



ARAŞTIRMA MAKALESİ

**Sessiz İstifanın İş Tatminine Etkisi: Havacılık Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma**

Dr. Öğr. Üyesi Ahmet DENİZ, İstanbul Gelişim Üniversitesi, Uygulamalı Bilimler Fakültesi, İstanbul, e-posta: [ahdeniz@gelisim.edu.tr](mailto:ahdeniz@gelisim.edu.tr)  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3878-6331>

**Öz**

Sessiz istifa kavramı günümüzün yeni bir çalışan davranışı olarak kurumların anlamaları gereken bir husus haline gelmiştir. Kurumlar açısından çalışanlarının yaşayabilecekleri sessiz istifa durumu verimlilik kayıpları yaşayabilecekleri çıktılar oluşturabilmektedir. İşlerinde sadece görevleri ölçüsünde sorumluluk alan çalışanların davranış ve tutumları; kendilerini sessize almaları ve yettiği kadarıyla iş yapmaları anlamına gelmektedir. Bu tutumsal yaklaşım bizi sessiz istifa kavramının özüne götürmektedir. İş tatminine dair değerlendirmelerde çalışanların işteki tatminsizliklerini ifade etme biçimleri önemlidir. Çalışmanın amacı sessiz istifanın iş tatmini üzerindeki etkisini tespit edebilmektir. Bu amaçla İGA (İstanbul Ground Airport)'da havacılık sektörü çalışanı 453 kişiye ulaşılmıştır. Yapılan korelasyon analiziyle sessiz istifa ile iş tatmini arasında  $r=-0,765$  kuvvetinde ( $p<0,05$  anlamlılık düzeyinde) negatif yönlü yüksek düzeyli anlamlı ilişki saptanmıştır. Yapılan regresyon analiziyle sessiz istifanın iş tatmini üzerinde ( $\beta=-0,739$ ;  $p<0,05$ ) etkisi saptanmıştır. Sessiz istifa ve iş tatmini konusunda yapılan fark testleri (t testi, ANOVA) sonucu cinsiyet, statü, yaş, eğitim ve çalışma süreleri arasında  $p<0,05$  anlamlılık düzeyinde anlamlı farklılıklar saptanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Sessiz İstifa, İş Tatmini, Havacılık Sektörü Çalışanları.

**Makale Gönderme Tarihi:** 09.12.2023

**Makale Kabul Tarihi:** 08.02.2024

**Önerilen Atıf:**

Deniz, A. (2024). Sessiz İstifanın İş Tatminine Etkisi: Havacılık Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma, *Sosyal, Beşerî ve İdari Bilimler Dergisi*, 7(2): 134-152.



Journal of Social, Humanities and  
Administrative Sciences

2024, 7(2): 134-152. DOI: [10.26677/TR1010.2024.1368](https://doi.org/10.26677/TR1010.2024.1368)

ISSN: 2667-422X Dergi web sayfası: [www.sobibder.org](http://www.sobibder.org)



RESEARCH PAPER

**The Effect of Quiet Quitting On Job Satisfaction: A Research for Aviation Sector  
Employees**

Assistant Prof. Dr. Ahmet DENİZ, İstanbul Gelişim University, Faculty of Applied Sciences,  
İstanbul, e-mail: [ahdeniz@gelisim.edu.tr](mailto:ahdeniz@gelisim.edu.tr)  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3878-6331>

**Abstract**

The concept of quiet quitting has become an issue that organizations need to understand as a new employee behavior phenomenon of today. For organizations, the quiet quitting situation that their employees may experience may create outputs that they may experience productivity losses. The behavior and attitudes of employees who take responsibility in their jobs only to the extent of their duties; it means that they silence themselves and do as much work as they can. This attitudinal approach leads us to the essence of the concept of quiet quitting. In evaluations of job satisfaction, the way employees express their dissatisfaction at work is important. In this context, this study aims to determine the effect of quiet quitting on job satisfaction. For this purpose, 453 people working in the aviation sector at İGA (Istanbul Ground Airport) were reached. The correlation analysis revealed a highly significant negative relationship between quiet quitting and job satisfaction with  $r=-0.765$  ( $p<0.05$  significance level). The regression analysis revealed that quiet quitting has an effect on job satisfaction ( $\beta=-0.739$ ;  $p<0.05$ ). As a result of the difference tests (t test, ANOVA) on quiet quitting and job satisfaction, significant differences were found between gender, status, age, education and working hours at  $p<0.05$  level of significance.

**Keywords:** Quiet Quitting, Job Satisfaction, Aviation Sector Employees.

**Received:** 09.12.2023

**Accepted:** 08.02.2024

**Suggested Citation:**

Deniz, A. (2024). The Effect of Quiet Quitting On Job Satisfaction: A Research for Aviation Sector Employees, *Journal of Social, Humanities and Administrative Sciences*, 7(2): 134-152.

## GİRİŞ

Çalışanların tatminsizliklerini ifade ediş biçimleri; yapıcı/yıkıcı ve aktif/pasif şeklinde açıklanabilmektedir. Aktif ve yapıcı bir yaklaşım sergileyen çalışanlarda; söz hakkı alarak kendini ifade etme yanı sıra yöneticileri ile sorunları tartışarak koşulları düzeltmeye çalışma davranışı ön plandadır. Pasif ve yapıcı olan çalışanlarda; iyimser bir bağlılık yaklaşımı ve kuruma karşı yapılan eleştirilerde kurum lehine duruş sergileme davranışı görülmektedir. Aktif ve yıkıcı bir yaklaşım sergileyen çalışanlarda; iş arama ve işten çıkma davranışı ön plandadır. Pasif ve yıkıcı olan çalışanlarda; koşulların daha kötüye gitmesine izin veren, sorunları görmezden gelen bir ihmal yaklaşımı yanı sıra kronik devamsızlık, işe geç kalma, çabanın azalması ve hata oranının artması gibi tepki davranışları görülmektedir.

Müşterilerine verimlilik odaklı hizmet sunumu gerçekleştiren havacılık sektörü için bağlı ve verimli çalışanlar, kalıcı sürdürülebilirlik noktasında oldukça önemli ve gereklidir. Bu sebeple sektör paydaşları çalışanlarını bu misyon ile yönlendirmeye gayret etmektedir. Yüksek verimlilik odaklı üretim için sessiz istifa kavramının doğru iş tatmini yöntemleri ile ortaya çıkmadan yönetilmesi kurumlar için ana hedef konumundadır.

Günümüz iş hayatına dâhil olan Z kuşağı çalışanları kendilerine sunulan görevlerin dışındaki işlere ilave çaba harcamanın zaman kaybı olduğunu düşünmektedirler. İlave sorumluluk almanın karşılığında terfi alma, maaşlarında artış olması gibi beklentileri olan çalışanlar işverenler tarafından bu istekleri karşılanmadığında iş tatminlerinde düşüş yaşayarak kendilerini değersiz hissetmektedirler. Çalışanların işlerinden tatmin olamamaları durumunun sessiz istifa kavramının hızlı bir şekilde yaygınlaşmasına katkı sağladığı düşünülmektedir (Duman, 2022).

Tek taraflı bir irade olan istifa sunumunu kullanmayan ve çalışma sürecine devam eden çalışanların işlerine ilave katkı sunmayı bırakmış, tükenmiş, iş tatminini kaybetmiş bir biçimde ilerlemesi muhtemeldir. Bu sebeple son dönemlerde çalışanlarda görülen sessiz istifa kavramının fiiliyata dönüştürülmüş istifa kavramı ile beraber ele alınması gerektiği değerlendirilmektedir (Satıl, 2022).

Çalışanların kişisel ve profesyonel gelişimi ile işlerinde mutlu olmaları işlerine bağlı kalmalarını da gerektirir. Kurumların profesyonel gelişime olan katkıları çalışanların iş tatminine yanı sıra uzun yıllar boyunca kuruma katkı sağlamalarına olanak tanıyan önemli bir faktördür. İş tatmini kurumun çalışandan beklentisi olarak idealize edilmiş bir çalışan davranış biçimini yansıtırken, sessiz istifa davranışı ise çalışanın işe karşı pasif olumsuz tutumunu ifade etmektedir. Bu sebeple ortaya çıkacak iş tatminsizliklerinin sessiz istifa kavramına olumsuz katkı sağlayabileceği öngörülmektedir.

Havacılık sektörü faaliyetlerini öncül bir hizmet sağlayıcısı olarak yürütmektedir. Hizmet sektörü çalışanları düzenli olarak müşterileri ile iletişim kurmak zorunda kalmaktadırlar. Hizmet sunumunda kurumlar müşteri memnuniyeti ile yakından ilgilendiklerinden çalışan memnuniyeti de müşteri çıktılarıyla ilişkilendirilmektedir. İş yapış stilleri gereği müşteriler ile sürekli bir biçimde kontak kurmak zorunda kalan çalışanlar, müşteri memnuniyetini sağlandıklarında kendi iş tatminlerinin de arttığını görmektedirler. Benzer biçimde, işinden tatmin olan çalışanlar da müşteri tatminini ve bağlılığını artırmaktadır. Yoğun çalışma tempolarının ihmal, tükenmişlik, sessiz istifa gibi olumsuz çıktılara dönüşmemesi için kurumların güven verme, bağlılık yaratma, iş tatmini gibi unsurlara odaklanmaları oldukça önemlidir.

Hizmet işletmelerinde yapılan araştırmalar incelendiğinde, iş tatmininin; örgütsel bağlılığı, çalışan işgücü devrini, çalışan devamsızlığını (Tett ve Meyer, 1993), çalışan verimliliğini (Judge vd., 2001, Schleicher vd., 2004) ve örgütsel vatandaşlık davranışını (Organ ve Ryan, 1995) önemli

ölçüde etkilediği görülmektedir. Bu bakımdan değerlendirildiğinde hizmet sunumunda bulunan çalışanların iş tatminlerini etkileyen unsurların incelenmesi ve kurumların uygulamalarına bu araştırmalara göre yön vermesi önemlidir. Bu kapsamda çalışmada sessiz istifanın iş tatmini üzerindeki etkisi incelenmiştir.

## **SESSİZ İSTİFA**

Sessiz istifa, Covid-19 salgınının ardından işyerlerinde meydana gelen ciddi değişiklikler nedeniyle çoğunlukla genç çalışanlar arasında yaygınlaşmıştır. Sessiz istifa, gereğinden fazla çalışmak istemeyen ancak istifa etmeyi de pek düşünmeyen daha çok 35 yaş altı genç çalışanların tercih ettiği sessiz bir vazgeçiş ya da vazgeçme hareketi olarak tanımlanabilir (Duman, 2023). Sessiz istifa, çalışanın görev tanımında belirlenen işler dışında ilave iş yapmayarak yanı sıra işinden ayrılmayarak iş performansını en aza indirmesi anlamına gelmektedir (www.abprojeyonetimi.com). Sessiz istifa kavramı popülerliğini, 2021 yılı içinde Çin'deki uzun çalışma sürelerine karşı çıkmak için internet üzerinden organize edilen ve hızlı bir biçimde tüm dünyaya yayılan bir protesto eylemi ile kazanmıştır (Hürriyet, 2022).

Sessiz istifa, kurallı çalışmak ve aldığı ücrete göre hareket etmek gibi kolektif endüstriyel davranışlara çok benzemekle birlikte psikolojik bir boyut da taşımaktadır. Sessiz istifa, çalışan sinizmi, sessizlik gibi kavramlar üzerinden anlaşılabilir. Sessiz istifanın kavramsallaştırılmasını kolaylaştırmak için birden fazla teori ve kavrama başvurulabilir. Örgütsel vatandaşlık davranışı, sosyal değişim, psikolojik sözleşme, örgütsel adalet, çatışma teorisi, eşitlik teorisi bu unsurlara örnek olarak verilebilir.

Sessiz istifa davranışında bulunan çalışan, potansiyelini işine tam olarak yansıtmamakta, diğer çalışanlarla iş birliğine girmeye gönüllü olmamaktadır. Sessiz istifa davranışının birtakım tetikleyicileri bulunmaktadır. Bunlar; Covid-19 salgını döneminde başvuru uzaktan çalışma gibi esnek mesai kullanım biçimlerinin çalışanlar için cazibesi, özellikle Z kuşağı genç çalışanları için işin anlamının değişmesi, kurumların oluşturduğu uzun çalışma süresi ve fazla çalışma sürelerinin bir sonucu olarak çalışanların tükenmişlik sendromuna girmesi, geçici sığınmacılar ve kaçak işgücü sebebiyle düşük teknoloji emek yoğun sektörlerde merdiven altı üretimin yaygınlaşması olgularıdır.

Sessiz istifa, çalışanların; kasıtlı olarak iş aktivitelerini iş tanımlarıyla sınırladığı, önceden belirlenmiş beklentileri karşıladığı ancak aşmadığı, ek görevler için asla gönüllü olmadığı ve tüm bunları yalnızca mevcut istihdam durumlarını korumak için yaptıkları ve refahlarını örgütsel hedeflere göre önceliklendirdikleri bir anlayıştır. Çalışanlar, düşük dışsal motivasyon ve tükenmişlik yaşadıkları için yanı sıra yöneticilerine veya kurumlarına karşı kin besledikleri için sessiz istifa davranışı sergilerler. Sessiz istifa süreci çalışanların tükenmişlikten kaçınmasına yardımcı olurken diğer yandan profesyonel kariyerlerini tehlikeye de atabilir.

Kaplan (2022), çalışanların sessiz istifa davranışının bireysel düzeyde nedenlerini Sessiz İstifa Piramidi adını verdiği bir piramitle açıklamıştır. Piramidin tepesinde iletişim eksikliği bulunmakta bunu aidiyet eksikliği, kendini değerli hissetme eksikliği, tutarlılık eksikliği ve güven eksikliği izlemektedir. Bu bağlamda sessiz istifa davranışının ortaya çıkışı aşağıdaki aşamaları izlemektedir:

**Duygusal Aşama:** Bu aşama çalışanın yaşadığı ilk kırılma anıdır. Bu aşamada çalışan kendisinin uzmanlığına ve tecrübelerine yeterince değer verilmediği inancındadır.

**Zihinsel Aşama:** Bu aşama çalışanın sözde işyerinde var olma davranışı içinde olduğu aşamadır. Bu aşamada çalışanlar iş süreçlerine aktif olarak katılmaktadır ancak zihinsel anlamda işyerinde değildirler.

**Fizyolojik Aşama:** Bu aşama çalışanın yeni seçenekler arayışına başladığı aşamadır. Bu aşamada çalışanlar örgütsel anlamda sessizlik eylemini sonlandırarak işyerinden rahatsızlıklarını ve işe devam etme isteksizliklerini dile getirmeye başlamıştır.

Sessiz istifa kavramı Bilimsel Yönetim Okulunun makine metaforu ile tanımlanan çalışan karakteristiğine bir farkla uygun düşmektedir (Morgan, 1998). Makine metaforunda çalışan doğasının temelinde yer alan tembel insan olgusundan söz edilirken, sessiz istifa davranışında çalışanların çeşitli sebeplerle mevcut kapasitelerini bilinçli bir davranış olarak kullanmamaları söz konusudur. Sessiz istifa davranışı, beklentilerin uyuşmaması sonucu oluşan çalışan memnuniyetsizliğinden beslenen bir örgütsel sessizlik eylemi olup çalışanların algılarınca yönlendirilmektedir. Çalışanın iş memnuniyetsizliği sonucu, işten ayrılmayıp sessiz istifa davranışı tercihinde bulunmasında istihdam ve işsizlik sorununun etkili olduğu düşünülmektedir.

Sessiz istifanın sonucu, çalışanlar; mevcut potansiyellerini ortaya koymadıklarından performansları azalmakta, kariyer planlamaları zarar görmekte ve sessiz işten ayrılma işlemleri körüklenmektedir. Sessiz istifanın nedenleri arasında özetle; beklenti uyuşmazlığı sonucu oluşan psikolojik aykırılıklar, konfor alanından çıkmama isteği, performansa dayalı olmayan standart ücret ödemesi ve özellikle kamuda devlet memuru benzeri iş güvencesi sisteminin sağladığı güvence, rutin ve standart işler sayılabilecektir.

## İŞ TATMİNİ

İş tatmini, bir çalışanın işi ve işteki deneyimini değerlendirmesi sonucu hissettiği pozitif duygusal durum olarak ifade edilebilmektedir (Locke, 1976). İş tatmini, bireylerin işe dair tutumlarının en önemlilerinden biridir. Zira işe sarılma, örgütsel bağlılık, örgütsel destek algısı ve çalışanın işe tutulması gibi süreçler iş tatmini ile başlamaktadır. Örgütsel davranış bakımından en önemli tutumlardan bazıları bireylerin işe karşı geliştirdikleri tutumlardır. İşe karşı geliştirilen tutumların başında iş tatmini gelmektedir. İşe karşı geliştirilen tutumlar olumlu ise çalışanların tatmin düzeylerinin yüksek, işe karşı geliştirilen tutumlar olumsuz ise çalışanların tatmin düzeylerinin düşük olduğu görülmektedir. İş tatmini ile pozitif örgütsel davranışlar hareketlenirken iş tatminsizliği negatif örgütsel davranışları hareketlendirmektedir. İş tatminsizliği oluşması durumunda çalışanların işlerine karşı yabancılaşmaları ve kurumları ile özdeşleşme hissinden kopmaları sıklıkla görülmektedir (Başaran, 1998).

İş tatmini, çalışanın işine dair sergilediği genel tutum olarak da tanımlanmaktadır. Bu tutum örgütsel vatandaşlık davranışlarının öncülleri içerisinde en çok ilgi görenidir (Organ ve Bateman, 1983). Schermerhorn vd., (1994)'e göre çalışan işin farklı yönlerine karşı bazı duygusal tepkiler verebilmektedir. Bu tepkilerin tümü iş tatminini meydana getirmektedir. Spector (1997)'e göre iş tatmini, kişinin işine karşı duyduğu tatmin duygusunu etkileyebilen tutumsal değerler ve değişkenleri kapsayan bir kavram olarak ifade edilmektedir. Arifin, (2015)'e göre iş tatmini; çalışanların çalışma ortamının mevcut durumuna cevap vermesi, çalışanların iş çıktısına veya performansa dayalı olarak değerlendirme yapması ve yine çalışanların gerçekleştirdiği diğer tutumlarla ilişkilidir.

İş tatmini, doğrudan gözlemlenmesi zor olan fakat işyerine yansıyan davranışlardan anlaşılabilir, bireyin işine yönelik oluşturduğu duygusal bir tutumdur. Bu bağlamda iş tatmini, işle alakalı sonuçlar tarafından belirlenmektedir. Çalışanın önemsendiği unsurlar ne derece olumlu ya da

olumsuz şekilde karşılanıyorsa iş tatminini belirleyen detaylar da bu sonuçlardan kaynaklanır. Smith vd., (1969) iş tatminiyle alakalı beş önemli iş özelliğinden söz etmektedirler:

**İşin Niteliği:** İşin çalışan için taşıdığı anlam, sorumluluk ve öğrenme fırsatları biçiminde açıklanmaktadır. Bu durum işin kendisinden duyulan tatmin olarak değerlendirilmektedir.

**Ücret:** Çalışanın yaptığı işin karşılığında elde ettiği maddi kazançtır. Miktarının yanı sıra diğer çalışanlarla karşılaştırıldığında eşitliği de önemlidir. Bu durum ücret ve ödül tatmini olarak açıklanmaktadır.

**Terfi sistemi:** Çalışanın işte ilerleyebilme fırsatının olup olmaması durumudur. Bu durum terfi tatmini olarak açıklanmaktadır.

**Danışmanlık:** Danışmanın çalışana aktaracağı teknik bilginin yanında davranışsal desteğidir. Bu durum bir nevi denetim katkısı şeklinde değerlendirilmektedir.

**İş Arkadaşları:** Çalışanın iş arkadaşlarının teknik yönden yeterli ve sosyal açıdan destekleyici olmalarıdır. Bu husus iş arkadaşlarından duyulan tatmin şeklinde değerlendirilmektedir.

İş tatmini, çalışanın kendi algısı üzerinden hareketlenen önemli bir takım faktörlerin yine çalışan tarafından değerlendirilmesinin bir sonucudur. İş tatmini yüksek olan çalışanlar, işleri hakkındaki olumlu duygulara sahip iken, iş tatmini düşük olan çalışanlar ise işleri hakkında olumsuz duygulara sahiptir. Yanı sıra iş tatmini yüksek çalışanlarda düşük düzeyde işten ayrılma niyeti, düşük oranda işe gelmeme, geç kalma, düşük seviyede sessizlik gibi durumlar görülürken, iş tatminsizliği bulunan çalışanlarda yüksek düzeyde işten ayrılma, yüksek oranda işe gelmeme, geç kalma, yüksek seviyede sessizlik gibi durumlar görülmektedir. Bu bağlamda kurumlar iş tatmini yüksek olan çalışanlar ile ilerlemeyi tercih etmektedirler. Bu bakımdan çalışanların kurum tarafından sürekli bir biçimde geliştirilmeleri ve bu sayede tatmin düzeyleri ile işlerine olan bağlılıklarının artırılması önem teşkil etmektedir (Clifton ve Harter, 2019).

Diğer yandan iş tatminine neden olan faktörler; bireysel, örgütsel ve grupsal faktörler şeklinde sınıflandırılmaktadır.

**Bireysel Faktörler:** Çıkarlar, ihtiyaçlar, istekler.

**Örgütsel Faktörler:** Çalışma şartları, terfi olanakları, ücret, terfi olanakları, işin niteliği ve politikalar.

**Grupsal Faktörler:** Danışman tutumları ve iş arkadaşları olarak detaylandırılabilir.

Tüm etkenlerin bütünsel olarak etkileri çalışanların iş tatminleri ya da iş tatminsizlikleri üzerinde belirleyici bir rol oynamaktadır. Bu etkiler çalışanların işe dair oluşturacakları olumlu ya da olumsuz tutumların da önemli birer çıktısı olmaktadır.

Alanyazında iş tatminini açıklayan bazı kuramlar ortaya konulmuştur. Maslow, (1954); Alderfer, (1969); McClelland, (1971)'in ihtiyaç temelli kuramına göre bireylerin genel-temel ve psikolojik-fizyolojik ihtiyaçları bulunmaktadır. Bu kurama göre çalışanların bu ihtiyaçları giderildiğinde iş tatmini oluşmaktadır. Herzberg vd., (1959)'nin iki faktör kuramında, ayrı ayrı olacak şekilde gerek iş tatmini gerekse iş tatminsizliği meydana getiren faktörler bulunduğu paylaşılmaktadır. Bu kurama göre iş tatmini oluşturan faktörler güdüleyiciler şeklinde adlandırılmaktadır. Güdüleyiciler, işin içeriği ve işin kendisi ile ilgilidir. İş tatminsizliğini meydana getiren faktörler ise hijyen faktörleri olarak adlandırılmaktadır. Hijyen faktörleri, işin içeriği ve işin kendisi ile ilgisi olmayan iş dışı faktörler ile ilgilidir.

Adams, (1963)'in eşitlik kuramında, çalışanlar işlerinde ortaya koydukları emek ile karşılığında ne aldıklarını karşılaştırırlar. Yanı sıra farklı kurumlarda benzer işler yapanların emekleri karşılığında aldıklarını kendi çabaları ile kıyaslarlar. Çalışanlar kıyaslama sonucunu adil olarak

algılsa iş tatmini ortaya çıkmaktadır. Çalışanlar kıyaslama sonucunu adil olarak algılamazsa ise iş tatminsizliği oluşmaktadır. Vroom, (1964)'un beklentiler kuramında, çalışanların işte ortaya koyduklarının karşılığında ulaşmayı umdukları beklentileri bulunmaktadır. Bu beklentilerin karşılanması iş tatmininin ortaya çıkmasına katkı sağlamaktadır. Ters durumda ise iş tatminsizliği ortaya çıkmaktadır.

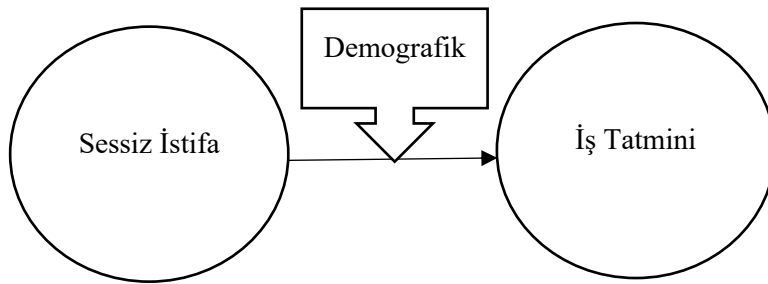
Hackman ve Oldham, (1975), (1980)'ın iş özellikleri kuramında iş özellikleri iş tatminini belirleyen temel faktördür. Locke ve Latham, (1990), (2002)'in amaç belirleme kuramında çalışanlara ulaşılması zor ama mümkün amaçlar-hedefler verildiğinde çalışanların başarısının da yüksek olacağı paylaşılmaktadır (Oshagbemi, 2003). Kişi-ortam uyumu kuramına göre de kişi-örgüt ve kişi-iş ve uyumu iş tatminini ortaya çıkmaktadır (Kristof, 1996).

## ARAŞTIRMADAKİ AMAÇ, YÖNTEM ve HİPOTEZLER

Bu araştırma sessiz istifanın iş tatmini üzerindeki etkisinin belirlenmesi amacıyla ilişkisel tarama modeli esasıyla havacılık sektörü çalışanlarıyla gönüllülük temelinde kolayda örnekleme kullanılarak yapılmıştır. Söz konusu sektördeki İGA-İstanbul Havalimanı (İstanbul Ground Airport) 36000 çalışanı olduğu bilinmektedir. Bu yönüyle 479 kişiyle oluşturulan veri setinin evren-örneklem uyumunu sağladığı (Büyüköztürk, 2007) söylenebilir. Havacılık sektöründeki 479 çalışandan Google Formlar, e-posta ve yüz yüze elde edilen verilerle veri seti meydana getirilmiştir.

Araştırmada demografik ifadelerden oluşturulan verilerin yanı sıra 2 ölçek kullanılmıştır. Sessiz İstifa Ölçeği Boz, Duran, Karayaman ve Deniz (2023) tarafından geliştirmiş olup 25 ifadeden oluşmaktadır. İş Tatmini Ölçeği ise Brayfield ve Rothe (1951)'un tarafından geliştirip Yoon ve Thye (2002) tarafından kısaltılan, Kuşluyan ve Kuşluyan (2005) tarafından Türkçe'ye uyarlanan 5 ifadeden oluşan iş tatmini ölçeğidir. Anket 5 ifadeli demografik sorular da eklenmiştir. Toplamda 30 ifade 5'li (Likert tipi) (1.Hiç Katılmıyorum,-5.Tamamen Katılıyorum) ve 5 adet demografik bilgiler içeren ifadeleri kapsayan anketi 479 havacılık sektörü çalışanınca doldurulmuştur. Ancak, eksik ve normal dağılıma uymayan 26 anket çıkartılarak 453 anket ile analizler yapılmıştır.

Araştırmanın analizinde SPSS (23.0) istatistik paket programı kullanılmıştır. Analizler için istatistiksel açıdan anlamlılıkta  $p < 0,05$  düzeyi aranmıştır. Hipotezlerin istikametinde verilerin değerlendirilmesi için güvenilirlik analizi, açıklayıcı faktör analizi, T-testi, ANOVA, korelasyon ile regresyon analizleri yapılmıştır. Araştırma için kullanılan 2 ölçeğin eğik döndürme, faktör yüklerinin 0,50 üzerinde olması, çıkarma metodu temel bileşenler seçilerek açıklayıcı faktör analizleri yapılmıştır.



Şekil 1. Araştırma Modeli

Araştırma Hipotezleri;

H<sub>1</sub>: Sessiz istifa; iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir

H<sub>2</sub>: Demografik değişkenler ile sessiz istifa arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır

H<sub>3</sub>: Demografik değişkenler ile iş tatmini arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır

## ARAŞTIRMA BULGULARI

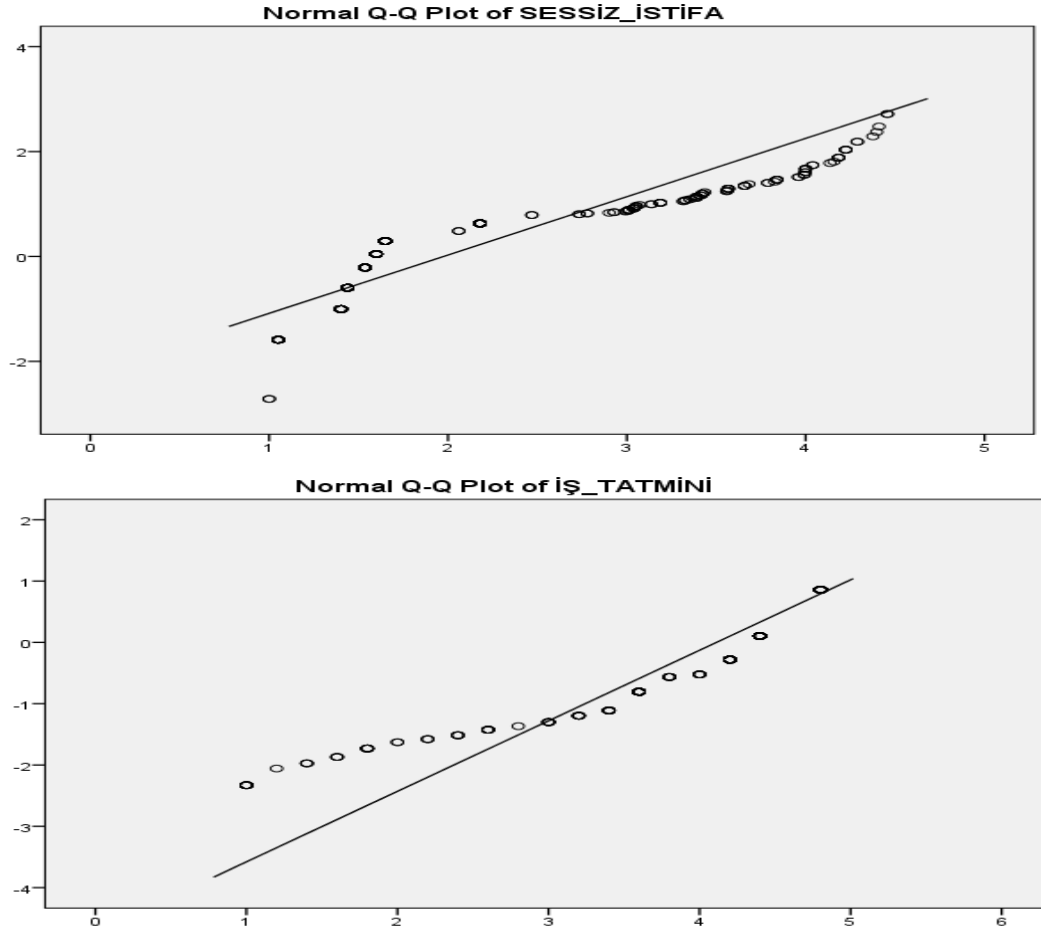
Bu bölümde analize uygun veri setindeki 453 İGA çalışanının demografik bilgileri, kullanılan ölçeklerin güvenilirlik analizleri, frekans dağılımları, regresyon analizleri vb. ile yorumlanması yer almaktadır. Ayrıca demografik değişkenlere yönelik tanımlayıcı istatistiksel analizlere de yer verilmiştir.

**Tablo 1.** Demografik Özellikler

Cinsiyet	n	%	Eğitim	n	%
Kadın	242	53,4	İlköğretim	71	15,7
Erkek	211	46,6	Lise	86	19,0
Unvan	n	%	Önlisans	134	29,6
Beyaz_yakalı	172	38,0	Lisans	107	23,6
Mavi_yakalı	281	62,0	Lisansüstü	55	12,1
Yaş	n	%	Çalışma süresi	n	%
18-23	122	26,9	1-5 Yıl	187	41,3
24-43	259	57,2	6-10 Yıl	36	7,9
44-58	72	15,9	11-15 Yıl	161	35,5
			16 Yıl ve üstü	69	15,2

Araştırmaya katılan İGA çalışanlarının çoğu; kadın (%53,4), unvanları mavi yakalı (%62,0), önlisans eğitimi (%29,6) ve kurumda çalışma süreleri (%41,3'ü 1-5 yıl), yaşları (%57,2'si 24-43 yaş grubunda) oldukları saptanmıştır.





**Şekil 2.** Normal Dağılım Grafiği

Araştırmaya ait ölçeklerin eğiklik (Skewness) - basıklık (Kurtosis) değerlerinin (Kalaycı, 2010) normal dağılım (-3 ile +3) gösterdiği saptanmıştır.

**Tablo 2.** Güvenilirlik Analizi

Sessiz İstifa Ölçeği		İş Tatmini Ölçeği	
Cronbach's Alpha	n	Cronbach's Alpha	n
0,967	25	0,886	5

Sessiz istifa ölçeği ile İş tatmini ölçeklerine ait güvenilirlik analizi sonucu incelendiğinde, (0,967; 0,886) sonucuyla oldukça güvenilir oldukları (Büyüköztürk, 2007) tespit edilmiştir.

**Tablo 3.** KMO ve Bartlett's Testi

		Sessiz İstifa Ölçeği	İş Tatmini Ölçeği
Kaiser_Meyer_Olkin Measure of		0,847	0,854
Bartlett's-Test of-Sphericity	Approx.	16916,651	1626,282
	Df	300	10
	Sig.	0,000	0,000

KMO Faktör analizine göre uygunluk ve örneklem yeterlilik analizinde kabul edilen limitin 0,50 olmasına karşın değerlerin 0,80 - 1,00 arasında olması çok güvenilir (Kalaycı, 2010) olduğunun göstergesidir.

Sessiz istifa ölçeği (0,847), İş tatmini ölçeği (0,854) sonucuyla KMO Barlett testinin neticesinde örneklemin çok iyi olduğunu ve faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir.

**Tablo 4.** Sessiz İstifa Ölçeği Faktör Analizi

	Bileşenler				
	1	2	3	4	5
S02	,927				
S01	,918				
S05	,822				
S03	,768				
S04	,766				
S06	,591				
S07	,567				
S09		,871			
S08		,820			
S10		,730			
S11		,626			
S12		,619			
S13			,930		
S14			,850		
S15			,692		
S16			,584		
S17				,933	
S18				,799	
S19				,685	
S21				,662	
S20				,629	
S22					,821
S24					,626
S23					,603
S25					,549

Sessiz istifa ölçeğinin 25 ifade ve 5 faktörlü yapısında madde yük değerlerinin 0,549 ile 0,933 arasında değiştiği tespit edilmiştir.

**Tablo 5.** İş Tatmini Ölçeği Faktör Analizi

İfadeler	Bileşenler
	1
İT03	,941
İT04	,911
İT01	,863
İT02	,855
İT05	,622

İş tatmini ölçeğinin 5 ifade ve tek faktörlü yapısında madde yük değerlerinin 0,622 ile 0,941 arasında değişkenlik gösterdiği tespit edilmiştir.

**Tablo 6. T Testi (Cinsiyet, Statü)**

Cinsiyet	Cinsiyet	N	Ort.	S.S.	p
SESSİZ_İSTİFA	Kadın	242	2,1684	,93874	0,000
	Erkek	211	1,7540	,79812	
İŞ_TATMİNİ	Kadın	242	4,0314	1,00999	0,000
	Erkek	211	4,2038	,66360	
Statü	Statü	N	Ort.	S.S.	p
SESSİZ_İSTİFA	Beyaz_yakalı	172	1,5506	,70330	0,000
	Mavi_yakalı	281	2,2353	,90812	
İŞ_TATMİNİ	Beyaz_yakalı	172	4,6267	,53200	0,000
	Mavi_yakalı	281	3,7964	,88583	

Tabloya göre sessiz istifa konusunda kadın çalışanlarda erkek çalışanlara göre  $p < 0,05$  anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü anlamlı farklılık olduğu bulgulanmıştır. Tabloya göre sessiz istifa konusunda mavi yakalı çalışanlarda beyaz yakalı çalışanlara göre  $p < 0,05$  anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir.

Tabloya göre iş tatmini konusunda erkek çalışanlarda kadın çalışanlara göre  $p < 0,05$  anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü anlamlı farklılık olduğu bulgulanmıştır. İş tatmini konusunda beyaz yakalı çalışanlarda mavi yakalı çalışanlara göre  $p < 0,05$  anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 7. Çoklu Karşılaştırma ANOVA (Yaş, Eğitim, Kurumda çalışma süresi)**

Yaş		Kare.top.	df	Ort.kare.	F	Sig.
SESSİZ_İSTİFA	Gruplararası	60,273	2	30,136	44,430	,000
	Grupiçi	305,232	450	,678		
	Toplam	365,505	452			
İŞ_TATMİNİ	Gruplararası	46,848	2	23,424	35,754	,000
	Grupiçi	294,820	450	,655		
	Toplam	341,668	452			
Eğitim		Kare.top.	df	Ort.kare.	F	Sig.
SESSİZ_İSTİFA	Gruplararası	47,455	4	11,864	16,711	,000
	Grupiçi	318,050	448	,710		
	Toplam	365,505	452			
İŞ_TATMİNİ	Gruplararası	17,217	4	4,304	5,943	,000
	Grupiçi	324,451	448	,724		
	Toplam	341,668	452			
Kurumda çalışma süresi		Kare.top.	df	Ort.kare.	F	Sig.
SESSİZ_İSTİFA	Gruplararası	125,119	3	41,706	77,900	,000
	Grupiçi	240,387	449	,535		
	Toplam	365,505	452			
İŞ_TATMİNİ	Gruplararası	116,605	3	38,868	77,542	,000
	Grupiçi	225,063	449	,501		
	Toplam	341,668	452			

ANOVA testi ikiden fazla örneklem grubunun arasında bulunan ortalamaların anlamlılık seviyesinde farklılık taşıyıp-taşımadığının saptanmasında kullanılmaktadır (Kalaycı, 2010:131).

Tabloya göre sessiz istifa konusunda katılımcıların yaş, eğitim ve kurumda çalışma süresi arasında  $p < 0,05$  anlamlılık düzeyinde anlamlı farklılık olduğu bulgulanmıştır.

Ayrıca, iş tatmini konusunda katılımcıların yaş, eğitim ve kurumda çalışma süresi arasında  $p<0,05$  anlamlılık düzeyinde anlamlı farklılık olduğu bulunmuştur.

**Tablo 8.** Korelasyon Analizi

Korelasyon		SESSİZ_İSTİFA	İŞ_TATMİNİ
SESSİZ_İSTİFA	Pearson Correlation	1	-,765**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	453	453
İŞ_TATMİNİ	Pearson Correlation	-,765**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	453	453

Korelasyon, ilişkinin nedenselliğinin sebebinin bulunmasında ön bilgi vermektedir. Korelasyon analizi ilişkinin varlığındaki korelasyon katsayısı "r" ile belirtilmekte olup -1 ile +1 arasında değer almaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2014).

Yapılan korelasyon analizi ile sessiz istifa ile iş tatmini arasında  $r=-0,765$  kuvvetinde ve ( $p<0,05$  anlamlılık düzeyinde) negatif yönlü, yüksek düzeyde ilişki bulunmaktadır.

**Tablo 9.** Regresyon Analizi

Model	Standart dışı		Standardize	t	Sig.	F	R <sup>2</sup>
	B	S.H.	Beta				
1	(Sabit)	5,572	0,064	87,505	0,000	634,635	0,585
	SESSİZ_İSTİFA	-0,739	0,029	-0,765	-25,192		
a. Bağımlı: İŞ_TATMİNİ=5,572+(-0,739*SESSİZ_İSTİFA)							

Değişkenler arasında bulunan etkileşimin analiz edilmesinde, iki değişkenden birindeki değişimin diğeri üzerindeki değişimin açıklanmasında kullanılan yöntem regresyon denmektedir (Gürüş ve Çağlayan, 2005: 199). Bu analizde;

R<sup>2</sup>: bağımlı değişkendeki değişimin bağımsız değişken tarafından ne kadarının açıklandığı,

F: regresyon analizinin anlamlı olup/olmadığı ( $p<0,05$  den küçük olması),

$\beta$ : bağımsız değişkenin etkisi sabit tutularak bağımlı değişken üzerindeki etkisinin test edilmesi, amacıyla kullanılmıştır (Kalaycı, 2010: 259-269).

Yapılan analiz sonucunda sessiz istifa ve iş tatmini modeli istatistiki açıdan ( $F=634,635$ ;  $p<0,05$ ) anlamlıdır. Belirlilik katsayısı  $R^2=0,585$  olarak bulunmuş olup, iş tatminindeki değişimin %58,5'i sessiz istifa tarafından açıklanmaktadır.

**Tablo 10.** Hipotezlerin Testi

Hipotez	Sonuç
H <sub>1</sub> : Sessiz istifa; iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir	Kabul
H <sub>2</sub> : Demografik değişkenler ile sessiz istifa arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır	Kabul
H <sub>3</sub> : Demografik değişkenler ile iş tatmini arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır	Kabul

## SONUÇLARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

Bu çalışma, havacılık sektörü çalışanlarının sessiz istifa algulamalarının iş tatminleri üzerindeki etkisinin saptanmasına yöneliktir. Bu amaçla İGA'da çalışmakta olan 479 havacılık sektörü çalışanına kolayda örnekleme yöntemiyle ilişkisel tarama esasıyla ulaşılmıştır. Eksik ve hatalı 26 anket çıkartılarak 453 havacılık sektörü çalışanı ile veri seti oluşturulmuştur. Sessiz istifa ile iş tatmini arasında yapılan korelasyon analizi ile  $r=-0,765$  kuvvetinde,  $p<0,05$  anlamlılık düzeyinde, negatif yönlü, yüksek düzeyli anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Sessiz istifanın iş tatmini üzerindeki etkisinin analiz edilmesi için yapılan regresyon analizi ile ( $\beta=-0,739$ ;  $p<0,05$ ) negatif yönde etkisi saptanmıştır.

Alanyazında sessiz istifa ve iş tatminiyle ilgili havacılık sektöründe yapılan çalışmaya rastlanmamıştır. Ancak pozitif-negatif örgütsel davranışlar ile iş tatmini arasındaki ilişki ve etkiyi araştıran yanı sıra bu çalışmayı destekleyici bazı çalışmalar şöyle özetlenebilir;

Tamuz (2001), çalışanların gösterdiği sessizlik davranışının aynı zamanda iş tatminsizliğine, strese ve sinizme neden olduğunu ifade etmiştir. Gümüştakin ve Öztemiz (2005)'e göre aşırı iş yükü sonucu çalışanlarda tükenmişlik, tatminsizlik gibi sorunlar ortaya çıkarken, kurumsal bazda ise verimsizlikten dolayı sorunlar meydana gelmektedir. Spector (2008), iş tatmini çalışan duygularını kapsadığı için, iş üretkenliği, çalışan devir hızı, devamsızlık ve yaşam tatmini ile ilgili olduğunu ifade etmiştir. Greenberg (2009), örgütün adil uygulamalarını algılayan çalışanların, yüksek düzeyde müşteri ve çalışan memnuniyeti sağladığını ifade etmiştir. Tudor (2011)'un çalışmasında yer verdiği iş tatmini, stres, işte tükenmişlik vb. davranışsal sonuçlarla yakın ilişkili bulunan eşitlik kuramına göre, çalışanlar; ellerinde bulunan girdilerin işe yönelik çabaları ile elde ettikleri çıktılardan daha büyük olduğunu gördüklerinde motivasyon kaybının olduğu paylaşılmaktadır. Demirel (2013) çalışmasında, iş tatmini ile sağlık problemleri arasında negatif yönde ilişki gözlemlenmiştir. Ayrıca iş stresinin iş tatmini üzerinde doğrudan negatif etkisinin olduğu da yine bu çalışmada bulgulanmıştır. Yanı sıra Miner (1992)'ın çalışmasına göre iş tatmini düşük olan çalışanlarda stres ve uykusuzluk yaşama gibi sorunlar bulgulanmıştır.

Örgütsel bağlılıkla iş stresi ilişkisinde iş tatmininin de aracılık rolü olduğu görülmüştür. Örgütsel bağlılığın iş tatmini sağlamada etken bir göreve sahip olduğu tespit edilmiştir. Jonason vd., (2015), Makyavelizm ve algılanan iş yeri rekabetçiliğinin daha az iş tatmini ve daha fazla işi bırakmayı düşünmekle ilişkilendirilebileceğini ileri sürmüşlerdir. Mete vd., (2016)'ne göre çalışanların işe girdiklerinde, girdikleri iş beklentileri karşılanmadığında iş tatminleri azalmakta; gerçeklik şoku da meydana gelebilmektedir. Yean ve Yusof (2016)'a göre çalışanların örgütsel adalete yönelik algısının olumsuz olması durumunda performansları düşmekte, iş tatmini ve işe bağlılığı azalmakta, sonuç olarak işten ayrılma niyetleri ortaya çıkmaktadır. Bülbül (2016), iş tatmininin artmasının, çalışanların işe dönük motivasyonlarını pozitif biçimde etkilediğini paylaşmıştır. Böylelikle çalışanların enerjileri ve işe karşı tutumları da artmaktadır. Aksi durumda çalışanın çalışma arzusu azalmaktadır. Bu da motivasyon kaybına, çalışanların işe karşı ilgilerinde azalmaya ve çalışanların performanslarında düşüşe sebep olmaktadır. Tekir vd., (2016)'ne göre iş yükünün fazla olması ve çalışanların kendilerine yanı sıra ailelerine yeterince zaman ayıramamaları durumu tükenmişlik duygusunu artırarak iş tatminini negatif biçimde etkileyebilmektedir. Naeem vd., (2017), çalışanların performanslarından dolayı elde ettikleri tatmin ile işten ayrılma niyetleri arasında olumsuz bir ilişki olduğunu belirtmişlerdir. Işıkhan (2017), öğretmenlerin veya diğer çalışanların yaşadıkları sorunların çözülmemesi halinde, bu durumun çalışanlarda; tükenmişliğe, strese, psikolojik ve fiziksel sorunlara, iş tatminsizliğine, verimlilikte düşüşe ve işten ayrılmalara sebep olabileceğini ileri sürmektedir. Yavuz ve Akça (2018), çalışmalarında çatışma, stres, tükenmişlik ile işten ayrılma niyeti arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki olduğunu ifade etmişlerdir. Nafei (2019), toksik liderliğin çalışan performansını,

iş tatminini, örgütsel bağlılığı azalttığını ve neticesinde çalışanlarda tükenmişliğe, sağlık sorunlarının oluşmasına, strese, işe devamsızlığa, motivasyon eksikliğine ve işten ayrılma niyetinin ortaya çıkmasına sebep olduğunu belirtmiştir. Soyugüzel (2019)'e göre, çalışanların duyguları negatif olduğunda önyargılar, duygusal ve davranışsal rahatsızlıklar iş tatmini sağlamayan durumları ortaya çıkarmakta ve iş kayıplarına neden olmaktadır. Karadağ (2022)'a göre, işte var olmama düzeyindeki değişim, bireylerin iş tatmini düzeyindeki değişimi tek başına anlamlı olarak etkilemese de örgütsel sinizm düzeyindeki değişimle birlikte anlamlı etkiye sebep olmaktadır. Turunç ve Ögen (2022) çalışmalarında, bağımlı değişken olan tükenmişliğin; bağımsız değişkenler olan örgütsel vatandaşlık davranışı ile negatif yönlü, iş tatmini ile negatif yönlü ve aşırı iş yükü ile pozitif yönlü anlamlı ilişkilere sahip olduğunu bulgulamışlardır. Acar ve Karaaslan (2022)'in çalışmalarında, iş stresi ve mesleki tükenmişlik arasında pozitif yönde; iş tatmini ile mesleki tükenmişlik ve iş stresi arasında negatif yönlü anlamlı ilişki saptanmıştır. Ketten Edis ve Ketten (2022)'e göre sağlık çalışanlarının pandemi sürecinde tükenmişlik düzeyi artarken iş-yaşam doyumu seviyeleri azalmıştır. Atalay ve Çakırel (2022), sağlık çalışanlarının pandemi sebebiyle artan iş yüklerinin etkisiyle iş tatminlerinin azaldığını, bunun sonucunda tükenmişliklerinin arttığını ifade etmişlerdir. Özcan (2023), öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleriyle iş tatminleri arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğunu belirtmiştir.

## **SONUÇ ve ÖNERİLER**

Günümüzde yaşanan yoğun rekabetin oluşturduğu çatışma, stres, iletişimsizlik gibi durumların çalışanların enerjilerini azalttığı ve onları tüketerek sessizleştirdiği dikkate alındığında, havacılık sektöründe faaliyet gösteren tüm kurumların çalışanlarının iş tatminlerini belirli aralıklarla ölçmesinin büyük önem taşıdığı anlaşılabacaktır. İş tatmini hem toplumlar hem de çalışan bireyler bakımından olması istenilen bir sonuçtur. Çalışanların iş tatminlerini artırmak için kurumların; işi ilgi çekici yapmak amacıyla işin içsel yönlerine odaklanmaları, yüksek ücret verme tek başına kalıcı iş tatmini sağlamayacağından ilave kanıtlar ile süreci güçlendirmeleri, pozitif iş uyumu yaratan destekler sağlamaları faydalı olacaktır. Bu sebeple örgütsel başarı bakımından iş tatmini ile iş sonuçları arasındaki ilişkileri bilmek bu sebeple oldukça faydalıdır.

Mutlu olan çalışanların üretken çalışanlar olmaları daha muhtemeldir. Tatmin-performans ilişkisi, bireyden örgüte doğru gittiğimizde daha bariz bir biçimde görülmektedir. Kuruma ait tatmin-performans verisi bir bütün olarak değerlendirildiğinde işinden memnun olan çalışanların bulunduğu kurumların işinden memnun olmayan çalışanların bulunduğu kurumlardan daha verimli oldukları tespit edilmektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışının temel belirleyicilerinin başında iş tatmini gelmektedir. İş tatmininin örgütsel vatandaşlık davranışı ile orta düzeyde ilişkili olduğunu görülmektedir. İşinden memnun olan iş tatmini yüksek çalışanların kurumları için pozitif konuşmaları, kurum içinde diğer çalışanlara yardım etmeleri ve işlerine beklentinin üzerinde katkı sağlamaları daha muhtemel görünmektedir. Bu çalışanlar yaşadıkları olumlu deneyimlerin karşılığını vermek istediklerinden, sadece gerektiği kadar çalışmalarının yeterli olacağı duygusunun üzerine çıkabilmektedirler. Tutarlı bir biçimde bu düşüncelerini iş çıktıları ile de kanıtlamaktadırlar. Yaptıkları işlerinden memnuniyetsiz olan çalışanların tembellik yapma olasılıkları beklenen bir durum olsa da diğer olası çevresel faktörler de bu ilişkiyi etkileyebilmektedir.

İş tatminsizliği bulunan çalışanlarda işe karşı yabancılaşma görülmektedir. Bu bağlamda yabancılaşma ve iş tatminsizliği arasında yüksek düzeyde ilişki bulunmaktadır. Yabancılaşan kişilerin kendilerini kurumun parçası olarak kabul etmediği, işlerini yaşamın bir kesiti olarak görmedikleri ve kendilerine yabancılaşarak özdeşleşmenin ve örgütsel vatandaşlığın ters istikametine doğru yönlendikleri görülmektedir. Bununla birlikte iş tatmini düşük olan

çalışanlarda hayal kırıklığı, stres gibi duygusal çöküntülerin ortaya çıktığı ve baş ağrısı, uykusuzluk gibi sinirsel sorunların oluştuğu da görülmektedir.

Çalışanlarına rahat bir biçimde hastalık izni veren kurumlar bu konuda tüm çalışanlarına cesaret vermektedir. Çalışanların fazla sayıda alternatif iş imkânı olduğu durumlarda işlerinden memnun olmayan çalışanlar fazla oranda devamsızlık yapacaklardır. Tam tersi olarak düşük oranda alternatif iş imkânı bulunan çalışanların devamsızlık adetleri ise işlerinden memnun olan çalışanlarla aynı seviyede olacaktır.

Diğer yandan, çalışanlar kendilerine yüksek seviyede gelişim yatırımı yaptıklarında ortaya çıkacak iş tatminsizliğinin işten ayrılmaya dönüşmesi muhtemeldir. Havacılık sektörü çalışanları da kendilerine güçlü biçimde gelişim yatırımı yapan çalışan gruplarındandır. Bu özellikleri sebebiyle kendilerine uygun, çok sayıdaki alternatife kolayca ulaşabilirler. Bu bağlamda alternatif iş beklentileri de iş tatmini ile iş gücü devri arasındaki ilişkiyi etkilemektedir. İşinde memnuniyetsizlik yaşayan başarılı bir çalışana dışarıdan çok da istemediği bir iş teklifi ulaşırsa, bu durumun iş gücü devrine dönüşmesi daha az muhtemeldir. İstihdam alternatif ve olanaklarının zengin olduğu durumlarda ise çalışanların işteki memnuniyetsizliklerinin işten ayrılmaya dönüşmesi oldukça kuvvetli bir ihtimaldir. Çünkü alternatif ve olanak çeşitliliğinde çalışanlar iş değiştirmeyi daha kolay biçimde değerlendirebilmektedirler.

İş gücü devri aşamasına gelmiş ancak işyerinde kalmayı tercih eden çalışanlar ise sadece görev tanımları içindeki işleri yapıp sorumluluk almaktan kaçınıp bir nevi sessiz istifa sürecine girmektedirler. Son zamanlarda iş hayatının en çok konuşulan konularından birisi olan sessiz istifa gündemdeki yerini korumaya devam etmektedir. Covid-19 pandemisi, sonrasında çalışanların büyük oranlarda istifalarını ortaya çıkartmıştır. İşten ayrılmayan ancak yeteri kadar çalışan bireylerin ise sessiz istifa sürecine girdikleri görülmektedir. Bu durumun doğru anlaşılması ve yönetilmesi örgütlerin sürdürülebilir ve kalıcı olmalarına katkı sağlayacaktır.

Elde edilen verilerle yapılan korelasyon analizi ile sessiz istifa ve iş tatmini arasında  $r=-0,765$  kuvvetinde ( $p<0,05$  anlamlılık düzeyinde) negatif yönlü, yüksek düzeyli anlamlı ilişki saptanmıştır. Regresyon analizi sonucunda sessiz istifanın iş tatmini üzerinde ( $\beta=-739$ ;  $p<0,05$ ) etkisi saptanmıştır. Yapılan fark testleri (t testi, Anova) sonucu elde edilen bulgular ile katılımcı havacılık sektörü çalışanlarının sessiz istifa ve iş tatmini konusunda cinsiyet, statü, yaş, eğitim ve kurumda çalışma süreleri arasında  $p<0,05$  anlamlılık düzeyinde anlamlı farklılıklar saptanmıştır. Elde edilen bulgular neticesinde havacılık sektörü çalışan ve yöneticilerine yönelik öneriler şunlar olabilir;

- Yöneticilerin güç ve otorite kullanımında daha şeffaf güç ve otorite kullanmalarının sağlanması,
- Çalışanların mesai bitiminden sonraki özel hayatlarını kapsayacak sosyal etkileşim alanlarının üretilmesi,
- Önemli kararlar alınırken çalışan katılımcılığının sağlanmasına yönelik politikalar belirlenmesi,
- Çalışanların yetenek ve kabiliyetlerine uygun yerde çalıştırılmalarının önündeki engellerin kaldırılması,
- Yöneticilerin çalışanların sorunlarını dinlerken bunu yüksek güç mesafesini kullanmadan yapması önerilebilir.

## KAYNAKÇA

Acar, Ö. F. ve Karaaslan, Ö. (2022). Özel eğitim öğretmenlerinin mesleki tükenmişlik, iş tatmin ve iş stres düzeylerinin incelenmesi, *Trakya Eğitim Dergisi*, 12(3): 1821-1843.

- Adams, J. S. (1963). Towards and Understanding of Inequity, *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67: 422-436.
- Alderfer, C. P. (1969). An Empirical Test of a New Theory of Human Needs, *Organizational Behavior and Human Performance*, 4: 142-175.
- Atalay, M. ve Çakırel, Y. (2022). Sağlık Sektörü Çalışanlarında İş Yükü, İş Tatmini ve Tükenmişlik Durumunun İncelenmesi, *Journal of Management and Economics Research*, 20(1): 431-463.
- Arifin, H. M. (2015). The Influence of Competence, Motivation and Organisational Culture to High School Teacher Job Satisfaction and Performance, *International Education Studies*, 8(1): 38-45.
- Başaran, İ. E. (1998). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Gül Yayınevi.
- Boz, D., Duran, C., Karayaman, S. ve Deniz, A. (2023). *Sessiz İstifa Ölçeği* (Sessiz İstifa, Editör: Cengiz Duran). Konya: Eğitim Yayınevi.
- Brayfield, A. H. and Rothe, H. F. (1951). An Index of Job Satisfaction, *Journal of Applied Psychology*, 35: 307-311.
- Bülbül, S. (2016). *Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini: Bir Kamu Kurumunda Uygulaması*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Nişantaşı Üniversitesi S.B.E., İstanbul.
- Büyükoztürk, Ş. (2007). Faktör Analizi: Temel Kavramlar ve Ölçek Geliştirmede Kullanımı, *Eğitim Yönetimi Dergisi*, 32: 470-483.
- Clifton, J. and Harter, J. (2019). *It's the Manager*. Omaha, NE: Gallup Press.
- Demirel, E. T. (2013). Mesleki Stresin İş Tatminine Etkisi: Örgütsel Desteğin Aracılık Rolü, *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*, 6(1): 220-241.
- Duman, C. (2022). *Büyük istifadan sonra sessiz istifa*. Independent Türkçe, <https://www.indyturk.com/node/547061/t%C3%BCrki%CC%87yedensesler/b%C3%BCy%C3%BCk-istifadan-sonra-sessiz-istifa>, (Erişim Tarihi: 06.06.2023).
- Duman, C. (2023). *Büyük istifadan sonra sessiz istifa*. Independent Türkçe, <https://www.indyturk.com/node/547061/t%C3%BCrki%CC%87yedensesler/b%C3%BCy%C3%BCk-istifadan-sonra-sessiz-istifa>, (Erişim tarihi: 15.06.2023).
- Greenberg, J. (2009). Everybody Talks About Organizational Justice, but Nobody does Anything About It, *Industrial and Organizational Psychology*, 2(2): 181-195.
- Gümüştekin, Y. ve Öztemiz, A. (2005). Örgütlerde stresin verimlilik ve performansla etkileşimi, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1): 271-288.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2014). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, 1.Baskı. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Güriş, S. ve Çağlayan, E. (2005). *Ekonometri*. İstanbul: Der Yayınları.
- Hackman, J. R. and Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey, *Journal of Applied Psychology*, 60: 159-170.
- Hackman, J. R. and Oldham, G. R. (1980). *Work Redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Herzberg, F., Mausner, B. and Snyderman, B. (1959). *The Motivation to Work*. New York: Wiley. <https://www.abprojeyonetimi.com/sessiz-istifa-nedir/> (Erişim tarihi: 01.06.2023).



- Hürriyet (2022). *Eski bir alışkanlık, yeni bir akım: Sessiz istifa*. <https://www.hurriyet.com.tr/gundem/eski-bir-aliskanlik-yeni-bir-akim-sessiz-istifa-yasayanlar-anlatiyor-uzmanlar-yorumluyor> (Erişim tarihi: 06.06.2023).
- Işıkhan, V. (2017). Özel Eğitim Alanında Çalışan Personelin Tükenmişlik Düzeylerine Etkide Bulunan Faktörlerin İncelenmesi, *Toplum ve Sosyal Hizmet*, 28(1): 7-25.
- Jonason, P. K., Wee, S. and Li, N. P. (2015). Competition, Autonomy, and Prestige: Mechanisms through which the Dark Triad Predict Job Satisfaction, *Personality and Individual Differences*, 72(1): 112-116.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono J. E. and Patton, G. K. (2001). The Job Satisfaction–Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review, *Psychological Bulletin*, 127(3): 376-407.
- Kalaycı, Ş. (2010). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, 5.Baskı. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Karadağ, T. (2022). İşte Var Olmama (Presenteeism) ve İş Tatmini İlişkisinde Örgütsel Sinizmin Aracılık Rolü ve Yaş Faktörü, *International Journal of Advances in Engineering and Pure Sciences*, 34(3): 393-402.
- Kaplan, J. (2022). *Quiet Quitting*. @jasonkaplanmobile.twitter.com (Erişim tarihi:11.06.2023).
- Keten Edis, E. ve Keten, M. (2022). Covid-19 Pandemi Sürecinde Sağlık Çalışanlarında Tükenmişlik, İş Tatmini ve Yaşam Doyumu, *Kırıkkale Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*, 24(2): 331-342.
- Kristof, A. L. (1996). Person–Organization Fit: An Integrative Review of Its conceptualizations, Measurement, and Implications, *Personnel Psychology*, 49: 1-49.
- Kuşluyan, Z. ve Kuşluyan, S. (2005). Otel işletmelerinde iş ve işletme ile ilgili faktörlerin işgören tatmini üzerindeki görece etkisi: Nevşehir örneği, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 16(2): 183-203.
- Locke, E. A. (1976). *The Nature and Causes of Job Satisfaction*, İçinde Dunnette, M.D.(Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, (1297-1343). Chicago, IL: Rand McNally.
- Locke, E. A. and Latham, G. P. (1990). *A theory of Goal Setting and Task Performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Locke, E. A. and Latham, G. P. (2002). Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation: A 35-year Odyssey, *American Psychologist*, 57: 705-717.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row.
- Mete, E. S., Sökmen, A. and Bıyık, Y. (2016). The Relationship between Organizational Commitment, Organizational Identification, Person-Organization Fit and Job Satisfaction: A Research on IT Employees, *International Review of Management and Business Research*, 5(3): 870-901.
- McClelland, D. C. (1971). *Assessing Human Motivation*. New York: General learning Pres.
- Miner, J. B. (1992). *Industrial-Organizational Psychology*. Singapore: Mcgraw-Hill Inc.
- Morgan, G. (1998). *Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor*. İstanbul: Metal Sanayicileri Sendikası Yayını.

- Naeem, M., Jamal, W. and Riaz, M. K. (2017). The relationship of employees' performance appraisal satisfaction with employees' outcomes: Evidence from higher educational institutes, *FWU Journal of Social Sciences*, 11(2): 71-81.
- Nafei, W. A. (2019). The Impact of Toxic Leadership on Job Attitudes A Study on Teaching Hospitals in Egypt, *International Journal of Case Studies*, 8(2): 45-58.
- Organ, D. W. and Bateman, T. S. (1983). Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee "Citizenship", *Academy of Management Journal*, 2 Vol. 26(4): 587-595.
- Organ, D. W. and Ryan, K. (1995). A Meta-Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior, *Personnel Psychology*, 48: 775-802.
- Oshagbemi, T. (2003). Personal Correlates of Job Satisfaction: Empirical Evidence from UK Universities, *International Journal of Social Economics*, 30(12): 1210-1232.
- Özcan, K. (2023). *Tükenmişlik Sendromunun Özel Eğitim Kurumu Çalışanları Üzerindeki Etkisinin İş Tatmini Bağlamında Değerlendirilmesi*, Yüksek Lisans Tezi, KTO Karatay Üniversitesi L.E.E., Konya.
- Satıl, C. (2022). *Pandemi sonrasında çalışan halleri: Sesli ve sessiz istifalar*. Doğruluk Payı, <https://www.dogrulukpayi.com/bulten/pandemi-sonrasinda-calisan-halleri-sesli-ve-sessizistifalar>, (Erişim Tarihi: 06.06.2023).
- Schleicher, D. J., Watt, J. D. and Greguras, G. J. (2004). Reexamining the Job Satisfaction-Performance Relationship: The Complexity of Attitudes, *Journal of Applied Psychology*, 89(1): 165-177.
- Schermerhorn, J.R., Hunt, J.G. and Osborn, R.N. (1994). *Managing Organization Behavior*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Smith, P. C., Kendall, L., and Hulin, C. L. (1969). *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement*. Chicago, IL: Rand McNally.
- Soyugüzel, M. (2019). *Duygusal Zekâ*. İstanbul: Yediveren Yayınları.
- Spector, P. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes and Consequences: Advanced Topics in Organizational Behavior*. Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- Spector, P. (2008). *Industrial and Organizational Behaviour*. (Fifth edition). New Jersey: John Wiley & Sons.
- Tamuz, M. (2001). Learning disabilities for regulators: The perils of organizational learning in the air transportation industry, *Administration and Society*, 3(3): 276-302.
- Tekir, Ö., Çevik, C., Selma, A., ve Çetin, G. (2016). Sağlık çalışanlarının tükenmişlik, iş doyumu düzeyleri ve yaşam doyumunun incelenmesi, *Kırıkkale Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*, 8(2): 51-63.
- Tett, R. P. and Meyer, J. P. (1993). Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses Based on Meta-Analytic Findings, *Personnel Psychology*, 46: 259-293.
- Tudor, R.T. (2011). Motivating Employees with Limited Pay Incentives Using Equity Theory and the Fast Food Industry as a Model, *International Journal of Business and Social Science*, (23): 95-101.
- Turunç, Ö. ve Öğen, A.R. (2022). Aşırı iş yükü tükenmişlik ilişkisinde, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık rolü: Sağlık çalışanlarında bir uygulama, *Türk Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 7(2): 118-128.

Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. New York: Wiley.

Yavuz, M, ve Akça, M. (2018) Çatışma, stres, tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti: Medeni durum ve cinsiyete göre farklılıkların incelenmesi, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(2): 827-846.

Yean, T. F. and Yusof, A. A. (2016). Organizational Justice: A Conceptual Discussion. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 219: 798–803.

Yoon, J. and Thye, S. R. (2002). A Dual Process Model of Organizational Commitment: Job Satisfaction and Organizational Support, *Work and Occupations*, 29(1): 97-124.