


## Turizm Akademisyenlerinin Sessiz İstifa Davranışı (Quiet Quitting Behavior of Tourism Academics)

\* Abdullah ÜLKÜ<sup>a</sup> 

<sup>a</sup> Harran University, Faculty of Tourism, Department of Tourism Guidance, Şanlıurfa/Türkiye

### Makale Geçmişi

Gönderim Tarihi: 21.02.2025

Kabul Tarihi: 16.05.2025

### Anahtar Kelimeler

Turizm

Akademisyen

Sessiz istifa

Yükseköğretim

### Öz

Bu çalışmanın amacı, Türkiye'deki turizm akademisyenlerinin sessiz istifa davranış düzeyini belirlemek ve bu eğilimlerin altında yatan nedenleri incelemektir. Araştırmada karma yöntem kullanılmıştır. Nicel aşamada, Karrani vd. (2023) tarafından geliştirilen sessiz istifa ölçeği ile 259 akademisyenden veri toplanmıştır. Katılımcılar, Türkiye'deki turizmle ilgili ön lisans ve lisans programlarında görev yapan akademisyenler arasından kolayda örnekleme yöntemi ile seçilmiştir. Veriler, 5'li Likert ölçeği kullanılarak değerlendirilmiş, aritmetik ortalamalar tespit edilmiş ve tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır. Nitel aşamada, 8 Araştırma Görevlisi Doktor (Arş. Gör. Dr.) ve 3 Araştırma Görevlisi (Arş. Gör.) ile derinlemesine görüşmeler yapılmıştır. Katılımcılar, amaçlı örnekleme yöntemi ile seçilmiş ve görüşmelerin analizi içerik analizi tekniğiyle gerçekleştirilmiştir. Ana sonuçlar, Arş. Gör. Dr. grubunun, kariyer belirsizliği, kadro güvencesi eksikliği ve yoğun iş yükü nedeniyle sessiz istifa eğilimine en yatkın grup olduğunu göstermektedir. Ayrıca, destekleyici liderlik eksikliği, iş-yaşam dengesizliği, tükenmişlik, takdir eksikliği ve kurumsal taleplerin yoğunluğu sessiz istifayı artıran temel faktörler olarak belirlenmiştir. Çalışmanın sonuçları, turizm akademisyenlerinde sessiz istifanın azaltılması için kadro politikaları, liderlik desteği ve iş-yaşam dengesi stratejileri geliştirilmesi gerektiğine işaret etmektedir.

### Keywords

Tourism

Academic staff

Quiet quitting

Higher education

### Makalenin Türü

Araştırma Makalesi

### Abstract

The primary objective of this study is to determine the level of quiet quitting behavior among tourism academics in Türkiye and to examine the underlying reasons for these tendencies. A mixed-methods approach was employed in the research. In the quantitative phase, data were collected from 259 academics using the quiet quitting scale developed by Karrani et al. (2023). Participants were selected through a convenience sampling method among academics working in associate and undergraduate tourism-related programs in Türkiye. The data were evaluated using a 5-point Likert scale, arithmetic means were calculated, and one-way analysis of variance (ANOVA) was conducted. In the qualitative phase, in-depth interviews were held with eight Assistants holding a Ph.D. and three Assistants. Participants were selected using a purposive sampling method, and the interview data were analyzed through content analysis techniques. The main findings reveal that the Assistants holding a Ph.D. group is the most prone to quiet quitting tendencies due to career uncertainty, lack of job security, and heavy workloads. Furthermore, the absence of supportive leadership, work-life imbalance, burnout, lack of appreciation, and the intensity of institutional demands were identified as key factors contributing to quiet quitting. The results of the study suggest that to reduce quiet quitting among tourism academics, it is essential to develop staffing policies, provide leadership support, and implement work-life balance strategies.

\* Sorumlu Yazar

E-posta: [abdullahulku@harran.edu.tr](mailto:abdullahulku@harran.edu.tr) (A. Ülkü)

DOI: 10.21325/jotags.2025.1616

## GİRİŞ

Son yıllarda iş dünyasında dikkat çeken kavramlardan biri olan sessiz istifa, çalışanların yalnızca iş tanımlarında belirtilen temel görevleri yerine getirdiği ve bunun ötesindeki iş sorumluluklarına katılmayı reddettiği bir davranış biçimi olarak tanımlanmaktadır (Galanis vd., 2023). Sessiz istifa, çalışanların iş yerindeki duygusal bağlılıklarının azalması, içsel motivasyonlarının düşmesi ve görev tanımı dışındaki sorumlulukları yerine getirmekten vazgeçmeleriyle ilişkilidir (Disque, 2020; Hong vd., 2023). Literatürde sessiz istifanın temel nedenleri arasında tükenmişlik (Yazıcı & Mecek, 2023), iş-yaşam dengesizliği (Malik, 2023), takdir eksikliği (Ward, 2022), destekleyici liderlik eksikliği (Aiston & Fo, 2020), kişisel hedeflerle iş beklentileri arasındaki uyumsuzluk (De Clercq, 2023) ve kurumsal taleplerin yoğunluğu (Horta vd., 2019) gibi etkenler öne çıkmaktadır.

Tükenmişlik, bireyin duygusal ve fiziksel kaynaklarının tükenmesi sonucunda işe olan ilgisinin azalmasına ve yalnızca zorunlu iş yüküne odaklanmasına neden olmaktadır (Serenko, 2024). Bu durumda çalışanlar, işe karşı psikolojik bir mesafe geliştirerek sessiz istifa davranışı sergilemektedir. Sessiz istifanın temel sebeplerinden biri de iş-yaşam dengesizliğidir. İş taleplerinin özel yaşamı ihlal etmesi, tükenmişlik düzeyini yükseltmekte ve çalışanın iş yerine duyduğu bağlılığı zayıflatmaktadır (Orgambídez & Extremera, 2020; Malik, 2023). Özellikle akademisyenler açısından araştırma, eğitim ve idari sorumlulukların bir arada yürütülmesi, iş-yaşam dengesini korumayı güçleştirebilir (Barlett vd., 2021).

Takdir eksikliğinin, sessiz istifayı artıran başlıca faktörlerden biri olduğu görülmektedir. Literatürde, çalışanların emeklerinin yöneticiler ve kurum tarafından yeterince tanınmamasının, iş tatmini ve motivasyon üzerinde olumsuz etkiler yarattığı ve bunun sonucunda çalışanların sadece temel görevlerine odaklandığı vurgulanmaktadır (Fauzi vd., 2024; Singh vd., 2021). Sessiz istifayı tetikleyen diğer unsurlar arasında kariyer belirsizliği ve kadro güvencesi eksikliği de yer almaktadır. Alami vd. (2024), kariyer sürecindeki ilerlemenin net olmamasının ve iş güvencesindeki yetersizliğin, çalışanların uzun vadeli hedefler belirleme konusundaki motivasyonunu azalttığını belirtmektedir. Buna ek olarak, destekleyici liderlik eksikliği de sessiz istifa davranışını artıran önemli bir unsur olarak öne çıkmaktadır. Christensen vd. (2021) ve Chen vd. (2022), destekleyici liderliğin çalışan bağlılığı üzerinde olumlu etkiler yarattığını ve lider desteğinin yetersiz olmasının işten psikolojik olarak uzaklaşmayı artırdığını ortaya koymuştur.

Kurumsal taleplerin yoğunluğu, akademisyenler arasında stres ve tükenmişlik düzeyini artırarak işten ayrılma eğilimini güçlendirebilir (Horta vd., 2019). Yoğun iş yükü, öğretim sorumlulukları ve katı performans ölçütleri, çalışanların motivasyon kaybı yaşamasına ve kuruma olan bağlılıklarının zayıflamasına neden olmaktadır (Komlenac vd., 2022; Yıldız & Şen, 2024). Buna ek olarak, zaman baskısı ve aşırı iş talepleri, uyku problemleri, depresyon ve sinirlilik gibi sağlık sorunlarına yol açarak iş performansını olumsuz yönde etkileyebilir (Akah vd., 2022; Ablanedo-Rosas vd., 2011). Tüm bu olumsuzluklar, uzun vadede çalışanların kurumsal bağlılıklarını zayıflatıp sessiz istifa davranışının ortaya çıkmasına zemin hazırlayabilir.

Bu çalışmanın temel amacı, sessiz istifa kavramını ele alarak Türkiye'deki turizm akademisyenlerinin bu davranışa yönelik eğilimlerini değerlendirmek ve bu eğilimlerin altında yatan nedenleri anlamaktır. Araştırma kapsamında, akademisyenlerin sessiz istifa düzeyleri, Karrani vd. (2023) tarafından geliştirilen sessiz istifa ölçeği aracılığıyla ölçülürken, nitel görüşme sorularıyla bu davranışın sebepleri ve arkasındaki dinamikler ayrıntılı bir şekilde incelenmiştir. Akademik camia özelinde bu konuyla ilgili çalışmalar sınırlı olup, özellikle turizm

akademisyenlerine yönelik yapılan bir araştırmaya literatürde rastlanmamıştır. Bu çalışmanın önemli katkılarından biri, sessiz istifa davranışının nedenlerini inceleyerek turizmle ilgili akademik kurumlara yönelik çözüm önerileri sunmasıdır. Elde edilen bulguların, bu alandaki önemli bir boşluğu doldurarak akademik literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Araştırma sonuçları, akademik kurumların akademisyenlerin motivasyonunu, bağlılığını ve iş tatminini artırmak amacıyla somut adımlar atılması gerektiğini vurgulamaktadır. Bu doğrultuda, sessiz istifayı önlemeye yönelik politikalar geliştirerek kurumsal etkinlik ve verimliliğin artırılmasına katkıda bulunmak hedeflenmiştir.

## Literatür

### Sessiz İstifa Davranışını Etkileyen Faktörler

Sessiz istifa, çalışanların iş yerinde sadece asgari görevlerini yerine getirdiği, ek sorumluluk almayı veya duygusal çaba harcamayı reddettiği bir durumdur (Galanis vd., 2023). Bu kavram, çalışanların örgütsel bağlılıklarının azalması ve iş tatminlerinin düşmesi sonucunda ortaya çıkmakta ve işten psikolojik olarak uzaklaşma şeklinde kendini göstermektedir (Hamouche vd., 2023). Özellikle COVID-19 pandemisi sonrasında iş yerinde artan belirsizlik ve stres, çalışanların sessiz istifa eğilimlerini artırmış ve bu durum, örgütsel verimliliği olumsuz yönde etkilemiştir (Ling vd., 2025). Bu davranış destekleyici lider eksikliği, tükenmişlik, takdir eksikliği ve yetersiz kurumsal destekten kaynaklanabilir (Disque, 2020; Galanis ve ark., 2023; Hong vd., 2023; Yazıcı & Mecek, 2023). Fazla iş yükü, iş ve özel hayat arasındaki dengesizlik ve performans baskıları bu durumu daha da artırarak çalışılan kuruma yönelik bağlılığın azalmasına ve üretkenliğin düşmesine yol açabilir (Chen vd., 2022; Komlenac vd., 2022; Shadrack & Pillay, 2023; Mousa ve ark., 2020).

Sessiz istifa, liderlik türleri ile yakından ilişkilidir ve liderlik tarzı çalışanların bu eğilimi göstermesini doğrudan etkileyebilir. (Bakotić, 2023). Destekleyici liderlik, çalışan bağlılığını güçlendirmekte ve sessiz istifa düzeyini azaltmaktadır (Chen vd., 2022; Disque, 2020). Liderler, adil bir kaynak dağılımı sağlayarak ve aidiyet hissiyatını güçlendirerek akademide zorunlu olmayan faaliyetlere katılımı teşvik edebilirler (Christensen vd., 2021). Dönüşümcü liderlik anlayışı ise ortak bir vizyon ve içsel motivasyon aracılığıyla yaratıcılığı artırırken çalışanların kuruma olan bağlılığını da pekiştirir (Ballesteros vd., 2023). Öte yandan, yetersiz ya da narsistik liderlik tarzları, çalışanların bağlılık hissetmemesine ve örgütsel sessizliğin artmasına sebep olabilir (Mousa vd., 2020). Akademik ortamda destekleyici liderler, güven duygusunu geliştirerek iş tatminini artırır ve sessiz istifanın temel nedenlerinden biri olan tükenmişlik hissini azaltır (Aiston & Fo, 2020; Çelik & Atik, 2021). Buna ek olarak, organizasyon kültürünü şekillendirerek genel işleyişin daha verimli hale gelmesine katkı sağlarlar (Bhardwaj, 2022).

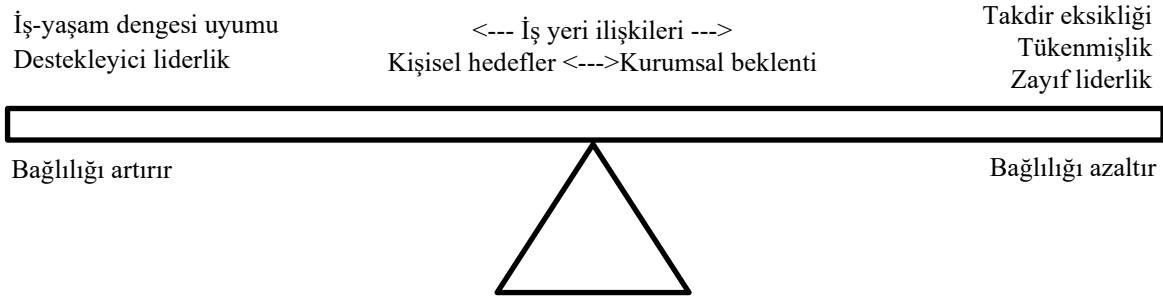
Akademisyenler arasında stres ve tükenmişlik, sessiz istifayı tetikleyerek ek görev ve sorumluluklara katılım için gerekli enerjinin azalmasına yol açabilir (Yazıcı & Mecek, 2023). Aşırı iş yükü ve performans beklentileri, sıklıkla duygusal tükenmişliği beraberinde getirirken kuruma duyulan bağlılığı zayıflatmakta ve zorunlu olmayan görevler için motivasyonu düşürmektedir (Brown vd., 2022; Yang, 2023). Tükenmişlik, bireylerin ruhsal sağlıklarını koruyabilmek adına bilinçli bir şekilde çabalarını sınırlamalarına sebep olur ve bu durum, sessiz istifanın temel dinamiklerinden biri olarak öne çıkabilir (Serenko, 2024). Bununla birlikte, öğretim alanındaki mesleklerde yoğun stres, çalışanların kuruma olan bağlılığını zayıflatarak sessiz istifa eğilimini daha da artırabilir (Konal Memiş & Tabancalı, 2024). Akademik dünyada psikolojik güvenlik ile tükenmişlik arasındaki etkileşim, motivasyon ve iş performansı gibi kritik unsurlar üzerinde olumsuz etkiler oluşturabilmektedir. Psikolojik güvenliğin düşük olduğu

ortamlarda, çalışanlar fikirlerini özgürce ifade etmekte zorlanabilir ve bu durum, tükenmişlik düzeylerini artırarak motivasyon kaybına ve iş performansında düşüşe yol açabilir (Wang vd., 2022; Zeng & Xiong, 2024).

İş ve özel hayat arasındaki sınırların belirsizleşmesi, stresi artırarak çalışanların isteğe bağlı görevlerden uzaklaşmasına neden olabilmektedir (Orgambidez & Extremera, 2020; Malik, 2023). Özellikle uzaktan çalışanlar için iş ve ev hayatının iç içe geçmesi, kuruma duyulan bağlılığın azalmasına yol açabilir (Petitta & Ghezzi, 2023). Bu bağlamda, esnek çalışma politikaları ve iş-yaşam entegrasyonunu destekleyen yaklaşımlar, söz konusu sorunları hafifleterek bağlılığı artırabilir ve sessiz istifanın önüne geçebilir (Kamran vd., 2014). İş-yaşam dengesi, akademisyenlerin hem kuruma bağlılığını hem de genel mutluluğunu etkiler ve onların ek sorumluluk alıp almama kararında önemli bir rol oynar. Aşırı iş yükü ve yetersiz kurum desteği gibi unsurlar bu dengeyi bozarak akademisyenlerin bağlılıklarının azalmasına ve ek görevlerden kaçınmalarına sebep olabilmektedir (Shadrack & Pillay, 2023). Özellikle kadın akademisyenler, ev ve iş yaşamındaki sorumlulukları nedeniyle ek zorluklarla karşı karşıya kalmaktadır (Bashir & Khan, 2022). Bununla birlikte, teknolojik öğretim gereklilikleri gibi artan beklentiler, iş-yaşam çatışmalarını daha da derinleştirerek akademisyenlerin refahı üzerinde olumsuz etkiler yaratabilmektedir (Logeswari vd., 2022).

Akademisyenler arasında takdir eksikliği, bağlılık kaybına ve sessiz istifaya zemin hazırlayan önemli etkenlerden biridir (Hong vd., 2023; Ward, 2022). Akademisyenler yaptıkları işin takdir edilmediğini hissettiklerinde, motivasyonları düşebilir ve bu da ek görevler üstlenme isteklerini engelleyebilir (Singh vd., 2021). Bireysel çabaların kurumsal düzeyde fark edilmemesi, kuruma olan bağlılığın azalmasını tetikleyebilir (Hong vd., 2023). Benzer şekilde, akademik kurumlarda aidiyet hissinin eksikliği ve yetersiz takdir, eğitimcilerin işlerine olan duygusal bağlılıklarını zayıflatabilmektedir (Özen vd., 2024). Bunun yanı sıra, akademisyenlerin yeterince tanınmaması ve desteklenmemesi, iş-yaşam dengesini bozarak bağlılık düzeylerini olumsuz etkileyen bir stres kaynağı haline gelebilmektedir (Fauzi vd., 2024).

Kişisel hedeflerle iş beklentileri arasındaki uyumsuzluk, akademisyenler arasında bağlılık kaybına ve sessiz istifaya yol açan bir faktördür (De Clercq, 2023; Kovács vd., 2024). Bu uyumsuzluk, motivasyonu ve mesleki tatmini azaltarak çalışanların kurumla olan bağlarını zayıflatmaktadır (Hong vd., 2023). Eğitim alanında çalışan bireyler, işsel motivasyon kaynaklarının kurumsal beklentilerle örtüşmediğini fark ettiklerinde çeşitli sorunlar ortaya çıkmaktadır (Ryan & Deci, 2020). Özellikle kişisel değerlerle kurumsal değerler arasındaki farklılıklar, bağlılık eksikliğine ve görevlerin ertelenmesine neden olabilmektedir (De Clercq, 2023). Kişisel amaçlar ile kurumsal talepler arasındaki dengenin sağlanamaması, hem çalışan bağlılığının azalmasına hem de zihinsel sağlık sorunlarının artmasına sebep olabilmektedir (Tommasi vd., 2021). Akademik ortamlarda bireysel uyum eksikliği, kurumsal beklentilerin, araştırma, eğitim ve yayın yapma gibi akademik sorumluluklarla çelişmesi, tükenmişlik hissini artırıp kuruma olan bağlılığı azaltabilir (Naidoo-Chetty & Du Plessis, 2021; Springer & Werner, 2020).



**Şekil 1.** Sessiz istifanın muhtemel nedenleri

**Kaynak:** Yazar tarafından düzenlenmiştir.

Şekil 1, turizm akademisyenlerinin sessiz istifa davranışının muhtemel nedenlerini görselleştirmektedir. Şekil, sessiz istifayı etkileyen faktörleri iki ana grupta ele almaktadır: bağlılığı artıran faktörler (destekleyici liderlik, iş-yaşam dengesi) ve bağlılığı azaltan faktörler (takdir eksikliği, tükenmişlik, zayıf liderlik). Şekil, iş yeri ilişkilerinin ve kişisel hedefler ile kurumsal beklentiler arasındaki uyumun, sessiz istifa davranışını etkilediğini de vurgulamaktadır.

Akademik çalışma ortamında iş yerindeki ilişkilerden duyulan memnuniyetsizlik, çalışanların sessiz istifa davranışlarını artırabilir (Gülyüz vd., 2023; Karrani vd., 2023). Olumlu etkileşimler, aidiyet duygusunu ve motivasyonu yükseltirken, gergin ya da çatışmalı ilişkiler bağlılığın azalmasına neden olmaktadır (Hong vd., 2023). Zayıf iletişim ve etkisiz liderlik, bağlılık kaybını daha da derinleştirerek kişilerarası bağların kurumsal bağlılık açısından önemli olduğunu ortaya koymaktadır (Serenko, 2024). Bu bağlamda, iş yerinde etkili iç iletişimin, çalışanların güven duygusunu artırarak bağlılık kaybını önlemede etkili olduğu söylenebilir (Joshi & Khullar, 2024). Özellikle kariyerinin başındaki genç akademisyenler için uyumsuz iş yeri ilişkileri, motivasyonlarını olumsuz etkileyebilir (Ochis, 2024). Ayrıca, akademik ortamda yeterli akran ve yönetici desteğinin sağlanamaması da bağlılığın azalmasına yol açmaktadır. Bu nedenle, iş yeri ilişkilerinin güçlendirilmesi, akademisyenlerin kuruma olan aidiyetlerini korumak adına önem taşımaktadır (Pratiwi vd., 2023).

Kurumsal taleplerin yoğunluğu, akademisyenler üzerinde stres seviyesini artırarak kişisel hedeflerine ulaşmalarını zorlaştırmakta ve bu durum işten ayrılma niyetini güçlendirmektedir (Horta vd., 2019). Aşırı iş yükü ve öğretim sorumlulukları, bu sorunun başlıca nedenlerindedir. Kurumların yüksek beklentileri ise strese yol açarak tükenmişliği artırabilir ve akademik verimliliği düşürebilir (Komlenac vd., 2022). Katı performans ölçütleri, akademisyenlerin motivasyon kaynaklarını baskılayarak bağlılık kaybını tetikleyebilmektedir (Yıldız & Şen, 2024). İş yükü ve zaman baskısı gibi stres faktörleri, akademik personelin performansını olumsuz yönde etkileyerek verimliliğin düşmesine yol açabilir (Akah vd., 2022). Bunun yanı sıra, akademisyenler yoğun iş temposu nedeniyle uyku problemleri, depresyon ve sinirlilik gibi sağlık sorunlarıyla karşı karşıya kalabilmektedir. Bu tür olumsuzluklar, akademik personelin genel sağlığı ve iş performansı üzerinde ciddi sonuçlar doğurarak kurumsal bağlılığı daha da zayıflatabilmektedir (Ablanedo-Rosas vd., 2011).

## Yöntem

Bu çalışmanın amacı, Türkiye'deki turizm akademisyenlerinin sessiz istifa davranış düzeyini belirlemek ve bu eğilimlerin altında yatan nedenleri incelemektir. Bu çalışma, açıklayıcı sıralı desen (explanatory sequential design)

kullanılarak gerçekleştirilmiştir. İlk olarak, nicel aşamada akademisyenlerin sessiz istifa eğilimleri Karrani vd. (2023) tarafından geliştirilen sessiz istifa ölçeği ile ölçülmüştür. Ardından, bu bulguları daha derinlemesine anlamak amacıyla nitel aşamada 8 Araştırma Görevlisi Doktor (Arş. Gör. Dr.) ve 3 Araştırma Görevlisi (Arş. Gör.) ile derinlemesine görüşmeler yapılmıştır. Nicel veriler, sessiz istifa düzeylerini belirlerken, nitel veriler bu eğilimlerin altında yatan nedenleri keşfetmek için kullanılmıştır. Bu desende, nicel sonuçlar nitel bulgularla desteklenmiş ve yorumlanmıştır.

Katılımcılar, ölçek maddelerini (Karrani vd., 2023) 5'li Likert formatında değerlendirmiştir (1= Kesinlikle katılmıyorum, 5= Kesinlikle katılıyorum). Ölçek maddeleri Türkçe'ye çevrilmiştir. Çeviri ve cümlelerin uygunluğu konusunda uzman olan öğretim elemanlarından destek alınmıştır. Veriler 2025 yılı Ocak ve Şubat aylarında toplanmıştır. Anket formu çevrimiçi sohbet uygulamaları üzerinden turizm akademisyenlerinin bulunduğu gruplara ve akademisyenlerin e-posta adreslerine gönderilmiştir. Gönüllülük esasına dayalı olarak yürütülen veri toplama süreci sonucunda toplamda 259 akademisyenden geri dönüş alınmıştır. Bu araştırmada kullanılan verilerin toplanabilmesi için gerekli olan etik kurul izin belgesi Harran Üniversitesi Etik Kurulu 09.01.2025 tarihi ve 2025/7 sayı numarası ile alınmıştır.

Araştırmanın evreni, Türkiye'de turizm ile ilgili ön lisans ve lisans eğitimi veren yükseköğretim kurumlarında görev yapan akademisyenlerden oluşmaktadır ve toplamda 2.550 akademisyeni (Tuna vd., 2024) kapsamaktadır. Çalışmanın örnekleme ise 259 akademisyenden oluşmaktadır ve kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Örneklem büyüklüğü, belirlenen evren büyüklüğü (2.550) göz önüne alındığında, %95 güven düzeyi ve %5 hata payı ile yapılan hesaplamalara göre makul bir temsil gücüne sahiptir (Bartlett vd., 2001). Verilerin analizinde, öncelikle katılımcıların demografik özellikleri tanımlayıcı istatistikler ile değerlendirilmiş, ardından ölçeğin güvenilirliğini belirlemek için Cronbach's Alpha katsayısı hesaplanmıştır. Demografik değişkenlere göre sessiz istifa eğiliminin karşılaştırılması için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır.

Nitel araştırma yapılırken özellikle Arş. Gör. Dr. ünvanına sahip akademisyenlerin seçilme nedeni, nicel araştırmada kullanılan sessiz istifa ölçeğindeki ifadelerle en yüksek katılım oranını göstermeleridir. Nitel araştırma sürecinde amaçlı örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Amaçlı örnekleme, belirli bir araştırma sorusuna en iyi yanıt verebilecek bireylerin bilinçli olarak seçilmesine dayanmaktadır (Patton, 2002). Veri toplama sürecinde, katılımcılarla çevrimiçi görüntülü görüşme programları aracılığıyla birebir derinlemesine görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler ortalama 25 dakika sürmüştür ve katılımcıların görüşleri detaylı bir şekilde ele alınmıştır. Çevrimiçi görüşmeler, araştırmanın zaman ve mekân kısıtlarını aşmasına olanak sağlamış ve katılımcıların rahat bir ortamda düşüncelerini ifade etmelerini desteklemiştir (Janghorban vd., 2014).

Öncelikle 19 Arş. Gör. ve Arş. Gör. Dr. ile ön görüşmeler gerçekleştirilmiş ve katılımcılara sessiz istifa kavramı açıklanmıştır. Daha sonra, sessiz istifa eğiliminde olduklarını belirten katılımcılar arasından 8 Arş. Gör. Dr. ve 3 Arş. Gör. ile derinlemesine görüşmeler yapılmıştır. Bu seçim süreci, araştırmanın bilgilendirilmiş katılımcılarla yürütülmesini sağlayarak, sessiz istifa deneyimi yaşayan akademisyenlerin bireysel görüşlerini daha ayrıntılı biçimde analiz etmeye olanak tanımıştır. Ayrıca, bu yöntem sessiz istifayı yalnızca teorik düzeyde bilen değil, doğrudan deneyimleyen bireylerden veri toplanmasını sağlayarak, araştırmanın geçerliliğini artırmıştır. Veriler içerik analizi ile incelenmiştir.

Sessiz istifa kavramı bireylerin öznel deneyimlerine dayandığından, içerik analizinin kullanılması, katılımcıların anlatımlarındaki ortak temaları belirlemeye ve bu davranışın altında yatan nedenleri derinlemesine anlamaya olanak tanımaktadır. Özellikle akademik çalışma hayatına ilişkin duygu, düşünce ve tutumları analiz etmek için içerik analizi yöntemi, metinlerin sistematik olarak incelenmesini ve anlamlı kategorilere ayrılmasını sağlayarak güvenilir bulgular elde edilmesini mümkün kılabilir (Elo & Kyngäs, 2008). Görüşme soruları literatür incelenerek oluşturulmuştur ve Tablo 1’de verilmiştir. Bu soruların haricinde “Sizce sessiz istifa davranışını artıran başka nedenler var mı? Lütfen açıklayınız.” sorusu da katılımcılara yöneltilmiştir. Bu soru katılımcıların sessiz istifa kavramına ilişkin bireysel ve öznel bakış açılarını ortaya çıkarmak amacıyla yöneltilmiştir. Bu sorunun araştırmaya sağlayacağı en önemli katkı, önceden belirlenen sebeplerin ötesinde yeni ve özgün faktörlerin keşfedilmesine olanak tanınmasıdır.

**Tablo 1.** Görüşme soruları ve gerekçeleri

Sorular	Gerekçe	Kaynak
Bölüm başkanınızı, dekanınızı ya da rektörünüzü destekleyici olarak tanımlar mısınız? Evet ise, akademik rolünüzde sizi nasıl destekliyorlar? Değilse, ne şekilde desteklenmediğinizi hissediyorsunuz ve bu durum ekstra sorumluluklar alma isteğinizi nasıl etkiliyor?	Destekleyici liderlik, işe bağlılığı teşvik eder ve akademisyenler arasında birliktelik duygusu oluşmasına yardımcı olur. Bu liderler akademik bağlılığı olumlu yönde etkiler.	Chen vd., 2022; Christensen, vd., 2021; Disque, 2020
Akademik iş yükünüzü yönetilebilir buluyor musunuz, yoksa sık sık stresli veya tükenmiş hissediyor musunuz? Stres veya tükenmişlik yaşıyorsanız, işinizin hangi yönleri buna katkıda bulunuyor, örneğin işlerinizle ilgili teslim tarihleri veya ders yükleri gibi. Bu durum ek görevler üstlenme isteğinizi nasıl etkiliyor?	Stres ve tükenmişlik, işe bağlılığı ve iş performansını önemli ölçüde etkiler ve genellikle ekstra görevler üstlenme motivasyonunun azalmasına neden olabilir.	Brown vd., 2022; Serenko, 2024; Yazıcı & Mecek, 2023; Yang, 2023
İş ve özel hayatınız arasında iyi bir denge sağladığınızı düşünüyor musunuz, yoksa birine daha fazla mı öncelik veriyorsunuz? İkisini dengelemenin zor olduğunu düşünüyorsanız, bunu zorlaştıran belirli faktörler nelerdir? Bu dengenin, ya da eksikliğinin, etkinlik düzenleme veya projelere/araştırmalara liderlik etme gibi ek akademik rolleri üstlenme kararınızı nasıl etkilediğini açıklayabilir misiniz?	İş ve özel yaşam arasında sınırların olmaması iş-yaşam dengesini önemli ölçüde bozmakta, stresi artırmakta ve zorunlu olmayan sorumluluklara katılımı azaltmaktadır. İş-yaşam dengesizliği üretkenliğin azalmasına ve ek sorumlulukların etkin bir şekilde yönetilmesinde zorluklara yol açabilir.	Malik, 2023; Orgambidez & Extremera, 2020; Shadrack & Pillay, 2023
Emeğinizin ve başarılarınızın, örneğin öğretim, araştırma veya bölümünüze katkılarınızın, fark edilip takdir edildiğini düşünüyor musunuz? Eğer takdir ediliyorsa, bu durum ek sorumluluklar alma konusunda sizi nasıl teşvik ediyor? Eğer fark edilmediğinizi düşünüyorsanız, takdir eksikliği temel iş gerekliliklerinizin ötesine geçme motivasyonunuzu nasıl etkiliyor?	Sessiz istifa ve benzeri eğilimler, kişiler arası adaletsizliği yansıtan, iş yerinde değer görmeme ve takdir edilmeme duygularıyla bağlantılıdır.	Hong vd., 2023; Özen vd., 2024; Singh vd., 2021; Ward, 2022
Kişisel hedefleriniz, örneğin terfi almak veya daha fazla araştırma yayınlamak, sağlıklı bir iş-yaşam dengesi gibi değerlerinizle uyumlu mu? Eğer çelişiyorsa, ek sorumlulukları üstlenme konusunda nasıl karar veriyorsunuz?	Çalışanların değerleri ile yaptığı işle ilgili beklentileri arasındaki uyumsuzluk işten ayrılmaya sebep olabilir. Eğitim programları sırasında yönetim ve çalışanlar arasındaki hedef uyumsuzluğu, katılım eksikliğine neden olabilir.	De Clercq, 2023; Kovács vd., 2024; Ryan & Deci, 2020; Tommasi vd., 2021
Meslektaşlarınızla olan ilişkilerinizi ve bölümünüzdeki genel atmosferi nasıl tanımlarsınız? Destekleyici meslektaşlar veya olumlu bir çalışma ortamı, ek sorumluluklar alma konusunda sizi teşvik ediyor mu? Öte yandan, olumsuz deneyimler veya çatışmalar, sorumluluklarınızdan daha fazlasını yapma isteğinizi azaltıyor mu?	Güven ve arkadaşlıkla karakterize edilen işyeri ilişkileri, çalışanların bağlılığını ve iş memnuniyetini artırmaktadır. Yöneticilerden ve meslektaşlardan alınan destek, daha yüksek düzeyde iş bağlılığı ile ilişkilidir.	Hong vd., 2023; Joshi & Khullar, 2024; Karrani vd., 2023; Ochis, 2024; Serenko, 2024
Kurumun beklentileri, örneğin belirli sayıda araştırma makalesi yayınlamak veya yüksek öğretim değerlendirmeleri almak, ek sorumlulukları üstlenme isteğinizi nasıl etkiliyor? Bu performans hedefleri sizi motive mi ediyor, yoksa ekstra görevlerden kaçınmanıza neden olan bir baskı mı yaratıyor?	Yüksek performans beklentileri kaygı ve depresyona neden olabilir, bu da çalışanların refahını ve bağlılığını olumsuz etkiler. Talepkar iş beklentileri gibi engelleyici stres faktörleri, çalışanlar arasında tükenmişliği ve işten ayrılmayı artırabilir.	Ablanedo-Rosas vd., 2011; Akah vd., 2022; Horta vd., 2019; Yıldız & Şen, 2024

## Bulgular

Katılımcılara ait tanımlayıcı verilere göre (Tablo 2), katılımcıların cinsiyet dağılımı dengeli olup, erkekler %50,2, kadınlar ise %49,8 oranında temsil edilmiştir. Yaş grupları açısından değerlendirildiğinde, en büyük kesimi %43,2 ile 26-35 yaş aralığındaki akademisyenler oluştururken, bunu %36,3 ile 36-45 yaş grubu takip etmektedir. Araştırmaya katılan akademisyenlerin medeni durumlarına bakıldığında, %62,5'inin evli, %37,5'inin ise bekâr olduğu görülmektedir. Eğitim seviyeleri açısından değerlendirildiğinde, katılımcıların büyük çoğunluğunu %74,9 ile doktora derecesine sahip akademisyenler oluşturmaktadır.

**Tablo 2.** Katılımcılara ait tanımlayıcı bilgiler

<b>Cinsiyet</b>	<b>Frekans (N)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Erkek	130	50,2
Kadın	129	49,8
<b>Yaş</b>		
25 ve altı	7	2,7
26-35	112	43,2
36-45	94	36,3
46 -55	30	11,6
56 ve üzeri	16	6,2
<b>Medeni hal</b>		
Bekar	97	37,5
Evli	162	62,5
<b>Eğitim durumu</b>		
Lisans	3	1,2
Yüksek lisans	62	23,9
Doktora	194	74,9
<b>Ünvan</b>		
Öğretim görevlisi	26	10,0
Öğretim görevlisi Dr.	13	5,0
Araştırma görevlisi	52	20,1
Araştırma görevlisi Dr.	62	23,9
Dr. Öğr. Üyesi	38	14,7
Doçent Dr.	45	17,4
Prof. Dr.	23	8,9
<b>Çalışma süresi</b>		
1 yıl ve daha az	12	4,6
2-6	87	33,6
7-11	57	22,0
12-16	48	18,5
16-21	28	10,8
22 yıl ve üzeri	27	10,4
<b>Kurum tipi</b>		
Kamu	249	96,1
Vakıf	10	3,9

Akademik ünvan dağılımına bakıldığında, araştırma görevlileri %20,1, araştırma görevlisi doktorlar %23,9, öğretim görevlileri %10,0, öğretim görevlisi doktorlar %5,0, doktor öğretim üyeleri %14,7, doçent doktorlar %17,4 ve profesörler %8,9 oranında temsil edilmiştir. Çalışma süresi açısından değerlendirildiğinde, 2-6 yıl deneyime sahip akademisyenler %33,6 ile en büyük grubu oluşturmaktadır. Çalışma süresi 1 yıl ve daha az olan akademisyenlerin oranı %4,6 iken, 22 yıl ve üzeri deneyime sahip akademisyenler %10,4 oranında temsil edilmiştir. Katılımcıların %96,1'i kamu üniversitelerinde çalışırken, %3,9'u vakıf üniversitelerinde görev yapmaktadır.

**Tablo 3.** Ünvanlara ait aritmetik ortalamalar

İfadeler (Hiç katılmıyorum: 1; Katılmıyorum: 2; Ortadayım:3; Katılıyorum: 4; Tamamen katılıyorum: 5)	Öğr. Gör.	Öğr. Gör. Dr.	Arş. Gör.	Arş. Gör. Dr.	Dr. Öğr. Üyesi	Doç.	Prof.
Yalnızca benden beklenen görevleri yerine getiriyorum, başka bir şey yapmıyorum.	3,42	2,92	3,67	4,12	2,97	2,60	2,95
İşimi tamamlıyorum ancak ekstra çaba ya da zaman harcamıyorum.	3,07	2,84	3,67	4,04	2,89	2,48	2,91
Ek sorumluluklar için gönüllü olmuyorum.	3,30	3,07	3,96	4,06	3,00	2,86	3,17
İş tanımımın ötesindeki projeleri veya görevleri üstlenmiyorum.	3,46	2,92	3,69	3,90	2,81	2,82	3,08
Süreçleri veya prosedürleri iyileştirmek için yeni fikirler veya öneriler sunmuyorum.	3,26	2,92	3,69	4,08	2,57	2,51	2,69
İş yerinde inisiyatif almaktan veya liderlik rollerinden kaçmıyorum.	3,57	2,46	3,65	4,08	2,81	2,91	2,78
Düzenli iş sorumluluklarım dışında herhangi bir gönüllü etkinlik veya projeye katılmıyorum.	3,53	2,84	3,63	4,04	2,86	2,75	3,00
Sadece gerektiğinde iletişim kuruyorum.	3,76	2,92	2,86	3,37	2,57	2,66	2,73
İş arkadaşlarımla veya amirlerimle işle ilgili konuşmalara aktif olarak katılmam.	2,57	2,30	2,38	2,62	2,26	2,13	2,73
Geri bildirim istemiyorum veya becerilerimi geliştirmeye çalışmıyorum.	2,96	2,69	2,25	2,46	2,21	2,28	2,69

Cronbach's Alpha: ,949

Sessiz istifa eğilimleri açısından akademik ünvanlara göre belirgin farklılıklar gözlemlenmiştir. Tablo 3'deki ortalamalara göre, "Yalnızca benden beklenen görevleri yerine getiriyorum, başka bir şey yapmıyorum." ifadesine en yüksek katılım gösteren grup Arş. Gör. Dr. (4,12) olurken, en düşük ortalama Doçent Dr. (2,60) ünvanına aittir. Bu bulgu, doçent ünvanına sahip akademisyenlerin işlerine daha fazla bağlılık gösterdiğini ve ekstra sorumlulukları üstlenmeye daha istekli olduklarını ortaya koymaktadır. Akademik kariyerin ilerleyen aşamalarında, bireylerin akademik topluma daha fazla katkı sunma eğiliminde olduğu söylenebilir. "İşimi tamamlıyorum ancak ekstra çaba ya da zaman harcamıyorum." ifadesine yönelik en yüksek ortalama yine Arş. Gör. Dr. (4,04) grubunda görülmüştür. Bu durum, genç akademisyenlerin yalnızca temel görevlerini yerine getirme eğiliminde olduklarını ve ekstra çaba harcamaktan kaçındıklarını göstermektedir. Bunun nedeni, araştırma görevlilerinin akademik kariyerin erken döneminde olmasından kaynaklanan belirsizlikler ve ağır iş yükü olabilir.

"Ek sorumluluklar için gönüllü olmuyorum." ifadesinde en yüksek katılım Arş. Gör. Dr. (4,06) grubuna aittir. Bu bulgu, genç akademisyenlerin kariyerlerinde henüz güvenli bir noktada olmadıklarını ve belirsizlikler nedeniyle ek sorumluluk almak istemediklerini düşündürmektedir. Buna karşın, kıdemli akademisyenler genellikle araştırma projeleri ve idari görevler gibi ekstra sorumlulukları üstlenme konusunda daha istekli olabilmektedir. "İş tanımımın ötesindeki projeleri veya görevleri üstlenmiyorum." ifadesine verilen yanıtlar incelendiğinde, en yüksek ortalamanın yine Arş. Gör. Dr. (3,90) grubunda olduğu görülmektedir. Buna karşın, en düşük ortalama Doçent Dr. (2,82) grubunda yer almaktadır. Bu da kıdemli akademisyenlerin, akademik camiada daha fazla sorumluluk almayı benimsediğini göstermektedir.

"Süreçleri veya prosedürleri iyileştirmek için yeni fikirler veya öneriler sunmuyorum." ifadesinde de Arş. Gör. Dr. (4,08) grubunun en yüksek ortalamaya sahip olduğu belirlenmiştir. Bu durum, genç akademisyenlerin iş yerinde

inisiyatif almaktan kaçındığını göstermektedir. Muhtemelen akademik hiyerarşide alt sıralarda yer almaları ve yöneticilerin kararlarını bekleme eğiliminde olmaları bu durumu etkilemektedir. Son olarak, “İş yerinde inisiyatif almaktan veya liderlik rollerinden kaçınıyorum.” ifadesine en fazla katılım yine Arş. Gör. Dr. (4,08) grubunda görülmüştür.

Sessiz istifayı derinleştiren önemli unsurlardan biri, akademisyenlerin yalnızca zorunlu görevleri yerine getirmesi ve kurumsal bağlarını zayıflatmasıdır. “Düzenli iş sorumluluklarım dışında herhangi bir gönüllü etkinlik veya projeye katılmıyorum.” ifadesine verilen yanıtlar incelendiğinde, Arş Gör. Dr. (4,04) grubunun bu davranışı fazlaca sergilediği görülmektedir. Bu durum, özellikle genç akademisyenlerin ek sorumluluk almaktan kaçındığını ve kuruma olan bağlılıklarının düşük olduğunu göstermektedir. Sessiz istifanın bir diğer boyutu ise iletişim eksikliğidir. “Sadece gerektiğinde iletişim kuruyorum.” ifadesine en yüksek katılım, Arş. Gör. Dr. (3,37) grubunda gözlemlenmiştir. Genç akademisyenlerin kurumsal iletişime diğer ünvan sahibi akademisyenlere göre daha düşük seviyede katılım sağlaması, akademik topluluğa entegrasyonlarını zorlaştırabilir ve uzun vadede akademik dayanışmayı zayıflatabilir.

Sessiz istifa kavramı genellikle iş yerinde bağlılık eksikliği ve düşük motivasyon ile ilişkilendirilse de, bazı akademik davranışlar olumlu bir çerçevede de değerlendirilebilir. Örneğin, “İş arkadaşlarımla veya amirlerimle işle ilgili konuşmalara aktif olarak katılmam.” ifadesine düşük katılım olması, akademisyenlerin bireysel çalışmaya ve bağımsız düşünmeye daha fazla önem verdiğini gösterebilir. Akademik dünya, bireysel araştırmalara ve özgün fikirlerin gelişimine dayalı bir alan olduğundan, herkesin sürekli etkileşim içinde olması beklenmeyebilir. Benzer şekilde, “Geri bildirim istemiyorum veya becerilerimi geliştirmeye çalışmıyorum.” ifadesine katılımın düşük olması, akademisyenlerin öğrenmeye ve gelişime açık olduğunu, sürekli olarak kendilerini yenileme çabasında olduklarını ortaya koymaktadır.

Sessiz istifa eğilimlerini demografik değişkenler açısından karşılaştırmak amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır. ANOVA test sonuçlarına göre (Tablo 4), ünvan, çalışma süresi ve yaş değişkenlerinin anlamlı ilişkisi olduğu tespit edilmiştir. Özellikle belirli akademik ünvanlar, belirli yaş grupları ve çalışma süreleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar gözlemlenmiştir. Post-hoc analizleri incelendiğinde, özellikle Arş. Gör. Dr. ile Doçent Dr. ve Dr. Öğr. Üyesi grupları arasında anlamlı bir fark olduğu gözlemlenmiştir. Arş. Gör. Dr. ile Dr. Öğr. Üyesi arasındaki fark ( $p=0.003$ ) anlamlı çıkmıştır. Bu fark, akademik hiyerarşide ilerleyen bireylerin kuruma olan bağlılığının arttığını ve sessiz istifa eğilimlerinin azaldığını göstermektedir. Arş. Gör. Dr. ile Doçent Dr. arasındaki fark ( $p<0.001$ ) anlamlıdır, bu da kıdem arttıkça sessiz istifa eğiliminin düştüğünü göstermektedir.

Arş. Gör. Dr. ünvanına sahip akademisyenler, kariyer belirsizliği, kadro güvencesi eksikliği ve yoğun iş yükü nedeniyle daha yüksek sessiz istifa eğilimi gösterebilirler. Buna karşın, Dr. Öğr. Üyesi ve Doçent Dr. ünvanına sahip akademisyenler, iş güvencesi kazandıkça, akademik statüleri sağladıkça ve daha fazla akademik özerklik elde ettikçe kuruma olan bağlılıklarını artırabilir. Bu nedenle, kıdemli akademisyenlerin sessiz istifa eğilimleri daha düşük olabilir.

Çalışma süresi ile sessiz istifa eğilimi arasındaki ilişkiyi test etmek için yapılan ANOVA analizi sonucunda anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Özellikle 2-6 yıl deneyime sahip akademisyenler ile 12-16 yıl ve 16-21 yıl deneyime sahip akademisyenler arasında anlamlı farklar bulunmaktadır. 2-6 yıl ile 12-16 yıl arasında  $p=0.001$  ve 2-6 yıl ile 16-21 yıl arasında  $p=0.004$  farkları anlamlı çıkmıştır. Bu da akademik deneyim arttıkça sessiz istifa

eğiliminin düştüğünü göstermektedir. 2-6 yıl deneyime sahip akademisyenlerin kariyer süreçlerinin başlangıcında oldukları düşünüldüğünde, kadro belirsizliği, yoğun iş yükü ve akademik beklentiler nedeniyle daha yüksek sessiz istifa gösterebilirler. 12-16 yıl ve 16-21 yıl deneyimi olanlar, kariyerlerinde daha sağlam bir konuma ulaştıkları için işlerine daha bağlı olabilirler.

**Tablo 4.** Ünvan, çalışma süresi ve yaş ile ilgili tek yönlü varyans analizi sonuçları

Ünvan	Ortalama	Std. Sapma		Ünvan	Farklılık	P
Öğr. Gör	3,2962	1,04402	Ar. Gör. Dr. →	Öğr. Gör	,38610	,873
Öğr. Gör. Dr.	2,7923	1,10035		Öğr. Gör. Dr.	,88995	,271
Arş. Gör.	3,3481	1,00791		Arş. Gör.	,33418	,829
Arş. Gör. Dr.	3,6823	,69081		Dr. Öğr. Üyesi	,98226*	,003*
Dr. Öğr. Üyesi	2,7000	1,09914		Doçent Dr.	1,07781*	,000*
Doçent Dr.	2,6044	1,20491		Prof. Dr.	,80400	,142
Prof. Dr.	2,8783	1,50573		<i>F= 6,64; Sig. &lt;,001</i>		
Çalışma süresi	Ortalama	Std. Sapma		Çalışma süresi	Farklılık	P
1 yıl ve daha az	2,7833	,96185	2-6 yıl →	1 yıl ve daha az	,81897	,291
2-6	3,6023	,79079		7-11	,47774	,233
7-11	3,1246	1,02143		12-16	,90438*	,001*
12-16	2,6979	1,26213		16-21	,98087*	,004*
16-21	2,6214	1,32340		22 yıl ve üzeri	,54304	,380
22 yıl ve üzeri	3,0593	1,29978		<i>F= 6,52; Sig. &lt;,001</i>		
Yaş	Ortalama	Std. Sapma		Yaş	Farklılık	P
25 ve altı	3,2857	,80297	26-35 yaş →	25 ve altı	,26339	,982
26-35	3,5491	,80404		36-45	,82145*	,000*
36-45	2,7277	1,22082		46-55	,78244*	,014*
46-55	2,7667	1,26827		56 ve üzeri	,39286	,751
56 ve üzeri	3,1563	1,30995		<i>F= 8,64; Sig. &lt;,001</i>		

Yaş değişkenine göre yapılan ANOVA analizinde sessiz istifa eğilimi açısından anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ( $p=0.000$ ). Özellikle 26-35 yaş grubundaki akademisyenler ile 36-45 yaş ve 46-55 yaş grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklar bulunmuştur. 26-35 yaş ile 36-45 yaş arasındaki fark  $p=0.000$  ve 26-35 yaş ile 46-55 yaş arasındaki fark  $p=0.014$  olarak anlamlı bulunmuştur. Bu bulgular, genç akademisyenlerin daha yüksek sessiz istifa eğilimine sahip olduğunu, yaş ilerledikçe bu eğilimin azaldığını göstermektedir.

**Tablo 5.** Katılımcılara ait bilgiler

Katılımcı	Yaş	Akademide çalışma süresi	Ünvan	Cinsiyet	Kurum tipi
K1	29	4	Arş. Gör. Dr.	Erkek	Kamu
K2	30	4	Arş. Gör. Dr.	Erkek	Kamu
K3	30	4	Arş. Gör. Dr.	Erkek	Kamu
K4	31	4	Arş. Gör. Dr.	Kadın	Kamu
K5	38	10	Arş. Gör. Dr.	Erkek	Kamu
K6	39	9	Arş. Gör. Dr.	Kadın	Kamu
K7	31	4	Arş. Gör. Dr.	Erkek	Kamu
K8	30	4	Arş. Gör. Dr.	Erkek	Kamu
K9	28	3	Arş. Gör.	Kadın	Kamu
K10	27	3	Arş. Gör.	Erkek	Kamu
K11	28	3	Arş. Gör.	Kadın	Kamu

Tablo 5'te yer alan katılımcı bilgileri, sessiz istifa eğilimlerinin demografik özellikler, akademik deneyim ve kurumsal yapı ile ilişkisini incelemek açısından bazı ipuçları sunmaktadır. Toplamda 11 katılımcı yer almakta olup, bunların 8'i araştırma görevlisi doktor (Arş. Gör. Dr.) ve 3'ü araştırma görevlisidir (Arş. Gör.). Katılımcıların tamamı kamu üniversitelerinde görev yapmaktadır. Katılımcıların yaşları 27 ila 39 arasında değişmektedir. Katılımcıların

çoğunluğu 28-31 yaş aralığında yoğunlaşmıştır. Özellikle 26-35 yaş grubunun sessiz istifa eğilimine daha yatkın olduğu, önceki nicel bulgularla da desteklenmektedir. Bu yaş grubundaki akademisyenler, kariyerlerinin erken dönemlerinde olmaları nedeniyle kadro güvencesi eksikliği, yoğun iş yükü ve geleceğe dair belirsizlikler gibi etmenlerden dolayı sessiz istifa davranışlarına daha açık olabilirler (Hong vd., 2023). Katılımcıların akademideki çalışma süreleri 3 ila 10 yıl arasında değişmektedir ve 7'si erkek, 4'ü kadındır.

Yapılan görüşmeler sonrası katılımcıların yanıtları, destekleyici liderlik eksikliğinin sessiz istifa eğiliminde önemli bir rol oynadığını ortaya koymaktadır. Destekleyici liderler, çalışanların akademik gelişimini teşvik ederek iş tatminini artırırken, bu desteğin yokluğu motivasyon kaybına yol açabilir (Almaslukh vd., 2022). K10, bu durumu "Destekleyici lider olmaması, çalışanı bir akademisyen -bilim insanından- çok işçiye dönüştürüyor" ifadesiyle çarpıcı biçimde özetlemektedir. Ayrıca, fikirlerin yöneticiler tarafından önemsenmemesi ve görmezden gelinmesi de sessiz istifayı artıran bir diğer önemli faktör olarak ortaya çıkmıştır. K4, "...Sık sık toplantı yapıyoruz ancak fikirlerim önemsenmiyor, bu yüzden sessiz kalmayı tercih ediyorum...." diyerek, yöneticilerle yaşanan iletişim eksikliğinin ve destek yetersizliğinin ekstra sorumluluk alma isteğini nasıl azalttığını vurgulamaktadır. Buna ek olarak, altyapı ve kurumsal destek eksikliği de sessiz istifa davranışını tetiklemektedir. K5, "...İki senedir ne bilgisayar ne de yazıcı var, bu durum ekstra sorumluluk alma isteğimi azaltıyor..." ifadesiyle, yöneticiler tarafından gerekli kaynakların sağlanmamasının motivasyon üzerindeki olumsuz etkisini göstermektedir. Kadroların tahsis edilmesinde yöneticilerin destek vermemesi de akademisyenlerin ek sorumluluk alma isteğini azaltmıştır. K1 "...Özellikle kadrom uzun süre verilmedi ve başarılarım desteklenmedi. Hiçbir başarı cezasız kalmıyor maalesef. Ekstra sorumluluk almak istemedim bu sebeplerden dolayı..." demiştir.

Katılımcıların yanıtları, aşırı iş yükü, görevlerin son teslim tarihleri ve idari-akademik işlerin dengelenememesi gibi faktörlerin akademik dünyada tükenmişliği artırdığını göstermektedir. K1, "...Akademisyenin mesaisi yoktur. Akşamları dahi iş talebi gelebiliyor. Aile ihmal ediliyor ve stres başlıyor..." diyerek iş-yaşam dengesizliğinin yarattığı baskıyı vurgulamaktadır. Benzer şekilde, K2 ve K8, idari ve akademik işlerin birlikte yürütülmesinin zorluklarından bahsederek, bu durumun ek görev alma isteğini olumsuz etkilediğini belirtmiştir. Teslim tarihlerinin yakın olması ve son dakika iş talepleri de katılımcılar üzerinde önemli bir stres kaynağıdır. K4, "...Teslim tarihleri genelde yakın oluyor, ya da son dakikada iş talepleri geliyor. Gün içinde şu toplantıya katılım sağlayın vb yazılar gönderiliyor; bu yüzden daha fazla iş yükü almamaya çalışıyorum." diyerek zaman baskısının motivasyon üzerindeki etkisini ortaya koymaktadır.

İş ve özel yaşam dengesizliğinin akademisyenlerde sessiz istifa davranışını artıran önemli bir faktör olduğu görülmüştür. Birçok katılımcı, yoğun iş yükü, idari sorumluluklar ve akademik beklentiler nedeniyle özel hayatlarına yeterli zaman ayıramadıklarını ifade etmiştir. K1, "...Balayı tatilimde dahi çalıştığım kurum tarafından düzenlenen bir kongrede görevliydim..." diyerek, işin özel yaşama müdahalesinin ne kadar ileri gidebildiğini vurgulamaktadır. Benzer şekilde, K7, "...Hem idari işler hem de akademik sorumluluklar nedeniyle eşimle sürekli sorun yaşadım..." ifadesiyle, iş yükünün aile hayatına olan olumsuz etkisini açıkça ortaya koymaktadır. Sürekli ulaşılabilir olma baskısı, akademisyenlerin iş saatleri dışında da çalışmaya zorlanmalarına yol açmaktadır. K10, "...Tatilde dahi iş yapmam bekleniyor; bu da huzursuzluk yaratıyor..." diyerek, akademik dünyadaki tükenmişlik döngüsüne dikkat çekmektedir. Bu durum, K8'ün ifadesiyle de desteklenmektedir: "...Akşam saatlerini araştırmaya ayırmak isterken eşimle vakit geçirmek daha kıymetli geliyor, sonuçta işler birikiyor ve verimsiz bir süreç ortaya çıkıyor...". Öte

yandan, bazı katılımcılar iş ve özel yaşam arasında denge kurmak için bilinçli tercihler yaptıklarını belirtmiştir. K6, "...İşle ilgili hiçbir durum aileme geçirdiğim süreye etki etmeyeceğinden dengeyi her daim sağlıyorum..." diyerek, aileye öncelik vermenin önemine vurgu yapmıştır.

Katılımcılar takdir eksikliğinin akademik ortamlarda sessiz istifa davranışını artıran temel unsurlardan biri olduğunu belirtmiştir. Başarıların ve katkıların fark edilmemesi, çalışanların motivasyonunu azaltmakta ve yalnızca temel görevlerine odaklanmalarına yol açmaktadır. K1, "...Takdir eden yöneticiler sadece sözde takdir ediyorlar. Gerçek bir takdir yok..." ifadesiyle, samimiyetsiz takdirin yarattığı güven kaybını vurgulamaktadır. Benzer şekilde, K4, "...Çabalarım neredeyse hiç takdir edilmiyor; bu yüzden sadece standart işlerimi yapıyorum..." diyerek, takdir eksikliğinin üretkenliği azalttığını göstermektedir. Takdirin adaletsiz dağılımı, sessiz istifayı tetikleyen bir diğer önemli faktördür. K10, "...Çalışan daha fazla iş yüküyle ödüllendiriliyor(!), bu nedenle motivasyonum azalıyor!" ifadesiyle, iş yükünün adaletsiz dağılımının motivasyon kaybına yol açtığını dile getirmiştir. K9 de benzer şekilde, "...Bu kadar işe rağmen özlük haklarım iyileştirilmiyor; temel işlerin ötesine geçmek istemiyorum..." diyerek, takdir eksikliğinin kariyer gelişimi üzerindeki olumsuz etkisini belirtmiştir.

**Tablo 6.** Sessiz istifa davranışının altında yatan nedenler

Destekleyici lider eksikliği	Stres-tükenmişlik	İş-özel yaşam dengesizliği	Takdir eksikliği	İş-kişisel hedef uyumsuzluğu	İş yeri ilişkileri	Kurum beklentileri	Diğer nedenler
Akademik gelişimin desteklenmemesi	Görev teslim tarihleri	İş yükünün aile hayatına olumsuz etkisi	Takdirin adaletsiz dağılımı	Kişisel hedeflerle iş yükü arasındaki çelişki	Güvensizlik ve samimiyetsiz ilişkiler	Aşırı performans beklentileri ve iş yükü çakışması	Kadro tahsis edilmemesi ve ikili ilişki sorunu
Fikirlere önem verilmemesi	İdari ve akademik işlerin dengelenmemesi	Sürekli ulaşılabilir olma baskısı	Motivasyon kaybı	İş-yaşam dengesi ve motivasyon eksikliği	Rekabet ve iş birliği eksikliği	Gerçekçi olmayan beklentiler ve çelişkili talepler	Görev tanımının belirsizliği
İletişim eksikliği ve samimiyetsizlik	Aşırı iş yükü	İşe öncelik verilmesi hakkında talepte bulunulması	Samimiyetsiz takdir	Kendini değersiz hissetme ve kimlik bunalımı	Dedikodu ve adam kayırma	Destek eksikliği ve kaynak problemleri	Yetersiz maaş
Altyapı imkanlarının desteklenmemesi							Ünvana göre saygı gösterilmesi

Tablo 6, içerik analizi sonucunda sessiz istifa davranışını etkileyen faktörleri tematik olarak gruplamaktadır. Analiz sonuçlarına göre, destekleyici liderlik eksikliği, stres, iş-yaşam dengesizliği, takdir eksikliği, kişisel hedeflerle iş beklentileri arasındaki uyumsuzluk, aşırı iş yükü ve tükenmişlik gibi faktörler, turizm akademisyenlerinde sessiz istifa eğilimini artıran başlıca nedenler olarak belirlenmiştir.

Katılımcılar tarafından kişisel hedefler ile iş yükü arasındaki çelişkinin, akademisyenlerde sessiz istifa davranışını artıran temel faktörlerden biri olduğu belirtilmiştir. Katılımcıların çoğu, doçent olma ve uluslararası yayın yapma gibi akademik hedeflere sahip olsalar da, yoğun idari işler ve iş yükü nedeniyle bu hedeflere ulaşmakta zorlandıklarını belirtmiştir. K1, "...Doçent olmak istiyorum ama iş yükü nedeniyle ek sorumluluk almıyorum..." diyerek, iş yükünün kariyer hedefleri üzerindeki engelleyici etkisini vurgulamaktadır. Benzer şekilde, K3, "...Yoğun idari iş yükü hedeflerime ulaşmamı zorlaştırıyor..." ifadesiyle, idari sorumlulukların akademik hedeflerin önünde bir engel

oluşturduğunu dile getirmiştir. İş-yaşam dengesi ve motivasyon eksikliği de sessiz istifayı tetikleyen önemli unsurlar arasında yer almaktadır. K4, "...Terfi alma isteğim azaldı çünkü iş-yaşam dengesi bozulacak..." ifadesiyle, kariyer hedeflerinden feragat etme eğilimini ortaya koymaktadır. K5 ise, "...Araştırmaya zaman ayıramıyorum; hedeflerime ulaşamıyorum; çünkü yoğun bir iş yükü var..." diyerek, iş yükünün akademik gelişim üzerindeki olumsuz etkisini vurgulamaktadır. Öne çıkan bir diğer önemli tema ise mesleki kimlik bunalımıdır. K10, "...Kendimi bir bilim insanı gibi değil, bir devlet memuru gibi hissediyorum. Sürekli idari görev yazışma var..." diyerek, mesleki yabancılaşma hissini ek sorumluluk alma isteğini nasıl azalttığını açıklamaktadır.

Çalışma ortamındaki ilişkilerin akademisyenlerin ek sorumluluk alma motivasyonu üzerinde doğrudan etkili olduğu söylenebilir. Güvensizlik ve samimiyetsiz ilişkiler, sessiz istifa eğilimini artıran önemli bir faktör olarak öne çıkmaktadır. K8, "...Samimiyetsiz davranışlar var, bunun neticesinde güven eksikliği hissediyorum. Bu durum, sorumluluklarımın ötesine geçme isteğimi azaltıyor..." diyerek, olumsuz ilişkilerin motivasyon üzerindeki etkisini vurgulamaktadır. Benzer şekilde, K2, "...Güvensiz ve çıkarıcı bir ortam var. Çıkar her şeyin üzerinde; sorumluluk almak istemiyorum..." ifadesiyle bu görüşü desteklemektedir. Rekabet ve iş birliği eksikliği, katılımcıların çalışma ortamına dair dile getirdiği sorunlar arasındadır. K3, "...Yoğun rekabet ortamı var. Bu nedenle iş birliği eksikliği ortaya çıkıyor. Herkes kendi çalışmalarına odaklanıp bir an önce unvan almak istiyor, bu durum gönüllü projelere katılmak için motivasyon bulmamı engelliyor..." diyerek, bireysel çalışmaların ön plana çıktığı bir ortamın ek sorumluluk alma isteğini nasıl azalttığını ortaya koymaktadır. Dedikodu ve adam kayırma da çalışanların üretkenliğini ve sorumluluk alma isteğini olumsuz etkileyen faktörler arasındadır. K10, "...Çok fazla dedikodu ve adam kayırma var; herkes verilen görevleri başkasına devretmenin peşinde..." ifadesiyle bu sorunu dile getirmiştir. Öte yandan, olumlu bir çalışma ortamının üretkenlik üzerindeki olumlu etkisi de gözlemlenmiştir. K11, "...Meslektaşlarımla ilişkilerim çok iyi; bu da motive edici oluyor. Birbirimize çalışmalarımızda destek olabiliyoruz..." diyerek destekleyici bir ortamın pozitif etkisini vurgulamaktadır.

Kurumun aşırı performans beklentileri ve gerçekçi olmayan taleplerinin, akademisyenlerin ek sorumluluk alma motivasyonunu önemli ölçüde azalttığını göstermektedir. Kurumların akademik üretkenlik ve idari sorumlulukları aynı anda talep etmesi, çalışanlarda motivasyon kaybı yaratmaktadır. K1, "...Hem idari hem akademik beklentiler fazla. Bazen memurların beceremediği işleri bile biz yapıyoruz. Verilen işler haricinde hiçbir işe gönüllü değilim..." diyerek iş yükü fazlalığının ek sorumluluklardan kaçınmaya nasıl yol açtığını belirtmiştir. Gerçekçi olmayan beklentiler ve çelişkili talepler de öne çıkan diğer sorunlardır. K7, "...Akademik başarı bekleniyor ama sürekli idari işlerle meşgul oluyorum. Sürekli çılgın (!) projeler var üst yönetimde ama bir mantığı yok..." ifadesiyle bu çelişkinin yarattığı sorunu vurgulamaktadır. K11 ise, "...Beni 10'dan fazla komisyonda görevlendiriyorlar, bu da akademik anlamda geri kalmama neden oluyor..." diyerek iş yükü çakışmasının üretkenlik üzerindeki olumsuz etkisini ifade etmiştir. Ayrıca, destek eksikliği ve kaynak problemleri akademisyenlerin ek sorumluluklara ilgisini azaltmaktadır. K5, "...Bölümde yeterli akademik personel yok ama beklenti çok. Bu durumda ek görev almak istemiyorum..." diyerek yapısal sorunların motivasyon üzerindeki etkisini vurgulamıştır.

Katılımcılar "Sizce sessiz istifa davranışını artıran başka nedenler var mı? Lütfen açıklayınız." sorusuna verdikleri cevapla deneyimleri doğrultusunda sessiz istifa muhtemel nedenlerini belirtmişlerdir. En yaygın verilen cevaplar şunlardır: "Kadroların tahsis edilmemesi, Arş. Gör. ünvanına ait görev tanımının belirsiz olması, maaşlarınız yetersizliği, bir bilim insanı gibi görülmemeleri, kadro atamalarında ikili ilişkilerin etkili olması, ünvana göre saygı

gösterilmesi.” Tablo 6’da içerik analizi neticesinde elde edilen bulgulara göre sessiz istifa davranışının nedenleri verilmiştir.

## Tartışma

Bu çalışmanın temel amacı, Türkiye’deki turizm akademisyenlerinin sessiz istifa eğilimlerini değerlendirmek ve bu eğilimlerin ardındaki nedenleri belirlemektir. Araştırma kapsamında yapılan nicel analizlerde, özellikle Araştırma Görevlisi Dr. ünvanına sahip akademisyenlerin sessiz istifaya en yatkın grup olduğu görülmüştür. Tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçlarına göre, Arş. Gör. Dr. grubunun sessiz istifa eğilimi açısından diğer akademik ünvanlarla anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Nitel analizler ise, destekleyici liderlik eksikliği, iş-özel yaşam dengesizliği, tükenmişlik, kurum beklentilerindeki aşırılık, özlük haklarındaki eksiklikler ve takdir eksikliğinin sessiz istifayı artıran başlıca faktörler olduğunu ortaya koymuştur.

Çalışmanın nicel bulguları, yaş, akademik ünvan ve çalışma süresi gibi demografik değişkenlerin sessiz istifa eğilimleri üzerinde anlamlı farklılıklar yarattığını ortaya koymuştur. Özellikle Arş. Gör. Dr. ünvanına sahip akademisyenlerin sessiz istifaya en yatkın grup olduğu belirlenmiştir. Bu grubun, kariyer belirsizliği, iş güvencesi eksikliği ve yoğun iş yükü gibi etmenler nedeniyle ek sorumluluklardan kaçınma eğiliminde olduğu gözlemlenmiştir. Bu sonuç, Hong vd. (2023) tarafından elde edilen bulgularla örtüşmektedir. Hong vd. (2023), genç akademisyenlerin kariyer güvencesi ve belirsizlikler nedeniyle işten kopma davranışı sergileyebileceğini, kariyerinde ilerlemiş akademisyenlerin daha yüksek iş güvencesine sahip olmalarından dolayı sessiz istifa eğilimlerinin azalabileceğini belirtmiştir. Bu çalışmada da benzer şekilde, Doçent Dr. ve Prof. Dr. ünvanına sahip kariyerinde ilerlemiş akademisyenlerin işlerine daha fazla bağlılık gösterdiği belirlenmiştir.

Akademik kıdemin sessiz istifa eğilimleri üzerindeki etkisi de dikkat çekicidir. Çalışma süresi 2-6 yıl arasında olan akademisyenlerin sessiz istifa eğilimlerinin daha yüksek olduğu; buna karşın, 12-16 yıl ve 16-21 yıl deneyime sahip akademisyenlerde bu eğilimin düştüğü tespit edilmiştir. Bu bulgu, Lee & Kim (2023) tarafından elde edilen, deneyim arttıkça iş yükü yönetiminin kolaylaştığı ve kurumsal bağlılığın arttığı yönündeki bulgularla paraleldir. Deneyimli akademisyenler, kariyerlerinde daha sağlam bir konuma ulaşmanın getirdiği güvenle kuruma daha fazla bağlılık gösterebilmektedir. Buna ek olarak, yaş değişkeni de sessiz istifa eğilimlerinde önemli bir belirleyici olarak öne çıkmaktadır. 26-35 yaş aralığındaki akademisyenler, özellikle kariyerlerinin başında oldukları için kadro güvencesi eksikliği, yoğun ders yükü ve araştırma baskısı nedeniyle sessiz istifaya daha yatkın olabilir. Bu bulgu, Yazıcı & Mecek (2023) ile Serenko’nun (2024), akademisyenlerin iş yükü baskısı altında tükenmişlik yaşama eğiliminde olduklarına dair çalışmalarını desteklemektedir.

Araştırmanın nitel bulguları, sessiz istifayı tetikleyen faktörlerin daha derinlemesine anlaşılmasını sağlamaktadır. Katılımcıların ifadeleri, destekleyici liderlik eksikliğinin sessiz istifayı artıran en önemli etkenlerden biri olduğunu göstermektedir. Akademisyenler, yöneticiler tarafından yeterince desteklenmediklerinde iş yerinde bir aidiyet duygusu geliştirememekte ve ekstra sorumluluk almaktan kaçınmaktadır. Chen vd. (2022) ve Christensen vd. (2021), destekleyici liderlerin çalışan bağlılığını artırarak iş yerinde pozitif bir topluluk hissi yarattığını ve bu durumun çalışanların kuruma daha fazla katkıda bulunmasını teşvik ettiğini vurgulamıştır. Araştırmanın bulguları, bu verilerle uyumlu olarak, yöneticilerden gelen destek eksikliğinin motivasyon kaybına yol açtığını ve sessiz istifa eğilimlerini artırdığını göstermektedir.

Katılımcıların bir kısmı, kişisel hedefler (örneğin, doçentlik ünvanı elde etmek, uluslararası yayınlar yapmak) ile kurumsal beklentiler (idari görevler, yoğun ders yükü) arasındaki uyumsuzluğun sessiz istifa eğilimlerini artırdığını belirtmiştir. Bu durum, Ryan & Deci (2020) tarafından geliştirilen Kendini Belirleme Teorisi'ne (Self-Determination Theory) dayandırılabilir. Teoriye göre, bireylerin iş yerindeki içsel motivasyonları, kişisel hedefleriyle kurumsal beklentiler arasındaki uyumdan etkilenir. Kişisel ve kurumsal beklentiler arasındaki çatışma, bireyin işten kopmasına ve yalnızca temel görevlerine odaklanmasına yol açabilir. Bu bağlamda, araştırma bulguları, De Clercq (2023) ve Kovács vd. (2024)'ün çalışmalarıyla da örtüşmekte, kişisel hedeflerle iş talepleri arasındaki dengenin kurulamamasının sessiz istifayı artırdığına işaret etmektedir.

Sessiz istifayı tetikleyen bir diğer önemli etken ise iş-yaşam dengesizliği ve bunun sonucunda ortaya çıkan tükenmişliktir. Katılımcılar, yoğun iş yükü nedeniyle özel yaşamlarına yeterince zaman ayıramadıklarını ve bu durumun zamanla tükenmişlik yaratarak işten kopuşa neden olduğunu belirtmiştir. Özellikle genç akademisyenler, kariyerlerinin başında yoğun iş yükü ve araştırma baskısı altında çalışırken ailevi sorumlulukları ihmal etmek zorunda kaldıklarını ifade etmiştir. Bu bulgu, Orgambidez & Extremera'nın (2020) iş-yaşam dengesi üzerine yaptığı çalışmalarda ortaya koyduğu, iş-yaşam çatışmasının üretkenliği ve bağlılığı azalttığına dair sonuçlarla uyumludur. Turizm, mevsimsel yoğunlukların ve esnek çalışma saatlerinin öne çıktığı bir sektördür. Araştırmada iş-yaşam dengesizliğinin sessiz istifa eğilimlerini artırdığı bulgusu, turizm alanında daha da önemli hale gelmektedir. Turizm akademisyenleri, yoğun dönemlerdeki ders ve idari yükleri nedeniyle özel yaşamlarına yeterince zaman ayıramadıklarını ifade etmektedir. Bu durum, tükenmişlik hissini artırmakta ve uzun vadede sessiz istifa davranışını tetiklemektedir.

Takdir eksikliği, sessiz istifa eğilimlerinin en belirgin nedenlerinden biri olarak öne çıkmaktadır. Katılımcılar, akademik başarılarının ve katkılarının yöneticiler ve kurumlar tarafından yeterince takdir edilmediğini ifade etmiştir. Hong vd. (2023) ve Ward (2022), iş yerinde takdir eksikliğinin bireylerde değer görmeme hissi yaratarak işten kopuşu artırdığını ve bu durumun sessiz istifayı tetiklediğini vurgulamıştır. Araştırmanın bulguları da benzer şekilde, takdir edilmeme durumunun akademisyenlerin yalnızca zorunlu görevleri yerine getirmelerine ve ekstra sorumluluklardan kaçınmalarına yol açtığını göstermektedir.

Tüm bu bulgular genel olarak literatürdeki mevcut çalışmalarla uyumlu olmakla birlikte, araştırma bazı yeni katkılar da sunmaktadır. Özellikle, Türkiye'deki turizm akademisyenleri arasında yapılan bu çalışma, genç akademisyenlerdeki sessiz istifa eğiliminin sadece iş yükü ve kariyer güvencesizliği ile değil, aynı zamanda kurumsal destek ve kişisel hedeflerle kurumsal beklentiler arasındaki denge eksikliğiyle de yakından ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. Bu bulgu, mevcut literatürde yeterince ele alınmamış bir konuya ışık tutmakta ve Türkiye'nin akademik bağlamına özgü koşulların sessiz istifa üzerindeki etkilerini anlamaya yönelik önemli bir katkı sunmaktadır.

Araştırmanın en dikkat çekici ve özgün bulgularından biri, kadroların tahsis edilmesi konusundaki sorunlar olmuştur. Özellikle Arş. Gör. ve Arş. Gör. Dr. ünvanına sahip akademisyenler arasında, kadro güvencesinin sağlanmaması sessiz istifa eğilimlerini artıran temel bir faktör olarak öne çıkmıştır. Kadro tahsisindeki belirsizlik, genç akademisyenlerde kariyerin sürdürülebilirliğine dair endişeler yaratmakta ve bu durum, motivasyon kaybı ve işten duygusal kopuşa yol açmaktadır. Bu bulgu, mevcut sessiz istifa literatürüne özgün bir katkı sağlamaktadır. Literatürde sessiz istifa genellikle iş yükü, liderlik eksikliği ve iş-yaşam dengesi gibi faktörlerle açıklanmaktadır (Hong vd., 2023; Disque, 2020; Chen vd., 2022).

Kadro tahsisindeki belirsizlik, özellikle Türkiye akademisine özgü bir unsur olarak öne çıkabilir. Türkiye’de kamu üniversitelerinde kadro tahsis süreçlerinin karmaşıklığı ve belirsizliği, genç akademisyenlerde uzun vadeli planlama yapma konusunda isteksizlik yaratabilir ve bu da sessiz istifa eğilimlerini güçlendirebilir. Yabancı literatürde kadro konusunun sessiz istifa ile yeterince ilişkilendirilmemesinin birkaç nedeni olabilir. İlk olarak, gelişmiş ülkelerde iş güvencesi yasal düzenlemelerle sağlanırken, gelişmekte olan ülkelerde daha belirsizdir. (Mahand & Caldwell, 2023). İkinci olarak, sessiz istifa genellikle iş tatmini, liderlik ve bağlılık gibi daha evrensel faktörlerle incelenmektedir (Xyeun vd., 2023). Son olarak, kadro konusu çoğunlukla işten ayrılma niyeti ve bağlılık ile ilişkilendirilmektedir, bu nedenle sessiz istifa ile dolaylı olarak ele alınabilir (Harris, 2025).

Akademisyenler, maaşların yetersizliğini de sessiz istifa eğilimlerini artıran temel nedenlerden biri olarak göstermiştir. Katılımcılar, maaşlarının yaptıkları işe ve aldıkları sorumluluklara kıyasla düşük olmasının, iş yerinde ek sorumluluk alma motivasyonlarını azalttığını ifade etmiştir. Bu bulgu, özellikle akademik dünyada içsel motivasyonun önemine vurgu yapan literatürle (Ryan & Deci, 2020) çelişir niteliktedir. Literatürde akademisyenlerin çoğunlukla içsel motivasyonla çalıştığı kabul edilse de, bu çalışma dışsal motivasyon unsurlarının (örn. maaş) da sessiz istifa davranışında önemli rol oynadığını ortaya koymuştur. Bu durum, ekonomik koşulların akademik motivasyon üzerindeki etkisine dair bir tartışma alanı açmaktadır. Turizm sektörünün Türkiye ekonomisindeki önemli rolü göz önüne alındığında, turizm akademisyenlerinin sektördeki profesyonellerle rekabet edebilecek düzeyde ücret ve özlük haklarına sahip olması beklenebilir. Ancak, araştırma bulguları maaş yetersizliğinin sessiz istifa eğilimlerinde önemli bir faktör olduğunu göstermektedir. Turizm alanındaki akademisyenler, sektörle iş birliği içinde güncel kalmak ve sektörel gelişmelere entegre olmak için fazladan çaba harcamak zorunda kalabilir. Yetersiz ekonomik koşullar, bu çabaları sürdürülebilir kılmakta zorluk yaratabilir ve akademik motivasyonu azaltabilir.

### **Teorik Çıkarımlar**

Bu çalışma, Kendini Belirleme Teorisi’ne (Self-Determination Theory) turizm akademisyenleri bağlamında bazı katkılar sağlayabilir. Ryan & Deci (2020) tarafından geliştirilen teori, bireylerin içsel motivasyonunun özerklik, yeterlilik ve ilişkililik ihtiyaçlarının karşılanmasına bağlı olduğunu vurgular. Bu çalışma, kadro tahsisi belirsizliği, görev tanımı eksikliği ve kadro atamalarında adalet sorunlarının, akademisyenlerin özerklik algısını zayıflatarak sessiz istifa eğilimlerini artırdığını göstermektedir. Bu bulgu, teorinin bireysel düzeyde odaklandığı motivasyon süreçlerine kurumsal yapılar ve kariyer güvencesi gibi yapısal unsurları ekleyerek teoriye katkı sunabilir.

Bu çalışma, Meyer ve Allen’in (1991) geliştirdiği örgütsel bağlılık teorisine, özellikle devam bağlılığı boyutu üzerinden bazı katkılar sunabilir. Devam bağlılığı, bireylerin iş yerinde kalma kararlarını sürdürme maliyetleri ve işten ayrılmanın getireceği kayıplarla ilişkilendirir. Araştırmanın bulguları, kadroların tahsis edilmemesi ve kariyer güvencesi eksikliğinin, genç akademisyenlerin uzun vadeli planlama yapma isteğini zayıflattığını ve sessiz istifa eğilimlerini artırdığını göstermektedir. Bu bulgu, kariyer güvencesinin, örgütsel bağlılığın yalnızca ekonomik ya da rasyonel bir boyutu olmadığını; aynı zamanda duygusal bağlılık ve mesleki aidiyet üzerinde de belirleyici bir rol oynadığını ortaya koyarak teoriyi genişletebilir. Çalışma, örgütsel bağlılık teorisine yeni bir tartışma alanı açmaktadır: “Kurumsal adalet ve şeffaflık eksikliğinin devam bağlılığı üzerindeki etkisi”. Türkiye’deki kamu üniversitelerinde görülen kadro tahsis süreçlerindeki belirsizlik, bireylerin yalnızca mevcut pozisyonlarını koruma odaklı davranmalarına değil, aynı zamanda kuruma duygusal bağ geliştirmelerini de engelleyebilir. Bu durum, devam

bağlılığının yalnızca rasyonel değil, duygusal ve yapısal faktörlerden de etkilendiğini göstererek literatüre yeni bir bakış açısı kazandırabilir.

### **Pratik Çıkarımlar**

Bu çalışmanın bulguları, akademik kurumlar, yöneticiler ve insan kaynakları yönetimi için sessiz istifa eğilimlerini azaltmaya yönelik bazı pratik çıkarımlar sunmaktadır. İlk olarak, kadro güvencesi sağlamaya yönelik adımlar büyük önem taşımaktadır. Özellikle genç akademisyenlerin motivasyonunu artırmak ve uzun vadeli plan yapmalarını desteklemek için şeffaf, adil ve öngörülebilir kadro tahsis süreçleri geliştirilmelidir. Kariyer belirsizliği, sessiz istifanın temel nedenlerinden biri olarak öne çıktığından, kurumsal güven sağlayacak politikaların uygulanması gerekmektedir.

İkinci olarak, destekleyici liderlik ve mentorluk programları geliştirilmelidir. Turizm akademisyenlerinin iş yerinde desteklendiğini hissetmeleri, onların kuruma olan bağlılıklarını ve iş motivasyonlarını artırabilir. Yöneticiler, çalışanlarının kariyer gelişimlerini destekleyen ve bireysel hedefleriyle kurumsal hedefler arasında denge kuran liderlik yaklaşımlarını benimsemelidir. Ayrıca, genç akademisyenlere yönelik kariyer planlama ve rehberlik programları, uzun vadede sessiz istifayı azaltmada etkili olabilir. Bunun yanı sıra, adil performans değerlendirme sistemleri ve takdir mekanizmaları kurulabilir. Çalışanların katkılarının düzenli olarak tanınması ve ödüllendirilmesi, kurumsal aidiyeti artırabilir ve işten duygusal kopuşu önleyebilir. Maaş politikalarının iyileştirilmesi de çalışanların işten kopma eğilimlerini azaltacak önemli bir faktör olabilir. Ayrıca, iş-yaşam dengesini destekleyen esnek çalışma modelleri, tükenmişlik riskini azaltarak sessiz istifayı önleyebilir.

Turizm alanında çalışan akademisyenler için sessiz istifa eğilimlerini azaltacak stratejiler, alanın uygulamalı doğası ve sektörle yakın ilişkisi dikkate alınarak geliştirilmelidir. Turizm eğitiminin uygulamalı yapısı, akademisyenlerin saha çalışmaları, staj organizasyonları ve sektörel iş birlikleri gibi ek sorumluluklar üstlenmesini gerektirir. Bu nedenle, görev tanımlarının netleştirilmesi ve uygulamalı ders yükünün adil dağılımı motivasyon kaybını önleyebilir. Turizm alanında, sektörel iş birliklerinin güçlendirilmesi ve endüstri destekli projelerin teşvik edilmesi, akademisyenlerin sektöre entegre olmasını ve işlerinin anlamlılığını artırmasını sağlayabilir. Bu tür uygulamalar, akademisyenlerin kariyer hedefleri ile kurumsal beklentiler arasında daha iyi bir uyum geliştirmesine yardımcı olabilir. Ayrıca, mevsimsel iş yoğunluğunun dengelenmesi için esnek çalışma düzenlemeleri ve tatil dönemlerinde araştırma için teşvikler sağlanmalıdır.

Turizm akademisyenlerinin bilimsel kimliklerini güçlendirmek amacıyla, uluslararası yayın destekleri, konferans katılımları ve akademik başarıların görünürlüğünü artıracak ödül sistemleri geliştirilmelidir. Turizm sektöründeki hızlı değişimlere uyum sağlayabilecek uygulamalı araştırma fonları ve sektör-akademi ortak projeleri, akademisyenlerin alanlarındaki yeniliklere katkı sağlamalarını destekleyerek sessiz istifayı önleyebilir.

### **Sonuç**

Bu çalışma, Türkiye'deki turizm akademisyenlerinin sessiz istifa eğilimlerini ve bu eğilimlerin altında yatan nedenleri ortaya koyarak, alana özgü bazı bulgular sunmuştur. Araştırmanın nicel bulguları, yaş, akademik ünvan ve çalışma süresi gibi demografik değişkenlerin sessiz istifa eğilimlerinde anlamlı farklılıklar yarattığını göstermiştir. Özellikle Arş. Gör. Dr. ünvanına sahip genç akademisyenlerin, kariyer belirsizliği, kadro güvencesi eksikliği ve yoğun iş yükü nedeniyle sessiz istifaya daha yatkın oldukları belirlenmiştir. Nitel bulgular, sessiz istifanın temel

nedenleri arasında destekleyici liderlik eksikliği, iş-yaşam dengesizliği, tükenmişlik, takdir eksikliği ve kurumsal beklentilerdeki aşırılıklar gibi faktörleri öne çıkarmaktadır. Ayrıca, kadroların tahsis edilmemesi, görev tanımı belirsizliği ve maaş yetersizliği, Türkiye'deki turizm akademisi için önemli bulgular olarak dikkat çekmektedir. Bu faktörler, akademisyenlerin kurumsal aidiyet duygusunu zayıflatarak işten duygusal kopuşa ve yalnızca temel görevleri yerine getirme eğilimine yol açabilir.

Sonuç olarak, turizm akademisyenlerinin sessiz istifa eğilimlerini azaltmak için şeffaf kadro politikaları, destekleyici liderlik uygulamaları, adil performans değerlendirme sistemleri ve iş-yaşam dengesi sağlayan esnek çalışma modelleri gibi stratejilerin geliştirilmesi önerilmektedir. Çalışma, turizm akademik dünyasında sessiz istifayı önlemeye yönelik yapısal ve yönetsel iyileştirmeler hakkında pratik ve teorik çıkarımlar sunmaktadır. Gelecekteki araştırmalar, farklı disiplinlerdeki akademisyenlerin sessiz istifa eğilimlerini karşılaştırarak daha genel sonuçlara ulaşabilir. Ayrıca, kültürel ve bölgesel farklılıkların sessiz istifa üzerindeki etkisini incelemek, küresel düzeyde genel geçer sonuçlar elde edilmesine katkı sağlayabilir. Nitel görüşmelerin yanı sıra deneysel araştırmalarla destekleyici liderlik, iş-yaşam dengesi ve kadro güvenliği gibi faktörlerin sessiz istifa üzerindeki doğrudan etkisi de araştırılabilir.

## Beyan

Bu araştırmada kullanılan verilerin toplanabilmesi için gerekli olan etik kurul izin belgesi Harran Üniversitesi Etik Kurulu 09.01.2025 tarihi ve 2025/7 sayı numarası ile alınmıştır.

## KAYNAKÇA

- Ablanedo-Rosas, J. H., Blevins, R. C., Gao, H., Teng, W.-Y., & White, J. (2011). The impact of occupational stress on academic and administrative staff, and on students: An empirical case analysis. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 33(5), 553–564.
- Aiston, S., & Fo, C. K. (2020). The silence/ing of academic women. *Gender and Education*, 33(2), 138–155. <https://doi.org/10.1080/09540253.2020.1716955>
- Akah, L. U., Owan, V. J., Aduma, P. O., Onyenweaku, E. O., Olofu, M. A., Alawa, D. A., Ikutal, A., & Usoro, A. A. (2022). Occupational stress and academic staff job performance in two Nigerian universities. *Journal of Curriculum and Teaching*, 11(3), 28-39. <https://eric.ed.gov/?id=EJ1362042>
- Alami, R., Stachowicz-Stanusch, A., Agarwal, S., & Al Masaeid, T. (2024). Predicting quiet quitting: Machine learning insights into silent resignations in healthcare industry. *Journal of Ecohumanism*, 3(4), 3444–3462. <https://doi.org/10.62754/joe.v3i4.3864>
- Almaslukh, F. M. O., Khalid, H., & Sahi, A. M. (2022). The Impact of internal marketing practices on employees' job satisfaction during the COVID-19 pandemic: The Case of the Saudi Arabian banking sector. *Sustainability*, 14(15), 9301. <https://doi.org/10.3390/su14159301>
- Atik, s., & Çelik, o. t. (2022). Analysis of the relationships between academic motivation, engagement, burnout and academic achievement with structural equation modelling. *International Journal of Contemporary Educational Research*, 8(2), 118–130. <https://doi.org/10.33200/ijcer.826088>

- Bakotić, D. (2023). Relationship between quiet quitting and leadership orientation: The case of Croatian employees. *DIEM*, 8(1), 38–45. <https://doi.org/10.17818/DIEM/2023/1.5>
- Ballesteros, E., et al. (2023). Relationship between leadership and engagement. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, <https://doi.org/10.1108/jhti-01-2021-0001>
- Bartlett MJ., Arslan FN., Bankston. A., & Sarabipour, S. (2021). Ten simple rules to improve academic work–life balance. *PLOS Computational Biology*, 17(7), e1009124. <https://doi.org/10.1371/journal.pcbi.1009124>
- Bartlett, J. E., Kotrlik, J. W., & Higgins, C. C. (2001). Organizational research: Determining appropriate sample size in survey research. *Information Technology, Learning, and Performance Journal*, 19(1), 43-50.
- Bashir, S., & Khan, M. I. (2022). Challenges of work-life balance for women academics: A case study of universities in Lahore, Pakistan. *UMT Education Review*, 5(2), 1-21. <https://doi.org/10.32350/uer.52.01>
- Bhardwaj, A. (2022). Organizational culture and effective leadership in academic medical institutions. *J Healthc Leadersh.* 14, 25-30. <https://doi.org/10.2147/JHL.S358414>
- Brown, B. W., Locander, J. A., & Locander, W. B. (2022). Should I stay or should I so? The cascading impact of performance pressure on supervisor bottom-line mentality and salesperson hypervigilant decision making, emotional exhaustion, and engagement. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 29(3–4), 353–368. <https://doi.org/10.1080/1051712X.2022.2121502>
- Chen, C., Ding, X. & Li, J. (2022). Transformational leadership and employee job satisfaction: the mediating role of employee relations climate and the moderating role of subordinate gender. *International Journal of Environmental Reserach and Public Health.* 19(1), 233. <https://doi.org/10.3390/ijerph19010233>
- Christensen, M., Dawson, J., & Nielsen, K. (2021). The role of adequate resources, community and supportive leadership in creating engaged academics. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(5), 2776. <https://doi.org/10.3390/ijerph18052776>
- De Clercq, D. (2023). Perceived person–organization misfit and procrastination behaviour. *European Management Review*, 1–16. <https://doi.org/10.1111/emre.12611>
- Disque, N. A., (2020). Employee perceived supervisor support, narcissistic leadership and employee turnover intention: A literature review. *The Strategic Journal of Business & Change Management*, 7(2), 426 – 455.
- Elo, S. and Kyngäs, H. (2008), The qualitative content analysis process. *Journal of Advanced Nursing*, 62, 107-115. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2007.04569.x>
- Fauzi, M. A., Rahamaddulla, S. R., Lee, C. K., Ali, Z., & Alias, U. N. (2024). Work pressure in higher education: a state of the art bibliometric analysis on academic work–life balance. *International Journal of Workplace Health Management*, 17(2), 175-195. <https://doi.org/10.1108/IJWHM-01-2023-0002>
- Galanis, P., Katsiroumpa, A., Vraka, I., Siskou, O., Konstantakopoulou, O., Moisoglou, I., ... & Kaitelidou, D. (2023). The quiet quitting scale: Development and initial validation. *AIMS Public Health*, 10(4), 828. <https://doi.org/10.3934/publichealth.2023055>

- Güteryüz, İ., Sürücü, L., & Yıkılmaz, İ. (2023). The role of job stress in the effect of workplace incivility on organizational commitment. *Erciyes İletişim Dergisi*, 10(2), 525-542. <https://doi.org/10.17680/erciyesiletisim.1317176>
- Hamouche, S., Koritos, C., & Papastathopoulos, A. (2023). Quiet quitting: Relationship with other concepts and implications for tourism and hospitality. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 35(12), 4297–4312. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2022-1362>
- Harris, L.C. (2025). Commitment and Quiet Quitting: A Qualitative Longitudinal Study. *Human Resource Management*, 64, 565-582. <https://doi.org/10.1002/hrm.22274>
- Hong, A., Cortez, M. C., Garcia, T., Lorenzo, D., & Jaye, J. (2023). Silent disengagement: A case study on 'quiet quitting' among professors in Metro Manila's private higher education institutions amidst remote/hybrid work. *Journal of Business, Ethics and Society* 3(1-2), 15-44. <https://doi.org/10.61781/3-2ii2023/2bmlm>
- Horta, H., Jung, J., Zhang, L., Postiglione, G. (2019). Academics' job-related stress and institutional commitment in Hong Kong universities. *Tertiary Education and Management*, 25, 327–348. <https://doi.org/10.1007/s11233-019-09039-8>
- Janghorban, R., Roudsari, R. L., & Taghipour, A. (2014). Skype interviewing: The new generation of online synchronous interview in qualitative research. *International Journal of Qualitative Studies on Health and Well-Being*, 9(1). <https://doi.org/10.3402/qhw.v9.24152>
- Joshi, R., & Khullar, L. (2024). Alleviating quiet quitting through employee value proposition and the moderating role of internal communication. *International Research Journal on Advanced Engineering and Management (IRJAEM)*, 2(03), 198-205. <https://orcid.org/0009-0009-5993-7790>
- Kamran, A., Zafar, S., Ali, S.N. (2014). Impact of work-life balance on employees productivity and job satisfaction in private sector universities of Pakistan. In: Xu, J., Fry, J., Lev, B., Hajiyev, A. (eds) Proceedings of the Seventh International Conference on Management Science and Engineering Management. Lecture Notes in Electrical Engineering, 242. Springer, Berlin, Heidelberg. [https://doi.org/10.1007/978-3-642-40081-0\\_86](https://doi.org/10.1007/978-3-642-40081-0_86)
- Karrani, M. A., Bani-Melhem, S., & Mohd-Shamsudin, F. (2023). Employee quiet quitting behaviours: conceptualization, measure development, and validation. *The Service Industries Journal*, 44(3–4), 218–236. <https://doi.org/10.1080/02642069.2023.2286604>
- Konal Memiş, T., & Tabancalı, E. (2024). Teachers' silent scream: Quiet quitting. *Research in Educational Administration and Leadership*, 9(3), 372-412. <https://doi.org/10.30828/real.1440040>
- Komlenac, N., Stockinger, L., & Hochleitner, M. (2022). Family supportive supervisor behaviors moderate associations between work stress and exhaustion: testing the job demands–resources model in academic staff at an Austrian Medical University. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(9), 5769. <https://doi.org/10.3390/ijerph19095769>
- Kovács, K., Dobay, B., Halasi, S., & Pinczés, T. (2024). Demands, resources, and institutional factors in academic work. *Frontiers in Education*. 8. <https://doi.org/10.3389/feduc.2023.1326515>

- Lee, M., & Kim, B. (2023). Effect of employee experience on organizational commitment: Case of South Korea. *Behavioral Sciences*, 13(7), 521. <https://doi.org/10.3390/bs13070521>
- Ling, J., Chok, J. I., Zhang, W., & Lowery, C. M. (2025). The impacts of organizational changes on work engagement and quiet quitting. *American Journal of Management*, 25(1). <https://doi.org/10.33423/ajm.v25i1.7514>
- Logeswari, B., Sathyapriya, J., Vijayalakshmi, P., & Sudha, S. (2022). A study to analyse the major challenges and strategies to overcome work life imbalance among women academicians with special reference to kumbakonam district. *International Journal of Health Sciences*, 6(S1), 2904–2913. <https://doi.org/10.53730/ijhs.v6nS1.5288>
- Mahand, T., & Caldwell, C. (2023). Quiet quitting – Causes and opportunities. *Business and Management Research*, 12(1), 9-19. <https://doi.org/10.5430/bmr.v12n1p9>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Mousa, M., Chaouali, W., Aboramadan, M., Ayoubi, R., & Abdelgaffar, H. A. (2020). Effects of rector's narcissism on academics' silence and commitment. 29(4), 974-988. *International Journal of Organizational Analysis*. <https://doi.org/10.1108/IJOA-03-2020-2063>
- Naidoo-Chetty, M., & du Plessis, M. (2021). Job demands and job resources of academics in higher education. *Frontiers in Psychology*, 12, 631171. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.631171>
- Ochis, K. (2024). Generation Z and “Quiet Quitting”: Rethinking onboarding in an era of employee disengagement. *Multidisciplinary Business Review*, 17(1), 83-97. <https://orcid.org/0009-0006-4097-8179>
- Orgambidez, A. & Extremera, N. (2020). Understanding the link between work engagement and job satisfaction: Do role stressors underlie this relationship? *Scandinavian Journal of Psychology*, 61, 443–449. <https://doi.org/10.1111/sjop.12613>
- Özen, H., Korkmaz, M., Konucuk, E., Çeven, B., Sayar, N., Menşan, N. Özge, & Chan, T. C. (2024). Evaluation of Quiet Quitting: Is the Bell Ringing?. *Journal of Qualitative Research in Education*, (38), 108–142. <https://doi.org/10.14689/enad.38.1910>
- Petitta, L., & Ghezzi, V. (2023). Remote, disconnected, or detached? examining the effects of psychological disconnectedness and cynicism on employee performance, wellbeing, and work–family interface. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(13), 6318. <https://doi.org/10.3390/ijerph20136318>
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative Research and Evaluation Methods* (3rd ed.). Sage Publications.
- Pratiwi, P. E., Stanislaus, S., & Pratiwi, P. C. (2023). The tendency of quiet quitting workers in terms of engagement and well-being. *Philanthropy: Journal of Psychology*. 7(2), 132-143 <https://doi.org/10.26623/philanthropy.v7i2.7905>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions. *Contemporary Educational Psychology*, 61, 101860. <https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2020.101860>

- Serenko, A. (2024), The human capital management perspective on quiet quitting: recommendations for employees, managers, and national policymakers, *Journal of Knowledge Management*, 28(1), 27-43. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2022-0792>
- Shadrack, M. M., & Pillay, R. (2023). Work-life balance: Myth or fact among black female academics. *Pan-African Conversations*. 1(1), 57-56. <https://doi.org/10.36615/pac.v1i1.2548>
- Singh, C., Jackson, D., Munro, I., & Cross, W. (2021). Work experiences of nurse academics: A qualitative study. *Nurse Education Today*, 106, 1-6, 105038. <https://doi.org/10.1016/j.nedt.2021.105038>
- Springer, A., & Werner, I. (2020). Burnout among academics: An empirical study on the universities of Poland. In: Bilgin, M.H., Danis, H., Demir, E. (eds) Eurasian Business Perspectives. *Eurasian Studies in Business and Economics*, vol 14/2. Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-52294-0\\_5](https://doi.org/10.1007/978-3-030-52294-0_5)
- Tommasi, F., Ceschi, A., & Sartori, R. (2021). Person-environment misfit and mental disorder among PhD students: The mediating role of meaningful work. *Psychological Applications and Trends*, 217-222. <https://doi.org/10.36315/2021inpact045>
- Tuna, M., Tamer, E. T., & Akça, İ. (2024). Türkiye'deki üniversitelerin turizm bölümlerinde görevli akademisyenlerin eğitim profili. *Güncel Turizm Araştırmaları Dergisi*, 8(1), 234-258
- Wang, X., Zhang, Z., & Chun, D. (2022). How does mobile workplace stress affect employee innovative behavior? the role of work-family conflict and employee engagement. *Behavioral Sciences*, 12(1), 2. <https://doi.org/10.3390/bs12010002>
- Ward, W. L. (2022). Retention and Career Success of Faculty: The Case for Building a Sense of Belonging to the Academic Medicine Community. *Marshall Journal of Medicine*, 8(3), 1. <https://doi.org/10.33470/2379-9536.1382>
- Xueyun, Z., Al Mamun, A., Masukujjaman, M. et al. Modelling the significance of organizational conditions on quiet quitting intention among Gen Z workforce in an emerging economy. *Sci Rep* 13, 15438 (2023). <https://doi.org/10.1038/s41598-023-42591-3>
- Yang, N. (2023). The Causes, Effects, and Interventions of Workplace Emotional Exhaustion. *Lecture Notes in Education Psychology and Public Media*, 6,516-520. <https://doi.org/10.54254/2753-7048/6/20220459>
- Yazıcı, A. M., & Mecek, M. (2023). The effect of psychological safety and academic burnout on work engagement: A study on public universities in Türkiye. *İş ve İnsan Dergisi*, 10(2), 141-156. <https://doi.org/10.18394/iid.1342592>
- Yıldız, D., & Şen, G. (2024). The effect of employee motivation on performance and work commitment. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 59(2) 666-693. <https://doi.org/10.15659/3.sektor-sosyal-ekonomi.24.04.2329>
- Zeng, Z. & Xiong, S. (2024). A study on the relationship between instructors' psychological capital and job performance in private universities: The mediating role of quality of work life. *Frontiers in Artificial Intelligence and Applications*. 387, 269-278. <https://doi.org/10.3233/FAIA240264>

## Quiet Quitting Behavior of Tourism Academics

Abdullah ÜLKÜ

Harran University, Faculty of Tourism, Şanlıurfa/Türkiye

### Extended Summary

The primary aim of this study is to determine the level of quiet quitting behavior among tourism academics in Turkey and to analyze the underlying reasons for this behavior. Quiet quitting is defined as a form of work behavior where employees perform only the tasks specified in their job descriptions and avoid taking on responsibilities beyond that (Galanis et al., 2023). In the literature, the key factors influencing quiet quitting include burnout, work-life imbalance, lack of recognition, lack of supportive leadership, misalignment between personal goals and job expectations, and the intensity of institutional demands. Burnout is associated with a decrease in interest in work as a result of the depletion of an individual's physical and emotional resources (Serenko, 2024). Among academics, a heavy teaching load, research responsibilities, and administrative duties increase levels of burnout and lead to quiet quitting behavior (Yazıcı & Mecek, 2023; Brown et al., 2022).

Work-life balance is an important factor in preventing quiet quitting, especially among tourism academics, who often face challenges due to the sector's seasonal nature and intense industry demands. Flexible working hours, which are typically seen as beneficial, paradoxically contribute to work-life imbalance for tourism academics because industry-aligned responsibilities often extend beyond conventional working hours. These blurred boundaries between professional and personal life elevate stress levels and reduce job satisfaction, making academics more susceptible to quiet quitting behaviors (Malik, 2023; Orgambidez & Extremera, 2020). In particular, young academics at the beginning of their careers encounter significant challenges in balancing teaching, research, and administrative responsibilities. The complexity of managing these tasks contributes to work-life imbalance, which in turn triggers disengagement and quiet quitting (Shadrack & Pillay, 2023).

A prominent factor influencing quiet quitting is the lack of recognition for academic contributions. For tourism academics, who often juggle multiple responsibilities, insufficient acknowledgment of achievements results in decreased motivation and a diminished sense of professional fulfillment (Hong et al., 2023; Ward, 2022). The absence of meaningful recognition not only lowers morale but also drives academics to limit their efforts strictly to core responsibilities, avoiding voluntary engagement in additional tasks (Singh et al., 2021). This tendency is particularly evident among early-career researchers who perceive that their efforts are either overlooked or undervalued.

Supportive leadership emerges as a key moderating factor in reducing quiet quitting. Leadership that fosters trust, provides resources, and encourages participation enhances employee engagement and mitigates the risk of disengagement (Chen et al., 2022; Christensen et al., 2021). However, the absence of such leadership cultivates feelings of non-belonging and psychological detachment among academics (Aiston & Fo, 2020). In tourism academia, this issue is exacerbated by hierarchical structures where decision-making often lacks inclusivity. When academic leaders fail to support or acknowledge their team members' contributions, employees withdraw emotionally and mentally from their roles.

Misalignment between personal goals and institutional expectations further drives quiet quitting behaviors. Tourism academics often aspire to publish research and achieve career advancement. However, institutional

demands, such as administrative duties and industry collaborations, frequently overshadow these personal goals, resulting in motivational decline (De Clercq, 2023; Kovács et al., 2024). According to Ryan & Deci's (2020) Self-Determination Theory, internal motivation is sustained when personal goals align with institutional objectives. A lack of alignment diminishes professional satisfaction, thus promoting quiet quitting.

Additionally, high performance expectations and heavy workloads significantly contribute to burnout. Tourism academics face pressure to meet publication quotas, secure research funding, and maintain high teaching standards. This pressure leads to stress, burnout, and ultimately disengagement (Horta et al., 2019; Komlenac et al., 2022). Burnout reduces institutional commitment and encourages employees to adopt quiet quitting as a coping mechanism. In conclusion, addressing quiet quitting among tourism academics requires holistic strategies focusing on supportive leadership, fair recognition systems, realistic workload management, and alignment between personal and institutional goals. Implementing these measures will not only enhance academic productivity but also ensure long-term engagement and satisfaction among tourism academics.

A mixed-method approach was employed in the study. In the quantitative phase, data were collected from 259 academics working in tourism-related higher education programs in Turkey using the quiet quitting scale developed by Karrani et al. (2023). Participants were selected using a convenience sampling method, and the data were analyzed using a five-point Likert scale. Cronbach's Alpha coefficient and one-way analysis of variance (ANOVA) were applied in the analysis. In the qualitative phase, in-depth interviews were conducted with eight research assistants holding doctoral degrees and three research assistants. Participants were selected through purposive sampling, and the data were evaluated using content analysis. This phase aimed to reveal subjective experiences and individual perspectives behind quiet quitting tendencies.

Research findings indicate that the highest tendency toward quiet quitting was observed among research assistants with doctoral degrees (Mean: 4.12). In terms of age, academics in the 26–35 age group showed a higher tendency toward quiet quitting. Regarding years of service, academics with 2–6 years of experience demonstrated a higher inclination toward quiet quitting. According to the participants' statements, the main reasons contributing to quiet quitting include a lack of supportive leadership, heavy workload and deadline pressure, work-life imbalance and burnout, lack of recognition and unfair distribution of appreciation, misalignment between personal goals and job responsibilities, and unrealistic institutional expectations.

The findings of the study demonstrate that quiet quitting tendencies are more prevalent among young and early-career academics. This situation is related to factors such as career uncertainty and lack of job security. The lack of supportive leadership weakens employees' commitment to the institution, triggering quiet quitting (Chen et al., 2022; Christensen et al., 2021). Work-life imbalance becomes particularly evident among tourism academics due to the sector's seasonal intensities and flexible working hours (Orgambidez & Extremera, 2020). Furthermore, lack of recognition negatively affects employees' institutional commitment and productivity (Ward, 2022; Hong et al., 2023).

In light of these findings, it is recommended to develop leadership training and supportive management practices, establish work-life balance strategies, and structure recognition and reward systems more transparently and fairly. From a theoretical perspective, quiet quitting is closely related to a lack of institutional commitment and motivation in academia. Within the framework of Self-Determination Theory, it is observed that the alignment between

individuals' intrinsic motivations and institutional expectations influences tendencies toward quiet quitting (Ryan & Deci, 2020). In conclusion, this study sheds light on the key factors affecting quiet quitting behavior among tourism academics in Turkey, offering significant strategies to enhance institutional commitment. The findings reveal that elements such as job security, leadership support, and work-life balance play a crucial role in reducing quiet quitting in the academic world.

Ek 1. Etik Kurul İzni

Evrak Tarih ve Sayısı: 05.02.2025-414833

Evrak Tarih ve Sayısı: 05.02.2025-E.414678



T.C.  
HARRAN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER ETİK KURULU

Tarih: 03.02.2025

Saat : 09:30

Sayı : 2025/7

Konu: Abdullah ÜLKÜ

Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu'nun yaptığı toplantı sonucunda, Harran Üniversitesi Turizm Fakültesi Turizm Rehberliği Bölümü Öğretim Üyesi Dr. Öğr. Üyesi Abdullah ÜLKÜ'nün yürüttüğü ve Doç. Dr. Seyit Ahmet SOLMAZ'ın yardımcı araştırmacısı oldukları “**Turizm Akademisyenlerinde Sessiz İstifa Davranışı**” başlıklı çalışma oy birliğiyle uygun bulunmuş ve **09.01.2025** tarihinden geçerli olmak üzere onaylanmıştır.

e-imzalıdır

Dr. Öğr. Üyesi Emine YÖNEY

Başkan

(İzinli)

Doç. Dr. Hatice ŞAHİN  
Başkan Yardımcısı

e-imzalıdır

Doç. Dr. Abdulkadir GÜMÜŞÇÜ

e-imzalıdır

Doç. Dr. Dursun BARUT

(İzinli)

Doç. Dr. Ömer SABUNCU

(İzinli)

Doç. Dr. Derya EVRAN

e-imzalıdır

Doç. Dr. Yasin TAŞ

(İzinli)

Raportör

Doç. Dr. Hatice ŞAHİN