamaktadır. Bir başka deyişle, çalışan ilk aşamada emeğine ve ardından kendi ürettiği ürüne yabancılaşmaktadır. Kendi emeğine ve ürününe yabancılaşan birey sonraki aşamada kendine yabancılaşmaya başlamaktadır. İşinden ve kendinden kopan, yabancılaşan çalışanlar son aşamada bulunduğu ortama, çevrelerine de yabancılaşmaktadır (Nair ve Vohra, 2009).

Covid-19 pandemisinin yaygın olduğu dönemde uygulanan kısıtlamalar ve örgütler tarafından alınan kararlar çalışanların işlerine yabancılaşmalarına neden olmuştur. İşlerinden ve çalışma ortamlarından duygusal ve zihinsel olarak koparılan çalışanlar sessiz istifa ile tanışmak zorunda bırakılmışlardır (Keleş ve Cemaloğlu, 2022). İş ve sosyal yaşam arasında sıkışan çalışanlar bir taraftan işlerine yabancılaşırken, diğer taraftan iş-yaşam dengelerini sağlama çabası içinde pasif bir direniş olan “sessiz istifa” eğilimi göstermektedirler. Nitekim, çalışanların “örgütlerinden kovulmamak için yeterli çabayı göstermeleri, zaman zaman işlerini durdurmaları, fazla mesaiye kalmayı reddetmeleri, işi kuralına göre yapmak anlamına gelen işin sadece tanımına ve minimum gereklerine göre performans göstermeleri” gibi eylemler çalışanların sessiz istifa sürecinde olduklarında çalışma koşullarını daha iyi hale getirmek için kullandıkları tepkisel davranışlar olarak karşımıza çıkmaktadır (Gürer, 2024; Wood, 2017).

Arar vd. (2023), örgütsel dışlanma, işe yabancılaşma gibi tutumların, çalışanların sessiz istifa davranışlarının hem öncülü hem de sonucu olabileceğini ileri sürmektedir. Çalışanların örgütlerinde yaptıkları işlerine yabancılaştıklarında ve iş arkadaşları tarafından dışlandıklarında sessiz istifa davranışı gösterme eğiliminde olabileceklerini, benzer şekilde çalışanlar sessiz istifa sürecinde olduklarında işlerine yabancılaşabileceklerini savunmaktadır. Widder vd. (2023), bilgisayar mühendisleri üzerine yaptığı araştırmasında, çalışanların etik bulmadıkları görevler üzerinde çalışmayı reddettiklerini, bu reddetme biçimlerinden birisinin de sessiz istifa davranışı olduğunu, çalışanların sessiz istifa taktığının aslında örgüt içerisinde değişiklik yapma konusunda örgütsel yabancılaşma boyutlarından biri olan “güçsüzlük” hissinden kaynaklandığını bulmuştur.

Srivastava (2023) olumsuz dedikodunun örgütlerde sessiz istifa zeminini yaratıp yaratmadığını incelediği çalışmasında, çalışanların yabancılaşma hissini dedikoduyla ilişkili olumsuz algılardan ve yargılardan kaynaklandığını, bu durumun çalışanların meslektaşlarından ve örgütlerinden uzaklaşmasına yol açtığını ifade etmektedir. Çalışanlar açısından diğer çalışanlarla uyumlu bir ilişki sürdürmenin bir yolu olarak görülen sessiz istifa davranışı bir strateji olarak benimsenmekte, böylelikle çalışanların yaşadıkları anlaşmazlıkları ve fikirlerini gizlemelerini sağlayarak örgüt içi riskin azaltılmasına ve mevcut statükonun korunmasına katkıda bulunmaktadır (Jahanzeb ve Fatima, 2018; Masterson, 2022). Le vd. (2023), sessiz istifa olgusunun Covid-19 pandemisi esnasında önemli ölçüde arttığını, çalışanların karantina ortamında bulunmalarının onları şaşırttığını ve örgütlerinden yabancılaşmasına yol açtığını savunmaktadır (Katsiroupa vd., 2023).

Don-Baridam (2024), örgüt kültürünün çalışanların yabancılaşması ve hayal kırıklığına uğraması üzerinde etkileri olduğunu belirlemiş ve bu etkenlerin sessiz istifa davranışına katkısı olduğuna işaret etmiştir. Örgütlerinde yabancılaşan çalışanlar kendilerini her şeyden ve diğer çalışanlardan soyutlamakta, işlerinde kontrolü kaybetmekte, ihtiyaç ve beklentilerini ifade etmekte yetersiz

kalmaktadır (Jiang vd., 2019). Çalışanları yabancılaşmaya iten ana etkenler arasında örgütün çalışma koşulları öne çıkmakta, bu koşullar çalışanların kopukluk yaşamalarında katalizör görevi görmektedir. Çalışanlar artık işlerini önemsememeye ve işlerine hâkim olmamaya başlamaktadır (Li ve Chen, 2018). Bu durumda, çalışanlar işlerinde umduklarını bulamadıklarından mutsuz olmakta, tatminsizlik hissetmekte, istedikleri kariyer basamaklarını tırmanamamakta ve yabancılaşma yaşayamaya başlamakta, bu süreçle bağlantı olarak da sessiz istifa davranışı göstermeye meyilli olmaktadır (Karagöz, 2024).

Cashion (2024), sessiz istifaya bir “öz bakım taktiği” olarak bakmakta ve çalışanların örgütsel yabancılaşma davranışının önüne iş-yaşam dengesinin iyileştirilmesi ile geçileceğini öne sürmektedir. Çalışmasında, Los Angeles'ta yaşayan 41 yaşındaki serbest yazar ve içerik oluşturucusu Clayton Farris vakası üzerinden bakmakta, sessiz istifa davranışının aslında, suçluluk duygusu uyandıran telaş kültürünün oluşturduğu baskıya meydan okuyan öz bakım taktiği olduğunu ileri sürmektedir. Araştırmada incelenen Farris, bu taktiği uygularken kendi kişisel üretkenliğiyle ilgili kaygılarını hafifletmeyi amaçlamakta ve aslında sessiz istifa ile başa çıkmaya çalışmaktadır. Sessiz istifayı “çalışanın kendini kötü hissetmeden başka şeyleri işinin önüne geçirmesine izin vermesi, işini yapmadığı zamanlarda iş hayatından zihinsel olarak uzaklaşması” olarak tanımlamaktadır (Malinsky, 2022).

Senarathna ve Kularathne (2024), Sri Lanka'daki tekstil endüstrisinde ön safta çalışanlar üzerinde yaptığı araştırmasında, Covid-19 salgının çalışma ortamında önemli dönüşümler meydana getirdiğini, önemli sayıda çalışanın gizlice pozisyonlarından istifa ettiğini, mevcut çalışma ortamında özellikle genç çalışanların sessiz istifayı tercih ettiklerini ifade etmektedir. Örgütsel yabancılaşmanın boyutları (güçsüzlük, anlamsızlık, normsuzluk, kendine yabancılaşma ve izolasyon) açısından ele aldığı çalışmada iş yabancılaşmasının çalışanların sessiz istifa sürecine girmelerinde ve işten ayrılma istekleri üzerinde önemli ölçüde etkiye sahip olduğunu bulmuştur.

Karrani (2024), İlişkisel İş Tasarımı teorisi ve Kaynakların Korunması teorisini kullanarak işe yabancılaşmanın çalışanların sessiz istifa davranışı üzerindeki etkisini incelediği araştırmasında, yabancılaşmanın sessiz istifa davranışının birincil tetikleyicisi olarak hizmet ettiğini ortaya koymuştur. Çalışanlar işlerine yabancılaştıklarında, işlerini sıklıkla daha az değerli ya da anlamlı olarak algıladıklarından, bu durum çalışanları işlerine tam olarak yatırım yapmanın veya ekstra çaba göstermenin değerini yeniden değerlendirmeye yönlendirmekte ve çalışanların sessiz istifaya katılmalarını teşvik etmektedir (Guo vd., 2022).

İşe yabancılaşma duygusu ortaya çıktığında, çalışanların örgütleri ile olan kritik bağlantısı da kopmakta, işteki görevlerinden kaynaklanan sorumluluk ve aidiyet duygularının azalmasına yol açmaktadır. Böyle bir yabancılaşma, işin öneminin ve anlamlı çalışmanın bir çalışanın performansı için hayati önemi olan kaynaklar olduğunu ileri süren Kaynakların Korunması teorisinin argümanlarıyla uyumlu olarak, temel bir kaynak kıtlığı durumunu işaret etmektedir. Yabancılaşmış hisseden çalışanlar genellikle örgütlerinde amaçsızlık ve anlamsızlık duyguları yaşamaktadır ve bu durum da *kaynak eksikliğinin* bir göstergesidir (Kanungo, 1979; Li ve Chen, 2018). Aynı zamanda etkili iş tasarımı yapılması da çalışanların işe yabancılaşma hissini ve dolayısıyla sessiz istifa eğilimlerini azaltabilmektedir.

Georgiadou vd. (2025), örgütlerin çalışanlarının değişen ihtiyaç ve beklentilerine uyum sağlayamaması neticesinde özellikle marjinal gruplar arasında yabancılaşma ve kopukluk hissini artmasına yol açtığını öne sürmektedir. Ayrıca, örgüt içinde desteğe ve uyuma ihtiyaç duyan bu çalışanların beraberinde sessiz istifa ve kopukluk sürecini deneyimleme olasılığının yüksek olduğu kısır bir döngünün de yaratıldığı iddia edilmektedir (Georgiadou vd., 2021). Priya (2025) ise örgütlerde cinsiyete dayalı mikro saldırıların sessiz istifaya katkısına ilişkin gerçekleştirdiği çalışmada, cinsiyetçi örgütlerde kadınların özellikle erkek merkezli ortamlarda, akranlarından ve üstlerinden gerekli desteği göremediklerini ifade etmektedir. Astuti ve Helmi (2021) yetersiz müttefiklik ve desteğin, kadınların izolasyon ve destek eksikliği yaşamasına yol açtığını, bu durumun da kadınlarda yabancılaşma duygularının artmasında etken olduğunu ve örgüt içindeki sessiz istifa süreçlerinin hızlanmasına neden olacağını ileri sürmektedir.

5.2. Öngörülen Model

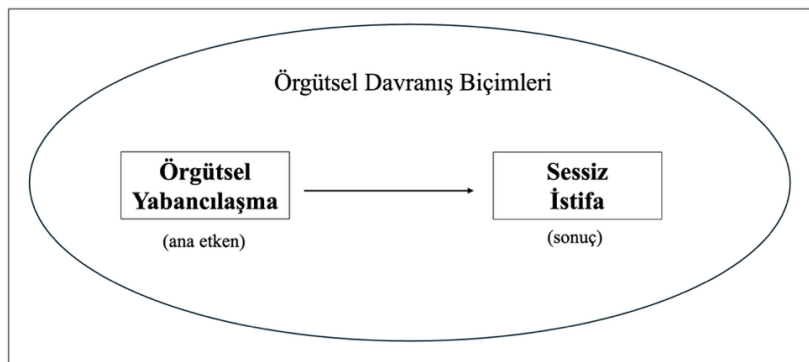
Alanyazın incelendiğinde örgütsel yabancılaşma ile sessiz istifa ilişkisine farklı araştırmacıların farklı perspektiflerden yaklaşarak değerlendirmeler yaptığı görülmektedir. Yapılan araştırmalar incelendiğinde (Arar, 2023; Astuti ve Helmi, 2021; Cashion, 2024; Don-Baridam, 2024; Georgiadou vd., 2025; Gürer, 2024; Karagöz, 2024; Karrani, 2024; Keleş ve Cemaloğlu, 2022; Le vd., 2023; Priya, 2025; Senarathna ve Kularathne, 2024; Srivastava, 2023, Widder vd., 2023) bir örgütte çalışanların sessiz istifa sürecine girmelerinde örgütsel yabancılaşmanın pozitif olarak dramatik etkileri olduğu belirlenmiştir.

Sosyal bir varlık olan çalışanların duygusal ihtiyaçları ertelenmeye başlandığında, çalışanlar zamanla kendilerine ve yaptıkları işlerine yabancılaşmaktadır. Yabancılaşma duygusu, bir topluluğa ya da bir gruba aidiyet duymamaktan kaynaklanmaktadır. Emegine, ürününe, kendine yabancılaşan çalışanlar son aşamada bulunduğu ortama ve çevresine yabancılaşmaktadır. Covid-19 pandemisi döneminde uygulanan kısıtlamalar ve örgütler tarafından alınan kararlar çalışanların işlerine yabancılaşmaları sonucunu doğurmuştur. Sessiz istifa kavramı, işlerinden ve çalışma ortamlarından duygusal ve zihinsel olarak koparılan çalışanlar için başlayan yeni çalışma dönemini anlatmakta, iş ve sosyal yaşam arasında sıkışan çalışanların işin sadece tanımına ve minimum gereklerine göre performans göstermeleri gibi tepkisel davranışlarını tanımlamaktadır.

Çalışanların sessiz istifa davranışları, etik bulmadıkları görevleri reddetmeleri gibi nedenlere bağlı olarak gelişebilen anlamsızlık, güçsüzlük gibi örgütsel yabancılaşmanın alt boyutlarından da kaynaklanabilmektedir. Farklı değişkenler ise öncelikle örgütsel yabancılaşmaya zemin hazırlamakta, sessiz istifa sürecini örgütsel yabancılaşma üzerinden etkilemektedir. Örgütlerin çalışma koşullarının çalışanlarının değişen ihtiyaç ve beklentilerine uyum sağlayamaması nedeniyle umduklarını bulamamış mutsuz çalışanlar yabancılaşmaya başlamakta, çalışanları hayal kırıklığına uğratan örgüt kültürü, cinsiyetçi örgütlerde kadınların izolasyon ve destek eksikliği yaşaması, olumsuz dedikodu, kariyer ilerlemeleri önündeki yapısal engeller, dışlanma, iş-yaşam dengesini kurma çabasında sessiz istifayı bir öz bakım taktiği olarak görmeleri gibi faktörler çalışanların yabancılaşmanın artmasına neden olmaktadır. Çalışanlar işlerine yabancılaştıklarında, işlerini sıklıkla daha az değerli ya da daha az anlamlı olarak algılamakta, sorumluluk ve aidiyet duyguları azalmakta ve bu sürecin ardından sessiz istifa davranışı göstermeye başlamaktadırlar.

Örgütsel yabancılaşma ile sessiz istifa arasında pozitif ilişki olduğuna, sessiz istifanın örgütsel yabancılaşmanın bir sonucu olduğuna ve diğer örgüt içi faktörlerin sessiz istifayı öncelikle örgütsel yabancılaşmaya neden olarak etkilediğine ilişkin elde edilen bu bulgulara dayanarak bir model oluşturulmuştur. Bu iki kavramın ilişkisel perspektiften incelenmesiyle elde edilen model Şekil 1’de olduğu gibidir.

Şekil 1. Öngörülen Model



Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

6. TARTIŞMA VE SONUÇ

Örgütsel yabancılaşma ve sessiz istifa kavramlarının ele alındığı bu çalışmada örgütsel yabancılaşma ile sessiz istifa arasında pozitif ilişki olduğu, örgütsel yabancılaşmanın sessiz istifanın temellerini oluşturduğu ve diğer örgütsel faktörlerin sessiz istifayı öncelikle örgütsel yabancılaşmaya neden olarak

etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Çalışmadan elde edilen sonuçlara dayanarak gelecekte yapılacak araştırmalar için bir model önerisi sunulmuştur.

Örgütsel davranış alanyazınında gündemde olan örgütsel yabancılaşma ve sessiz istifa kavramlarının ilişkisel perspektiften ele alınmasıyla farklılaşan bu araştırmayla alanyazının zenginleştirilmesi ve kavramsal ilişki çerçevesinde alanyazına katkı sağlanması amaçlanmıştır. Gelecekte yapılacak çalışmalar açısından, öngörülen modelin, özellikle bu kavramların ampirik analizini hedefleyen araştırmalara ve boylamsal çalışmalara zemin oluşturması umulmaktadır. Elde edilen sonuçların yapılacak yeni araştırmalarla derinleştirilmesi, bilgi birikiminin artmasını sağlayacaktır.

Tüm dünyayı önemli oranda etkileyen Covid-19 pandemisi sonrasında kabullenilen yeni normal çerçevesinde çalışma hayatında paradigma değişimleri meydana gelmiş ve çalışanların iş-yaşam dengesi bağlamında çalışma hayatına bakış açılarının değiştiği görülmüştür. Çalışanların belki uzun yıllar belki de birkaç yıl emek verdikleri örgütlerinden ayrılma kararlarını vermeden önce sığınacakları son limanlarının sessiz istifa davranışı olabileceği ileri sürülmüştür. Örgütlerine ve yöneticilerine bağlılıkları ve örgütsel adalet inançları azalan, örgütsel sessizliği artan çalışanların bir süre sonra işlerine, ürünlerine, kendilerine ve çevrelerine yabancılaşması neticesinde sessiz istifa sürecine girme eğiliminde oldukları görülmektedir.

Pandemi sonrasında 2021 yılından itibaren küresel bir olgu haline gelen sessiz istifa davranışı alanyazında pek çok araştırmacı tarafından farklı teoriler ve bakış açılarıyla açıklanmaya çalışılmış, Çoban (2025) sessiz istifanın tarihsel gelişimini Covid-19 bağlamında “Sessiz İstifa 1.0 ve Sessiz İstifa 2.0” olarak iki dönem halinde kategorize etmiş, çalışanların örgütsel davranışları bağlamında örgütsel adalet, örgütsel bağlılık, örgütsel sinizm, örgütsel yabancılaşma gibi çeşitli örgüt içi etkenlerle ilişkilendirilmeye çalışılmıştır. Bu araştırma ile örgütsel yabancılaşma-sessiz istifa ilişkine farklı araştırmacıların (Arar, 2023; Cashion, 2024; Don-Baridam, 2024; Georgiadou vd., 2025); Güner, 2024; Karagöz, 2024; Karrani, 2024; Keleş ve Cemaloğlu, 2022; Katsiroumpa vd., 2023; Le vd., 2023; Priya, 2025; Senarathna ve Kularathne, 2024); Srivastava, 2023; Widder vd., 2023) farklı perspektiflerden bakarak öngörülerde bulunduğu açıklanmaya çalışılmıştır. Bu çalışmada, çalışanların sessiz istifa davranışının örgütsel yabancılaşmalarının kaçınılmaz bir sonucu olduğu ve örgütsel yabancılaşmanın diğer örgüt içi etkenlere kıyasla sessiz istifa süreci üzerinde başat etkisinin olduğu görülmüştür.

Sessiz istifa, farklı kuşaklardan ve farklı kültürlerden birçok çalışanı derinden etkilemekte ve çalışanların sessiz istifa davranışları araştırılmaya devam edilmektedir. Modele temel oluşturan ilişki, sessiz istifa davranışlarını anlamayı ve dönüştürmeyi hedef alan örgüt politikalarına yön verme potansiyeline sahiptir. Sessiz istifa sürecini önlemeye ilişkin düzenlemeler ancak bu sürecin etkeni olan örgütsel yabancılaşma temelinde bir programla mümkün olabilecektir. Sonuç olarak yapılan çalışma örgütsel yabancılaşma ve sessiz istifanın önüne geçebilmek için, örgütlerin çalışanlarını daha fazla teşvik edebilmesinin, işleri anlamlı ve değerli hale getirebilmesinin, iş birliği ve etkileşimi artırabilmesinin, özellikle insan kaynakları uzmanları ile yöneticilerin motivasyon ve performans artırıcı örgüt içi uygulamaları benimsemelerinin ve bu uygulamalara ağırlık vermelerinin önemine işaret etmektedir.

KAYNAKÇA

- Acar, S. (2024). Sosyal medya’da sessiz istifa algısı: Ekşisözlük incelemesi. *Beykoz Akademi Dergisi*, 12 (2), 147-172.
- Akyıldız, H. (1998). Bireysel ve toplumsal boyutlarıyla yabancılaşma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3(3), 163-176.
- Aiken, M. & Hage, J. (1966). Organization Alienation: A Comparative Analysis, *American Sociological Review*, 31, 497-507.
- Albig, T.A. (2024). *The age of quiet quitting: An examination of the predictive nature of hope related to the job engagement of educators* [Doktora tezi, Hofstra Üniversitesi]. ProQuest Dissertations and Theses Global.
- Anand, A., Doll, J. & Ray, P. (2023). Drowning in silence: A scale development and validation of quiet quitting and quiet firing. *International Journal of Organizational Analysis*, 32 (4), 721-743.

- Arar, T., Çetiner, N., & Yurdakul, G. (2023). Quiet quitting: Building a comprehensive theoretical framework. *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi (AKAD)*, 15 (28), 122-138.
- Armstrong-Stassen, M. (2006). Determinants of How Managers Cope With Organizational Downsizing, *Applied Psychology an International Review*, 55(1), 1-26.
- Astuti, T. & Helmi, A.F. (2021). Perceived supervisor support and turnover intention: a meta-analysis study, *Buletin Psikologi*, 29 (1) 1-13.
- Atalay, M. & Dağıstan, U. (2024). Quiet quitting: A new wine in an old bottle?, *Personnel Review*, 53 (4), 1059-1974.
- 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.
- Bailey-Hicks, B.A. (2023). *The impact of the employee-organization relationship on engagement and burnout: A mixed methods study within the tech industry* [Doktora tezi, Northwood Üniversitesi]. ProQuest Dissertations and Theses Global.
- Banai, M. & Reisel, W. D. (2007). The influence of supportive leadership and job characteristics on work alienation: A six-country investigation, *Journal of World Business*, 42, 463-476.
- Barrett, J.R. (2024). *Quiet quitting: A conceptualization, scale development and validation* [Yüksek Lisans tezi, Auburn Üniversitesi]. ProQuest Dissertations and Theses Global.
- Bozkır, A. & Sandıkçı, M.B. (2022). Örgütsel Yabancılaşma İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki: Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü Üzerinde Bir Araştırma. *Sosyal Bilimler Dergisi (The Journal of Social Science)*, 9 56, 190-205.
- Brinkmann, R. & Stapf, K. (2001), Die innere kündigung aus der sicht von arbeitnehmern ergebnisse einer empirischen untersuchung zur inneren kündigung beigenossenschaftlichen bankinstituten und in der öffentlichen verwaltung. *Personal- Zeitschrift für Human Resource Management* içinde (ss. 688-693), 12.
- Brinkmann R. & Stapf K. (2005) Innere Kündigung: wenn der Job zur Fassade wird. CH Beck.
- Boz, D., Duran, C., Karayaman, S. & Deniz, A. (2023). Sessiz istifa ölçeği. C.Duran (Ed.). *Sessiz İstifa* içinde (9-41). Eğitim Yayınevi.
- Buscaglia, M. (2022, 4 Eylül). *A quick look at the origins and outcomes of the trendy term*, Chicago Tribune. <https://www.pressreader.com/usa/chicagotribunesunday/20220904/282226604550365>.
- Calva, R.J. (2024). *Skill Development and work-life balance support of job satisfaction: A quantitative, non-experimental study* [Doktora tezi, South College]. ProQuest Dissertations and Theses Global.
- Campton, J., Tham, A., & Ting, H. (2023). Quiet quitting-implications for Asian businesses. *Asian Journal of Business Research*, 13(2), 128.
- Cashion, H. (2024). *The Struggle for Work-Life Balance: Quiet Quitting as a Hyper-Individualized Tool of Neoliberal Resistance* [Yüksek lisans tezi, Arkansas Üniversitesi]. ProQuest Dissertations and Theses Global.
- Çalışkan, K. (2023). Sessiz istifa: Sonun başlangıcı mı yeniden diriliş mi?, *Journal of Organizational Behavior Review*, 5 (2), 190-204.
- Çimen, İ. A., & Yılmaz, T. (2023). Sessiz istifa ne kadar sessiz. *Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Dergisi*, 5 (1), 27-33.
- Çoban, N.O. (2025). Transformation of organizational behavior during the Covid-19 pandemic: Quiet quitting 1.0 to 2.0. A. Karaca (Ed.). *International Research in The Field of Management and Organization-II* içinde (ss. 185-199). Eğitim Yayınevi Yayınları.
- Daugherty, G., Kelly, R., & Kvilhaug, S. (2023). What is quiet quitting-and is it a real trend?, *Investopedia*, <https://www.investopedia.com/what-is-quiet-quitting-6743910>

- Demirer, T. & Özbudun S. (1998). *Yabancılaşma*. Ankara:Öteki Yayınevi.
- Demirgil, Z. (2023). Z Kuşağı Salgını: Sessiz İstifa. M.A. Canpolat (Ed.). In *Uygulayıcılar İçin Güncel Kavramlarla Örgütsel Davranış* (pp. 113-129.). Nobel Yayıncılık.
- Don-Baridam, L.Q. (2024). Employee Emotional Dissonance and Quiet Quitting in Commercial Banks in Nigeria. *Journal of Artificial Intelligence and Cognitive Science*, 1 (1), 1-9.
- Elitok, U., & Atalay, S. (2023). Örgütsel Yabancılaşma. Y. Zengin & T. Moç (Eds.), *Örgütsel Check-Up içinde* (s.299-317). Gazi Kitabevi.
- Elsik, W. (1994). Innere Kündigung. Vahlens Großes Wirtschaftslexikon, Bd, 2, 993.
- Erdost, B. (2017). *Yabancılaşma Karl Marx*, (Der.) 6. Baskı, Sol Yay., Ankara.
- Eryılmaz, A. & Burgaz, B., (2011). Özel ve resmi lise öğretmenlerinin örgütsel yabancılaşma düzeyleri. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, Cilt 36, Sayı 161.
- Faller, M. (1993). *Innere kündigung. Ursachen und folgen*. (2.bs.). München, Mering.
- Formica, S. & Sfodera, F. (2022). The great resignation and quiet quitting paradigm shifts: An overview of current situation and future research directions, *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 31 (8), 899-907.
- Fromm, E. (1990). Sağlıklı Toplum. (Çev. Y. Salman, Z. Tanrisever). Payel Yayınları. 2. Basım, İstanbul.
- Galanis, P., Katsiroumpa, A., Vraka, I., Siskou, O., Konstantakopoulou, O., Moisoglou, I., Gallos, P. & Kaitelidou, D. (2023). The quiet quitting scale: Development and initial validation. *AIMS Public Health*, 10 (4), 828.
- Georgiadou, A., Magrivos, S. & Roumpi, D. (2021). Inclusion in the COVID-19 Era. İçinde *14th International Conference on Equality, Diversity and Inclusion, EDI 2021, Bern, Switzerland*.
- Georgiadou, A., Vezyridis, P. & Glaveli, N. (2025). You pretend to pay me; I pretend to work: A multi-level exploration of quiet quitting in the greek context. *Human Resource Management*, 1–19.
- Grant, A. (2022, August 31). The Psychology of Quiet Quitting: When people don't feel cared about, they eventually stop caring. *Meta Bulletin*.
- Guo, L., Cheng, K., Luo, J. & Zhao, H. (2022). Trapped in a loss spiral: how and when work alienation relates to knowledge hiding, *The International Journal of Human Resource Management*, 33 (20) 4004-4033.
- Güler, M. (2023). Çalışma kültüründe yeni bir kavram: Sessiz istifa. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 32, 247-261.
- Gürer, A., Solmaztürk, A.B., & Gökçe, F. (2024). Sessiz istifa: Literatür incelemesi. *Toplum ve Kültür Araştırmaları Dergisi*, 13, 1-41.
- Hao, L., Zhu, H., He, Y., Duan, J., Zhao, T., & Meng, H. (2022). When is silence golden? A meta-analysis on antecedents and outcomes of employee silence. *Journal of Business and Psychology*, 37, 1039–1063.
- Harmon, C.L. (2024). *Relationship between respect, trust, and turnover intentions* [Doktora tezi, Walden Üniversitesi]. ProQuest Dissertations and Theses Global.
- Hoy, W.K., Blazovsky, R. & Newland, W. (1983). Bureaucracy and alienation: A comparative analysis, *Journal of Educational Administration*, 21 (2), 109-121.
- Höhn, R. (1983). *Die innere kündigung im unternehmen. Ursache. Folgen. Gegenmaßnahmen*. Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft eV (Hg.): *Menschenführung und Betriebsorganisation* içinde, 29. Bad Harzburg.
- İrdem, Ş. (2020). *Çalışanların örgütsel adalet algısının örgütsel yabancılaşma davranışı üzerine etkisi: Bir araştırma* [Doktora tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.

- Jahanzeb, S. & Fatima, T. (2018). How workplace ostracism influences interpersonal deviance: the mediating role of defensive silence and emotional exhaustion, *Journal of Business and Psychology*, 33 (6), 779-791.
- Jehle, P. & Schmitz, E. (2007). Innere kündigung und vorzeitige pensionierung von lehrpersonen. M. Rothland (Ed.). Belastung und beanspruchung im lehrerberuf içinde (ss 160-184). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Jiang, H., Chen, Y., Sun, P. & Li, C. (2019). Authoritarian Leadership and Employees' Unsafe Behaviours: The Mediating Roles of Organizational Cynicism and Work Alienation, *Current Psychology*, 38(6), 1668-1678.
- Justilien, B.J. (2024). *Employing a qualitative case study approach to determine social factors that contribute toward member's quiet-quitting in the workplace* [Doktora tezi, Aspen Üniversitesi]. ProQuest Dissertations and Theses Global.
- Kanungo, R. N. (1979). The Concepts of Alienation and Involvement Revisited, *Psychological Bulletin*, 86 (1), 119-138.
- Karagöz, H. (2024). Psikolojik sözleşme ihlali ve yabancılaşmanın işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: Metal ürünlerin imalatı sektörü çalışanları üzerinde bir araştırma. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 13(2), 570-582.
- Karaşın, Y. & Öztırak, M. (2023). Sessiz istifa tutum ölçeğinin geliştirilmesi. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13 (4), 1443-1460.
- Karrani, M.A., Bani-Melhem, S., Mohd-Shamsudin, F., Usman, M. & Boğan, E. (2024). Quiet quitting behaviours: investigating trigger factors and mitigation strategies through relational job design, work alienation, and inclusive leadership, *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. ahead-of-print, No. ahead-of-print.
- Katsiroumpa, A., Moisoglou, I., Konstantakopoulou, O., Tapaskou, T., Gallos, P., Tsiachri, M., Tsakalaki, A. & Galanis, P. (2023). Translation and validation of the revised "Rushton Moral Resilience Scale" in Greek . *Research Square*, 1-11.
- Keane, E. (2023). *Quiet quitting: Navigating an old phenomenon in the new normal* [Yüksek lisans tezi, De Paul Üniversitesi]. ProQuest Dissertations and Theses Global.
- Keleş, N. Ö. & Kemaloğlu, N. (2022). Pandemi Sürecinde Çalışanların İşe Yabancılaşmaya İlişkin Algıları. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 42(1), 53-83.
- Konak, S. (2024). Sessiz istifa ölçeğini Türkçe'ye uyarlama: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *International Journal of Contemporary Tourism Research*, 8 (2), 169-176.
- Le, L.H., Hancer, M., Chaulagain, S. & Pham, P. (2023) Reducing hotel employee turnover intention by promoting pride in job and meaning of work: A cross-cultural perspective. *International Journal of Hospitality Management*. 109, 103409.
- Leone, S.T. (2024). *Urban high school teacher descriptions about understanding and navigating workplace pressures associated with burnout* [Doktora tezi, Grand Cany Üniversitesi]. ProQuest Dissertations and Theses Global.
- Levin, W. C. (1994). *Sociological Ideas: Concepts and Applications*, Wadsworth Publishing Company, California.
- Li, S. & Chen, Y. (2018). The relationship between psychological contract breach and employees' counterproductive work behaviours: the mediating effect of organisational cynicism and work alienation, *Frontiers in Psychology*, 9, 1-13, <https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2018.01273/full>
- Liu-Lastres, B., Karatepe, O.M. & 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.

- Marx, K. (1993). *1844 El yazmaları*. (Çev. K. Somer), Ankara: Sol Yayınları.
- Masterson, V. (2022). What is quiet quitting?, *World Economic Forum*, <https://www.weforum.org/agenda/2022/09/tiktok-quietquitting-explained>
- Malinsky, G. (2022, 16 Aralık). *Don't try quiet quitting, says Kevin O'Leary: It's "A really bad idea."* CNBC. <https://www.cnbc.com/2022/08/20/kevin-oleary-quiet-quitting-is-a-really-bad-idea.html>
- Matias, S.T. (2024). *Understanding quiet quitting: Organizational citizenship behavior reductions in the post-pandemic workplace* [Yüksek lisans tezi, Memorial Üniversitesi]. ProQuest Dissertations and Theses Global.
- McKinlay & J. B., Marceau, L. (2011). New wine in an old bottle: does alienation provide an explanation of the origins of physician discontent?, *International Journal of Health Services*, 41(2), 301-335.
- Meydan, C.H. ve Akkaş, H. (2024). Çok boyutlu sessiz istifa ölçeği Türkçe geçerleme ön çalışması. *III. Uluslararası Katılımlı İnsan ve Toplum Bilimleri Kongresi* içinde (ss. 158-162). Ankara.
- Mottaz, C. J. (1987). An analysis of the relationship between work satisfaction and organizational commitment. *The Sociological Quarterly*. 28/4, 540-558.
- Nair N. & Vohra N. (2009). Developing A New Measure of Work Alienation. *Journal of Workplace Rights*, 14(3), 293-309.
- Nelson, L. & O'Donohue, W. (2006). "Alienation, Psychology and Human Resource Management", *Proceedings of the 2nd Australian Centre for Research in Employment and Work (ACREW) Conference*, Prato, Italy.
- Nseir, S. (2023). Post-Pandemic Disengagement: What is Quiet Quitting? *Arizona Nurse*, 76(1), 8–9.
- Patel, P., Guedes, M. J. & Bachrach, D., Cho, Y. (2023). *Quiet Quitting ongoing analyses by studies in the pre-registration*. <https://doi.org/10.17605/OSF.IO/KTPAB>.
- Pearce, M. (2022). *Gen Z didn't coin 'quiet quitting'-Gen X did*, <https://www.latimes.com/entertainment-arts/story/2022-08-27/la-ent-quiet-quitting-origins>.
- Peng, M.Y.P., Khalid, A., Usman, M., Khan, M.A.S. & Ali, M. (2024). Fear of COVID-19 and hotel frontline employees' sense of work alienation: intervening and interactional analysis, *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 48 (5), 821-833.
- Priya,P. & Sreejith, S.S. (2025). Are workplace gender microaggressions a quiet contributor to quiet quitting? A conceptual framework, *International Journal of Organizational Analysis*,<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/ijoa0720244645/full/html?skipTracking=true#:~:text=We%20first%20posit%20that%20women,Kim%20and%20Meister%2C%202022>).
- Raidt, F. (1989). Innere kündigung. H. Strutz (Ed.), *Handbuch Personalmarketing* içinde (ss. 68-83). Gabler Verlag.
- Richardson, S. D. (2023). Reimagining quiet quitting. In *Making the entrepreneurial transition: Understanding the challenges of women entre-employees* (pp. 105–117). Springer eBooks
- Richter, G. (1999). Innere kündigung. Modellentwicklung und empirische befunde aus einer untersuchung im bereich der öffentlichen verwaltung. *Zeitschrift für Personalforschung/ German Journal of Research in Human Resource Management*, 13 (2), 113-138.
- Rogers, G. (2023). When will “quiet quitting” impact student success?. *Edsights*, <https://www.edsights.io/post/when-will-quiet-quitting-impact-student-success>.
- Savaş, B. Ç. & Turan, M. (2023). Sessiz istifa ölçeği: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *The Online Journal of Recreation and Sports*, 12 (3), 442-453.
- Scheibner, N. & Hapkemeyer, J. (2013). Innere kündigung als thema in der organisationsentwicklung. Organisationsberatung, supervision, *Coaching*, 20 (4), 461-472.

- Schulze, K. (2012). *Lautloser rückzug-innere kündigung durch destruktive führung*. Hochschule Hannover.
- Seçer, B. (2009). İçsel işten ayrılma. A. Keser, G. Yılmaz ve S. Yürür (Ed.), *Çalışma yaşamında davranış: Güncel yaklaşımlar* içinde (549-566). Umuttepe Yayınları.
- Seçer, B. (2011). İş güvencesizliğinin içsel işten ayrılma ve yaşam doyumuna etkisi. *İŞGÜÇ: The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 1 3(4), 43-60.
- Seeman, M. (1959). On the meaning of alienation, *American Sociological Review*, 24(6), 783-791.
- Senarathna, H.P.D.I. & Kularathne, H.M.R.D. (2024). Impact of work alienation on quiet quitting of front-line workers in textile industry in northwestern province, Sri Lanka, *3rd International Research Symposium on Management 2024*. <http://repository.rjt.ac.lk/handle/123456789/7112>.
- Serenko, A. (2023). The human capital management perspective on quiet quitting: Recommendations for employees, managers, and national policymakers. *Journal of Knowledge Management*, 20(1), 27-43.
- Shantz, A., Alfes, K., Truss, C. & Soane, E. (2015). Drivers and outcomes of work alienation: reviving a concept, *Journal of Management Inquiry*, 1-12.
- Shehada, M. & Khafaje, N. (2015). The manifestation of organizational alienation of employees and its impact on work conditions, *International Journal of Business and Social Science*, 6(2), 82-86.
- Shepard, J. M. (1971). *Automation and alienation: a study of office and factory workers*, The MIT Press, Cambridge.
- Singh, L. B., Srivastava, S. & Bhumika. (2023). I am done now! Linking workplace incivility to job search behaviour and employee silence. *International Journal of Conflict Management*, 34(4), 717-745.
- Sooko, N. (2014). Perceptions of Injustice And Alienation Dynamics Within The Workplace, *Journal of the Department of Behavioural Sciences*, 3(1), 81-99.
- Srivastava, S., Saxena, A., Kapoor, V. & Qadir, A. (2024). Sailing through silence: exploring how negative gossip leaves breeding grounds for quiet quitting in the workplace, *International Journal of Conflict Management*, 35 (4), 733-755.
- Sürücü, L., Güler, İ. & Maşlakçı, A. (2024). Sessiz istifa ve sessiz işten çıkarma ölçekleri: Türkçeye uyarlama çalışması. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25 (2), 570-591.
- Şahinli S. & Eren M. (2024). Sessiz istifa ölçeği: Geliştirilmesi, geçerliliği ve güvenilirliği: Metodolojik çalışma. *Türkiye Klinikleri J Health Sci*. 9 (3), 608-615.
- Şimşek, M. Ş., Akgemci, T., Çelik, A. & Fettahlıoğlu, T. (2006). Örgütlerde yabancılaşmanın yönetimi araştırması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15, 569-587.
- Şimşek, M. Ş., Çelik, A. & Akgemci, T. (2008). *Davranış bilimine giriş ve örgütlerde davranış* (9. Bs). Eğitim Yayınevi.
- 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]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Tekin, F. (2014). Peter L. Berger'in yabancılaşma anlayışı: Diyalektik bilincin kaybı. *Beytulhikme an International Journal of Philosophy*, 4(2), 29-48.
- Tong, G. C. (2022). Is quiet quitting a good idea? Here's what workplace experts say. <https://www.cnbc.com/2022/08/30/is-quiet-quitting-a-good-idea-heres-what-workplace-experts-say.html>.

- Widder, D.G., Zhen, D., Dabbish, L. & Herbsleb, J. (2023, 12-15 Haz). It's about power: What ethical concerns do software engineers have, and what do they (feel they can) do about them?. *FAccT '23*, 467-479.
- Weisskopf, A. W. (1996). *Yabancılaşma ve İktisat*, (çev. Ç. Koç ve O. Köymen), Anahtar Kitapları, İstanbul.
- Wood, A. W. (2017). *Karl Marx*. (Çev.) D. Yücel & B. Aydın, İstanbul: İletişim Yayınları.
- Yasemin, B., & Mahmut, S. (2023). Quiet quitting: A significant risk for global healthcare. *Journal of Global Health*, 13, 1-4.
- Yeniçeri, Ö. (2009). *Örgütlerde çatışma ve yabancılaşma yönetimi*. IQ Kültür Sanat Yayıncılık.
- Yıkılmaz, İ. (2022). Quiet quitting: A conceptual investigation. *Anadolu 10th International Conference On Social Science*, 581-591.
- Yıldız, T. (2019). *Örgütsel Yabancılaşma*. E. Kaygın, G. Kosa (Ed.), içinde Olumsuz Boyutlarıyla Örgütsel Davranış, Eğitim Yayınevi.
- Yıldız, D. (2024). Z kuşağında tükenmişliğin ötesi: Sessiz istifa. *International Journal of Disciplines in Economics & Administrative Sciences Studies*, 9 (52), 1400-1405.
- Yılmaz, K., Arık, R. S. & Çelik, M. (2024). Öğretmenler için sessiz istifa ölçeğinin geliştirilmesi. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 13 (2), 426-438.
- Yoğurtçu, B., Sezgin, F., & Koşar, S. (2024). Sessiz istifa: Lise öğretmenlerinin görüşlerine dayalı nitel bir araştırma, *TÜRKAV Kamu Yönetimi Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi*, 4 (1), 83-108.

Araştırma Makalesi / Research Article

Örgütsel Yabancılaşma-Sessiz İstifa İlişkisinde Bir Model Önerisi

A Model Proposal for the Relationship Between Organizational Alienation-Quiet Quitting

Niyazi Okan ÇOBAN



DOI : [10.63556/ankad.v10i1.313](https://doi.org/10.63556/ankad.v10i1.313)

Geliş/Received: 24/06/2025

Kabul/Accepted: 20/01/2026

Extended Abstract

Introduction

In today's societies, it has become a common behavior for employees to experience psychological disconnection from their organizations due to changing living conditions and challenging working environments and not be able to devote themselves to their jobs as much as before. As a result, employees feel meaninglessness, lack of control and autonomy in their jobs, start to keep a low profile and show limited effort, and this situation means a process of organizational alienation for employees, in other words, a process of cooling off and breaking away from the organization (Karrani, 2024; Liu-Lastres et al., 2024). The COVID-19 pandemic has been an key factor in employees' organizational alienation, emotional and mental disconnection, and quiet quitting (Li and Chen, 2018). Organizational alienation and quiet quitting are concepts that should be considered in a broad framework. Although there are studies on these concepts independently, the literature that will provide an understanding of the effect of organizational alienation on quiet quitting is quite limited. In the study, these two concepts were considered together and the relationship between organizational alienation and quiet quitting was examined. The aim of the evaluation was to present a model proposal for future research. In the conceptual framework section of the research, the concepts of organizational alienation and quiet quitting were examined, while the theoretical framework section elucidated the theories related to these concepts. The findings section presented the identified positive relationship between organizational alienation and quiet quitting, along with the proposed research model.

Methodology

The research dataset consists of 114 publications, published between 1980-2025, determined using the keywords “Organizational Alienation” and “Quiet Quitting” in Google Scholar, the YÖK Thesis Center, ProQuest, and Web of Science databases. Although the concept of quiet quitting has been a widely used and popular concept on social media after 2019, since the 1980s it has been expressed with concepts such as internal migration and internal resignation, while conducting research and scanning, past approaches were also included in the study and a detailed examination was made by associating it with the current perspective.

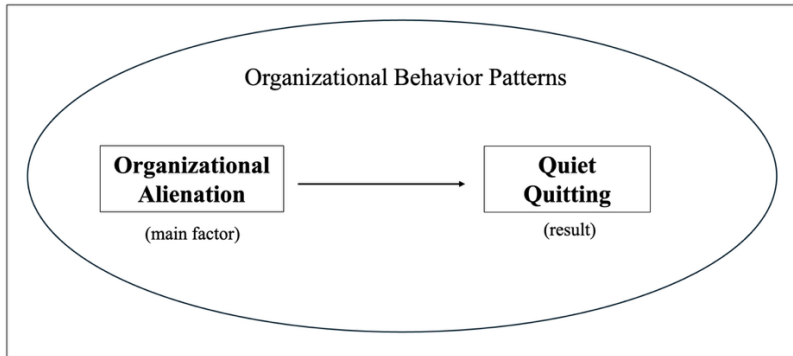
Findings

The restrictions implemented during the period when the Covid-19 pandemic was widespread and the decisions taken by organizations caused employees to become alienated from their jobs. Employees who were emotionally and mentally disengaged from their jobs and work environments were forced to meet with quiet quitting (Keleş and Cemaloğlu, 2022). Employees who are stuck between work and social life, on the one hand, become alienated from their jobs, on the other hand, they tend to "quiet quitting", which is a passive resistance in an effort to maintain their work-life balance (Gürer, 2024).

Arar et al. (2023) argue that attitudes such as organizational ostracism and work alienation can be both antecedents and consequences of employees' quiet quitting behaviors. Srivastava (2023) suggests that employees' sense of alienation stems from negative perceptions and judgments related to gossip, and that quiet quitting behavior, which is seen as a way for employees to maintain a harmonious relationship with other employees, is adopted as a strategy. Le et al. (2023) contend that the phenomenon of quiet quitting has increased significantly during the Covid-19 pandemic, and that employees' being in a quarantine environment surprised them and caused them to become alienated from their organizations. Don-Baridam (2024) determined that organizational culture influences employees' alienation and disappointment, which in turn contribute to quiet quitting behavior. Cashion (2024) views quiet quitting as a “self-care tactic” and suggests that employees’ organizational alienation behavior can be prevented by improving work-life balance. Georgiadou et al. (2025) argue that as a result of organizations’ failure to adapt to the changing needs and expectations of their employees, this leads to an increase in the sense of alienation and disconnection, especially among marginalized groups, and a vicious cycle is created in which these employees, who need support and harmony within the organization, are more likely to experience the quiet quitting process.

When the literature is examined, it is seen that different researchers have evaluated the relationship between organizational alienation and quiet quitting from different perspectives, and when the studies conducted are reviewed, it is determined that organizational alienation has dramatic effects on employees entering the quiet quitting process in an organization. A model was developed based on the findings obtained indicating that organizational alienation is positively related to quiet quitting, that organizational alienation forms the basis of quiet quitting, and that other intra-organizational factors primarily affect quiet quitting by causing organizational alienation. The model derived by evaluating these two concepts from a relational perspective is as in Figure 1.

Figure 1. Proposed Model



Source: Developed by the author

Discussion and Conclusion

This study, which is different from the relational perspective of the concepts of organizational alienation and quiet quitting, which are on the agenda of organizational behavior literature, aims to enrich and contribute to the literature within the framework of conceptual relationships. In terms of future studies, it is envisaged that the proposed model will form the basis for research and longitudinal studies that specifically target the empirical analysis of these concepts. Deepening the obtained outcomes with new research will increase the accumulation of knowledge.

In this study, where the concepts of organizational alienation and quiet quitting are discussed, it has been concluded that organizational alienation is positively related to quiet quitting, organizational alienation forms the basis of quiet quitting, and other organizational factors primarily affect quiet quitting by causing organizational alienation. A model proposal has been presented for future research based on the results gathered from the study.

After the Covid-19 pandemic, which has significantly affected the whole world, paradigm shifts have occurred in working life within the framework of the new normal that has been accepted, and it has been observed that employees' perspectives on working life in the context of work-life balance have changed.

Quiet quitting behavior, which has become a global phenomenon since 2021 due to the pandemic, has been tried to be explained by many researchers in the literature with different theories and has been tried to be associated with various intra-organizational factors in the context of employees' organizational behavior. In fact, Çoban (2025b) categorized the historical development of quiet quitting in the context of Covid-19 into two periods as “Quiet Quitting 1.0 and Quiet Quitting 2.0” and brought a new perspective to the literature. In this study, it has been found that the quiet quitting behavior of employees is an inevitable result of their organizational alienation and that organizational alienation has a dominant effect on the quiet quitting process compared to other internal organizational factors.

As a result, it would be a good conclusion to draw that in order for organizations to encourage their employees more, to make their jobs meaningful and valuable, to increase cooperation and interaction, and to prevent them from feeling organizational alienation and engaging in quiet quitting, especially Human Resources Specialists or managers should adopt motivational and performance-enhancing internal organizational practices and focus on these practices.