

Policy suggestions/ideas for politicians in the context of the problems of universities leading to silent resignations

Abdullah Turan¹ 

¹Aksaray University, Ortakoy Vocational School, Aksaray, Türkiye.

ABSTRACT

Although the topic of silent resignation has become popular with the pandemic, it can be understood that it is a practice that goes beyond the pandemic, considering its triggers and how it reflects on organizations. Universities are crucial institutions for the development of a country. The significant steps these institutions take in the scientific realm can propel countries forward in various fields, such as technology, military, politics, and society, compared to other nations, thereby changing the fate of the nation's people. When considering the conditions within universities and the reasons for silent resignation, which are identified as triggers in the literature, a significant relationship between the two can be discerned. This study aims to contribute to the advancement of science in the country by linking the causes of silent resignation with practices in universities and offering some policy recommendations to politicians as solutions to this issue. Within this framework, the topic of silent resignation is first addressed, its triggers are uncovered, and then the problems of universities are evaluated to reveal the relationship with the triggers of silent resignation. Finally, some recommendations are made to politicians on this issue. The results of the study indicate that there is a relationship between the practices in universities and the reasons/antecedents of silent resignation and that the practices in universities create an environment conducive to silent resignation.

KEYWORDS

Silent resignation, University problems, Policy recommendations, Higher education policies.

Introduction

Universities serve a dual purpose; they are both institutions that train the personnel needed by both state and private organizations, and they are also significant in terms of shaping society and the future of the nation in many aspects (technological, political, cultural, etc.). It is imperative to determine the current situation of universities in Turkey, as well as to identify the potential impediments within an institution that educates people and, thus, the future of the country and to address these issues. Recent literature on the subject includes works by Arı (2007), Bayram (2013), Doğan (2013), Erdoğan (2019), and Kıl, Özkan, and Aykaç (2021). However, certain sources are studies that focus on a specific problem, such as the economic conditions of universities or academics, appointment or promotion criteria, and so on (Bülbül, 2006; Çımat, Güngör & Balmumcu, 2013; Demirebilek & Çetin, 2022; Tunç, 2007). The present study aims to address this gap by offering a comprehensive overview of the prevailing challenges confronting universities, a feat that no recent study has yet accomplished. In contrast to the extant literature, this study presents a singular effort to consolidate the most salient and contemporary issues faced by universities into a centralized source.

Nevertheless, the study's focal point extends beyond these conventional frameworks, encompassing the concept of "silent resignation." While silent resignation has long been a concern for organizations (Cholteeva, 2022), it has recently gained prominence in discourse,

particularly in the context of the pandemic. Consequently, there has been a surge in research on silent resignation across various disciplines in recent years (Ahmed, 2022; Çimen & Yılmaz, 2023; Lord, 2022; Martinez, 2024; Robinson, 2023; Scott, 2022; Selyukh & Hsu, 2022; Tong, 2022). Nevertheless, to the best of the author's knowledge, no study has been encountered in the extant literature that has made silent resignation visible on the basis of universities. Consequently, this study stands out from others in the literature by highlighting an effort to shed light on the prevalence of silent resignation in contemporary university practices. In this context, the present study aims to make the practices in universities visible and examine these practices within the framework of the reasons, antecedents, and causes of silent resignation. It seeks to reveal that the current courses in universities invite and trigger silent resignation. This study's contribution to the field is twofold: first, it systematically collects and compiles the antecedents of silent resignation into a comprehensive source, and second, it provides a detailed interpretation of these antecedents within the context of university practices.

It is not asserted that this study will resolve all issues plaguing universities; however, it is posited that by accentuating the silent resignation prevalent in university practices and offering policy recommendations to legislators, insights may be gained into the future of the nation and the direction of related research. The elimination of impediments confronting universities and academics is of paramount importance in terms of surmounting the challenges confronting the nation.

The present study was conducted by means of a comprehensive review of the extant literature. In this regard, the study first examined the issue of silent resignation from a conceptual point of view, evaluated the advent of silent resignation becoming popular, and revealed the antecedents/reasons for silent resignation. Following this, the issue of universities and the functions that increase their importance are included. Following the elucidation of these fundamental issues, the study proceeded to assess the practices believed to culminate in silent resignation within the context of universities. This evaluation was undertaken from a relational perspective, and the study subsequently proffered recommendations to policymakers aimed at curtailing and averting silent resignation.

Silent Resignation and Universities

The notion of silent resignation has recently garnered significant scholarly attention, underscoring its persistent dissemination among employees. In this framework, it is imperative to elucidate the concept's meaning and assess its growing popularity. Conversely, an examination of the factors that lead to silent resignation is essential for a comprehensive understanding of its prevalence in academic institutions. Finally, it is essential to briefly address the role and functions of universities, emphasizing their growing significance.

The Concept and Meaning of Silent Resignation

The concept of "silent resignation" is the common usage of "quiet quitting," which also means "silent quitting" or "silent giving up." According to TDK, silent resignation is defined as "an individual's voluntary separation from work or a service" (Çimen & Yılmaz, 2023, p. 27). This departure does not entail a physical or actual departure from the workplace. In the context of silent resignation, employees may continue to attend to their professional responsibilities, yet they cease to extend beyond the scope of work expected for their roles (Hamouche, Koritos, & Papastathopoulos, 2023, p.4293). This concept is an adaptation of the "idea of intention to quit" and signifies "limiting work to contractual hours." This concept entails refraining from undertaking additional responsibilities beyond the scope of one's designated duties, as delineated in the job description (Lu et al., 2023, p. 5). The concept of silent resignation underscores a pivotal decision-making process for individuals, juxtaposing the prevailing paradigm of "living to work" with the emergent understanding of "working to live" (Jamieson, 2022). This behavioral tendency involves the refusal to engage in activities beyond the scope of one's professional duties, as well as the restriction of employees to the tasks specifically

remunerated (Güler, 2023, p. 248). It further directs employees to limit their participation in non-work-related activities within the workplace (Ratnatunga, 2022, p. 13), emphasizing the exclusive performance of work in exchange for wages (Alexiev, 2022). Despite adhering to the requirements and regulations of their position, employees who opt for silent resignation effectively do the least to maintain their employment (Johnson, 2023, p. 2). This phenomenon stands in stark contrast to the prevailing notion that employees should consistently surpass expectations (Cohen, 2022). It involves a deliberate choice to prioritize performance that is not always optimal, a separation of the self from the activities that provide one's livelihood, and adherence to the established boundaries of one's professional responsibilities. In this context, it signifies the act of declining to assist with tasks or review electronic communications beyond designated working hours (Güler, 2023, p. 249). This behavior is intended to promote work-life balance (Shatakshi, 2022, p. 26).

Silent resignation is defined as emotional or physical fatigue and exhaustion from the job at hand (Lu et al., 2023, p. 2). Silent resignation can be defined as an individual's deliberate choice to refrain from overwork in the professional setting, opting instead for a more balanced and fulfilling work-life equilibrium (Ahmed, 2022). Silent resignation has been described as a silent manifesto (Çalışkan, 2023, p.190) and thus a passive resistance (Cohen, 2022) "against the hustle and bustle culture in which employees are expected to sacrifice their personal time, happiness, and health in order to show their commitment to their jobs" (Arar, Çetiner & Yurdakul, 2023, p.126). Consequently, silent resignation has been identified as a psychological concept that explains employees' experiences of "psychological disconnection from their jobs" (Hamouche et al., 2023, p.4296).

The concept of silent resignation can be better understood by evaluating its relationship to related concepts. Silent resignation is a concept that refers to the employee's avoidance of the hustle and bustle culture mentality or "organizational citizenship behavior" (Tapper, 2022), which is very far from "organizational citizenship behavior" (Hamouche et al., 2023, p.4296) and almost in the opposite position (Tapper, 2022). Conversely, job dissatisfaction has been demonstrated to be significantly associated with silent resignation (Tapper, 2022). Job dissatisfaction and a perceived lack of employee well-being have been shown to lead to turnover intentions (Lu et al., 2023, p. 5). Additionally, the phenomenon of silent resignation has been found to exhibit an inverse correlation with the concept of "organizational commitment" (Lu et al., 2023, p. 5). Empirical evidence indicates that employees with a strong sense of organizational commitment tend to invest more effort beyond their designated roles, driven by a profound identification with their work (Arar et al., 2023, p.126). Another salient concept in this regard is "organizational silence." It has been asserted that the phenomenon of silent resignation has been synonymous with this term until recent times. Organizational silence is characterized by a passive employee state, wherein employees remain silent about management processes by continuing to report to work rather than resigning when they disapprove of organizational activities (Çalışkan, 2023, p. 193). Another closely related concept is that of "quiet firing." Managers who cannot afford to dismiss an employee because they cannot afford to bear the costs make an effort of silent dismissal in order to make it possible for the employee to leave voluntarily (when, in reality, he/she does not want to). Management operationalizes this concept by making the work environment uncomfortable until an employee voluntarily quits (Hetler, 2022). Another concept that can be associated with silent resignation is "cynicism." Cynicism, which is also interpreted as depersonalization, refers to "the adoption of a distant attitude towards work together with indifferent and cold behaviors that employees may adopt towards their work, friends, and organization" (Baykal et al., 2017, p.551). Unlike cynicism, silent resignation "does not imply indifference and cold behavior towards the requirements of the job and peers" and does not imply low performance (Hamouche et al., 2023, p.4297).

How the Silent Resignation Became Popular

The literature provides various bases for the emergence of the concept of silent resignation. This concept, which was first coined by economist Mark Boldger at the A&M Economics Symposium held in Texas in 2009¹ (Nordgren & Björs, 2023, p.5), was used to criticize the difficulties of working people in maintaining their work-life balance due to the intense rush of work and workloads that lead to burnout (Çalışkan, 2023, p.192). It was with the pandemic (COVID-19) that silent resignation came to the agenda again "as an important issue." The working order of workers was changed with the regulations made due to the pandemic that started in March 2020. However, after the pandemic had been brought under control, employees did not want to give up the flexible working culture. During the pandemic phase, employees started to adopt the idea that their work "did not mean everything to them" and started to criticize intensive and costly work five days a week (Hitchins, 2022). Against this backdrop, when employees were asked to return to work at the end of 2021, some 47 million Americans decided to quit their jobs voluntarily. Anthony Klotz², who called this situation the "Big Quiet," explained this concept in May 2021 as the "Big Quiet," which is a phenomenon in which workers who are frustrated by the ruthless competitive environment, have poor mental health, and are exhausted (Çalışkan, 2023, p.192; Güler, 2023, pp.248, 250; Nordgren & Björs, 2023, p.5; Ratnatunga, 2022, p.13). Jaya Dass³, on the other hand, stated that the major resignation event occurs as a result of employees "assuming that they have nowhere else to go," but employees who do not have an alternative job opportunity or think that they do have to turn to "silent resignation" as the next most suitable option (Tong, 2022).

The notion of silent resignation also gained prominence in China in 2021 with the emergence of the "Tang Ping (lying flat)" movement. This trend among young people, overwhelmed by the culture of overwork, can be understood as a rebellion against the bosses' relentless demands to "be productive, to be competitive and to improve constantly." The "lying flat" movement, as it is known, has been interpreted as a call for lifestyle change, with young people expressing feelings of exhaustion in relation to the prevailing culture of overwork. The fundamental premise of this concept is predicated on the notion of contentment with attainable achievements and the creation of personal time for rest (Çimen & Yılmaz, 2023, pp.27-28).

It is noteworthy that "silent resignation" has emerged as a more sophisticated and advanced form of these two trends (Big resignation and Tang Ping) (Hamouche et al., 2023, p.4293) (Alexiev, 2022). The term's increased popularity can be traced back to a 17-second video uploaded to TikTok in July 2022 by Zaid Khan, a 24-year-old software engineer and musician from New York (Ratnatunga, 2022, p.13; Çimen & Yılmaz, 2023, pp.27-28; Shatakshi, 2022, p.26). The video, which garnered significant attention, featured Khan stating, "work is not your life." The video's content, which was critical of hustle culture, prompted individuals to reflect on their work-life balance (Altopartners, 2022). The comments section of Khan's video, which amassed approximately four million views on the TikTok platform, revealed a widespread adoption of this approach. In the ensuing period, a proliferation of videos discussing the phenomenon of silent resignation continued to be uploaded, accompanied by the publication of articles and posts on various social media applications, including Twitter and LinkedIn (Çimen & Yılmaz, 2023, pp.27-28).

Consequently, despite the prevalence of the concept of "silent resignation" in the context of contemporary social media trends, Jill Cotton, a career trends expert, asserts that this phenomenon should not be regarded as a novel development. She contends that numerous employees have been grappling with this sentiment for an extended period within their respective institutions, with the recent pandemic serving merely as a catalyst for introspection

¹ On the other hand, the Los Angeles Times reports that the first known use of silent resignation was by Bryan Creely, a Nashville-based corporate recruiter and career coach (Daugherty, 2022).

² Professor of Business Administration at Texas A&M University.

³ Randstad's managing director for Malaysia and Singapore.

regarding their professional circumstances (Cholteeva, 2022). Conversely, the notion of employees performing to the bare minimum to avoid termination of employment has a long-standing presence within the context of the "labor movement" (Lord, 2022). However, the concept of preserving autonomy by maintaining mediocre performance emerged during the pandemic period and garnered attention (Güler, 2023, p. 248). Consequently, this concept, which emerged in 2009, gained prominence during the pandemic.

Predecessors to Silent Resignation

As previously discussed, the notion of silent resignation has garnered significant attention in the context of the pandemic. However, it can be posited that this phenomenon has existed since the advent of time. The predominant rationale for conceptualizing this phenomenon as pandemic-specific is that the experiences engendered by pandemic conditions are notably arduous, and silent resignation is manifested by a considerable proportion of the population through specific actions. Consequently, it appears feasible to articulate "the pandemic and especially the disruption of the work-life balance in the pandemic environment" and "poor management" as the predominant and principal reasons for silent resignation. Within this theoretical framework, it is imperative to recognize that the concept of mismanagement also encompasses significant underlying issues, including These include toxic work culture, low salaries, an absence of opportunities for career progression, excessive workloads, unmet needs and expectations, burnout, unfair labor practices (exploitation) and non-transparent communication. Consequently, employees may opt for silent resignation, exhibiting behavioral changes to communicate their expectations to management levels (Çimen & Yılmaz, 2023, p. 27).

It is crucial to note that the disruption of the work-life balance has long been a significant factor in the attrition of employees, even prior to the advent of the pandemic. However, the novel conditions engendered by the pandemic have precipitated an exacerbation of this imbalance on a more profound and pervasive scale. The work-life balance, which had become untenable due to the prevailing hustle and bustle culture in the workplace, has emerged as a pivotal factor in the phenomenon of silent resignation. While employees initially experienced a sense of relief due to the remote accessibility of their work and modified work schedules, subsequent challenges emerged. These challenges included "physiological, psychological, and other forms of depression stemming from the intertwining of work and non-work hours" (Çalışkan, 2023, p. 193–194). The disruption of the work-life balance, stemming from employers' expectations of constant availability during business hours, the constant monitoring of workplace communication devices, the scheduling of business meetings on weekends, and the encroachment of work into personal time, has been identified as a contributing factor to this phenomenon (Çalışkan, 2023, p.193-194). Moreover, health concerns, unemployment, job insecurity, novel pandemic regulations, and virtual experiences resulting from the pandemic have also adversely impacted employees, thereby disrupting the work-life balance in this process (Hamouche et al., 2023, p.4294). The pandemic has also led to a proliferation of problems worldwide, including economic woes, a decline in civil liberties, and the precipitous decline of democracy in certain nations. These developments have contributed to a state of exhaustion and fatigue among employees.⁴ (Ratnatunga, 2022, p.13). In this context, employees who complain about the hustle and bustle culture turn to silent resignation in order to maintain a work-life balance, making it possible to be less tired. Thus, they do not experience frustration as they do not put forth any extra effort. With this behavior, it becomes possible to slow down the busy pace, take time for self-care, and thus maintain work-life balance (Valura, 2022, p.2).

⁴ As career strategist and coach Stacie Haller notes, "the pandemic has changed people's attitudes towards their work, undermined their commitment to their jobs, and caused them to focus more on their families and personal lives" (Resume Builder, 2022).

The pandemic has catalyzed this process; however, the underlying reasons for employees' silent resignations, both before and after the pandemic, are rooted in "bad management." The unattainable expectations of ineffective leadership and the arduous work environment contribute to this phenomenon. The behaviors exhibited by bad management, which engender a sense of worthlessness in employees, are a primary catalyst for silent resignation. The phenomenon of silent resignation can be attributed to the combination of overwork and exploitation, which engender a sense of worthlessness in the employee. This, in turn, leads to a stabilization of the employee's life as they seek to regain a sense of self-worth and emotional well-being (Güler, 2023, p. 250; Çalışkan, 2023, p. 195). In essence, the concept of "silent resignation" emerges when employees experience mounting exhaustion, frustration, and a sense of being unappreciated, often compounded by escalating workloads and the expectation of extended work hours (Johnson, 2023, p. 2).

In the context of ineffective management decision-making, employees encounter constrained learning and development prospects, accompanied by a dearth of alignment between the workplace's purpose and that of the employee (Harter, 2022). Consequently, employees may develop a sense of underappreciation, leading to a state of silent resignation (Zenger & Folkman, 2022). The failure to acknowledge and engage with employees' motivations, often due to managerial inadequacies, can also contribute to this phenomenon (Enderle, 2022; Özmenekşe & Yıldız, 2022, p.14). The absence of managerial effort to retain employees engenders a sense of neglect, thereby prompting "silent resignation" as a means of "reducing organizational stress" (Arar et al., 2023, p. 128; Enderle, 2022; Johnson, 2023, p. 1). This phenomenon can be understood as a strategic management approach aimed at "maintaining organizational motivation, productivity, performance, and job satisfaction" (Arar et al., 2023, p. 128; Enderle, 2022; Johnson, 2023, p. 1).

Another way in which employees may feel undervalued by poor management is when they are "underpaid" (Green, 2022; Güler, 2023, pp.250-251). When "unreasonable working hour demands" by employers are added to this, employees tend to silently resign in order to invest less in their work (Green, 2022; Güler, 2023, pp.250-251). Therefore, reasons such as unrealistic and high work demands, lack of organizational support, high levels of work stress that are difficult to manage, lack of transparent communication with employees, the use of face masks, regular hand washing, and frequent testing caused by the pandemic, the employee has become worn out⁵; has lost their sense of personal achievement by experiencing depersonalization called burnout, and has stopped investing emotionally in the workplace and has presented silent resignation as a reasonable response to the employer (Hamouche et al, 2023, p.4295; Güler, 2023, p.250). Therefore, bad management and the corrosive external conditions, both separately and together, lead to silent resignation, and with this drift, the job has no meaning and importance for the person.

Universities and Functions that Increase the Importance of Universities

The concept of "university," which emerged in the Middle Ages, is derived from the Latin concept of "Universitas." During this period, the term referred to "any association," specifically, "a community of sages who convene to share and disseminate their wisdom" (İbicioğlu, Taş & Özmen, 2010, p.54-55). In contemporary discourse, universities are defined as "educational institutions that prioritize critical thinking and discussion and are instrumental in fostering scientific thinking" (Doğan, 2013, p. 109). Songur and Turan (2016, p. 434) have proposed a more recent definition, emphasizing the autonomy and liberty of universities by characterizing them as "educational institutions that determine behavior independently from economic and political power centers and are equipped with the ability to research and produce."

⁵ A study by Resume Builder (2022) revealed that eight out of ten people who experience silent resignation are burned out.

The modern conception of universities in Turkey first appeared with the Darülfünun, founded in 1863 (Songur & Turan, 2016, p. 436). This institution, meaning "home of science," experienced numerous periods of opening and closing due to political upheaval, yet it persisted until 1932. In 1933, Istanbul University was established under the auspices of the Ministry of National Education. During this period, the establishment of universities continued, and a law was enacted in 1945 that granted autonomy to universities in terms of science and administration. Subsequent years witnessed the establishment of additional universities, culminating in the unification of all universities under the aegis of the Council of Higher Education (COHE) in the 1982 Constitution (Arap, 2010, pp.8-9). Since 2006, Turkey has pursued a policy of intensively increasing the number of universities (Doğan, 2013, p. 110).

In addition to the political promises made to increase the number of universities in this way, of course, their functions and contributions also play a role. Therefore, education is not the only function of universities. Universities affect the social, economic, cultural, and urban structures of the cities where they are established in many ways. On the other hand, in order to catch up with global competition, universities need to develop and renew themselves, respond to emerging needs, and train good students within this framework (Songur & Turan, 2016, p.436).

Universities have been shown to enhance students' employable skills through the services they offer (Çetin, 2007, p. 220), contribute to the renewal of culture and its transmission to future generations, and facilitate the advancement of the nation through scientific research (İbicioğlu et al., 2010, p. 55). They assume an important function in "preparing students for the future by developing their personalities, activating the brain power needed by society" (Saatci, Avcı Kurt & GÜDÜ Demirbulat, 2015, p. 126), developing self-confidence, increasing entrepreneurship, creativity, free-thinking, and communication skills" (Turan & Çiçek, 2023, p. 816).

The most significant pillars of modernization for a nation are a robust industrial infrastructure and institutions of higher education. A comprehensive array of academic and cultural events, including symposia, congresses, forums, seminars, conferences, panels, and courses, are instrumental in fostering this transformation. These events, often organized by universities, play a pivotal role in shaping the nation's progress in this domain (Yılmaz & Kaynak, 2011, p.57). These activities serve to inform and raise public awareness, socialize individuals through events such as spring festivals and celebrations of historical and national days, and transform people's lives in terms of their diet, beverage consumption, and musical preferences (Özbay, 2013, p.14). Universities positively affect earnings and employment in the region where they are located and contribute to the enrichment of the city with new facilities (such as restaurants, clothing stores, cafes, sports stores, and facilities) (Yılmaz & Kaynak, 2011, p.58). These institutions foster cultural interaction within the country by bringing together students from diverse cultural backgrounds, thereby facilitating the formation of interpersonal relationships and the dissolution of preconceived notions among individuals from different regions. Furthermore, they contribute to the development of international trade and relations by attracting international students, and they have a positive impact on the status of women and their lifestyle and activities within the family (Özbay, 2013, p. 14).

Universities have been shown to benefit state institutions, as well as to engage in research activities in cooperation with the private sector. They also undertake important tasks in developing national and international economic relations. Consequently, they contribute not only to the development and modernization of the city in which they are located (Işık, 2008, p. 161) but also to the development of the region in which they are located. They function as the primary catalyst for a nation's economic advancement, particularly in the context of reducing unemployment and enhancing human capital (Yayar & Demir, 2013, p.107). In this regard, they are recognized as a pivotal factor influencing a nation's competitiveness on the global stage. Recognizing this, countries prioritize the enhancement of their universities and the attainment of superiority in economic and technological domains over other nations. Consequently,

countries with universities that consistently rank highly in global university rankings are often also considered developed nations. This observation provides substantial evidence to support the notion that universities play a pivotal role in the development of a nation (Eşme, 2021, p. 2).

Practices Thought to Cause Silent Resignation in Universities: Turkish Academy and Silent Screams

Since the establishment of Istanbul University in 1933, Turkish universities have been subject to criticism for their alignment with the policies of the political establishment and their governance by the Council of Higher Education (COHE), which was instituted by the military regime of September 12 to maintain control over these institutions (Eşme, 2021, p. 2). Universities in Turkey face a multitude of challenges. Güler (2014, pp. 25–27) examines the problems related to academic life by classifying them as "the problem of decreasing professional interest, insufficient wages, problems arising from the physical environment, staffing problems, problems in human relations, and other problems." Meanwhile, Kil et al. (2021, p. 98) classified and evaluated the problems related to academics as "employment, promotion, quantity and quality problems, economic problems, high workload, low productivity, decreased prestige of the profession, deterioration of personal rights, academic freedom problems, and job satisfaction problems." In this study, we endeavor to examine these problems in detail under three main headings. The initial category is "economic problems," which encompasses "insufficient salaries, budget constraints, or misallocation of resources." The second major category is "organizational culture and work environment related problems," which include "lack of academic freedom, job satisfaction problems, excessive workload, and productivity problems." Finally, the third category encompasses "problems related to promotion and ethics," which include "merit, tenure, promotion, job security, personal rights, and ethical order."

These problems, which are reflections of wrong practices at universities, trigger silent resignation. When the antecedents/reasons/causes of silent resignation are examined, it can be understood that they are related to the practices at the university. For this reason, sub-headings have been added under three main headings to explain the relationship between these problems and silent resignation.

Economic Problems

When academics want to conduct research or projects, they need serious budgets. Otherwise, when they cannot provide a budget, they turn to studies with simpler contributions where they can minimize the cost⁶. Therefore, having a research idea is not enough to start research. Some of the problems that stand out as "economic problems" and lead to silent resignation can be summarized as "low wages, limited budgetary opportunities provided to universities, and unbalanced resource distribution."

Wage Inadequacy (Low Salary)

Perhaps the most important problem that academics face and that overwhelms them is the level of wages they receive. When the current situation of academics' wages compared to other professions is evaluated, it is seen that it is not fair (Bayram, 2013, p.40). Some studies on this subject show that the most important problems of academics are economic problems and that this problem causes burnout. It is even stated that the "Academic Incentive Allowance Application," which is thought to be a solution to this problem and increase academic productivity, negatively affects the quality of research (Akyol, Yılmaz, Çavuş & Aksoy, 2018, p.127) because the need to benefit more from the academic incentive fee by publishing more studies harms the quality aspect of academic studies.

⁶ A study revealed that when evaluated according to their fields, academics working in health sciences can give up the research they intend to do more easily due to insufficient salaries compared to those working in science and social sciences (Bülbül, 2006, pp.163-164).

A study conducted by Professor Dr. Ufuk Akçığit, a faculty member of the Department of Economics at the University of Chicago, with the support of the Informatics Foundation of Turkey, has concluded that Turkey is experiencing an academic brain drain abroad in recent years. Of particular concern is the tendency of highly productive academics to seek opportunities abroad. The research, supported by artificial intelligence, revealed that 12,000 academics have relocated abroad (Akçığit, 2023).

Zeynep Ardiç, a member of the Academic Solidarity Platform (ADAP) ⁷ and a lecturer at the Department of General Public Law at Istanbul Medeniyet University Faculty of Law, states that "academics cannot make a living; they are forced to meet even their vital activities, those who have the opportunity to go abroad have left the country, research assistants are staying in student dormitories because they cannot rent a house, it is not possible to attend academic events abroad due to economic insufficiency, and this situation undermines development." Although there are over 200 universities in Turkey, productivity is low, and Turkey is not in a position to compete with developed countries. The fact that there are only three universities from Turkey among the top 500 universities in the world rankings and only 15 universities from Turkey among the top 1000 universities is evidence of the low level of investment in universities.⁸ (Ardiç, 2023a).

The contemporary data demonstrate that institutions of higher education have transitioned from being venues for professional fulfillment that are predominantly determined by "salary." In 2003, the median salary for a professor was 8.5 times the minimum wage, which decreased to 6 times in 2014 and 3.8 times in 2024. This indicates a substantial erosion in professors' salaries over the past 21 years. A similar trend is observed in the salaries of associate professors, which decreased from 6.3 times the minimum wage in 2023 to 3.3 times in 2024. The salaries of faculty members, which were equivalent to five times the minimum wage in 2003, decreased to 4.2 times in 2014 and 2.9 times in 2024. It is noteworthy that the salaries of general managers in 2024 were 5.6 times the minimum wage, judges' salaries were 5 times, district governors' salaries were 4.4 times, and career specialists' salaries were 3.6 times higher than academics (EBSAM Research Series, 2024, p.5,24). Arçidç (2003b) further elaborates on this disparity, stating that "employees such as drivers and cleaners at universities receive higher salaries than academics, and this situation is nowhere in the world."

Academics state that they are unable to follow the publications (books, periodicals, etc.) related to their fields, in addition to their inability to produce publications and provide participation fees (Bülbül, 2006, pp.163-164). This situation violates the principle that "academic activities, by their very nature, require motivation, focus, and a clear mind" and that the minds of academics in Turkey are "burdened by the difficulty of earning a living and worries about the future." It can be seen that they cannot focus on academic activities due to being busy. Under these conditions, academics consider ways to go abroad or move to the private sector on the one hand (Ardiç, 2023a). On the other hand, they tend to take additional courses in order to compensate for the losses (EBSAM Research Series, 2024, p.5) and therefore suspend tasks with high social benefits such as "project, scientific research, and patent development" (EBSAM Research Series, 2024, p.5).

Previous research on this issue has also yielded the same or similar results. In a study conducted by Arı (2007), more than half of the participants stated that their most important problem was low wages (Arı, 2007, p.67,71). In another study, almost all of the participating academics reported that wages prevented them from following technological developments that would contribute to academic activities (Bülbül, 2006, pp.163-164).

⁷ This platform was established with the aim of being the voice of academics and contributing to their work under the conditions they deserve (Academic Solidarity Platform, 2023a).

⁸ When we look at the number of universities in the top 500 universities in the world, it is seen that only KOÇ, METU and SABANCI Universities are included in the ranking according to 2023 and 2024 data (EBSAM Research Series, 2024, p.21).

International indicators show that the Turkish higher education system has a significant need for academics. However, considering the economic opportunities at these standards, it seems that academics will continue to move away from the profession from the level of silent resignation to the level of resignation. Looking at the statistical data in 2022, the fact that the number of research assistants decreased to the number in 2013 and the number of lecturers decreased to the figures in 2019 points to this (EBSAM Research Series, 2024, p.53). The difficulty in finding academics for some departments in Turkey should be based on this reasoning (Ardıç, 2023a). In this case, it seems that being an academician has ceased to be an attractive profession for successful and qualified graduate students (Erdoğan, 2019, p.35). Although the most authoritative mouthpieces of the state have stated that “the poor conditions in which academics live (especially wage injustice) make it impossible for successful students to stay in universities, that they are aware of this issue and that the necessary work will be completed and put into operation within a few months”⁹ it is noteworthy that the solution to the problem is kept waiting¹⁰.

Limited Budgetary Opportunities Provided to Universities and Unbalanced Resource Allocation

It has been posited that issues such as the budget allocated to universities, the facilities provided, and the imbalance in the distribution of resources between universities also contribute to the phenomenon of silent resignation among academics. According to Çetin's (2018) study, academics identified “the absence of an incentive system for academic pursuits” as the most significant challenge confronting universities. Consequently, the constraints imposed by limited financial resources have been identified as a significant contributing factor to the challenges faced by academics, as highlighted by Çetin (2018) (p. 724). Consistent with the findings of related studies, these observations highlight a persistent lack of adequate financial support for academic research. The combination of these economic constraints and the additional time demands of taking additional courses, which are often necessary for advancing in academia despite limited financial resources, can have a significant impact on academics' well-being. The psychological implications of these economic challenges, particularly the discrepancy between those with sufficient financial means and those with limited economic power, can be significant. The inability to allocate time to academic work due to financial constraints can hinder career advancement, potentially leading to a state of resignation characterized by a lack of active engagement.

A comparison of the budget allocated to higher education in Turkey with the average of OECD countries reveals that the former is equivalent to half of the latter's budget (EBSAM Research Series, 2024, pp. 17–18). A comparison of the 2022 budget figures reveals that while 23 billion TL is allocated to the Presidency of Religious Affairs, this figure is 58 billion TL for universities. It has been asserted that the financial resources allocated by universities for academic research, as well as the budget allocated by TÜBİTAK in this regard, are inadequate (Karaman, 2022). To ensure the provision of quality services in higher education, it is imperative to have qualified human capital. The technical equipment of universities should also support this

⁹ Minister of Labor and Social Security Vedat Bilgin “The issue of academics in Turkey is important. The most successful students should plan themselves in universities. Wages are very important. The wage system of the academic staff at universities, starting with the assistants, needs to be changed. I have worked on this issue, had research done many times, and we are preparing for this. I have also discussed this with YÖK. We need to make this reform this year. It is part of the public reform, but by putting the university in a separate place. The wage system needs to be changed” (Bilgin, 2023) and YÖK President Erol Özvar: “Our academic raise study is ready. We shared it with our interlocutors, they know the subject very well. We will get the result within two months (June 21, 2023)” (Academic Solidarity Platform, 2023b).

¹⁰ It seems that this major problem has been made one of the most important agenda items on social media from time to time by organizing posts and activities with the hashtags “AkademikZam”, “AkademkZamSözünüzVar” on Twitter (X). In this regard, posts shared on Twitter (X) such as “Higher education low salary”; “Under these conditions, we are still making a good career”; “The only thing that does not change is your silence”; “The lowest civil servant salary in Beylikdüzü Municipality became 63 thousand TL. The idea of moving from academics to Beylikdüzü Municipality is out of my mind”; ‘An academic raise is essential for science’; ‘Academician Ge-çi-ne-mi-yor’; while the protests continue, the issue seems to be reflected in the entertainment programs in the country. As an example of this issue, Güldür Güldür Show criticized the economic victimization of academics with the following words: “If you want Daram, forget the faculty. Go to accounting, the salaries of the professors there are deplorable” (Eğitim Ajansı, 2024).

qualified workforce. Academic endeavors, including research, publication, conference attendance, and participation in forums and congresses, necessitate substantial financial resources. To address the demands of the "Turkish Century" in terms of industry, technology, and other disciplines, it is crucial to sustain the commitment and motivation of academics by ensuring the fulfillment of their resource needs (EBSAM Research Series, 2024, p. 17–18). However, academics have faced a significant decrease in funding for congresses and symposiums, particularly after 2016, which has been attributed to economic conditions (Coşkun Karadağ, 2014:171; Tonbul & Çiğdem, 2022:367).

Okçabol (2016, p. 32) also notes the issue of misdirection of resources. In this context, the author asserts that the financial resources allocated to each university from the budget and the financial resources generated by each university are imbalanced. Furthermore, the physical facilities, such as study rooms, classrooms, laboratories, workshops, libraries, dormitories, dining halls, sports facilities, and meeting halls, are not distributed evenly. While these conditions are very limited in some universities, they are extensive in others. While some academic staff members manage to cover the cost of rent with their salaries, this is not the case for all individuals in this demographic. Consequently, it has been asserted that members of the academic community expend a considerable amount of time and financial resources on commuting between their residences and places of employment, which often leads to feelings of exhaustion and fatigue. In institutions where on-campus lodging is available, the prevalence of victimization due to limited opportunities or inequitable utilization of lodging services can also have a detrimental impact on academic staff (Okçabol, 2016, p. 32).

The research conducted by Demirel (2018, p. 318) indicates that academics perceive the existing infrastructure of universities (e.g., laboratories, simulators, information technologies, etc.) to be inadequate for research and development activities. The majority of academics indicated that there is an absence of a system that enables the execution of research activities, that there is no substantial income from university-industry collaboration, and that university-industry collaboration opportunities are inadequate. Consequently, it is concluded that universities lack adequate financial support for research and development (Demirel, 2018, p.319).

Moreover, universities have not experienced a modification in their funding rates for a considerable duration. The implementation of Decree Law No. 375 has precipitated a deterioration in the wage balance, adversely impacting academics due to the diminished increases in the supplementary remuneration rates stipulated in the Decree Law. It is salient to observe that the supplementary course-hourly wages received by academics who have the opportunity to undertake additional courses are disproportionately low when assessed against the quality of their work. Furthermore, the Academic Incentive Allowance practice excludes numerous activities from its purview, resulting in a concomitant loss of rights¹¹ (EBSAM Research Series, 2024, p.48). Therefore, it is understood that even the incentive fee system put forward to encourage academics undermines the academic production process.

The Relationship between Economic Problems and Silent Resignation

A review of the literature reveals numerous studies indicating that wage conditions can lead to silent resignation. Additionally, it has been observed that inflation contributes to an escalation of this phenomenon (Çalışkan, 2023, p.196; Çimen & Yılmaz, 2023, p.29; Güler, 2023, p.250-251). A survey administered by Youthall Turkey revealed that 1002 respondents aged 18-50 (57.3% female, 41.6% male) identified "low salary" as "one of the primary reasons for the recent proliferation of silent resignation among white-collar workers" (Çalışkan, 2023, p.196; Çimen & Yılmaz, 2023, p.29). A study by Gazi University revealed that 48.2% of academics identified low salaries as their primary concern (Odabaşı, Fırat, İzmirli, Çankaya & Mısırlı, 2010, p.137).

¹¹ The fact that the total points that can be obtained from each type of academic activity is limited to 30% in the operation of the academic incentive allowance application causes loss of rights (EBSAM Research Series, 2024, p.48).

Conventional wisdom suggests that enhancing salaries would lead to savings; however, recent research indicates that certain organizations incur an economic loss "equivalent to 20% of the annual salaries of employees who quietly resign" (Odabaşı, Fırat, İzmirli, Çankaya & Mısırlı, 2010, p.137). The annual economic cost of this phenomenon in the UK economy has been estimated at 340 billion pounds sterling (Jamieson, 2022).

The phenomenon of silent resignation imposes considerable costs on organizations. The phenomenon of silent resignation, characterized by a decline in job dedication and a failure to perform in accordance with organizational standards, has been shown to have a detrimental impact on an organization's ability to thrive in competitive environments. A salient risk associated with silent resignation is its potential for propagation, leading to its pervasive dissemination throughout the workplace over time (Çalışkan, 2023, p. 196). This phenomenon engenders a corrosive effect on workplace cultures, potentially eroding the foundations of organizational effectiveness and hindering the achievement of strategic goals. Its propagation can lead to an escalation in the rate of employee turnover, necessitating the recruitment of new personnel, which imposes additional financial costs on the organization and concomitantly reduces productivity and quality. This phenomenon can also engender a state of disquietude throughout the workplace (Güler, 2023, p. 252). In this context, the observed decrease in research assistants in universities, the difficulties in finding academics for certain departments, and the brain drain of academics abroad can be understood.

An employee's attitude that does not go beyond fulfilling the job requirements specified in the contract can lead to a waste of resources (Shatakshi, 2022, p.30). In the case of silent resignation, the employee's self-confidence decreases, the employee's self-worth decreases as a reflection of this mindset mixed with some sense of guilt, and this situation imposes a personal cost on the employee. As employees refrain from adding value to the workplace, their creativity atrophies. Thus, productivity is lost for both the employee and the workplace (Boz, Duran, Karayaman & Deniz, 2023, p.17-18). By giving importance to quantity rather than quality in the studies, it becomes an organizational culture to tend to get more academic incentive fees or to fight for additional courses. For this reason, valuable studies on social problems that "have a heavy economic burden and require serious effort" are avoided. It is necessary to read this situation within the framework of Maslow's hierarchy of needs. A person primarily focuses on physiological and security needs and postpones the need for self-actualization (Ergun Özler, 2013, p.141-142).

In organizations where silent resignation is observed, it becomes inevitable to witness a decline in brand value and loyalty, as well as in customer, citizen, and student satisfaction. This phenomenon can be attributed to the onset of substandard job quality (Yıldız, 2023, p.3183). Despite the criticism regarding the alleged decline in quality due to an increase in the number of universities (Karaman, 2022; Çetin, 2018, p.725), it is imperative to interpret these losses through the lens of silent resignation. This phenomenon, characterized by a tacit acceptance of substandard practices, has the potential to adversely impact the quality of research and the efficiency of instruction. The phenomenon of attending excessive classes or demonstrating slothfulness in academic settings due to the perception of inadequate compensation for labor can also diminish the quality of education in universities. This phenomenon is further compounded by the admission of students to universities with low academic aptitude, resulting in a decline in the effectiveness of teaching. Consequently, it is impractical for students to effectively assimilate the curriculum imparted by an unmotivated academic (Özmen, 2023).

Problems arising from Organizational Culture and Work Environment

The phenomenon of "problems arising from organizational culture and work environment" has also been identified as a contributing factor to silent resignation among academics. A significant proportion of academic staff in universities, specifically over 50% of the total, consists of young academics who occupy roles such as Assistant Professors, Lecturers, and Research Assistants. As a segment that constitutes the scientific and intellectual infrastructure of society, these young academics must develop proposals for social events, a conducive environment for healthy thinking, and suitable opportunities to mobilize these thoughts (Young Academics Union, 2024). In this context, the issues arising from organizational culture and work environment, including but not limited to "lack of academic freedom, lack of job satisfaction and satisfaction, mobbing and demotivation, excessive workload, lack of productivity, defective work culture and work environment," were examined.

Failure to Act in Accordance with Democracy: The Problem of Academic Freedom

When we talk about a democratic structure in universities, the first thing that comes to mind is how rector appointments are made. While "in some countries rectors are appointed in a participatory manner, taking into account their academic capacities" and "in some countries, rectors are selected through a rigorous selection process lasting almost a year," and even rectors "must be determined by the decision of the Rector Search Committee, which includes student representatives, and approved by the authorized board of the university," in Turkey the university is excluded from the rector selection process, ideological and political preferences rather than merit and international criteria (Eşme, 2021, p. 4). Although Okçabol (2016, p.36) criticized that in some universities in Turkey, "dean and especially rector elections" are held at a level that resembles political party elections, that this situation causes division among academics, and that the Council of Higher Education (COHE) does not respect the results of the elections held at universities to nominate rector candidates, and that the President determines this appointment according to his proximity to the relevant ruling party, rather than according to the votes received¹² (Okçabol, 2016, p.36)), especially after 2016, rectors are appointed directly by the President of the Republic without being subject to elections, which is a complete break with the electoral procedure¹³ (Kural, 2016).

Two years after the electoral appointment of rectors came to an end in 2016 (Kural, 2016), Çetin (2018) conducted a study among academics and concluded that autonomy was an important managerial problem. The participants in the study expressed concerns that universities had lost their autonomy, citing the inability to make independent decisions and elect their own rectors as examples. Consequently, the participants asserted that universities, which should ideally possess greater autonomy, have been subject to increased central management. They further noted their inability to articulate their perspectives on various issues (Çetin, 2018, p. 723). Concurrently, the findings of research conducted by Akyol et al. (2018, p. 126) on academic administrators in the same year indicated that participants expressed a preference for higher education to possess a more autonomous structure. In this regard, higher education administrators asserted that autonomy in the domain of education would contribute to the advancement of the Turkish Higher Education System. The research revealed that autonomous universities exhibit faster decision-making processes, enhanced research quality and quantity, and more effective outcomes (Akyol et al., 2018, p.129).

Another problem in terms of democracy is the Higher Education Council (COHE) itself. This institution has an image that is far from democracy as it was created by the September 12 coup plotters to keep universities under control. This centralized approach, which has been

¹² In such a situation, those who are appointed as rectors may act coldly and distance themselves from those who did not vote for them, and there have been examples of candidates who failed to get elected being treated as if they had committed a crime (Okçabol, 2016, p.36).

¹³ In 2024, the Constitutional Court (AYM) annulled the regulation of the appointment of rectors by Statutory Decree. However, it advised that the annulment would enter into force after 12 months (Karataş, 2024).

practiced by COHE for a long time, continues to this day, with its powers being further increased. On the other hand, ideological and political priorities are taken into account in the selection of the directors of this board, thus occupying a position far from universally accepted scientific criteria and merit principles. Thus, the autonomy of universities is seriously hampered (Eşme, 2021, p.3). According to the results of the research conducted by Demirel (2018, p.318), legislative regulations on higher education hinder the development of universities. In this context, 83% of the participants stated that "COHE prevents innovation in universities by forcing universities to apply a certain standard." Likewise, 88% of the participants stated that "unusual rector appointments prevent universities from creating a free mind environment," and 83% stated that "the current structure and management style of universities are not suitable for scientific studies." Bayram (2013, p.39) criticizes this structure by stating that academic autonomy, flexibility, and faculty member-student initiative have been destroyed, and universities have been turned into institutions managed on the axis of rector-CHE president and the government.

The Dominance of Burnout and Lack of Motivation as a Result of Job Dissatisfaction in Universities

Many factors can cause job dissatisfaction in the organization. In their study, Erdil, Keskin, İmamoğlu & Erat (2004, p. 19) identified the following factors as important factors affecting job satisfaction: "economic conditions, workplace safety, friendship at work, leadership and management style, working environment and conditions, appreciation, and job-specific characteristics." Tor (2011, p.47) further elaborated on this by including "organizational size and structure, communication, working conditions of the individual (working hours and social opportunities, etc.), social environment and opportunities, educational opportunities, competence level and personality structure of the employee, general perception of the job in the society (degree of difficulty-structure)" as factors of job satisfaction (Tor, 2011, p.48-52). These factors have been shown to result in a range of adverse consequences, including a decline in job satisfaction, absenteeism, an increase in job-related complaints, a rise in labor turnover, a decrease in work productivity, unhappiness, and a deterioration in health and well-being. These effects, in turn, can lead to a lack of motivation among employees (Güler, 2014, p.42).

"Inadequate physical facilities of universities, lack of study tools and equipment, crowded classrooms, facing intense promotion exams, study rooms being used by many people, heavy course loads, lack of economic support for domestic and international scientific studies, lack of a culture of working in groups and many similar problems" create impossibilities in the process of academics obtaining, researching and applying knowledge and thus create a sense of burnout in academics (Güler, 2014, p.26; Kurt, 2007, p.106).

Such challenges experienced by academics have the potential to diminish their motivation and job satisfaction, thereby negatively impacting their performance (Dost & Cenkseven, 2007, p. 204). The prevailing paradigm within higher education is predicated on delineating boundaries and proscriptions. In Turkey, the absence of an effective incentive and reward system has been identified as a key factor contributing to the challenges faced by employees, particularly in the context of enhancing their enthusiasm for production (Bayram, 2013, p. 40). The economic constraints that academics face can hinder their motivation to engage in scientific publications and courses (Bülbul, 2006, pp. 163–164). Attempting to address this issue with solutions such as additional courses can lead to an increase in workload, further eroding motivation (TÜSiAD, 2008, p. 23). The university administration's failure to address the concerns of academics further exacerbates this issue (Dost & Cenkseven, 2007, p.205). In the research conducted by Çetin (2018, p. 724), academics indicated that there has been a paucity of efforts "to motivate them." This finding contributes to an understanding of the pervasive sense of dissatisfaction and burnout among academics. In such an environment of perpetual uncertainty, the constant interrogation of academic competence, the dynamic alteration of

criteria for appointment and promotion, and the inequitable distribution of academic titles further exacerbate the sense of burnout among academics (Güler, 2014, p. 26).

The dissatisfaction experienced by academics has also been shown to affect young people, who are the future of the country. In their study, Akyol et al. (2018) highlighted this issue by noting that "higher education students exhibit motivation problems, demonstrating a lack of interest in their lessons. It is crucial to consider that this deficiency in motivation may be attributable to academic failure" (Akyol et al., 2018, p. 127). Conversely, Özmen (2023) asserts that the prevailing adverse conditions in Turkish universities effectively exploit the aspirations of millions of young individuals. He contends that these young people, who allocate substantial material resources and temporal investments to their university education, ultimately prove to be of minimal benefit to their nation due to the constraints imposed on their contributions. Furthermore, Özmen articulates the prevailing sentiments of resignation among academics concerning their students.

Excessive Workload and Productivity Problem

The workload in academic life is increasing day by day (Tunç, 2007, p.2). The fact that academics do not have sufficient wage income forces them to take on more workload (additional courses, second teaching, summer school, preparing projects for the market, etc.) in order to find sufficient resources for their scientific research¹⁴ (Bülbül, 2006, p.62). In developed countries, lecturers typically carry a course load of four to six hours per week, with the remaining time allocated to academic pursuits. Conversely, in Turkey, the course load for lecturers can range from 40 to 50 hours per week (Güler, 2014, p. 26). This increase in workload is accompanied by a decrease in the time allocated to research and teaching activities, resulting in diminished productivity (Bülbül, 2006, pp.62-63). Consequently, they are unable to allocate time for long-term studies with a high level of contribution to society (EBSAM Research Series, 2024, p.47). Academics who allocate the majority of their time to undergraduate and associate courses face limitations in pursuing personal and professional growth, contributing to a decline in the quality of graduate education (Çımat et al., 2013).

The research conducted by Akyol et al. (2018, p.126) shows that in some cases, the course load increases due to the lack of academicians, and productivity decreases.¹⁵ (Akyol et al., 2018, p.128-129). Research by Demirel (2018, p. 318) reveals that the number of academics in Turkey is insufficient. The study indicates a paucity of professors and associate professors with expertise in specific subjects, exacerbating the challenge of identifying suitable academics in certain specialties. The study's findings indicate that 77% of the participants expressed concerns regarding the impact of non-specialist faculty members on teaching quality, with 71% noting that the stringent regulations of the Council of Higher Education (COHE) hinder the appointment of relevant experts. These observations underscore the challenges faced by academia in terms of productivity.

A comparison of the number of academics per student in higher education in Turkey with that of universities with good world rankings indicates an inferiority in Turkey (Çımat et al., 2013). Consequently, the necessity to enhance the caliber of academics is paramount. Moreover, the augmentation of the number of academics and researchers who hold doctoral degrees is imperative (Erdoğan, 2019, p. 33). A comparison of the student-to-academic ratio in leading global universities reveals a persistent need for academic augmentation (EBSAM Research Series, 2024, p. 21). Consequently, there is a shortage of academic staff, as well as technical staff, civil servants, and civil servants (Karaman, 2022). Consequently, the prevailing personnel shortage has been shown to increase employees' workloads, leading to a phenomenon of "silent resignation" among affected personnel (Akyol et al., 2018, p. 129).

¹⁴ They may even become paid employees of companies producing academic publications (Article Demand, 2024).

¹⁵ In such a situation, since the academician will teach in a completely inefficient way due to the compulsory attendance of the course without economic need, it will also damage the productivity in educating students.

In the research conducted by Çetin (2018) on academics, the participants responded that "there are problems with the quality and quantity of academics, there is a shortage of qualified personnel due to the large number of universities, and academics do not have the opportunity to improve themselves" (Çetin, 2018, p.724). On the other hand, it is pointed out that "Turkey's share of the number of documents in international publications among the world countries and the number of citations has decreased, the number of citations in Turkey is lower than the number of publications, and the increase in the number of scientific journals scanned in ULAKBİM is low" (Erdoğan, 2019, p.36).

The failure to transform the expectation of productivity in academia into a threat has also been demonstrated to be detrimental to productivity. In the study by Akyol et al. (2018), higher education administrators highlighted the emergence of "low-quality products (publications)" as a significant concern. This issue arises from the fact that research conducted by academics is often driven by career objectives or academic incentives (Akyol et al., 2018, p. 129). Consequently, academic professionals may feel compelled to prioritize studies that can yield more "points" and provide various forms of power rather than engaging in rigorous studies that contribute to scientific and societal advancement (Tunç, 2007, p. 2). The increasing unpredictability of promotion criteria is also a contributing factor to this phenomenon. In this context, academics seek to meet these criteria expeditiously in order to avoid the potential losses associated with the implementation of novel regulations¹⁶. Consequently, it has been asserted that the regulations implemented as a solution to this situation "deteriorate the quality of studies." Consequently, the quality of academics in Turkey is progressively deviating from its capacity to foster innovation in higher education, a phenomenon attributable to the challenging conditions (Demirel, 2018, p. 318).

The Relationship between Organizational Culture and Work Environment Related Problems and Silent Resignation

According to the findings of the Gallup Global State of the Workplace June 2023 Report, a significant proportion of respondents, amounting to 59%, have exhibited behaviors indicative of silent resignation, attributable to elevated levels of stress within their respective workplaces (Atiöm, 2023; Christian, 2023). The "Great Resignation" phenomenon, which emerged in the USA due to factors such as employees feeling unappreciated, a toxic work culture, decreased job satisfaction, and a loss of job fulfillment, exemplifies the dimensions of silent resignation (Çalışkan, 2023, p. 194). When employees resort to silent resignation, they become averse to accepting jobs or working conditions that do not align with their personal preferences, thereby rejecting the workplace expectations they deem essential (Ratnatunga, 2022, p. 13).

The "increase in silent resignation" is inversely correlated with a noticeable decrease in job satisfaction (Tapper, 2022). A 2022 Anatomy of Work Report by Asana determined that seven out of ten employees experienced burnout in 2021. Consequently, employees experiencing burnout may be more prone to errors due to their diminished commitment to the organization and elevated risk in the workplace, attributable to their diminished morale (Hetler, 2022). A study conducted in August 2022 (ResumeBuilder.com's survey) revealed that 21% of employees in the United States are engaged in minimal work, and 5% of them are performing less than what they are paid. This phenomenon has been identified as a contributing factor to silent resignation, as indicated by Bannan's study (2022). This phenomenon, characterized by the quiet resignation of employees who are overwhelmed by their workloads, has been found to exert a detrimental influence on the workplace environment, manifesting in diminished motivation and a decline in productivity (Klotz & Bolino, 2022).

¹⁶ As of 2024, the new criteria for associate professorship (General Assembly Decisions of the Presidency of the Council of Higher Education of the Republic of Turkey, 2023) and the new criteria for the appointment of Dr. Faculty Member (Aksaray University Directive on Promotion and Appointment to Faculty Membership, 2018) encourage academics in this regard.

The phenomenon of silent resignation is theorized to occur "due to the inability of organizations to create a working environment that meets the physical and mental needs of their employees" (Cohen, 2022). The predominant rationale behind silent resignation is the pursuit of safeguarding or preserving mental well-being. Employees experiencing discontent with their positions often resort to silent resignation as a means of coping with and averting burnout (Hetler, 2022). This phenomenon, as posited by Alexiev (2022), serves as a strategy to mitigate stress and prevent burnout.

Silent resignation has been shown to deflect organizations from their objectives (Güler, 2023). Employees who cease to fulfill their professional duties for a specific purpose often experience a diminution in job satisfaction (Çimen & Yılmaz, 2023, p. 28). This phenomenon contributes to a decline in job quality. Employees who engage in silent resignation are likely to decline unpaid tasks and responsibilities, demonstrate minimal emotional investment in their work, and neglect to balance their work and personal lives (Alexiev, 2022). This phenomenon, known as silent resignation, has been shown to weaken or disrupt the emotional connection with the workplace (Çimen & Yılmaz, 2023, p.27). Consequently, employees exhibit a reduced level of effort and dedication to their professional endeavors, and the aspiration to advance their careers is often deferred (Hetler, 2022). The philosophy of silent resignation can be defined as the "loss of faith in the current system, the end of pride in work, the end of gratitude for having a job" (Çimen & Yılmaz, 2023, p. 27). Consequently, there is a decline in productivity, innovation, and quality, leading to a decrease in "organizational citizenship behavior" (Hart, 2022). Concurrently, employees exhibit a marked decline in their attendance at work, while their tendency to attend meetings concomitantly rises (Cuadra, 2022). The advent of remote work has further exacerbated the disconnection between employees and management, thereby contributing to a deterioration in organizational performance¹⁷ (Hetler, 2022).

The fact that employee expectations are not taken into account by employers or managers causes employees to feel worthless and their job satisfaction to decrease. Considering the situation in universities, feeling worthless in the work environment and dissatisfaction with one's job paves the way for the rapid spread of silent resignation (Boz et al., 2023, p.18). The fact that employees fulfill only the job requirements specified in the contract is an indication that something has gone seriously wrong in the culture of the organization. As a result of disengagement from the workplace, workplace happiness, which is very important for the organization, may disappear (Shatakshi, 2022, p.30). This dissatisfaction triggers the idea of ignoring innovations and not taking the initiative (Atiom, 2023). Thus, employees prefer to abandon their goals and focus on improving their personal lives (Lu et al., 2023, p.2). It can be followed from the research results that silent resignation is experienced at a very advanced level, especially in the audience called Generation Z¹⁸ (Pandey, 2022; Shatakshi, 2022, p.27). Research has shown that young people are more frustrated in work processes, suggesting that young people and university students who are new to academia are less resilient to problems arising from organizational culture and work environment and thus may be more prone to silent resignation (Hetler, 2022). Generation Z's experience of the pandemic "in the midst of the transition to adulthood" has upset them, placing a heavy burden on their mental health and career shock as they have witnessed high levels of layoffs (Hamouche et al., 2023, p.4295). It is in this context that we need to read the departure of early-stage employees in academia, such as research assistants, from universities to other fields of work. While the situation in universities is so critical, experts are concerned that silent resignation may go beyond achieving a better work-life balance (Tong, 2022). In her article shared on LinkedIn,

¹⁷ Gallup's 2021 study showed that only 36% of people are engaged in their work (Hetler, 2022). The Global State of the Workplace Report published in 2022 showed that only 22% of employees felt connected to their work, while 60% felt emotionally disconnected from their work (Smith, 2022). An August 2022 study of 1,000 workers by ResumeBuilder.com shows that nearly a quarter of Americans say they are the silent quitters (Malinsky, 2022).

¹⁸ For detailed information on research, see (Pandey, 2022; Shatakshi, 2022, p.27).

Arianna Huffington¹⁹, states that silent resignation can lead to quitting life over time (Güler, 2023, p.251).

Career and Ethical Issues

There are many problems on the basis of career and ethics that may lead academics to silent resignation. These will be examined as "disregard of merit in academic recruitment, inability to operate promotion criteria due to obstacles and in this context, problems related to ethics, tenure and promotion, victimization of personal rights, loss of prestige of the profession and decreasing professional interest."

Ignoring Merit

Academia also faces the problem of not paying attention to merit in promotions and managerial appointments. There are serious problems in establishing objective criteria for promotions and adopting an egalitarian approach (Akyol et al., 2018, p.125). Former Deputy President of the Council of Higher Education Prof. Dr. İsa Eşme (2021, p.3-4), states that this problem manifests itself in the form of the postponement of merit in the determination of COHE administrators and the election of Rectors. In addition, instead of looking at competence, merit, and quality in the selection of academics, it is possible to act according to spouses, friends, acquaintances, and political criteria (Karaman, 2022). Karaman (2022) states that when all these facts come together, the other academic staff working in the institution lose their enthusiasm, and therefore academics focus only on their compulsory teaching duties.

The fact that the Council of Higher Education (COHE) and universities make appointments based on political affiliation instead of merit is an important reason that pushes universities backward. This policy reduces the performance of universities in producing science, which is their main function. Studies show that countries such as Pakistan, Egypt, Iran, and Saudi Arabia have made progress in this regard, while Turkey has gone backward (Eşme, 2021, p.2-3).

According to the findings of the study conducted by Çetin (2018), the academic staff responded to the following question: "If your position and authority were suitable for making important decisions, what solutions would you produce to the problems of universities?" The responses are as follows: "I would reinstate the written examination and strive to minimize the impact of torpedoing."; "I would establish objective criteria in tenure announcements and address the challenges faced by competent individuals."; "I would prioritize the establishment of conducive environments to align universities with global standards. "; "I would first establish a team for research, evaluate the data, research solutions, and, if necessary, request support from schools abroad that are successful in this field and initiate implementations. The process may be protracted and arduous, but the system will eventually reach a state of equilibrium."; "I would close all universities established after 2006."; "...I would grant universities autonomy in terms of their management." (Çetin, 2018, p.725) have demonstrated the extent to which the issue of merit is postponed in universities. Consequently, as injustice has been shown to lead to burnout (Güler, 2014, p. 26), an academic who believes they cannot find political support in promotions may face reduced career opportunities and the possibility of silent resignation.

Failure to Operate Promotion Criteria in a Balanced Way and Creating Ethical Problems: Staffing and Promotion Problems

The academy seems to have taken on a negative image as a field where the selection of academics is not made in accordance with merit. In the study conducted by Demirel (2018, p.318) on academics, the answer to the proposition that "the selection of academics at all levels is made by subjective methods" was realized as "Yes: 63% - No: 37%". In this context, it

¹⁹ CEO of Thrive Global.

is seen that there is no expectation of merit in academic appointments (Ardıç, 2023a), and the career system has been disrupted.

Furthermore, it is asserted that subjective attitudes are prevalent in the career trajectory of academics, with quality being considered secondary in meeting promotion requirements (Akyol et al., 2018, p. 127). Akyol et al. (2018, p.121) further posit that higher education administrators who participated in the research conducted by Akyol et al. (2018, p.122) These administrators further noted the absence of a transparent and merit-based process in associate professorship exams and administrator elections. Moreover, they observed that academics have recently prioritized quantity over quality in their research in an effort to meet the expectations of their institutions. They have also been inclined to engage in more research with less time investment rather than devoting more time and effort to high-quality research. The "academic incentive process" has been identified as a significant factor contributing to the decline in research quality despite the concurrent increase in research output. Additionally, the "desired criteria" in the career development process have been found to play a role in this trend (Akyol et al., 2018, p. 122). Another study that lends support to these views is the study by Kil et al. (2021), which includes an evaluation of the problems experienced in higher education. The study's findings indicate that the predominant challenges faced by academics pertain to "quantity, employment, and promotion problems." This predicament also influences the quality issue faced by academics. The study further asserts that there is an inequity in the promotion of academics in universities and that merit problems are being experienced (Kil et al., 2021, p. 98).

Therefore, it is understood that there are problems with performance expectations in academia. Bayram (2013, p.40) states that the main determinant of performance in all developed countries is "the research carried out by the academician, the resources brought to the institution with the project support received, the publication produced, the scientific meeting to which he/she is invited, the national-international events he/she contributes, etc." and evaluates that academics in medical faculties in Turkey are condemned to the income-performance spiral (Bayram, 2013, p.40). Supporting this idea, Erdoğan (2019, p.35) evaluates that although scientific production and performance in universities have increased over the years, there is a limited view on performance evaluation and an unscientific and unsystematic ground. He states that there is a need for improvement as the current "academic incentive practice" is a practice that emphasizes the publication dimension of performance. In addition, the author evaluates that academic training programs do not meet the needs in terms of quantity and efficiency (Erdoğan, 2019, p.33).

In addition to these, the fact that the promotion of academics can also be achieved through unethical means causes the contamination of academics who have risen rightfully. Karaman (2022) reveals the unethical situation by stating that "thanks to the existence of a large number of paid and fake journals, fake congresses and fake thesis writing offices ²⁰ there are some people who are favored in the profession and these people are given titles such as associate professorship and professorship after graduate education ²¹, and as a result, they are brought to senior management positions"²² (Karaman, 2022). In this regard, it is stated that there have been examples of people who were not wanted by the department or even the faculty being promoted to professorship and appointed as the head of the department or dean (Okçabol, 2016, p.39).

²⁰ Single-salaried academics with limited economic opportunities turn to unethical behavior by becoming paid employees of companies that produce academic publications (Article Demand, 2024) and damage the image of higher education by helping academics without academic qualifications to rise by obtaining publications from these companies. In addition, there are academics who are willing to pay high fees in order to meet some publication requirements in order to get promoted and even defrauded in the process of realizing such publications (Yaşar, 2020).

²¹ There are also examples of those who were appointed to professorships at universities with fake associate professorship certificates and taught courses, only to be exposed when their irregularities were discovered (Karadavut, 2022).

²² For more striking examples, see (Okçabol, 2016, p.39; Özmen, 2023).

Conversely, the academic promotion criteria of universities engender a range of unethical practices among those seeking to advance within the academic ranks. This is due to the fact that the academic career ladder in Turkey commences after the attainment of a Ph.D., and irrespective of the quality of pre-doctoral publications, their value is minimal. Consequently, the number of publications produced during the doctoral process is kept to a minimum, and publications are left for after the doctorate, thus focusing on moving up the career ladder faster after the doctoral title (Demirbilek & Çetin, 2021, pp.197-198). Conversely, throughout the 90-year history of universities, there have been nearly 50 changes in the promotion and appointment of professors and associate professors and approximately 20 changes in the regulations on the promotion and appointment of faculty members. This state of affairs has led to instances of unethical conduct among university faculty members, who have resorted to questionable practices in their pursuit of academic promotion and tenure. It has been observed that academics feel compelled to publish a substantial number of publications in a relatively brief period, driven by the concern that they may face unfavorable regulatory changes in promotion. The necessity of rectors' approval for appointments, in conjunction with the potential imposition of additional conditions by universities, has been identified as a contributing factor to the suboptimal quality of the appointment process (Demirbilek & Çetin, 2021, p. 214). Consequently, issues such as the absence of objective criteria in appointments and promotions to managerial positions may give rise to ethical challenges within academic studies and professional obligations (Akyol et al., 2018, p.129).

In Turkey, there may also be criteria for obtaining a career position. While there is no legal obstacle for research assistants to move down to the 3rd degree, they are prevented from advancing to degrees lower than the 4th degree (EBSAM Research Series, 2024, p.49). As the obstacles in the cadres of Dr. Research Assistants continue (Arkan, 2019), academics who have completed their doctorate in vocational schools (Dr. Lecturer) cannot be appointed to their cadres even though the norm cadre allows it. There is no legal obstacle (Faculty Member Cadre in Vocational Schools, 2024). Similar problems apply to associate professors who cannot be appointed as associate professors despite having earned the title of associate professor. In some institutions, the tenure appointment may be kept pending, or special conditions (such as additional oral examinations) may be imposed on them, preventing them from benefiting from the rights based solely on the tenure title or degree, even though they deserve this title (EBSAM Research Series, 2024, p.49). Therefore, while in countries such as the USA, "factors such as post-doctoral studies, previous academic experiences, experience, and administrative duties" are important in academic promotions, in Turkey, a process based on the quantity of research as well as behaviors that question equality and justice is followed (Demirbilek & Çetin, 2021, pp.197-198). However, an academic who is not appointed to his/her position cannot benefit from the opportunities he/she deserves in this process, even if he/she has passed the same exams and collected the same points compared to the appointed academic (Tunç, 2007, p.2). In addition to these, job insecurity caused by the contractual status of some positions (such as Research Assistantship and Dr. Lecturer) psychologically wears academicians, creating fear and anxiety (Kurt, 2007, p.98). In these conditions of destructive competition created by academic promotion and appointment criteria, it is considered natural for academics to hide their work from each other for fear of being stolen or imitated (Tunç, 2007, pp.48-49).

Some unethical rules are also introduced in the legislation, and problems are multiplied. Some examples of this injustice are "the provision that lecturers who will work in the applied units of higher education institutions will not be required to take a course load and will not be paid a course fee," "the allowance for preparation for the academic year is given only to teachers," and "foreign lecturers cannot benefit from the collective bargaining allowance" (EBSAM Research Series, 2024, p.49).

The unfair distribution of income-generating resources in academia also distracts academics from their work. In this regard, ethical problems may arise in the distribution of additional courses (Çımat et al., 2013). On the other hand, in some units, such as faculties of medicine and engineering, there may be an unfair wage inequality among academics due to the misuse of revolving fund shares (Bülbül, 2006, p.63). Faculty members who take on too much work for financial reasons may tend to exploit research assistants as a result (Bülbül, 2006, pp.62-63). In such an environment, research assistants who find jobs outside the university that offer better opportunities leave universities (EBSAM Research Series, 2024, p.44).

These incidents can lead to a sense of professional inadequacy among academics, potentially resulting in silent resignation. This phenomenon can be attributed to a perceived lack of appreciation for academic contributions and the performance of employees. This perspective is supported by research conducted by Formica and Sfodera (2022, p. 901), who identified silent resignation as a primary outcome of this dynamic.

Personal Rights Problems: Loss of Professional Prestige and Decline in Professional Interest

The key to achieving the status of a developed country is predicated on the investment in human capital, with the teaching staff playing a pivotal role in this regard. The capacity of universities to attract the nation's young and gifted minds and to repatriate the trained minds of these individuals abroad through the phenomenon of "reverse brain drain" is contingent upon the creation of a culture that renders academia and research appealing. However, the ongoing challenges in maintaining scientific expertise within the academic milieu, as evidenced by the prevailing personal rights framework within universities, pose a significant obstacle to achieving this objective (EBSAM Research Series, 2024, p.38). The prevailing discontent and unprofessional conduct among academics are attributed to the substantial accumulation of personnel-related challenges within the higher education system (Bayram, 2013, p.40). This state of affairs has a deleterious effect on the productivity of universities and engenders pervasive skepticism among academic staff members regarding their chosen profession (EBSAM Research Series, 2024, p.44). This, in turn, can lead to a phenomenon of "silent resignation."

It is a known fact that increasing the level of income positively affects work productivity. Individuals also show more performance in order to increase their wage income. However, the remuneration policies applied to academics in Turkey make the academic profession less and less attractive (Çımat et al., 2013). The salary of a newly appointed Assistant Expert of the Competition Board is 73% higher than that of a research assistant. Lecturers constitute the neglected segment in Turkey in the implementation of "equal pay for equal work." This situation destroys confidence in justice in working life and causes academics to lose their reputation (EBSAM Research Series, 2024, pp.44-45). The financial superiority of the options in the free market has made academics no longer a favorite profession. The threats created by the economic situation have increased academics' job dissatisfaction (Kurt, 2007, pp.103-104).

In this context, since successful undergraduate graduates consider the salary factor in their job selection, qualified applications for research assistant positions are decreasing even though the need is increasing every day. Successful students graduating from universities avoid pursuing an academic career and prefer to move to the private sector or senior boards and bureaucracy in the form of specialized staff (EBSAM Research Series, 2024, p.44-45). According to the study conducted by Demirel (2018, p.318) for academics, highly successful graduates do not prefer to be academicians due to financial and other reasons. In this regard, 72% of academics stated this and pointed out that the profession has no prestige. As a reflection of the fact that successful people do not prefer academia, the R&D, innovation, and project production capacity of universities decreases, and Turkey lags behind in achieving its ambitious goals. Thus, while qualified people move away from the academy, successful

academic staff who are currently working are turning to other areas of employment (Arı, 2007, p.67,71).

"The intensity of the course load, the inability to find material and moral rewards for unremitting work, being subjected to subjective rules in academic promotion and appointment to positions" are other practices that make the profession unattractive (Kurt, 2007, pp.103-104). In addition to the difficulties in entering and rising in the profession, it becomes unbearable for academics to experience the anxiety of staying in the profession in this process (Tunç, 2007, p.48). Academics who have to struggle with the inadequacy of working conditions in this process lose their research capacity and motivation (Odabaşı et al., 2010, p.137). For these reasons, academics' interest in their profession is doomed to decrease (Tunç, 2007, p.48). The lack of investment in academics triggers flight from the profession as it "undermines scientific research and causes unhealthy competition among academics by reducing academic solidarity" (Çımat et al., 2013). All these negative situations lead to emotional or physical exhaustion and exhaustion from the job after a while, making silent resignation possible (Lu et al., 2023, p.2).

The Relationship between Career and Ethical Issues and Silent Resignation

While career-related problems may necessitate silent resignation, the conditions engendered by this crisis result in a decline in morality and ethical violations. Çimen & Yılmaz (2023, p. 29) identify "lack of communication, absence of a sense of belonging, perceived lack of appreciation, inconsistency, and mistrust" as the predominant factors contributing to silent resignation. This assertion is further substantiated by the Global State of the Workplace: 2022 Report by Gallup, which revealed that more than half of US employees perceive a lack of appreciation and undervaluation in their professional environments. In this context, it is noteworthy that factors such as "not valuing employees, lack of career development support, lack of communication with employees, overwhelming stimulation of employees about work, and decreased organizational trust" are cited as reasons for the emergence of silent resignation (Mahand & Caldwell, 2023, p.10-11). A report by Gallup, a consultancy firm, indicates that employees' workplace engagement is diminished due to a lack of clarity regarding managerial expectations, a perceived disconnection from the organization's mission or purpose, a devaluation of hard work, and a paucity of career development opportunities (Güler, 2023, p. 251). Consequently, these factors contribute to a state of exhaustion, demotivation, and diminished self-confidence among employees (Dawson, 2022). Consequently, silent resignation signifies the cessation of employees' belief in their ability to achieve success (Rosalsky & Selyukh, 2022). This phenomenon is often characterized by a sense of discouragement among employees (Teschner, 2022). The loss of fear of losing leads to ethical violations.

Employees who experience silent resignation exhibit disengagement behaviors (Shatakshi, 2022, p. 26). Such employees demonstrate diminished productivity, reduced contributions to team projects, a waning passion or enthusiasm for their work (Hetler, 2022; Alexiev, 2022), and a withdrawal from their professional duties (Hamouche et al., 2023, p.4296). These employees also exhibit an aversion to acquiring new skills and hold a negative stance toward potential job opportunities (Güler, 2023, p.252). This phenomenon is characterized by a decline in job satisfaction, reduced effort, and a withdrawal from professional responsibilities. The employee may also exhibit a lack of enthusiasm for their work, leading to an increased tendency to take leave due to minor health concerns, missed deadlines, and a disregard for organizational or institutional goals. This pattern is often accompanied by a sense of cynicism, as reported by Cuadra (2022). Consequently, it can be posited that employees may resort to silent resignation as a means of coping with organizations that fail to recognize their contributions (Tong, 2022).

Silent resignation is defined as the deliberate strategy of reducing one's engagement with job tasks, thereby minimizing the time spent on work-related activities. This phenomenon involves

the limitation of time allocated to non-job-related activities that are not explicitly included in the formal job descriptions (Hamouche et al., 2023, pp.4296-4297). This phenomenon involves the display of behavior that is characterized by a lack of emotional or intellectual engagement with work (Shatakshi, 2022, p. 26). It is also associated with the breaking of communication with supervisors and colleagues (Klotz & Bolino, 2022) and the sacrificing of integrity by making minimal effort to "get by" and not fulfilling commitments (Ratnatunga, 2022, p. 17). This phenomenon imposes an additional burden on coworkers (Rosalsky & Selyukh, 2022), as it involves the cessation of continuous effort (Cohen, 2022). This imposition of an additional obligation has been demonstrated to engender discord within the organizational milieu (Tong, 2022). The phenomenon of "silent resignation" has been observed to disseminate among other employees (Yıldız & Özmenekşe, 2022, p. 18). The cumulative effect of these factors contributes to a pervasive decline in organizational morale.

A study conducted by Youthall Turkey involving 1,002 people reported that the reasons for silent resignation are "lack of work-life balance, closed career paths, unclear job description, long working hours, overwhelming long hours, high-performance expectations" (Çimen & Yılmaz, 2023:29; Çalışkan, 2023, p.196). A similar finding was reported in another study (Formica & Sfodera, 2022, p.901), which identified the primary reasons for silent resignation as follows: These include a perceived lack of employee appreciation, limited opportunities for professional growth and learning, a deficiency in job satisfaction, and a discrepancy between an individual's personal objectives and those of the organization. Consequently, academics encounter these challenges throughout their professional journeys and resort to unethical practices due to their inability to identify alternative solutions. Consequently, they resort to unethical practices as a means of addressing these challenges.

The professional and organizational expectations, which are often considerable, in conjunction with the arduous nature of the work culture, can result in significant levels of exhaustion among employees (Çimen & Yılmaz, 2023, p. 27). The most recent modifications to the criteria for associate professorship, particularly the sudden disregard for academic achievements accumulated over time, have resulted in significant losses for academics and have led to concerns regarding their professional trajectories. These modifications have been observed to disrupt the principles of justice and impede academic advancement (Eğitim Sen associate professorship application, 2023). In this context, academics' perceptions of COHE's indifference have contributed to a culture of silent resignation (Johnson, 2023, p.1). Consequently, the prevailing challenges of low salaries, substantial workloads, and limited opportunities for professional advancement collectively contribute to a pervasive sentiment of silent resignation among faculty members (Güler, 2023, pp. 250–251). A survey conducted by the Pew Research Center during the period of significant employee turnover, often referred to as the "Great Resignation," revealed that employees were predominantly motivated to resign due to a perceived absence of opportunities for professional advancement, inadequate compensation, and a pervasive sense of disrespect within their work environments (Hetler, 2022). A parallel can be drawn between this phenomenon and the experiences of academics. A recent study of 12,000 academics who have resigned from their positions in Turkey in recent years (Akçığit, 2023) reveals that silent resignation often evolves into active resignation and progresses to an advanced stage. The underlying factors contributing to this phenomenon include the closure of career prospects within the existing employment, inadequate compensation, and an overwhelming workload, which prompts individuals to seek alternative employment opportunities (Cholteeva, 2022).

Policy Recommendations / Ideas for Politicians in the Context of Silent Resignation

The first thing that needs to be done to fix the higher education system is to operate a career system and academic incentive process in universities where academic productivity is evaluated not by quantity but by quality (Akyol et al., 2018, p.125). In the study conducted by Akyol et al. (2018), higher education administrators also suggested designing a working environment in this direction. However, in this process, it should be kept in mind that making the appointment criteria difficult leads academics to unethical behaviors, and academic performance criteria, academic promotion, and appointment criteria should be reorganized in a way that is "really achievable, not overwhelming and encouraging, and evaluates labor and contribution." However, it is important to ensure the participation of academics with lower titles in this process of regulation and criteria determination and to consider their opinions. Otherwise, a system designed by academics who have risen with easy criteria in the past by ignoring the past will not motivate young academics who have to comply with new and difficult criteria (Demirbilek & Çetin, 2021, p.214). In this process, criteria should be decided by looking at the internal structures of the fields such as "science, health, social and fine arts" (Karaman, 2022). Such an approach will increase the job satisfaction of the academician who tends to resign silently and will enable him/her to take action and recapture his/her academic productivity.

Bureaucratic obstacles must be surmounted, as must those related to democracy, justice, and career lines in universities. It is imperative to "support an organization that ensures democratic participation" in universities. In the execution of democratic processes, the principles of merit should not be compromised, the recruitment of staff should be aligned with the needs of academic units, and attention should be directed toward ensuring the availability of sufficient quality and number of workforce and infrastructure to establish new departments and units according to the needs of the country. Academic staff should be allocated to academics who have completed their doctorate and who meet the requirements for associate professorship and professorship (Karaman, 2022). In this process, necessary measures should be taken through legislative arrangements, and the processes of obtaining such rights should be free from political arbitrariness. A study by Akyol et al. (2018) found that higher education administrators identified the elimination of bureaucratic obstacles arising from regulations and laws as a potential outcome of regulatory and legal reorganization (Akyol et al., 2018, p. 126). In this process, the development of training programs for administrative personnel is recommended to enhance the relationship with academic staff and promote enhanced cooperation (Karaman, 2022). Consequently, by reducing bureaucracy, certain impediments to academic activities can be mitigated, thereby fostering a degree of motivation among academics.

It should be understood that not valuing merit in universities will not bring success. In the study of Akyol et al. (2018, p.128), higher education administrators stated that "it would be appropriate to establish objective criteria and adopt an egalitarian approach when promotions are made, more transparency should be made in the employment and promotion of academics, and this situation should be made a culture of universities" (Akyol et al., 2018, p.129). Karaman (2022) supports this idea by stating that academic promotions should be organized transparently on the basis of scientific merit, and when this is done, universities will gain prestige. In an institution whose prestige increases with meritorious behavior, academics will work more diligently, believing that their work will be rewarded.

In order to ensure the integrity of the academic process, internal promotions within universities must be free from the influence of consent. Instead, the principles of merit and the needs of the department should be the primary considerations in the selection of candidates from external institutions. The appointment of academicians to positions or staff should be

independent of the preferences of administrative levels, such as the rector and dean. Instead, the academician should be appointed to "the position or staff he/she deserves by winning" through a direct process, ensuring autonomy and intellectual freedom (Demirbilek & Çetin, 2021, p. 214). The Council of Higher Education (COHE) should develop a placement mechanism for those who have completed their doctorate, as is the case for doctors, prosecutors, and judges (Arkan, 2019). In this process, promotion criteria should be standardized in all universities. The promotion process should be streamlined and directly aligned with the career trajectory of the individual without the need for extensive advertising. Consequently, academics would be able to prioritize the development of new research ideas rather than addressing the perceived injustices they encounter in academic settings, such as symposiums and workshops, where they interact with their peers (Demirbilek & Çetin, 2021, p. 214).

On the other hand, permanent positions, such as associate professor and professor, while providing significant security and comfort for academics, can impede the pursuit of production and productivity. It is noteworthy that, following their appointment as a professor, the decision to engage in scholarly production becomes entirely contingent upon the individual's personal prerogative. However, the implementation of an effective incentive system has been identified as a potential catalyst for enhancing academic productivity (Bayram, 2013, p. 40). In terms of idea generation and project development, the formation of teams consisting of professors from each field can be facilitated, enabling the production of projects aligned with the national objectives delineated by politicians. Consequently, academics experiencing exhaustion in their professional duties who have voluntarily relinquished their positions without producing any results until retirement can be integrated into the production process. This reintegration can foster a sense of fulfillment through the products they generate.

It is crucial to eliminate all processes that impede academics from utilizing their energy effectively. In place of these processes, incentives must be developed to guide them towards achieving Turkey's objectives. Given the significance of each academic endeavor to the nation's interests, this practice must be discontinued promptly. Variable academic performance, whether before or after the attainment of a doctoral degree or an associate professorship, can compel academics to engage in unethical behaviors, thereby undermining their commitment to academic pursuits (Demirbilek & Çetin, 2021, p. 214). If the objective of this complication is to prevent the rapid progression through academic stages, a solution can be found by establishing minimum waiting periods for these stages, similar to the transition from associate professor to professor. Conversely, the imposition of increasingly stringent criteria or the consideration of distinct evaluation methodologies for pre-and post-doctoral positions would merely serve to impede academic productivity (i.e., encourage silent resignation) and facilitate widespread ethical violations.

It is necessary to provide the opportunity for free thinking through proper institutionalization in universities. Since the Council of Higher Education (COHE) is an institution brought by the military coup administration and creates a guardianship obstacle to the autonomous structure of universities, it is essential to abolish it and thus create a new supreme board to protect the administrative, scientific and financial autonomy of universities by putting an end to the actions that will put pressure on university professors with the influence of a politically appointed board. The formation of this new board of rectors elected by all academic staff of universities (Specialist, Research Assistants, Lecturers, Assistant Professors, Associate Professors, Professors) will contribute to making decisions that consider academics, the real owners of the university. The creation of a democratic system, free from the political tutelage linked to COHE centralization, is a necessity for academics to write and research impartially and fairly. The functioning of this process depends, of course, on the election of rectors. In elections, a qualified majority must be observed. The university should be governed through the participation of its members, starting from the smallest academic units. The democratic

process and participatory forms of representation will make employees feel valued (Karaman, 2022). Former Deputy President of the Council of Higher Education, Prof. Dr. İsa Eşme (2021, p.3), suggests that the Council of Higher Education (COHE), which has ideological and political priorities, should make a legal arrangement to transfer its powers to the Interuniversity Council (IUC) and universities in a way that does not harm the autonomy of universities, and that IUC should be transformed into the Rectors' Committee as in many countries.

Poor economic conditions are the primary factor contributing to silent resignation or resignation that hinders progress in academia. The departure of 12,000 academics from the country is evaluated within this framework (Aksakal, 2013, p. 219; Özmen, 2023; Odabaşı et al., 2010). The future of higher education, as articulated by Erdoğan (2019, p. 33), is contingent on the systematic enhancement of research capacity, productivity, performance, and motivation among academic personnel. Richard Phillips Feynman, a renowned physicist, emphasized the pivotal role of educators in fostering a positive academic environment, stating, "Students should have happy teachers who will excite them to come to school and grow their love of learning" (Feynman, 1999). He further underscored the significance of academic satisfaction in promoting student success, suggesting that ensuring the well-being of educators is instrumental in cultivating a thriving learning atmosphere. In this process, the academician should be cleared of the negativities that occupy their mind (Karaman, 2022).

Motivation and reputation in academia should be given due importance. In a study conducted, academic administrators drew attention to the low motivation in the academy and suggested that this should be investigated. They also stated that guidance and guidance activities for students should be made more effective and operational (Akyol et al., 2018, p.129), which cannot be separated from the academician's lack of motivation. The damage to the reputation of the academy also has an impact on this lack of motivation. Erdoğan (2019, p.35) stated that academics should be made attractive, and a systematic and strategic arrangement should be made by taking into account the working environment and professional socialization processes. Prof. Dr. Akçigit (2023), in his research, stated that data-based policies should be returned to rapidly and revealed the importance of ensuring that academics who go abroad with brain drain have one foot in Turkey. Erdoğan (2019, p.35) states that in this process, "academics should be supported in new teaching methods and techniques, develop skills in new research methods and techniques, and develop the ability to use resources such as big data in research as well as traditional research techniques." Only in this way, with the new resources and training opportunities provided, will motivation be increased, reputation be regained, and the academician be freed from the feeling of silent resignation.

The prevailing perspective that education and training activities are considered the domain of academic professionals, along with the devaluation of workload distribution equilibrium, engenders concerns regarding the cultivation of exemplary students (Bayram, 2013, p. 40). In contrast, Karaman (2022) asserts that universities serve not only as repositories of knowledge but also as institutions that inculcate values, foster habits of thinking, and equip students with the capacity to comprehend the world, the environment, society, people, and all living things. These institutions are instrumental in shaping students into individuals capable of problem-solving (Karaman, 2022). Consequently, it is imperative to meticulously design course content and implement a career system that motivates academicians to nurture students by shifting their focus from merely adhering to promotion criteria (Erdoğan, 2019, p. 35). In this process, it is essential to safeguard the academician from the "fixed staff" practice, as it will enable the academician to maintain proximity with their family and be motivated by familial relationships. This approach will also abandon the practice of confining the academician to the place where they were initially appointed. In the event of vacant staff and need, the academician has the right to transfer to other universities according to their academic score. Consequently, while the consolidation of departments within a single university is inevitable, this approach

mitigates the intimidation experienced by academics due to their extensive course loads in other universities.

Conversely, a university environment that is disconnected from industry and society signifies a retraction from the development of the nation. In order to fulfill their role in the development of society, universities must transform into social centers, opening their doors completely to various social segments and playing an effective role in the development of society (Kil et al., 2021, p. 102). Ensuring such an environment is conducive to the pursuit of such initiatives, thereby ensuring that the academic careers of these scholars are not hindered. To this end, academic institutions must be free from mismanagement, thereby ensuring that faculty members are not compelled to engage in silent resignation. Research indicates that organizations with ineffective leadership exhibit a silent resignation rate that is three to four times higher than that observed in effective managerial environments (Hamouche et al., 2023, p.4295). In August 2022, research by ResumeBuilder.com revealed that 90% of individuals in the silent resignation process could be motivated to demonstrate their full potential (Bannan, 2022), underscoring the pivotal role of managers in preventing this phenomenon.

The point of departure in every work should be the teaching staff who are in the position of internal customers (Dost & Cenkseven, 2007, p.205). Just as our nation was able to realize its ideals in the past with the Fatihs raised by Akşemseddin, today, there is a need for Akşemseddins who will lead the Fatihs in order to reach the determined goals healthily. Universities, which are the Akşemseddin training fields of our age, should be given the opportunity to provide this. Since the key to being a developed country is hidden in the investment in human capital, it is important that the lecturers who are the key to this work are given the necessary value and that the young and intelligent minds of the country are attracted to the university. Scientists come to countries where they are valued. For this reason, the expectations of academics can be summarized as follows (EBSAM Research Series, 2024, p.6,17,38) in order to make academics an attractive profession in Turkey: "A good income, job security, equipping universities with modern equipment and materials, the presence of technological innovations, a fair environment where they can establish good relations with their colleagues, the chance to obtain the academic titles they deserve and to be promoted, their work and themselves being respected by all segments, providing opportunities to improve themselves, their knowledge, skills and abilities, etc." (Güler, 2014, p.28).

Conclusion and Evaluation

The notion that academic institutions have adopted a policy of acquiescence poses a considerable threat to the future prospects of the nation and the fulfillment of its objectives. While it is a fact that countries are governed by ideas, it becomes imperative to supply universities with personnel capable of producing these ideas and transforming them into value or products. The credibility of the academic profession, in terms of both material and moral aspects, as well as its capacity to provide meaningful employment and maintain high levels of job satisfaction and motivation, is of paramount importance. The propensity of young individuals with high potential to pursue a university education is contingent on these factors. However, this study's findings, based on its "evaluations," indicate that the conditions in Turkey do not currently facilitate this outcome. Concrete challenges, including inadequate financial resources and constrained staffing opportunities, hinder the motivation of academics. On the one hand, there is the attempt to operate a system in which academics feel penalized while they are being promoted. On the other hand, the operationalization of many practices in universities causes them to think that they have no reputation, causing them to continue in a state of silent resignation or to resign at the first opportunity.

In this process, ensuring the autonomy of universities in real terms and abolishing the COHE, a remnant of tutelage that operates with a single idea, will have a significant impact on breaking

the silent resignation. Conversely, the election of rectors from among talented, meritorious, and popular individuals within the university will ensure their loyalty and responsibility to the staff rather than to political appointees. Consequently, the concerns of the academic community will be accorded the necessary consideration by the rectors, who will be able to identify and implement effective solutions. The most significant impact of this process is on the motivation and job satisfaction of academics, which can be ensured by the absence of impediments in the tenure and title processes. The enhancement of financial prospects will alleviate academic mindsets, enabling them to allocate their energy toward intellectual production and execution. Achieving academic reputation and depoliticizing universities will allow academics to act with greater autonomy and prioritize appointments that consider merit in the recruitment of new staff. This will safeguard the reputation of both academics and their institutions. In this process, while the criteria for academic promotion must not be unscrupulous, it will also end public criticism of the adequacy of universities. The enhancement of this framework will illuminate the future of the nation by encouraging successful students to pursue this profession and ensuring that the academic minds selected for the future are innovative thinkers within universities.

A significant critique of contemporary universities is the perceived decline in the quality of higher education in the context of the proliferation of university campuses in urban areas. However, a more fundamental issue lies in the oversized capacity of the university admissions process, which often results in an overabundance of qualified candidates being placed in institutions of higher education. Moreover, Turkey exhibits a higher student-to-academician ratio compared to European universities. In this context, a reduction in admissions quotas for non-medicine and law departments, which are experiencing a critical shortage of personnel, by half would facilitate greater interaction between academics and talented students, thereby enhancing their enthusiasm for teaching. In the absence of such measures, it appears impracticable for academics to effectively impart advanced engineering knowledge to students lacking fundamental competencies, thereby compromising their motivation in the learning process. Conversely, the enrollment of competent and capable students in universities is likely to motivate academics to devise more challenging questions. This dynamic is expected to incentivize both academics and students. On the part of the academics, it will compel them to enhance their pedagogical practices. On the part of the students, it will foster their learning and equip them with the necessary skills for their future professions. Rather than becoming overwhelmed by additional course obligations, academics with enhanced financial resources will have the opportunity to allocate more time to academic research by offering fewer courses of higher quality. This will also enable them to attract and develop talented graduate and doctoral students, fostering an environment conducive to academic excellence. Furthermore, academic departments that are amenable to establishing new programs to address the evolving demands of the nation, as opposed to those that have become obsolete, will experience a sense of accomplishment. These initiatives will contribute to the enhancement of their universities' reputation, attracting students with higher academic achievements and stimulating a competitive environment among educational institutions.

It is not reasonable to expect that the nation's economic, political, technological, cultural, and social challenges will be addressed without first resolving the issues within its institutions of higher education. In an environment where two-year (associate degree) university graduates are appointed with lower scores and in higher numbers than four-year (bachelor's degree) graduates and even master's degree graduates, and where young people who do not study science can earn much more than educated people in fields such as industry and trade, this imbalance must be eliminated to solve the problems of the country and universities. To this end, the quality of education in vocational high schools must be enhanced, with the support of universities and industry, as necessary. In this process, those aspiring to higher education should have the opportunity to enroll in universities with high admissions standards, and those with higher education should be able to secure employment with higher salaries, thereby

improving the education system in the country. Such an arrangement would not only serve to reinvigorate the role of universities as pivotal institutions, but it would also imbue the concept of "rising through education" with a renewed sense of social significance.

This study has two objectives. First, it aims to demonstrate the practices of universities in Turkey that result in silent resignation. Second, it seeks to contribute to the existing literature by offering suggestions to politicians. In subsequent studies, the implementation of silent resignation in universities will be examined through the collection of data via surveys and interviews. This will serve to both enhance the visibility of silent resignation in universities and provide further support for the arguments presented in this study.

Author Contribution Ratios

The author contributed 100% to the study.

Conflict of Interest

"My article titled "Policy Suggestions / Ideas for Politicians in the Context of the Problems of Universities Leading to Silent Resignation" has no financial conflict of interest with any institution, organization, or person.

References

- Ahmed, N. (2022, August 16). Quiet quitting: why doing less at work could be good for you – and your employer. *The Conversation*. Retrieved from: <https://theconversation.com/quiet-quitting-why-doing-less-at-work-could-be-good-for-you-and-your-employer-188617> (Date of access: 03.01.2024).
- Akademik Dayanışma Platformu (2023a). https://x.com/ADAP_2023 (Erişim tarihi: 24.06.2024).
- Akademik Dayanışma Platformu, (2023b, 21 Haziran) https://x.com/ADAP_2023/status/1684575870399451137 (Erişim tarihi: 08.09.2024).
- Akçığit, U. (2023). 12 bin akademisyen Türkiye'yi terk etti, *Dünya*, <https://www.dunya.com/ekonomi/12-bin-akademisyen-turkiyeyi-terk-etti-haberi-691182> (Erişim tarihi: 08.04.2024).
- Aksakal, H. (2013). Türkiye'nin "üniversite sorunu" üzerine bazı gözlemler. *Muhafazakar Düşünce Dergisi*, 9(35), 211-222.
- Aksaray Üniversitesi Öğretim Üyeliğine Yükseltme ve Atanma Yönergesi (2018). <https://www.yok.gov.tr/Documents/Akademik/AtanmaKriterleri/aksaray-kriter-10102022.pdf> (Erişim tarihi: 23.06.2024).
- Akyol, B., Yılmaz K, Çavuş, B. & Aksoy, V. (2018). Akademisyen yöneticilerin görüşlerine göre Türkiye'de yükseköğretimin sorunları. *Turkish Studies (Elektronik)*, 13(11), 111-131.
- Alexiev, A. (2022, 16 Ağustos). *What is "quiet quitting" (and should you join the trend)*. Retrieved from: <https://www.kindafugal.com/what-is-quiet-quitting/> (Date of access: 03.01.2024).
- Altopartners, (2022, Eylül 13). *Ask alto: what is quiet quitting?*, Retrieved from: https://altopartners.com/news/2022-ask-alto-what-is-quiet-quitting?gclid=EAlalQobChMI8supje3L-glVy7vVCh27IgBZEAAYASAAEgJuuvD_BwE (Date of access: 7.10.2023).
- Arap, K. S. (2010). Türkiye yeni üniversitelerine kavuşurken: Türkiye'de yeni üniversiteler ve kuruluş gerekçeleri, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65(1), 1-29.
- Arar, T, Çetiner, N. & Yurdakul, G. (2023). 'Quiet quitting: Building a comprehensive theoretical framework. *Journal of Academic Research and Studies*, 15(28), 122-138, doi:10.20990/kilisiibfakademik.1245216.
- Ardıç, Z. (2023a, 13 Ağustos). 12 bine yakın akademisyen yurt dışına gitti... *Banka vitrini*, Erişim adresi: <https://bankavitrini.com/12-bine-yakin-akademisyen-yurt-disina-gitti/> (Erişim tarihi: 11.12.2023).

- Ardıç, Z. (2023b, 13 Ağustos). 12 bin akademisyen yurt dışına gitti, *Rüдав*, Erişim adresi: <https://www.rudaw.net/turkish/middleeast/turkey/13082023#:~:text=Stok> (Erişim tarihi: 08.04.2024).
- Arı, A. (2007). Üniversite öğretim elamanlarının sorunları, *Kırgızistan Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (17), 65-74.
- Arkan, A. (2019, 19 Şubat). Türk yükseköğretim sistemi'nin yapısal sorunları, *SETA*, Erişim adresi: <https://www.setav.org/egitim-ve-sosyal-politikalar/turk-yuksekogretim-sisteminin-yapisal-sorunlari> (Erişim tarihi: 07.04.2024).
- Atiom (2023, 20 Ekim). *Understanding quiet quitting in the modern workforce*, Retrieved from: <https://www.linkedin.com/pulse/understanding-quiet-quitting-modern-workforce-atiom-deqmc#:~:text=According%20to%20Gallup's%20State%20of,experiencing%20high%20stress%20at%20work>. (Date of access: 06.04.2024).
- Bannan, K. (2022). Quiet quitting: New term for an old problem in a changed workplace, *SHRM*, Retrieved from: <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hrtopics/employee-relations/pages/quiet-quitting-new-term-for-an-old-problem-in-a-changed-workplace.aspx> (Date of access: 11.03.2024).
- Baykal, Ö., Arslan, E. ve Çiçek, A. (2017). Ohal döneminde idarenin artan yetkilerinin kamusal çalışma ilişkilerinde örgütsel sinizmi ortaya çıkarma riski, *Turan-Sam Stratejik Araştırmalar Dergisi*, (36), 550-556.
- Bayram, H. (2013). Üniversitelerin akademik altyapı sorunları, *Toraks Bülteni*, 39-40.
- Bilgin, V. (2023, 27 Mayıs). Akademisyen maaşlarına zam gelecek mi? Bakan Bilgin açıkladı!, *Haber Türk*, <https://www.haberturk.com/akademisyen-maas-zammi-2023-akademisyen-maaslarina-zam-gelecek-mi-bakan-bilgin-acikladi-3594871> (Erişim tarihi: 08.09.2024).
- Boz, D., Duran, C., Karayaman, S. & Deniz, A. (2023). *Sessiz istifa ölçeği*, C. Duran (Ed.) *Sessiz İstifa içinde* (ss.9-42), Konya: Eğitim Yayınevi.
- Bülbül, T. (2006). *Üniversite Öğretim elemanı ücretlerinin akademik yaşama yansımalarının değerlendirilmesi*, Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Cholteeva, Y. (2022). 'Quiet quitting': how should HR manage it? *People Management*, Retrieved from: <https://www.peoplemanagement.co.uk/article/1795213/quiet-quitting-hr-manage-it> (Date of access: 10.03.2024).
- Christian, A. (2023, 29 August). *Workers are quiet quitting, and only employers can stop it*, Retrieved from: <https://www.bbc.com/worklife/article/20230828-workers-are-quiet-quitting-and-only-employers-can-stop-it> (Date of access: 06.04.2024).
- Cohen, J. (2022, 21 September). Quiet quitting: the newest way to strike back against corporate greed. *TMH The Miami Hurricane*. Retrieved from: <https://www.themiamihurricane.com/2022/09/21/quiet-quitting-the-newest-way-to-strike-back-against-corporate-greed/> (Date of access: 08.12.2023).
- Coşkun Karadağ, N. (2014). 2547 Sayılı Yasaya Tabi Akademik Personelin Gelir Ve Giderlerinin Vergi Hukuku Açısından İncelenmesi: Vergi Matrahının Tespitinde: "Mesleki Yayın Giderleri" nin İndirim Konusu Yapılmasına Dair Bir Öneri. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23(2), 161-176.
- Cuadra, D. (2022). 'A silent protest': CPO at headspace health explains why workers are 'quiet quitting', *Benefit News*, Retrieved from: <https://www.benefitnews.com/news/cpo-at-headspace-health-on-quiet-quitting> (Date of access: 04.01.2024).
- Çalışkan, K. (2023). Sessiz istifa: Sonun başlangıcı mı yeniden diriliş mi?. *Journal of Organizational Behavior Review*, 5(2), 190-204.
- Çetin, E. (2018). *Üniversite öğrencilerinin gözünden üniversitelerin ve üniversite öğrencilerinin sorunları*, (ss.706-35). 9. Uluslararası Eğitim Yönetimi Forumu (EYFOR 9): Antalya Bildiriler Kitabı içinde, (1-4 Kasım 2018). Baskı, Eyuder Yayınları: Ankara.
- Çetin, M. (2007). Bölgesel kalkınma ve girişimci üniversiteler, *Ege Akademik Bakış*, 7(1), 217-238.
- Çımat, A., Akgün-Güngör, G. & Balmumcu, Ö. (2013). Devlet üniversitelerinde akademisyen maaşlarının karşılaştırmalı analizi. *Finans Politik ve Ekonomik Yorumlar Dergisi*, 50(580), 71- 93.
- Çimen, A. İ. & Yılmaz, T. (2023). Sessiz istifa ne kadar sessiz. *Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Dergisi*, 5(1), 27-33. <https://doi.org/10.47542/sauied.1256798>

- Daugherty, G. (2022, 30 September). What is quiet quitting—and is it a real trend? *Investopedia*. Retrieved from: <https://www.investopedia.com/what-is-quiet-quitting-6743910#toc-what-is-quiet-quitting> (Date of access: 21.10.2023).
- Dawson, J. (2022). Gratitude: A building block for the culture of appreciation. *The School of Positive Psychology*, Retrieved from: <https://www.positivepsych.edu.sg/gratitude-culture-appreciation> (Date of access: 10.03.2024).
- Doğan, D. (2013). Yeni kurulan üniversitelerin sorunları ve çözüm önerileri, *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 3(2), 108-116.
- Dost, M. & Cenkseven, F. (2007). Devlet ve vakıf üniversitelerinde çalışan öğretim elemanlarının mesleki sorunları, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(2), 203-218.
- Demirbilek, M. & Çetin, M. (2022). Cumhuriyetten günümüze yükseköğretimde akademik yükselme ve atama süreci. *Yükseköğretim Dergisi*, 12(2), 197-216. <https://doi.org/10.2399/yod.21.810002>
- Demirel, E. (2018). The significant issues which affects the quality of higher education system in Turkey, *International Journal of Social and Humanities Sciences Research (JSHSR)*, 5(17), 311-320.
- EBSAM Araştırma Dizisi: 32 (2024, Mart). Akademisyenlerin mali hakları tespitler ve talepler, *Eğitim Bir Sen Stratejik Araştırmalar Merkezi*, Erişim adresi: <https://www.ebs.org.tr/storage/pressRelease/65f7fefcbfea81710751484.pdf> (Erişim tarihi: 02.04.2024).
- Eğitim Ajansı, (2024, 4 Mart). <https://x.com/egitimajansi/status/1764604418152923521> (Erişim tarihi 08.09.2024).
- Eğitim Sen doçentlik başvuru şartlarındaki değişiklikleri yargıya taşıyor (2023, 12 Ağustos).. *Evrensel net*, Erişim adresi: <https://www.evrensel.net/haber/496843/egitim-sen-docentlik-basvuru-sartlarindaki-degisiklikleri-yargiya-tasiyor> (Erişim tarihi: 24.06.2024).
- Enderle, R. (2022). Productivity and the risks of 'quiet quitting', *Computer World*, Retrieved from: <https://www.computerworld.com/article/3670631/productivity-and-the-risks-of-quiet-quitting.html> (Date of access: 10.03.2024).
- Erdil, O., Keskin, H., İmamoğlu, S.Z. & Erat, S. (2004). Yönetim tarzı ve çalışma koşulları, arkadaşlık ortamı ve takdir edilme duygusu ile iş tatmini arasındaki ilişkiler: tekstil sektöründe bir uygulama, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5(1), 17-26.
- Erdoğan, N. (2019). Geleceğin Türkiye'sinde yükseköğretim: sorunlar, eğilimler ve çözüm önerileri, *İLKE (İlim Kültür Eğitim Derneği)*, Erişim adresi: https://ilke.org.tr/images/yayin/pdf/yuksekogretim_rapor_ozeti.pdf (Erişim tarihi: 07.04.2024).
- Ergun Özler, N. D. (2013). Güdüleme, C. Koparal ve İ. Özalp (Ed.), *Yönetim ve Organizasyon* içinde, (ss.124-159) Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2944 Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 1900.
- Eşme, İ. (2021, Şubat). Türk yükseköğretiminde başlıca sorunlar ve çözüm önerileri, *Siyasal Paradigmalar*, Erişim adresi: <https://siyasalparadigmalar.org/wp-content/uploads/2021/02/rapor2.2.2021.pdf> (Erişim tarihi: 06.04.2024).
- Genç Akademisyenler Birliği, (2024) *Akademisyenlerin sorunları*, Erişim adresi: <https://gab.org.tr/site/akademisyenlerin-sorunlari/> (Erişim tarihi: 03.01.2024).
- Green, A. (2022, 17 October). All this talk about "quiet quitting" is absurd. *Slate Group*. Retrieved from: <https://slate.com/humaninterest/2022/10/quiet-quitting-terribly-named-work-trend.html> (Date of access: 03.01.2024).
- Güler, M. (2023). Çalışma kültüründe yeni bir kavram: sessiz istifa, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 32(1), 247-261. <https://doi.org/10.35379/cusosbil.1200345>
- Formica, S. & Sfodera, F. (2022). The great resignation and quiet quitting paradigm shifts: An overview of current situation and future research directions. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 31(8), 899-907.
- 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 (IJCHM)*, 35(12), 4297-4312. Emerald Publishing Limited 0959-6119, DOI 10.1108/IJCHM-11-2022-1362

- Hart, H. (2022, 23 September). Why we are (still) talking about quiet quitting. *Forbes*. Retrieved from: <https://www.forbes.com/sites/hannahart/2022/09/23/why-we-are-still-talking-about-quietquitting/?sh=2979f1056b40> (Date of access: 11.03.2024).
- Harter, J. (2022, 6 September). Is quiet quitting real?, *Gallup*, Retrieved from: <https://www.gallup.com/workplace/398306/quiet-quittingreal.aspx> (Date of access: 10.03.2024)
- Hetler, A. (2022). Quiet quitting explained: Everything you need to know, *Techtarget*, Retrieved from: <https://www.techtarget.com/whatis/feature/Quietquitting-explained-Everything-you-need-to-know> (Date of access: 04.01.2024).
- Hitchins, S. (2022, 29 September). Quiet quitting is dividing the workforce. Here's how to bring everyone back together. *Entrepreneur*, Retrieved from: <https://www.entrepreneur.com/leadership/quiet-quitting-is-taking-over-the-workforceheres-how-to/434560> (Date of Access: 11.03.2024).
- Işık, Ş. (2008). Türkiye'de üniversitelerin kentleşme üzerine etkileri, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(3): 159-181.
- İbicioğlu, H., Taş, S. & Özmen, H. İ. (2010). Üniversite eğitiminin girişimcilik düşüncesinin değişimine etkisi: üniversite öğrencileri üzerine bir uygulama, *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2(1), 53-74.
- Jamieson, C. (2022, 23 September). "Quiet quitting" and what employers can do to prevent it. *Dentons*. Retrieved from: <https://www.dentons.com/en/insights/articles/2022/september/23/quiet-quitting-and-what-employers-can-do-to-prevent-it> (Date of access: 21.10.2023).
- Johnson, J. R. (2023). What's new about quiet quitting (and what's not). *The Transdisciplinary Journal of Management*. Retrieved from: <https://tjm.scholasticahq.com/article/72079-what-s-new-about-quiet-quitting-and-what-s-not> (Date of access: 08.03.2024).
- Karadavut, Z. (2022, 14 Ocak). Doçentlik belgesi sahte çıkan öğretim üyesi davasında karar, *Anadolu Ajansı*, Erişim adresi: <https://www.aa.com.tr/tr/gundem/docentlik-belgesi-sahte-cikan-ogretim-uyesi-davasinda-karar/2474181#:~:text=Aksaray%20%C3%9Cniversitesi%2C%2022%20Ekim'de,Ekim'de%20tutukl anarak%20cezaevine%20g%C3%B6nderilmi%C5%9Fti>. (Erişim tarihi: 24.06.2024).
- Karaman, S. (2022, 28 Kasım). Yükseköğretim sorunları ve çözüm önerileri, *Azım ve Karar*, Erişim adresi: <https://azimvekarar.net/yuksekogretim-sorunlari-ve-cozum-onerileri/> (Erişim tarihi: 06.04.2024).
- Karataş, İ. (2024, 4 Haziran) AYM Rektörlerin Cumhurbaşkanı tarafından atanmasına ilişkin düzenlemeyi iptal etti, *Anadolu Ajansı*, Erişim adresi: <https://www.aa.com.tr/tr/gundem/aym-rektorlerin-cumhurbaskani-tarafindan-atanmasina-iliskin-duzenlemeyi-iptal-etti-/3239804> (Erişim tarihi: 23.06.2024).
- Kil, G., Özkan, M. A. & Aykaç, N. (2021). Yükseköğretimde yaşanan sorunların değerlendirilmesi: bir meta-sentez çalışması. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (59), 85-109.
- Klotz, C. A. & Bolino, C. M. (2022). When quiet quitting is worse than the real thing. *Harvard Business Review*. Retrieved from: <https://hbr.org/2022/09/when-quiet-quitting-is-worse-than-the-real-thing> (Date of access: 10.03.2024).
- Kural, B. (2016, 6 Kasım). Rektörlük seçimlerini kaldıran iki tarih: 1981, 2016, *Bianet*, Erişim adresi: <https://bianet.org/haber/rektorluk-secimlerini-kaldiran-iki-tarih-1981-2016-180407> (Erişim tarihi: 23.06.2024).
- Kurt, F. E. (2007). *Akademisyenlerin performansının değerlendirilmesinin araştırılması ve bir uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Lord, J. (2022, 9 September). Quiet quitting is a new name for an old method of industrial action. *The Conversation*. Retrieved from: <https://theconversation.com/quiet-quitting-is-a-new-name-for-an-old-method-of-industrial-action-189752189752> (Date of access: 03.01.2024).
- Lu, M., El Mamun, A., Chen, .X., Yang, Q. & Masukujjaman, M. (2023). Quiet quitting during COVID-19: the role of psychological empowerment. *Humanit Soc Sci Commun* 10, 485. <https://doi.org/10.1057/s41599-023-02012-2>
- Mahand, T. & Caldwell, C. (2023). Quiet quitting – causes and opportunities, *Business and Management Research*, 12(1), 9-19, Published by Sciedu Press.
- Makale Talep (2024). Erişim adresi: https://makale-talep.com/?gad_source=1&gclid=CjwKCAjwydSzBhBOEiwAj0XN4Pu_TOIAiAkPEGX0020-lh1bt1m-8-xBQMhITstJSFqYsqhpWunbhoCPUAQAvD_BwE (Erişim tarihi: 23.06.2024).

- Malinsky, G. (2022, 19 August). *3 millennials on their experience of quiet quitting: 'I'm not going to overwork myself anymore'. Make It.* Retrieved from: <https://www.cnn.com/2022/08/19/quiet-quitting-millennials-with-experience-explain.html> (Date of access: 18.12.2023).
- Martinez, R. W. (2024, 21 Şubat). *Yes, quiet quitting is still a thing and 10 ways to address it*, Retrieved from: <https://www.linkedin.com/pulse/yes-quiet-quitting-still-thing-10-ways-address-remso-w-martinez-lsj8e> (Date of access: 06.04.2024).
- MYO'lara öğretim üyesi kadrosu tahsisine yeniden imkan verilmeli, (2024). Erişim adresi: <https://akademikadro.net/gunluk-ust/myolara-ogretim-uyesi-kadrosu-tahsisine-yeniden-imkan-verilmeli> (Erişim tarihi: 24.06.2024).
- Nordgren, H. & Björs, A. (2023) *Quiet quitting, loud consequences - the role of management in employee engagement*, Företagsekonomiska institutionen Uppsala universitet, Kandidatuppsats.
- Odabaşı, F., Fırat, M., İzmirli, S., Çankaya, S. & Mısırlı, A. (2010). Küreselleşen dünyada akademisyen olmak, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(3), 127-142.
- Okçabol, R. (2016). Türkiye'de üniversitelerin temel sorunları. *Toplum ve Demokrasi Dergisi*, 8(17), 23-49.
- Özbay, Ö. (2013). Üniversite ve sosyal çevresi: Niğde Üniversitesi ve Niğde, *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(1), 1-63.
- Özmen, İ. (2023, 12 Ağustos). Doktorlardan sonra akademisyenler de yurt dışına gitmeye başladı... akademisyen Zeynep Ardic: "akademisyenler geçinemiyor. 12 bin civarında akademisyenin yurt dışına gittiğini gösteren bir çalışma var", *Anka Haber Ajansı*, Erişim adresi: https://ankahaber.net/haber/detay/doktorlardan-sonra-akademisyenler-de-yurt-disina-gitmeye-basladi%E2%80%A6-akademisyen-zeynep-ardic-akademisyenler-gecinemiyor-12-bin-civarinda-akademisyenin-yurt-disina-gittigini-gosteren-bir-calisma-var_150374 (Erişim Tarihi: 11.12.2023).
- Pandey, E. (2022). *The staying power of quiet quitting*. Retrieved from: <https://www.axios.com/2022/09/21/quiet-quitting-gen-z-work-jobs-minimum> (Date of access: 10.03.2024).
- Ratnatunga, J. (2022). Quiet quitting: The silent challenge of performance management, *Certified Management Accountants, JAMAR*, 20(2), 13-20.
- Resume Builder (2022, 29 August). *1 in 4 of workers are 'quiet quitting,' saying no to hustle culture*. Retrieved from: <https://www.resumebuilder.com/1-in-4-of-workers-quiet-quitting-saying-no-to-hustle-culture/> (Date of access: 03.01.2024).
- Robinson, B. (2023, 14 Aralık) *Forget 'quiet quitting'. In 2024 employees want employers to 'quietly manage'*, Retrieved from: <https://www.forbes.com/sites/bryanrobinson/2023/12/14/forget-quiet-quitting-in-2024-employees-want-employers-to-quietly-manage/?sh=7cc918966523> (Date of access: 06.04.2024).
- Rosalsky, G. & Selyukh, A. (2022, 13 Eylül). The economics behind 'quiet quitting' — and what we should call it instead. *NPR*. Retrieved from: <https://www.npr.org/sections/money/2022/09/13/1122059402/the-economics-behind-quiet-quitting-and-what-we-should-call-it-instead> (Date of access: 11.03.2024).
- Saatci, G., Avcıkurt, C. & Gülü Demirbulat, Ö. (2015). Yerel halkın üniversiteye bakış açısı: Harmancık Meslek Yüksekokulu örneği, *Akademik Bakış Dergisi*, (47), 126-140.
- Scott, E. (2022, 29 July). Could 'quiet quitting' your job be the answer to burnout? What you need to know. *Metro*. Retrieved from: <https://metro.co.uk/2022/07/29/could-the-quiet-quitting-trend-be-the-answer-to-burnout-what-you-need-to-know-17085827/> (Date of access: 11.03.2024).
- Selyukh, A. & Hsu, A. (2022, 4 September). Quiet quitting, real quitting, unionizing — what else are American workers up to? *NPR*. Retrieved from: <https://www.npr.org/2022/09/04/1120718315/quiet-quitting-jobs-labor-day-remote-work-unions> (Date of access: 03.01.2024).
- Shatakshi (2022, December). Quiet quitters: The importance of work-life balance, *Isme Management Journal- XPLORE*, ISSN 2583 4355, 2(1), 25-33.
- Smith, R. A. (2022, 29 September). Quiet quitters make up half the U.S. workforce, Gallup says. *The Wall Street Journal*. Retrieved from: <https://www.wsj.com/articles/quiet-quitters-make-up-half-the-u-s-workforce-gallup-says-11662517806> (Date of access: 7.10.2023).

- Songur, L. & Turan, A. (2016). Üniversitelerin sosyo-ekonomik dönüşüme etkisi ve şereflikoçhisar halkının üniversiteye bakışı. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*, (58), 432-455.
- Tapper, J. (2022, 6 August). Quiet quitting: why doing the bare minimum at work has gone global. *The Guardian*. Retrieved from: <https://www.theguardian.com/money/2022/aug/06/quiet-quitting-why-doing-the-bare-minimum-atwork-has-gone-global> (Date of access: 03.01.2024).
- TC Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı Genel Kurul Kararları (Karar 2023.10.183) (2023). Erişim adresi: https://www.uak.gov.tr/DuyuruBelgeleri/2023/8/yokGenelKurulKarari_09082023.pdf (Erişim tarihi: 23.06.2024).
- Teschner, D. P. (2022). The quiet-quitting reality. *New Hampshire Business Review*, 44(20), 9. Available from ProQuest. Retrieved from: <https://www.proquest.com/docview/2725349629/citation/7D46BF9234F845A3PQ/1?accountid=7181> (Date of access: 10.03.2024).
- Tonbul Y., & Ata Çiğdem F., (2022). Bilimsel kongrelerin verimliliği ve akademisyenlerin anlam dünyasındaki yeri. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi/Journal of Higher Education and Science*, 12(2), 358-368. <https://doi.org/10.5961/higheredusci.1067910>
- Tong, G. C. (2022, 30 August). Is 'quiet quitting' a good idea? Here's what workplace experts say. *Make It*. Retrieved from: <https://www.cnbc.com/2022/08/30/is-quiet-quitting-a-good-idea-heres-what-workplace-expertssay.html> (Date of access: 03.01.2024).
- Tor, S. (2011). *Örgütlerde iş tatminini etkileyen demografik faktörler ve verimlilik: karaman gıda sektöründe bir uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Tunç, B. (2007). *Akademik unvan olgusu akademik yükseltme ve atama sürecinin değerlendirilmesi*, Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Turan, A., & Çiçek, A. (2023). Üniversite öğrencilerinin ideolojilere ve ülkelere bağlılıklarını tespit etmeye yönelik bir araştırma. *Karadeniz Araştırmaları*, 20(79), 812-850. <https://doi.org/10.56694/karadearas.1367578>
- TÜSİAD. (2008). Türkiye'de yükseköğretim: Eğilimler, sorunlar ve fırsatlar, *Avrupa üniversiteler birliği kurumsal değerlendirme programı (EUA)*, Yayın No: 473. Türk Sanayicileri ve İş Adamları Derneği.
- Valura (2022, 30 December). *Quiet quitting*, Retrieved from: <https://www.valura.net/Web/En/ArticleQuietQuittingProfitLoss.pdf> (Date of access: 10.03.2024)
- Yaşar, F. (2020, 2 Ekim). 50 akademisyen dolandırıldı: Bilim alınıp satılan bir şey mi?, *Gazete Duvar*, <https://www.gazeteduvar.com.tr/50-akademisyen-dolandirildi-bilim-alinip-satilan-bir-sey-mi-haber-1500550> (Erişim tarihi: 23.06.2024).
- Yayar, R. & Demir, D. (2013). Gaziosmanpaşa üniversitesinin tokat ili ekonomisine etkisi, *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi*, (8), 106-122.
- Yıldız, S. (2023). Quiet quitting: causes, consequences and suggestions, *International Social Mentality and Researcher Thinkers Journal*, (Issn:2630- 631X) 9(70), 3180-3190. DOI: <http://dx.doi.org/10.29228/smryj.69426>
- Yıldız, S. & Özmenekşe, Y. O. (2024). Kaçınılmaz son: sessiz istifa. *Al Farabi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(4), 14-24.
- Yılmaz, M. K. & Kaynak, S. (2011). Sosyo - ekonomik dönüşüm sürecinde üniversitelerin rolü ve yöre halkının üniversite'den beklentileri ile ilgili bir uygulama, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(4), 55-73.
- Zenger, J. & Folkman, J. (2022). Quiet quitting is about bad bosses, not bad employees. *Harvard Business Review*. Retrieved from: <https://hbr.org/2022/08/quiet-quitting-is-about-bad-bosses-not-bad-employees> (Date of access: 10.03.2024).

Üniversitelerin sessiz istifaya götüren sorunları bağlamında siyasetçilere politika önerileri/fikirleri

Abdullah Turan¹ 

¹Aksaray Üniversitesi, Ortakoy Meslek Yüksekokulu, Aksaray, Türkiye.

ÖZET

Sessiz istifa konusu pandemi ile birlikte popüler hale gelmiş bir konu olsa da tetikleyicileri dikkate alındığında aslında pandeminin ötesinde işlevsel olan ve örgütlere yansıyan bir uygulama olduğu anlaşılabilmektedir. Üniversiteler bir ülkenin gelişmesi için çok önemli kurumlardır. Bu kurumların bilimsel anlamda atacağı büyük adımlar ülkeleri teknolojik, askeri, siyasi, sosyal ve daha birçok alanda diğer ülkelere kıyasla ileriye taşımakta ve ülke insanının kaderini değiştirmektedir. Üniversitelerin içinde bulunduğu koşullar dikkate alındığında ve sessiz istifanın tetikleyicisi/nedenleri olarak ifade edilen gerekçeler literatürden araştırıldığında her ikisi arasında ciddi bir ilişki olabileceği anlaşılmaktadır. Bu çalışma sessiz istifanın nedenlerini üniversitelerdeki uygulamalarla ilişkilendirerek ve bu sorunun çözümü olarak siyasetçilere bazı politika önerileri/fikirleri vererek ülkede bilimin önünün açılmasına katkı sağlamayı amaçlamaktadır. Bu çerçevede öncelikle sessiz istifa konusuna yer verilerek onun tetikleyicileri açığa çıkarılmış, ardından üniversitelerin sorunları değerlendirilerek sessiz istifanın tetikleyicileri ile ilişkisi ortaya konulmuş ve son olarak siyasetçilere bu konuda bazı önerilerde bulunulmuştur. Çalışma sonucunda üniversitelerdeki uygulamalar ile sessiz istifanın gerekçeleri/öncülleri arasında bir ilişki olduğu ve üniversitelerdeki uygulamaların sessiz istifaya ortam hazırladığı anlaşılmıştır.

ANAHTAR KELİMELER

Sessiz istifa, Üniversite, Üniversitelerdeki sorunlar, Politika önerileri, Yükseköğretim politikaları.

Giriş

Üniversiteler gerek devlet gerekse de özel örgütlerin ihtiyacı olan personeli yetiştiren kurumlar olmalarının yanında topluma ve milletin geleceğine birçok açıdan (teknolojik, siyasi, kültürel vs.) yön vermesi açısından da büyük bir öneme sahiptir. Türkiye'deki üniversitelerin durumunu ortaya koymak, mevcut durumu tespit etmek için önemli olduğu gibi insanları ve dolayısıyla ülkenin geleceğini yetiştiren bir kurumun olası tıkanıklıklarını görmek ve bu sorunun üzerine gidebilmek açısından da önemlidir. Literatüre bakıldığında Türkiye'deki üniversitelerin sorunlarını genel olarak ele alan bazı kaynaklarla karşılaşılmaktadır (Arı, 2007; Bayram, 2013; Doğan, 2013; Erdoğan, 2019; Kil, Özkan & Aykaç, 2021). Bununla birlikte bazı kaynaklar ise üniversitelerin ya da akademisyenlerin ekonomik koşulları, atama ya da yükselme kriterleri vs. gibi tek bir soruna eğilen çalışmalardır (Bülbül, 2006; Çımat, Güngör & Balmumcu, 2013; Demirbilek & Çetin, 2022; Tunç, 2007). Ancak burada göze çarpan esas husus üniversitelerdeki sorunları kapsamlı bir şekilde ele alan güncel bir çalışma bulunmamasıdır. Bu çalışma ise üniversitelerin en dikkat çeken ve güncel sorunlarını tek kaynaktan toplamaya çalışması ile literatürden farklılaşmaktadır.

Bununla birlikte çalışmanın eğildiği diğer bir konu "sessiz istifa"dır. Sessiz istifa örgütler açısından mazisi çok eskiye dayanan bir problemi ortaya koyuyor olsa da (Cholteeva, 2022) özellikle pandemi ile birlikte kendisinden daha çok söz ettirmeye başlamıştır. Bu dayanakla sessiz istifanın son yıllarda çok çeşitli alanlarda çalışıldığı dikkat çekmektedir (Ahmed, 2022;

Çimen & Yılmaz, 2023; Lord, 2022; Martinez, 2024; Robinson, 2023; Scott, 2022; Selyukh & Hsu, 2022; Tong, 2022). Ancak buna rağmen literatürde sessiz istifayı üniversiteler bazında görünür hale getirmeye yönelik bir çalışma ile karşılaşmamıştır. Dolayısıyla bu çalışma üniversitedeki mevcut uygulamaların sessiz istifayı çağırdığını ortaya çıkarmak adına bir gayreti ortaya koyması yönüyle de literatürdeki diğer çalışmalardan farklılaşmaktadır. Bu bağlamda bu çalışma üniversitelerdeki uygulamaları görünür kılarak bu uygulamaları sessiz istifanın gerekçeleri/öncülleri/sebepleri çerçevesinde inceleyerek üniversitelerdeki mevcut gidışatın sessiz istifayı çağırdığını ve tetiklediğini açığa çıkarmayı amaçlamaktadır. Dolayısıyla bu çalışma sessiz istifanın öncüllerini bir kaynakta toplayarak ve bu öncülleri üniversitedeki uygulamalar çerçevesinde yorumlayarak da alana katkı sağlamayı amaçlamaktadır.

Bu çalışma ile üniversitelerdeki tüm sorunların aydınlatacağı ya da çözüleceği iddia edilmemektedir; ancak üniversitelerdeki uygulamaların sessiz istifayı çağırdığına dair meseleye dikkat çekerek ve bu konuda siyasetçilere bazı öneriler/fikirler vererek hem ülkenin geleceğine hem de alanda yapılacak diğer çalışmalara ışık tutulabileceği düşünülmektedir. Çünkü üniversitelerin ve akademisyenlerin önündeki engellerin kaldırılması ülkenin önündeki bentlerin aşılması anlamında önem arz etmektedir.

Çalışma literatür taraması ile elde edilen birçok kaynaktan yararlanılarak gerçekleştirilmiştir. Bu minvalde çalışmada öncelikle sessiz istifa konusu kavramsal açıdan incelenmiş, sessiz istifanın popüler oluş serüveni değerlendirilmiş ve sessiz istifanın öncülleri/sebepleri ortaya konulmuştur. Ardından üniversite meselesine ve üniversitelerin önemini artıran fonksiyonlarına yer verilmiştir. Bu şekilde temel konular izah edildikten sonra üniversitelerde sessiz istifaya yol açabileceği düşünülen uygulamalar ve sessiz istifa konusu ilişkisel anlamda değerlendirilerek politika üreticilerine sessiz istifayı önlemeye/durdurmaya dönük bir takım öneriler sunulmuştur.

Sessiz İstifa ve Üniversiteler

Sessiz istifa kavramı son yılların popüler bir konusu haline gelmiş ve çalışanların ortaya koydukları davranışlarına bakıldığında yayılmaya devam ettiğini göstermiştir. Bu çerçevede öncelikle kavramın anlamının ortaya konulması ve popülerite kazanma sürecinin değerlendirilmesi gerekmektedir. Diğer yandan sessiz istifayı hazırlayan sebeplerin incelenmesi üniversitelerdeki uygulamaları değerlendirebilmek açısından gereklidir. Son olarak üniversitelere ve önemini artıran fonksiyonlarına da kısaca yer vermek gerekmektedir.

Sessiz İstifa Kavramı ve Anlamı

Sessiz istifa kavramı “sessiz bırakma”, “sessiz çıkma”, “sessiz vazgeçme” anlamlarını da ifade eden “quiet quitting” kavramının Türkçe’ye karşılık gelen yaygın kullanımıdır. Sessiz istifa kavramı TDK’de “bireyin kendi isteğiyle işten veya bir hizmetten ayrılması” şeklinde açıklanmıştır (Çimen & Yılmaz, 2023, s.27). Buradaki ayrılış işyerinden fiili bir uzaklaşmayı ifade etmemektedir. Sessiz istifa, yaşayan çalışan işi bırakmasa bile pozisyonun beklediği işin ötesine geçmeyi bırakmaktadır (Hamouche, Koritos, & Papastathopoulos, 2023, s.4293). Bu kavram “işten ayrılma niyeti fikri”nin bir uyarlaması olmakla birlikte “iş sözleşme saatleriyle sınırlandırmak” manasını taşımaktadır. Dolayısıyla iş için, “fazladan bir emek ortaya koymayı bir kenara bırakarak sadece iş tanımında kendilerinden beklenen vazifeyi yerine getirmeyi” kapsamaktadır (Lu, El Mamun, Chen, Yang & Masukujjaman, 2023, s.5). Dolayısıyla sessiz istifa kavramı “çalışmak için yaşamak” anlayışına karşı çıkarak “yaşamak için çalışmak” anlayışına doğru bir yönelişi ortaya koyması ile insan için önemli bir karar veriş ortaya koymaktadır (Jamieson, 2022). Yapması gereken iş için ödenenin ötesine geçmeyi reddeden (Güler, 2023, s.248), çalışanı işyerinde iş dışı etkinliklere katılmaksızın sadece yapmaları için para aldıkları işi yapmaya yönlendiren (Ratnatunga, 2022, s.13) ve sadece ödenen ücret mukabilinde işi yerine getirmeyi öne çıkaran bir davranış halidir (Alexiev, 2022). Sessiz istifa yaşayan çalışan işin gereklerine ve kurallarına uysa da bu kişi işini sürdürebilmek için yapabileceği en az şeyi

yapmaktadır (Johnson, 2023, s.2). “Çalışanların sürekli olarak kendilerinden beklenenden daha fazlasını yapması gerektiği” düşüncesinin tamamen zıttı olan (Cohen, 2022) bu kavram mükemmellik için çabalamamayı, yaşamak için yapılanlardan egoyu ayırmayı ve tamamlanmış iş sınırları içerisinde kalmayı ifade etmektedir. Bu bağlamda mesai saatleri dışında bir takım görevlere yardımcı olma veyahut elektronik postaları kontrol etme fiillerini reddetmektir (Güler, 2023, s.249). Bu davranışı ile çalışan iş-yaşam dengesini korumayı amaç edinmektedir (Shatakshi, 2022, s.26).

Sessiz istifa, sahip olunan işten duygusal veya fiziksel yorgunluğu ve bitkinliği ifade etmektedir (Lu vd., 2023, s.2). Sessiz istifa, insanların işyerinde fazla çalışmayı reddetmesini ve buna karşılık, denge ve neşeyi seçmesini ifade etmektedir (Ahmed, 2022). “Personelin işlerine yönelik bağlılıklarını göstermek adına kişisel zamanlarını, mutluluklarını ve sağlıklarını feda etmelerinin bekleniyor olduğu koşuşturmaca kültürüne karşı” sessiz bir manifesto (Çalışkan, 2023, s.190) ve dolayısıyla pasif bir direniş (Cohen, 2022) olarak nitelendirilen sessiz istifa, çalışanların işlerini hayatlarının merkezine koymalarını reddederek hayatlarına organizasyon dışında zaman ayırmayı tercih etmelerini ifade etmektedir (Arar, Çetiner & Yurdakul, 2023, s.126). Dolayısıyla sessiz istifa, çalışanların, “psikolojik olarak işlerinden kopuk durumda olduklarını” açıklayan ve psikolojik boyutları olan bir kavram pozisyonundadır (Hamouche vd., 2023, s.4296).

Sessiz istifayı bazı kavramlarla ilişkisi zemininde değerlendirmek onu daha anlaşılır hale getirecektir. Sessiz istifa, “örgütsel vatandaşlık davranışı”na çok uzak ve neredeyse tersi bir pozisyonda konumlanan (Hamouche vd., 2023, s.4296) çalışanın koşuşturmaca kültürü zihniyetinden veya “örgütsel vatandaşlık davranışı” sergilemekten kaçınmasını ifade eden bir kavramdır (Tapper, 2022). Diğer yandan “iş tatminsizliği”nin sessiz istifa ile önemli bir ilişkisi bulunmaktadır. Çünkü iş tatminsizliği ve algılanan çalışan refahının eksikliği işten ayrılma niyetini ortaya çıkarmaktadır (Lu vd., 2023, s.5). Sessiz istifanın “örgütsel bağlılık” kavramı ile de ters bir ilişkisi olduğu anlaşılmaktadır. Çünkü ampirik çalışmalar, örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların, işleriyle özdeşleşmeleri sebebiyle rol tanımlarının ötesinde daha fazla çaba harcadıklarını göstermektedir (Arar vd., 2023, s.126). Bu konuda diğer önemli bir kavram da “örgütsel sessizlik”tir. Sessiz istifanın yakın zamana kadar bu tabirle varlığını gösterdiği ifade edilmektedir. Çünkü örgütsel sessizlik “çalışanların örgüt içinde yürütülen faaliyetleri onaylamadıkları durumlarda istifa etmek yerine, işte kalmaya devam etmek suretiyle yönetim süreçlerine sessiz kaldıkları pasif bir çalışan halini” ifade etmek suretiyle sessiz istifaya benzetilmektedir (Çalışkan, 2023, s.193). Sessiz istifa ile yakından ilintili olan diğer bir kavram da “sessiz işten çıkarma (quiet firing)” kavramıdır. Maliyetlerine katlanmayı göze alamadığı için bir çalışanı işten çıkarmayı göze alamayan yöneticiler, çalışanın kendi arzusuyla (gerçekte istemediği halde) işten ayrılmasını mümkün kılmak adına sessiz işten çıkarma gayreti ortaya koymaktadırlar. Yönetim bir çalışanın gönüllü olarak işten ayrılmasını sağlayana dek çalışma ortamını huzursuz hale getirerek bu kavramı işlevsel hale getirmektedir (Hetler, 2022). Sessiz istifa ile ilişkilendirilebilecek diğer bir kavram da “sinizm”dir. Duyarsızlaşma olarak da anlamlandırılan sinizm, “çalışanların işine, arkadaşlarına ve örgütüne karşı benimseyebilecekleri kayıtsız ve soğuk davranışlarla birlikte işe karşı mesafeli bir tutumun benimsenmesini” ifade etmektedir (Baykal vd, 2017, s.551). Sinizmden farklı olarak, sessiz istifa “işin gerekliliklerine ve akranlarına karşı kayıtsızlık ve soğuk davranış anlamına gelmemekte” ve düşük performans ortaya koyulmasını ifade etmemektedir (Hamouche vd., 2023, s.4297).

Sessiz İstifanın Popüler Hale Geliş Serüveni

Sessiz istifa kavramının ortaya çıkışı ile ilgili literatürde çeşitli dayanaklar sunulmaktadır. İlk kez 2009’da Texas’ta düzenlenmiş olan A&M Ekonomi Sempozyumu’nda ekonomist Mark Boldger’in türettiği bu kavram²³ (Nordgren & Björs, 2023, s.5) çalışan kesimin yoğun iş koşuşturmacası yüzünden iş yaşam dengelerini korumakta zorlanmaları ve tükenmişliğe

²³ Ancak diğer yandan Los Angeles Times, sessiz istifanın bilinen ilk kullanımının, -Nashville merkezli bir kurumsal işe alım uzmanı ve kariyer koçu- Bryan Creely tarafından gerçekleştirildiğini belirtmektedir (Daugherty, 2022).

varacak seviyeye getiren iş yüklerini eleştirmek amacıyla kullanılmıştır (Çalışkan, 2023, s.192). Sessiz istifanın “önemli bir mesele olarak” yeniden gündeme gelmesi ise salgın (COVID 19) ile birlikte olmuştur. Mart 2020’de başlayan salgına bağlı olarak yapılan düzenlemeler ile işçilerin çalışma düzeni değiştirilmiştir. Ancak salgının kontrol altına alınmasından sonraki süreçte çalışanlar esnek çalışma kültüründen vazgeçmek istememişlerdir. Çalışanlar pandemi evresinde işlerinin “onlar için her şey anlamına gelmediği” düşüncesini benimsemeye başlayarak haftanın beş günü yoğun ve maliyetli çalışmayı eleştirmeye yönelmişlerdir (Hitchins, 2022). Bu düşünce zemininde 2021 yılı sonunda çalışanlardan işe geri dönmeleri istendiğinde 47 milyon kadar Amerikalı’nın işini gönüllü olarak bırakma kararı aldığı görülmektedir. Bu durumu “Büyük İstifa (Big Quiet)” olarak adlandıran Anthony Klotz²⁴, bu kavramı Mayıs 2021’de, acımasız rekabet ortamından yılan, zihinsel sağlığı zayıf, tükenmiş, ayrıca pandemi döneminde verdiği işten erken ayrılmaya dönük kararlarını ertelemiş olan çalışanlardan gelen bastırılmış isteğe bağlayarak icat etmiştir (Çalışkan, 2023, s.192; Güler, 2023, s.248, 250; Nordgren & Björs, 2023, s.5; Ratnatunga, 2022, s.13). Jaya Dass²⁵ ise, büyük istifa hadisesinin, çalışanların “gidecek başka bir yeri olduğunu varsayması” sonucunda gerçekleştiğini ancak alternatif bir iş imkânı olmayan ya da öyle olduğunu sanan çalışanların bir sonraki en uygun seçenek olması açısından “sessiz istifa”ya yönelmek durumunda kaldığını ifade etmiştir (Tong, 2022).

Sessiz istifa kavramı 2021 yılında Çin’de “Tang Ping (düz yatma/ lying flat)” hareketiyle de gündeme gelmiştir. Aşırı çalışma kültüründen bunalmış olan gençlerin ortaya koyduğu bu eğilim, patronların “üretken olma, rekabetçi davranma ve sürekli olarak kendini geliştirme” şeklindeki sonu gelmeyen taleplerine bir isyanı ortaya koymaktadır. Çok fazla çalışmaya dönük kültürden bitkin hale gelen gençler, “düz yatarak” asıl itibarıyla bir yaşam tarzı değişikliği ihtiyaçlarının olduğunu vurgulamışlardır. Bu kavramın arkasında yatan temel fikir ise “ulaşılması mümkün başarılarla yetinilmesi ve bireylerin dinlenebilmek için kendilerine zaman yaratabilmesi” olarak ifade edilmektedir (Çimen & Yılmaz, 2023, s.27-28).

“Sessiz istifa”nın ise bu iki eğilimin (Büyük istifa ve Tang Ping) (Hamouche vd., 2023, s.4293), daha akıllı ve yükseltilmiş bir versiyonu olarak popüler hale geldiği dikkat çekmektedir (Alexiev, 2022). Bu popülerite yani sessiz istifa teriminin ön plana çıkması, 24 yaşındaki bir yazılım mühendisi ve müzisyen olan Amerikan (New Yorklu) TikTok kullanıcısı Zaid Khan’ın 2022 Temmuz ayında TikTok’ta yayınladığı 17 saniye süren (Ratnatunga, 2022, s.13; Çimen & Yılmaz, 2023, s.27-28; Shatakshi 2022, s.26) ve “iş senin hayatın değil” demesiyle viral hale gelen video paylaşımından sonra gerçekleşmiştir. Koşuşturma kültürünün eleştirildiği bu video ile insanların iş-yaşam dengelerini yeniden sorgulamaları gündeme gelmiştir (Altopartners, 2022). Khan’ın TikTok’da 4 milyon civarında görüntüleme alan videosuna gelen yorumlar çoğu kişinin aynı yaklaşımı benimsediğini göstermiştir. Bundan sonraki süreçte sessiz istifanın tartışıldığı videolar yüklenmeye, makaleler yayınlanmaya, Twitter, LinkedIn gibi diğer sosyal medya uygulamalarında paylaşımlar yapılmaya devam etmiştir (Çimen & Yılmaz, 2023, s.27-28).

Böylece sosyal medyada da trend olması bağlamında “sessiz istifa” gündemde olmaya devam etse de kariyer trendleri uzmanı olarak tanınan Jill Cotton, sessiz istifanın yeni bir şey olarak görülmemesi gerektiğini, pek çok çalışanın yıllardır bulundukları kurumda çeşitli sebeplerle bu duyguyu yaşadıklarını -ancak tek farkla pandeminin iş dünyasını alt üst etmesi ile insanların bulunduğu koşulları sorgulamaya yönlendirdiğini- ifade etmektedir (Cholteeva, 2022). Diğer yandan “çalışanların kovulmayacak kadar yeterli çabayı gösterirken bundan daha fazlasını yapmamayı düşünmesi” esasında “işçi hareketinde” çok uzun bir geçmişe sahiptir (Lord, 2022). Fakat sıradan bir performans göstererek özgürlükten taviz vermeme düşüncesi pandemi dönemi ile gelişen süreçle gün yüzüne çıkarak dikkat toplamıştır (Güler, 2023, s.248).

²⁴ Texas A&M Üniversitesi’nde vazifeli işletme profesörü.

²⁵ Randstad’ın Malezya ve de Singapur’dan sorumlu genel müdürü.

Dolayısıyla 2009'da kullanılmaya başlanan bu kavramın pandemi ile popüler hale gelmesi de bundan kaynaklanmaktadır.

Sessiz İstifayı Hazırlayan Sebepler (Öncüller)

Tarihi süreçten bahsedilirken de izah edildiği gibi sessiz istifa kavramı pandemi ile birlikte kendisinden çokça söz ettiren bir öneme sahip olsa da özellikleri itibarıyla aslında evvelden beri işlevsel olduğu kuşkuyla yer bırakmaksızın ifade edilebilir. Burada pandemi dönemine has bir olgu gibi aktarılmasındaki en büyük gerekçe pandemi koşullarında yaşananların daha bezdirici olması ve bir takım eylemlerle sessiz istifanın daha büyük kitlelerce fark edilmesidir. Bu sebeplerle "pandemi ve özellikle pandemi ortamında iş-yaşam dengesinin bozulmuş olması" ile birlikte "kötü yönetimi" sessiz istifayı hazırlayan esas ve ana gerekçeler olarak ifade etmek mümkün gözükmemektedir. Bu çerçevede kötü yönetim gerekçesinin de kendi içerisinde önemli hususları barındırdığı ifade edilebilir: "toksik iş kültürü, düşük maaş, ilerleme imkânsızlığı, aşırı iş yükü, karşılanamayan ihtiyaçlar ve beklentiler, tükenmişlik, haksız çalışma uygulamaları (sömürülme) ve şeffaf olmayan iletişim". Dolayısıyla tüm bu gerekçelere/öncüllere/sebeplere bağlı olarak çalışanlar iş yaşamından beklentilerini yönetim kademelerinde bulunanlara duyurmak için davranışlarında sergiledikleri farklılıklar ile sessiz istifayı hissettirebilmektedir (Çimen & Yılmaz, 2023, s.27).

Öncelikle belirtmek gerekir ki iş-yaşam dengesinin bozulması pandemi öncesinde de çalışanları işinden soğutan bir argümandır. Ancak pandemi ile birlikte gelen yeni koşullar bu dengeyi çok daha ciddi anlamda ve geniş kitlelere yayılacak şekilde tarumar etmiştir. Sürpriz bir şekilde ortaya çıkan pandemi ile birlikte işyerindeki koşuşturma kültürünün bir sonucu olarak yaşanan ve dayanılmaz halle gelen iş-yaşam dengesinin bozulması hadisesi sessiz istifa için önemli bir gerekçe olmuştur. Çalışanlar işlerin uzaktan da görülebiliyor olması ve mesai saatlerinin değişime uğraması sonucunda bir müddet rahatlama hissetmiş olsalar da ardından "iş ile iş dışı saatlerin iç içe geçmesinin yarattığı ve yaşattığı fizyolojik, psikolojik vb. farklı boyutlarda bunalımlar", çalışanları rahatsız etmeye başlamıştır. Günün her saatinin iş saati haline gelmesi ile işverenlerin çalışanlardan sürekli iş beklemesi, işyeri iletişim cihazlarının sürekli takip edilmek durumunda olması, hafta sonlarına iş toplantıları konulması ve böylece özel yaşamın dahi kontrol altına alınması ile insanların kendilerini robot olarak görmeye başlamasına bağlı olarak iş-yaşam dengesinin bozulması sağlıklı toplum yapısını bozmaya dönük bir müdahale olmuştur (Çalışkan, 2023, s.193-194). Bunun yanısıra pandemiyle gelen sağlık sorunları, işsizlik, iş güvensizliği, yeni salgın düzenlemeleri ve sanal deneyimler de bu süreçte iş-yaşam dengesini bozacak şekilde çalışanları olumsuz etkilemiştir (Hamouche vd., 2023, s.4294). Pandeminin de etkisi ile dünyada yaygın bir şekilde yaşanan "ekonomik sıkıntılar, sivil özgürlüklerin azalması ve bazı ülkelerde demokrasinin yavaş yavaş çöküşü" şeklindeki sorunlar da çalışanların yıpranmalarına ve yorgun düşmelerine neden olmuştur²⁶ (Ratnatunga, 2022, s.13). Bu bağlamda koşuşturma kültüründen şikâyetçi olan çalışanlar, iş-yaşam dengesini koruyabilmek için sessiz istifaya yönelerek daha az yorulmayı mümkün hale getirmektedirler. Böylece ekstra bir güç ortaya koymadıkları için bir hayal kırıklığı da yaşamamaktadırlar. Bu davranışla birlikte yoğun tempoyu yavaşlatmak, kendine bakmaya zaman ayırmak ve böylece iş-yaşam dengesini korumak mümkün hale gelmektedir (Valura, 2022, s.2).

Pandemi bu süreçte büyük bir uyandırıcı olsa da esasında pandemi öncesi ve sonrası süreçte çalışanı sessiz istifaya sürükleyen gerekçeler "kötü yönetim"den kaynaklanmaktadır. Kötü yönetimin sınır tanımayan beklentileri ve yoğun çalışma kültürü bunu getirmektedir. Kötü yönetimin çalışanın kendisini değersiz hissetmesine neden olan davranışlar göstermesi sessiz istifanın itici gücü olarak karşımıza çıkmaktadır. Fazla çalışma ve sömürülmeye bağlı olarak çalışan kendisini değersiz hissetmekte ve yaşamını dengeye sokmak için sessiz istifaya

²⁶ Kariyer stratejisti ve koç Stacie Haller'in de belirttiği gibi "salgın insanların işlerine olan tutumlarını değiştirmiş, işlerine olan bağlılıklarını zedelemiş, ailelerine ve özel hayatlarına daha fazla odaklamalarına sebebiyet vermiştir" (Resume Builder, 2022).

yönelebilmektedir (Güler, 2023, s.250; Çalışkan, 2023, s.195). Diğer bir ifadeyle sürekli artan görevler ve giderek daha uzun zaman çalıştırma talepleri nedeniyle bitkin veya hayal kırıklığına uğrayan ve takdir edilmediğini hisseden çalışanların aklında uyanan fikir “sessiz istifa” olmaktadır (Johnson, 2023, s.2).

Kötü yönetimin karar vericiliği ışığında çalışanın öğrenme ve gelişme fırsatlarının kısıtlı bırakılması ve iş yerinin amacı ile çalışanın amacı arasında bağlantı eksikliği bulunması da sessiz istifanın gerekçelerindendir (Harter, 2022). Dolayısıyla bu durumda çalışan, takdir edilememesi hissini de ayrıca yaşayarak bu bunalımını dışa sessiz istifa olarak yansıtmaktadır (Zenger & Folkman, 2022). Yöneticilerin yetersizliğine bağlı olarak çalışanların motivasyonunun önemszenmemesi çalışanı sessiz istifaya sürüklemektedir (Enderle, 2022; Yıldız & Özmenekşe, 2022, s.14). Yönetimin bir tutumu olarak çalışanları örgütte tutmayı isteme gayretinin olmaması çalışanda umursanmadıkları hissi yaratarak onları “örgütsel streslerini azaltmak için” diğer bir ifadeyle “örgütsel motivasyonunu, üretkenliğini, performansını ve iş tatminini kaybetmemek için” sessiz istifaya sürüklemektedir (Arar vd., 2023, s.128; Enderle, 2022; Johnson, 2023, s.1).

Kötü yönetim tarafından çalışanın kendisini değersiz hissedeceği diğer bir hadise de “düşük ücret mukavilinde çalıştırılıyor olmaları”dır. Bir de buna, işverenler tarafından “makul olmayan çalışma saati talep edilmesi” eklendiğinde çalışanlar işlerine daha az yatırım yapmalarına dönük sessiz istifaya yönelmektedirler (Green, 2022; Güler, 2023, s.250-251). Dolayısıyla gerçekçi olmayan ve yüksek iş talepleri, kurumsal destek eksikliği, yönetilmesi zor olan yüksek düzeyde iş stresi, çalışanlar ile şeffaf bir iletişim kurulamaması, pandeminin beraberinde getirdiği yüz maskesi kullanımı, düzenli el yıkama ve sık sık test yapılmasının yarattığı bunalımlar gibi gerekçelere bağlı olarak çalışan yıpranmış²⁷; tükenmişlik denen duyarsızlaşmayı yaşayarak kişisel başarı duygularını yitirmiş ve işyerine duygusal yatırım yapmayı bırakarak yaşadıkları sessiz istifayı işverene makul bir yanıt olarak sunmuşlardır (Hamouche vd., 2023, s.4295; Güler, 2023, s.250). Dolayısıyla kötü yönetimle birlikte içinde bulunulan yıpratıcı dış koşullar hem ayrı ayrı hem de birlikte sessiz istifaya sürüklemekte ve bu sürüklenişle birlikte kişi için işinin bir anlamı ve önemi kalmamaktadır.

Üniversiteler ve Üniversitelerin Önemi Artıran Fonksiyonları

Ortaçağ'da kullanılmaya başlanan “üniversite” kavramı Latince “universitas” kavramından türetilmiştir. O günkü kullanımı “herhangi bir birlik” yani, “bilgeliklerini paylaşmak ve aktarmak için bir araya gelen bilgiler topluluğu” anlamına gelmiştir (İbicioğlu, Taş & Özmen, 2010, s.54-55). Üniversiteler günümüzde “eleştirel düşünme ve tartışma hususlarına önem veren, bilimsel düşünmenin öncülüğünü yapan eğitim kurumları” olarak ifade edilmektedir (Doğan, 2013, s.109). Songur & Turan (2016, s.434) daha güncel bir tanımla üniversiteleri “ekonomik ve siyasi güç odaklarından bağımsız bir şekilde davranış belirleyen, araştırma ve üretme kabiliyeti kuşanmış öğretim kurumları” şeklinde tanımlayarak üniversitelerin bağımsızlık ve özgürlük yönüne dikkat çekmişlerdir.

Günümüzdeki anlamıyla üniversitelerin statüsüne benzeyen üniversiteler Türkiye’de 1863’te kurulan Darülfünun ile başlamış (Songur & Turan, 2016, s.436) ve “bilim yurdu” anlamına gelen Darülfünunlar siyasi tarihte defalarca açılıp kapatılmış olsa da 1932’ye kadar varlığını devam ettirmeyi başarmıştır. 1933 yılına gelindiğinde ise Milli Eğitim Bakanlığı’na bağlı İstanbul Üniversitesi’nin kurulduğu dikkat çekmektedir. Bu süreçte üniversiteler kurulmaya devam etmiş ve 1945’te çıkarılan bir kanun bütün üniversitelere ilim ve yönetim konusunda bir özerklik vermiştir. Devam eden yıllarda da üniversiteler kurulmaya devam etmiş ve 1982 Anayasası’yla bütün üniversiteler Yüksek Öğretim Kurulu (YÖK) çatısı altında birleştirilmişlerdir (Arap, 2010, s.8-9). 2006 yılından itibaren ise Türkiye’de üniversite sayısını yoğun bir şekilde artırmaya dönük bir politika izlendiği dikkat çekmektedir (Doğan, 2013, s.110).

²⁷ Resume Builder (2022) tarafından yapılan bir araştırma, sessiz istifa yaşayan on kişiden sekizinin tükenmiş durumda olduğunu açığa çıkarmıştır.

Üniversitelerin bu şekilde artırılmasında siyasi olarak verilen sözlerin dışında elbette fonksiyonlarının ve katkılarının fazla olmasının da payı bulunmaktadır. Dolayısıyla üniversitelerin tek fonksiyonu eğitim değildir. Üniversiteler kuruldukları şehirlerin sosyal, ekonomik, kültürel, kentsel yapılarına birçok yönden tesir etmektedirler. Öte yandan küresel rekabeti yakalamak için üniversitelerin kendini geliştirmesine, yenilemesine, yeni ortaya çıkan ihtiyaçlara cevap vermesine ve bu çerçevede iyi öğrenciler yetiştirmesine ihtiyaç bulunmaktadır (Songur & Turan, 2016, s.436).

Üniversiteler, sundukları hizmetlerle öğrencilerinin istihdam yeteneklerini artırabilmekte (Çetin, 2007, s.220), kültürü yenileyerek yeni kuşaklara aktarabilmekte, bilimsel araştırmalar yaparak ülkeyi ileriye taşıyabilmektedirler (İbicioğlu vd., 2010, s.55). “Öğrencilerin kişiliklerini geliştirerek onları geleceğe hazırlamakta, toplumun ihtiyacı olan beyin gücünü aktif hale getirmekte (Saatcı, Avcıkurt & GÜDÜ Demirbulat, 2015, s.126), öz güveni geliştirmekte, girişimcilik, yaratıcılık, özgür düşünme ve iletişim yeteneklerini artırabilmekte” önemli bir fonksiyonu üslenmektedirler (Turan & Çiçek, 2023, s.816).

Bir ülke için modernleşmenin en önemli dayanakları güçlü sanayi altyapısı ve üniversitelerdir. Üniversitelerin düzenlediği “sempozyumlar, kongreler, forumlar, seminerler, konferanslar, paneller, kurslar, çeşitli görsel ve yazı temelli faaliyetler” bu konuda ülkeye katkı sağlamaktadır (Yılmaz & Kaynak, 2011, s.57). Bu tür faaliyetlerle halkı bilgilendiren ve bilinçlendiren üniversiteler yaptıkları “sosyal etkinliklerle (bahar şenlikleri gibi), tarihi ve milli günlere ilişkin kutlamalarla” insanları sosyalleştirmekte, insanların yemeye, içmeye ve müziğe dönük hayatlarını değiştirebilmektedirler (Özbay, 2013, s.14). Üniversiteler konumlandıkları bölgeye ait kazançları ve istihdamı pozitif yönde etkilemekte, şehrin yeni tesislerle (restoranlar, giyim mağazaları, kafeler, spor mağazaları ve tesisleri gibi) zenginleşmesine katkı sunmaktadırlar (Yılmaz & Kaynak, 2011, s.58). Farklı kültürel özelliklerdeki öğrencileri bir araya getirerek ülke içinde kültürel etkileşimi mümkün kılmakta, farklı yörelerdeki insanların birbirilerini tanımalarına ve birbirlerine yönelik ön yargılarını kırmalarına katkı sağlamakta, uluslararası öğrencileri bir araya getirerek uluslararası ticarete ve ilişkilere katkı sunmakta, kadının konumu ve aile içindeki yaşam şekli ve faaliyetlerine pozitif etki yaratmaktadırlar (Özbay, 2013, s.14).

Üniversiteler devletin kurumlarına yarar sağladıkları gibi özel sektörle iş birliği halinde araştırma faaliyetleri yürütmekte, ulusal ve uluslararası ekonomik ilişkileri geliştirme konusunda önemli vazifeler üstlenmektedirler. Böylece sadece bulundukları şehrin kalkınması ve modernleşmesi için değil (Işık, 2008, s.161) aynı zamanda bulundukları bölgenin kalkınması için de katkı sağlamaktadırlar. İşsizliği azaltma ve beşeri sermayeyi iyileştirme konusunda (Yayar & Demir, 2013, s.107) bir ülkenin ekonomisinin beyni ve itici gücüdürler. Bu bağlamda, dünya ülkeleri arasında rekabet gücünü belirleyen başlıca unsurdurlar. Bunun farkına varan ülkeler üniversitelerini geliştirerek bu avantajı yakalamaya ve diğer ülkelere kıyasla ekonomik ve teknolojik alanlarda üstünlük sağlamaya odaklanmaktadırlar. Üniversiteleri dünya üniversite sıralamasında ilk sıralarda olan ülkelerin aynı zamanda, gelişmiş ülkeler olması bundandır. Bu durum, üniversitelerin ülke gelişimine katkısının somut bir delilidir (Eşme, 2021, s.2).

Üniversitelerde Sessiz İstifaya Sebep Olacağı Düşünülen Uygulamalar: Türk Akademisi ve Sessiz Çılgınlık

Türkiye’deki üniversiteler -Osmanlı’dan devrolan Darülfünun’un İstanbul Üniversitesi’ne dönüştüğü 1933 yılından beri- “siyasi iradenin politikalarına göre nicel ve nitel olarak dönüşüyor olması” ve “12 Eylül askeri rejiminin bu kurumları kontrol altında tutmak için getirdiği YÖK tarafından yönetiliyor olması” yönleriyle eleştirilmektedir (Eşme, 2021, s.2). Türkiye’deki üniversiteler daha birçok sorunla yüzleşmek zorundadırlar. Güler (2014, s.25-27) yaptığı çalışmada akademik yaşama dair sorunları “azalan mesleki ilgi sorunu, ücret yetersizliği, fiziki ortamdan kaynaklanan sorunlar, kadro sorunu, beşeri ilişkilerde yaşanan sorunlar ve diğer sorunlar” şeklinde tasnif ederek incelerken Kil vd., (2021, s.98) yaptıkları çalışmada

akademisyenlerle ilgili sorunları “istihdam, terfi, nicelik ve nitelik sorunları, ekonomik sıkıntılar, iş yükünün fazla olması, üretkenliğin düşük olması, mesleğin prestijini azalması, özlük haklarının kötüleşmesi, akademik özgürlük sorunu ve iş doyumu sorunu yaşanması” olarak tasnifleyip değerlendirmişlerdir. Bu çalışmada ise bu sorunların üç ana başlık altında detaylandırarak incelenmesi arzu edilmiştir. Bunlardan ilki “ekonomik sorunlar”dır ki bu sorunlar “ücret yetersizliği, bütçe kısıtlılığı ya da yanlış kaynak dağıtımını” içermektedir. İkinci temel sorun “örgüt kültürü ve iş ortamı kaynaklı sorunlar” olarak belirlenmiştir ki “akademik özgürlüğün olmaması, iş doyumu sorunları, iş yükünün fazla olması ve üretkenlik sorunu” bunlar içerisinde değerlendirilebilir. Son sorun ise “yükselme ve etikle ilgili sorunlar”dır ve bu sorunlar “liyakat, kadro, terfi, iş güvencesi, özlük hakları ve etik düzeni” alt başlıklarını içermektedir.

Üniversitelerdeki yanlış uygulamaların yansımaları olan bu sorunlar sessiz istifayı tetiklemektedir. Sessiz istifanın öncülleri/gerekçeleri/sebepleri incelendiğinde üniversitedeki uygulamalar ile ilişkili olduğu anlaşılabilmektedir. Bu nedenle üç ana başlığın altına bu sorunların sessiz istifa ile olan ilişkisini açıklamaya dönük alt başlıklar eklenmiştir.

Ekonomik Sorunlar

Akademisyenler araştırma ya da proje yapmak istediklerinde ciddi bütçelere ihtiyaç duymaktadırlar. Aksi halde bütçe sağlayamadıklarında maliyeti minimuma indirebilecekleri daha basit katkıları olan çalışmalara yönelmektedirler²⁸. Dolayısıyla bir araştırma fikri bulmuş olmak araştırmaya başlamak için yeterli olmamaktadır. “Ekonomik sorunlar” olarak öne çıkan ve sessiz istifaya neden olan bazı sorunlar “ücret düşüklüğü, üniversitelere sağlanan bütçe imkânlarının kısıtlılığı ve dengesiz kaynak dağılımı” şeklinde özetlenebilir.

Ücret Yetersizliği (Düşük Maaş)

Akademisyenlerin baş başa kaldığı ve onları bunaltan belki de en önemli sorun aldıkları ücretlerin düzeyidir. Akademisyenlerin aldıkları ücretlerinin diğer mesleklere kıyasla mevcut durumu değerlendirildiğinde adil olmadığı görülmektedir (Bayram, 2013, s.40). Bu konuda yapılan bazı araştırmalar akademisyenlerin en önemli sorunlarının ekonomik sıkıntılar olduğunu ve bu sorunun tükenmişliğe neden olduğunu göstermektedir. Hatta bu soruna çözüm olması ve akademik verimliliği artırması düşünülen “Akademik Teşvik Ödeneği Uygulaması”nın araştırma kalitesini olumsuz etkilediği dile getirilmektedir (Akyol, Yılmaz, Çavuş & Aksoy, 2018, s.127). Çünkü daha fazla çalışma çıkararak akademik teşvik ücretinden daha fazla yararlanma ihtiyacı, akademik çalışmaların nitelik yönüne zarar vermektedir.

Türkiye Bilişim Vakfı desteğini alarak Türkiye’nin beyin göçünü ölçmeye dönük bir araştırma yapan Chicago Üniversitesi Ekonomi Bölümü öğretim üyesi Prof. Dr. Ufuk Akçığit, son yıllarda akademik camianın yurt dışına beyin göçü gerçekleştirdiğine dair sonuçlara ulaşmıştır. Özellikle en verimli akademisyenlerin yurt dışına gidiyor olması kaygı uyandırmaktadır. Prof. Dr. Akçığit’in yapay zeka desteği ile gerçekleştirdiği araştırmanın sonuçları, 12 bin akademisyenin yurtdışına gittiğini göstermektedir (Akçığit, 2023).

Akademik Dayanışma Platformu²⁹ (ADAP) üyesi ve İstanbul Medeniyet Üniversitesi Hukuk Fakültesi’nde Genel Kamu Hukuku Ana Bilim Dalı’nda çalışan Öğretim Görevlisi Zeynep Ardic, “Akademisyenlerin geçinemediğini, yaşamsal faaliyetlerini bile karşılamaya zorlandıklarını, yurt dışına gitme imkânı olanların ülkeden ayrıldıklarını, araştırma görevlisi hocaların ev kiralayamadığı için öğrenci yurtlarında kalıyor olduklarını, yurt dışında gerçekleşen akademik etkinliklere ekonomik yetersizlik nedeniyle katılmanın mümkün olmadığını, bu durumun kalkınmayı baltaladığını”, ifade etmektedir. Türkiye’de 200’ün üzerinde üniversite olmasına rağmen verimliliğin düşük olması ve gelişmiş ülkelerle rekabet edilecek durumda olunmaması

²⁸ Yapılan bir araştırma, alanlarına göre değerlendirildiğinde sağlık bilimlerinde vazifeli akademisyenlerin, fen bilimleri ve sosyal bilimlerde vazifeli olanlara kıyasla, ücretlerin yetersiz olması sebebiyle yapmayı düşündükleri araştırmalardan daha kolay vazgeçebildiklerini ortaya koymuştur (Bülbül, 2006, s.163-164).

²⁹ Bu platform, akademisyenlerin sesi olmayı ve hak ettikleri koşullarda çalışmalarına katkı sunmayı amaçlayarak kurulmuştur (Akademik Dayanışma Platformu, 2023a).

da bunu göstermektedir. Dünya sıralamasındaki en iyi ilk 500 üniversite içerisinde Türkiye’den sadece üç üniversitenin yer alması ve ilk 1000 üniversite içerisinde Türkiye’den sadece 15 üniversite bulunması da üniversitelere yapılan yatırımın düzeyinin düşük olduğunun kanıtı niteliğindedir³⁰ (Ardıç, 2023a).

Bugünkü rakamlar üniversitelerin “ücret” temelinde artık mesleki tatmin sağlayan yerler olmadığını gözler önüne sermektedir. 2003 yılında asgari ücretin 8,5 katı maaş alan profesörlerin 2014’de 6 katı ve 2024 yılında 3,8 katı maaş almaları son 21 yılda profesör maaşlarının ciddi anlamda eridiğinin göstergesidir. Benzer şekilde doçent maaşları 2023 yılında asgari ücretin 6,3 katı, 2014 yılında 5 katı ve 2024 yılında 3,3 katı olması ile yarı yarıya erimiş gözükmemektedir. Dr. Öğretim üyesi maaşları ise 2003 yılında asgari ücretin 5 katı iken 2014 yılında 4,2 katı ve 2024 yılında 2,9 katına gerilemiştir. Genel müdür maaşlarının 2024 yılındaki karşılığı asgari ücretin 5,6 katı; hakim maaşları 5 katı, kaymakam maaşları 4,4 katı ve kariyer uzmanı maaşları ise 3,6 katı olarak gerçekleşerek akademisyenlerden daha yüksek maaş aldıkları dikkat çekmektedir (EBSAM Araştırma Dizisi, 2024, s.5,24). Ardıç (2003b) “üniversitedeki şoför, temizlikçi gibi görevlerdeki çalışanların akademisyenden daha yüksek maaş aldığını ve bu durumun dünyanın hiçbir yerinde olmadığını” ifade etmektedir.

Akademisyenler yayın üretme ve katılım ücretlerini sağlayamamalarının yanında alanlarıyla ilgili yayınları (kitap, süreli yayın vb.) takip edemediklerini ifade etmektedirler (Bülbül, 2006, s.163-164). Bu durumun “akademik faaliyetlerin doğaları gereği bir motivasyon, odaklanma ve berrak bir zihin gerektirdiği” kaidelerini çiğnediği ve Türkiye’deki akademisyenlerin zihinlerinin “geçim sıkıntısıyla ve gelecek kaygısıyla” meşgul olması nedeni ile akademik faaliyetlere odaklanamadıkları görülebilmektedir. Akademisyenler bu şartlarda bir yandan yurt dışına gitme ya da özel sektöre geçme yollarını değerlendirirken diğer yandan (Ardıç, 2023a) kayıpları telafi edebilmek için ek derse girmeye yönelmekte ve bu nedenle “proje, bilimsel araştırma ve patent geliştirme” gibi topluma faydası yüksek görevleri askıya almaktadırlar (EBSAM Araştırma Dizisi, 2024, s.5).

Bu hususta geçmişte yapılan araştırmalar da aynı ya da benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Arı (2007)’nin gerçekleştirdiği araştırmada katılımcıların yarısından fazlası en önemli sorunlarının ücret düşüklüğü olduğunu belirtmişlerdir (Arı, 2007, s.67,71). Bir diğer araştırma da ise katılımcı akademisyenlerin neredeyse tamamına yakını ücretlerin, akademik etkinliklere katkı sağlayacak teknolojik gelişmeleri izlemeyi engellediğini bildirmişlerdir (Bülbül, 2006, s.163-164).

Uluslararası göstergeler, Türkiye yükseköğretim sisteminin önemli düzeyde akademisyen ihtiyacı olduğunu göstermektedir. Ancak ekonomik imkânların bu standartlarda olması dikkate alındığında akademisyeneler sessiz istifa düzeyinden istifa düzeyine geçerek meslekten uzaklaşmaya devam edecek gözükmemektedirler. 2022’deki istatistiki verilere bakıldığında araştırma görevlisi sayısının 2013 yılındaki sayıya gerilemesi, öğretim görevlisi sayısının ise 2019’daki rakamlara gerilemesi de bunu işaret etmektedir (EBSAM Araştırma Dizisi, 2024, s.53). Türkiye’de bazı bölümlere akademisyen bulmakta zorlanılmasını bu gerekçeye dayandırmak gerekmektedir (Ardıç, 2023a). Bu durumda başarılı ve nitelik yönü güçlü olan mezun öğrenciler için akademisyenlik, cazip bir meslek olmaktan çıkmış gözükmemektedir (Erdoğan, 2019, s.35). Bu konuda “akademisyenlerin içinde bulunduğu kötü koşulların (özellikle ücret adaletsizliği içinde olunması) başarılı öğrencilerin üniversitelerde kalmasını imkânsız hale getirdiği, bu konunun farkında olunduğu ve gerekli çalışmaların birkaç ay içinde tamamlanıp faaliyete geçirileceği” hususu devletin en yetkili ağızları tarafından dile getirilmiş³¹ olmasına rağmen sorunun çözümü bekletildiği dikkat çekmektedir³².

³⁰ Dünyada ilk 500 üniversite içerisine giren üniversite sayısına bakıldığında 2023 ve 2024 verilerine göre sadece KOÇ, ODTÜ ve SABANCI Üniversiteleri’nin sıralamada yer aldığı görülmektedir (EBSAM Araştırma Dizisi, 2024, s.21).

³¹ Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanı Vedat Bilgin “Türkiye’deki akademisyen meselesi önemlidir. En başarılı öğrencilerin kendilerini üniversitelerde planlaması lazım. Ücret çok önemlidir. Üniversitede akademik kadronun, öncelikle asistanlardan başlayarak ücret sisteminin yeniden değiştirilmesi gerekir. Bu konuya çalıştım, defalarca araştırma yaptım. Bu konuda hazırlığımız var. Bunu YÖK’le de görüştüm. Bu reformu bu sene yapmamız lazım. Kamu reformunun bir parçası bu ama

Üniversitelere Sağlanan Bütçe İmkânlarının Kısıtlılığı ve Dengesiz Kaynak Dağılımı

Üniversitelere ayrılan bütçe, sağlanan olanaklar ve üniversiteler arası kaynak dağılımındaki dengesizlik şeklindeki sorunların da akademisyenin sessiz istifa yönüne tesir ettiği düşünülmektedir. Çetin (2018)'in araştırmasına göre akademisyenler, üniversitelerin en büyük sıkıntısı olarak "akademik çalışmalar konusunda teşvik edici bir ödenek sisteminin olmaması"nı göstermişlerdir. Dolayısıyla ödeneklerin kısıtlanmasına bağlı olarak, "yetersiz eleman ve donanım ile çalışılmak durumunda kalınması" hususu akademisyenler tarafından önemsenmiştir (Çetin, 2018, s.724). Bu konuda benzer çalışmalar da akademisyenlerin araştırma yapmasına yönelik yeterince maddi destek sağlanamadığını göstermektedir. Ücret düşüklüğünün getirdiği ekonomik sorunları aşmak isteyen akademisyenler ek derse girmek zorunda kalarak en önemli görevleri olan akademik çalışma yapmaya zaman ayıramazlarken (Doğan, 2013, s.112) başka gelir kaynaklarına sahip olan ve ek derse girmeye ihtiyacı olmayan diğer akademisyenlerin yükselmeye dair adımları atabiliyor olmaları ekonomik gücü zayıf olan akademisyende psikolojik sorunları tetikleyerek onları sessiz istifaya sürükleyebilmektedir.

OECD ülkelerinin ortalaması ile kıyaslandığında yükseköğretime bütçeden "OECD ülkelerinin yarısı oranında" bir bütçe ayrıldığı görülebilmektedir (EBSAM Araştırma Dizisi, 2024, s.17-18). 2022 yılı bütçe rakamları baz alınarak bir kıyaslama yapıldığında Diyanet İşleri Başkanlığı'na 23 milyar TL ayrılırken üniversitelerde bu rakamın 58 milyar TL olarak gerçekleştiği görülmektedir. Üniversitelerin akademisyenlerin araştırma yapabilmelerine dönük fonlarının ve TÜBİTAK'ın bu konuda ayırdığı bütçenin yetersiz durumda olduğu ifade edilmektedir (Karaman, 2022). Yükseköğretimde kaliteli hizmet sunulabilmek için öncelikle nitelikli insan gücü sermayesine sahip olunması gerekmektedir. Üniversitelerin teknik donanım sermayesinin de bu nitelikli insan gücünü destekler mahiyette olması gerekmektedir. Akademisyenler için araştırma yapmak, yayın çıkarmak, konferans, forum ve kongrelere katılmak türü akademik faaliyetler ciddi bir bütçeyi gerektirmektedir. Akademisyenlerin Türkiye Yüzyılı'nda ülkenin "sanayi, teknoloji ve diğer tüm alanlardaki ihtiyaçlarına" cevap sunabilmesi için "kaynak ihtiyaçlarının karşılanarak" çalışma azmi ve motivasyonun diri tutulmasına ihtiyaç bulunmaktadır (EBSAM Araştırma Dizisi, 2024, s.17-18). Oysa akademisyenler özellikle 2016 yılından sonra ekonomideki koşullar gerekçe gösterilerek kongre ve sempozyum türü etkinliklere dair ödemelerden dahi -yavaş yavaş azaltılarak- ciddi anlamda mahzun bırakılmıştır (Coşkun Karadağ, 2014:171; Tonbul ve Çiğdem, 2022:367).

Okçabol (2016, s.32), kaynakların yanlış yönlendirilmesine ilişkin de bir sorunun mevcut olduğundan bahsetmektedir. Bu çerçevede bütçeden her bir üniversiteye ayrılan payların ve üniversitelerin her birinin ayrı ayrı ürettiği mali kaynakların dengeli olmadığına değinen yazar üniversitedeki çalışma odalarının, dersliklerin, laboratuvarların, işliklerin, kütüphanelerin, lojmanların, yurtların, matbaa hizmetlerinin, spor ve toplantı salonlarının ve buna benzer fiziksel olanakların dengeli dağılmadığını, bu koşulların bazı üniversitelerde çok kısıtlyken bazılarında kapsamlı olduğunu ifade etmektedir. Aldıkları maaşla kira ödeme sorunu yaşayan öğretim elemanlarının bazıları lojmanlara sahipken bazıları için bu söz konusu değildir. Bu nedenle akademisyenlerin ev ile iş arasında git gellerde ciddi zaman ve para israfı yaşamakta olduğu ve yıprandıkları belirtilmektedir. Lojmanı olan üniversitelerin bazılarında ise imkânlar kısıtlı ya da

üniversiteyi ayrı bir yere koyarak. Ücret sisteminin değiştirilmesi gerekir" (Bilgin, 2023) sözleriyle ve YÖK Başkanı Erol Özvar: "Akademik zam çalışmamız hazır. Muhataplarımızla paylaştık. Onlar konuyu gayet iyi biliyorlar. Neticeyi 2 ay içinde alacağız (21 Haziran 2023)" (Akademik Dayanışma Platformu, 2023b) sözleriyle bu durumdan haberdar olduklarını göstermişlerdir.

³² Bu konuda Twitter (X)'den "AkademikZam", "AkademkZamSözünüzVar" başlık etiketli (hashtagli) paylaşım ve etkinlikler düzenlenerek bu büyük sorun sosyal medyada zaman zaman en önemli gündem maddelerinden biri haline getirilmiş gözükmektedir. Bu hususta Twitter (X)'da paylaşılan "Yüksek öğretim düşük maaş"; "Bu şartlar altında biz yine iyi kariyer yapıyoruz"; "Değişmeyen tek şey sessizliğiniz"; "Beylikdüzü Belediyesi'nde en düşük memur maaşı 63 bin TL oldu. Akademisyenlikten Beylikdüzü Belediyesi'ne geçme fikri çık aklımdan"; "Bilm için akademik zam elzem"; "Akademisyen Ge-çi-ne-miyor" şeklindeki ifadelerle protestolar sürdürülürken mesele ülkedeki eğlence programlarına da yansımış gözükmektedir. Bu konuya örnek olması açısından Güldür Güldür Show'da akademisyenin ekonomik mağduriyeti şu sözlerle eleştirilmiştir: "Daram istiyorsanız fakülteyi boşverin. Muhasebeye gidin orada hocaların maaşları falan içler acısı" (Eğitim Ajansı, 2024).

lojman kullanımında bazı haksızlıklar yaşanmasıyla mağduriyetlerin yaşanıyor olması da akademisyeni olumsuz etkilemektedir (Okçabol, 2016, s.32).

Demirel (2018, s.318)'in yaptığı araştırma ise akademisyenlerin "üniversitelerin mevcut altyapısını (laboratuvar, simülatör, bilgi teknolojileri vb.) araştırma ve geliştirme için yetersiz bulunduğunu" göstermektedir. Akademisyenlerin çoğunluk bir kesimi araştırma faaliyetlerinin yürütülmesine olanak sağlayan bir sistemin mevcut olmadığını, üniversite-sanayi işbirliğinden önemli bir gelir elde ediyor olmadığını, üniversite-sanayi işbirliği imkânlarının yetersiz olduğunu belirtmişlerdir. Dolayısıyla üniversitelerin araştırma ve geliştirme konusunda mali desteğinin olmadığı değerlendirilmiştir (Demirel, 2018, s.319).

Tüm bunlara ilave olarak üniversitelerin ödenek oranları uzun yıllardır değişmemiştir. 375 sayılı Kanun Hükmünde Kararname'de öngörülen ek ödeme oranlarındaki artışların aşağıda kalması nedeniyle akademisyenler aleyhine ücret dengesi bozulmuştur. Ek derse girme fırsatı olan akademisyenlerin aldıkları ek ders saat ücretlerinin ise işin niteliğiyle kıyaslanamayacak ölçüde düşük olduğu dikkat çekmektedir. Akademik Teşvik Ödeneği uygulamasında da çok sayıda faaliyet kapsam dışında bırakılarak hak kayıplarına neden olunmaktadır³³ (EBSAM Araştırma Dizisi, 2024, s.48). Dolayısıyla akademisyeni teşvik etmek için ortaya konulan teşvik ücret sisteminin bile akademik üretim sürecini baltaladığı anlaşılmaktadır.

Ekonomik Sorunlar ve Sessiz İstifa İlişkisi

Literatüre bakıldığında ücret koşullarının sessiz istifayı tetiklediğini gösteren birçok çalışma ile karşılaşılmaktadır. Bununla birlikte enflasyonun da sessiz istifa duygusunu artırdığı anlaşılmaktadır (Çalışkan, 2023, s.196; Çimen & Yılmaz, 2023, s.29; Güler, 2023, s.250-251). Youthall Türkiye tarafından gerçekleştirilen araştırmaya katılan 18-50 yaşlarındaki 1002 kişinin (%57,3 kadın, %41,6 erkek) "son dönemde sessiz istifanın beyaz yakalıları arasında yaygınlaşmasının en büyük nedenlerinden bir tanesinin" düşük maaş olduğunu beyan ettikleri görülmektedir (Çalışkan, 2023, s.196; Çimen & Yılmaz, 2023, s.29). Gazi Üniversitesi'nin gerçekleştirdiği bir çalışmada ise akademisyenlerden %48.2'si en önemli sorunlarının maaş düşüklüğü olduğunu belirtmişlerdir (Odabaşı, Fırat, İzmirli, Çankaya & Mısırlı, 2010, s.137). Maaşlar iyileştirilmeyerek tasarruf sağlandığı düşünülse de son araştırmalar bazı örgütlerin, "sessiz istifa eden çalışanların yıllık maaşlarının %20'sine eşit" bir ekonomik kayıp yaşandığını göstermektedir. Birleşik Krallık ekonomisinde bu durumun yıllık maliyetinin 340 milyar sterlin olduğu belirtilmektedir (Jamieson, 2022).

Sessiz istifa örgüte ciddi maliyetler yüklemektedir. Çünkü işe olan bağlılığın azalması, işin özveriden uzak yapılması ve işe uygun performans ortaya konulmaması rekabet koşullarında örgütün gelişimi açısından güçsüz kalmasına sebep olmaktadır. Bu konuda önemli bir risk ise sessiz istifanın bulaşıcı olması ve bir vakit sonra tüm iş yerine hâkim olmasıdır (Çalışkan, 2023, s.196). Bu durum işyeri kültürleri için aşındırıcı bir etki ortaya çıkarmaktadır. Bunun yayılması iş gücü devir hızını artırabilmekte ve yeni personel alma sürecini başlatarak örgüte "ekstra bir maliyet getirdiği gibi" verimlilik ve kaliteyi azaltabilmektedir. Bu yenilenme süreci ayrıca işyeri genelinde huzursuzluk yaratabilmektedir (Güler, 2023, s.252). Bu bağlamda üniversitelerde araştırma görevlisi sayısının azalması, bazı bölümlere akademisyen bulunmasında güçlükler yaşanması ve yurt dışına akademisyenlerin beyin göçü gerçekleştirilmesi anlaşılabilmektedir.

Çalışanın sözleşmede belirtilen iş gereklerini yerine getirmekten öteye geçmeyen tavır kaynakların israfına yol açabilmektedir (Shatakshi, 2022, s.30). Sessiz istifanın olması halinde çalışanın kendine olan güveni azalmakta, bir miktar suçluluk duygusuyla karışan bu zihniyet yapısının bir yansıması ile çalışanın öz değeri düşmekte ve bu durum çalışana yönelik kişisel bir maliyet getirmektedir. Çalışanlar iş yerine değer katmaktan imtina ederken yaratıcılıkları da körelmektedir. Böylece üretkenlik hem çalışan hem de işyeri nezdinde yitirilmektedir (Boz,

³³ Akademik teşvik ödeneği uygulamasının işletilmesinde her bir akademik faaliyet türünden alınabilecek toplam puanın %30 ile sınırlandırılmış olması hak kayıplarına neden olmaktadır (EBSAM Araştırma Dizisi, 2024, s.48).

Duran, Karayaman & Deniz, 2023, s.17-18). Yapılan çalışmalarda niteliğe değil niceliğe önem verilerek daha fazla akademik teşvik ücreti alınmaya yönelmek ya da ek ders almak için bir mücadele vermek örgüt kültürü haline gelmektedir. Bu nedenle “ekonomik külfeti ağır olan ve ciddi gayret gerektiren” toplumsal sorunlara yönelik değerli çalışmalardan imtina edilmektedir. Bu durumu Maslow’un ihtiyaçları hiyerarşisi çerçevesinde okumak gerekmektedir. Bir kimse öncelikle fizyolojik ve güvenlik ihtiyacına yönelmekte ve kendini gerçekleştirme ihtiyacını ötelemektedir (Ergun Özler, 2013, s.141-142).

Sessiz istifanın görüldüğü örgütlerde iş kalitesinin düşüklüğünün tetiklenmesine bağlı olarak marka değerinin ve sadakatının azalması ile müşteri/vatandaş/öğrenci memnuniyetinde düşüşler görülmesi kaçınılmaz hale gelmektedir (Yıldız, 2023, s.3183). Üniversitelerin sayısının artmasına bağlı olarak bir kalite kaybı yaşandığı eleştirisi yapılsa da (Karaman, 2022; Çetin, 2018, s.725) esasında bu kayıpları sessiz istifa perspektifinden okumak gerekmektedir. Çünkü sessiz istifa, “akademisyeni” araştırma kalitesini düşürmeye ittiği kadar ders anlatma verimini de düşürmeye itmektedir. Çok saat ek derse girmek ya da emeğinin hakkını alamadığını düşünerek dersleri gevşetmek üniversitelerin eğitim kalitesini düşürecektir. Bir de buna düşük puanlarla üniversiteye alınan öğrencilerin yeteneksizliği eklendiğinde akademisyenin ders verimi seviyesi etkilenecektir. Bu konuda motivasyonsuz bir akademisyenin anlattığı dersi öğrencilerin motive olmuş bir şekilde dinlemeleri ve öğrenmeleri mümkün değildir (Özmen, 2023).

Örgüt Kültürü ve İş Ortamı Kaynaklı Sorunlar

“Örgüt kültürü ve iş ortamı kaynaklı sorunlar” da akademisyenleri sessiz istifaya sürüklemektedir. Üniversitelerde çalışan akademisyenlerin yarısından fazlası (180 bin civarındaki akademisyenin 110 bin kadarı) Dr. Öğretim Üyesi, Öğretim Görevlisi, Araştırma Görevlisi şeklindeki genç akademisyenlerden oluşmaktadır. Bu genç akademisyenlerin toplumun bilimsel ve düşünsel altyapısını oluşturan bir kesim olarak, toplumsal hadiselerle öneriler geliştirmesine, sağlıklı bir düşünce zeminine ve bu düşünceleri harekete geçirecek uygun olanaklara ihtiyaçları bulunmaktadır (Genç Akademisyenler Birliği, 2024). Bu çerçevede örgüt kültürü ve iş ortamı kaynaklı sorunlar olarak “akademik özgürlüğün olmaması, iş tatmini ve doyumunun olmaması, mobbing ve motivasyonsuzluğun hâkim olması, iş yükünün fazlalığı, üretkenlik noksanlığı, iş kültürü ve çalışma ortamının kusurlu olması” şeklindeki sorunlar incelemeye alınmıştır.

Demokrasiye Uygun Davranılmaması: Akademik Özgürlük Sorunu

Üniversitelerde demokratik bir yapılanmadan bahsedildiği zaman ilkin rektör atamalarının nasıl yapıldığı akla gelmektedir. Rektörün kim olduğu hususu üniversitede atılacak adımları ve yürütülecek politikaları belirleyen bir husus olması açısından “bazı ülkelerde rektörler akademik kapasiteleri dikkate alınarak ve katılımcı bir şekilde” ve “bazı ülkelerde ise neredeyse bir yıla varan titiz bir seçim usulü ile seçilmeye dayanan bir sürece” dayanarak gerçekleşmekteyken ve hatta rektörlerin “öğrenci temsilcilerinin de görev aldığı Rektör Arama Komitesi’nin kararı ile belirlenip üniversitenin yetkili kurulunca onaylanması gerekirken” Türkiye’de rektör belirleme sürecinde üniversitenin dışarıda bırakılması, liyakat ve uluslararası ölçütlerden ziyade ideolojik ve siyasi tercihlerin ön plana çıkarılmış olması söz konusudur (Eşme, 2021, s.4). Bu hususta Okçabol (2016, s.36) Türkiye’de bazı üniversitelerde “dekan ve özellikle rektör seçimlerinin” siyasi parti seçimlerini aratmayacak düzeyde gerçekleştiğini, bu durumun akademisyenlerde bölünmeye sebebiyet verdiğini, YÖK’ün ise üniversitelerde yapılan rektör adayı belirleme seçimlerinin sonuçlarına saygı göstermediklerini, Cumhurbaşkanının bu atamayı alınan oya göre değil de ilgili iktidar partisine yakınlığına göre belirlediğini ifade ederek eleştirmiş³⁴ olsa da (Okçabol, 2016, s.36) özellikle 2016’dan sonra rektörlerin seçime tabi olmaksızın doğrudan

³⁴ Böyle bir durumda rektör olarak atanan kimselerin kendisine oy vermeyenlere karşı soğuk davranması ve mesafe koyması söz konusu olduğu gibi aday olup seçilemeyenlere de suç işlemiş muamelesi yapıldığına dair örneklerle karşılaşılmıştır (Okçabol, 2016, s.36).

Cumhurbaşkanı tarafından atanması söz konusu olduğundan seçim usulünden tamamıyla kopulduğu görülmektedir³⁵ (Kural, 2016).

Rektörlerin seçilerek atanması usulünün 2016'da sona ermesinden (Kural, 2016) 2 yıl sonra Çetin (2018) akademisyenlere yönelik yaptığı çalışma sonucunda özerklik sorununun önemli bir yönetsel sorun olduğu sonucuna ulaşmıştır. Katılımcılar, üniversitelerin artık kendi kararlarını veremediğinden ve rektörlerini dahi seçemediğinden yakınmışlardır. Dolayısıyla daha özerk olması gereken üniversitelerin daha merkezi yönetilir bir hale getirildiklerini ve hiçbir konuda görüş ileri süremediklerini ifade etmişlerdir (Çetin, 2018, s.723). Aynı yıl Akyol vd., (2018, s.126)'nin akademisyen yöneticilere yönelik yaptıkları araştırma sonuçlarına göre, katılımcılar, yükseköğretimin daha özerk bir yapıya sahip olması gerektiğini belirtmişlerdir. Burada yükseköğretim yöneticileri, eğitim alanında sağlanacak özerkliğin Türk Yükseköğretim Sisteminin gelişmesine katkı sağlayacağını bildirmişlerdir. Araştırmada, özerk üniversitelerde kararların daha çabuk alındığı, araştırma kalitesinin ve sayısının arttığı ve daha etkili çıktılar elde edildiği verilerine ulaşılmıştır (Akyol vd., 2018, s.129).

Demokrasi konusundaki diğer bir sorun ise YÖK'ün kendisi olarak gösterilmektedir. Bu kurum, 12 Eylül darbesini yapanların üniversiteleri kontrol altında tutmak için oluşturdukları bir kurum olması ile demokrasiden uzak bir imaja sahip bulunmaktadır. YÖK'ün öteden beri uyguladığı bu merkeziyetçi yaklaşım, bugüne kadar geçen zaman diliminde yetkileri daha da arttırılarak devam etmektedir. Öte yandan bu kurulun yöneticilerinin belirlenmesinde ideolojik ve siyasi önceliklere bakarak hareket edilmekte ve dolayısıyla evrensel kabul edilen bilimsel ölçütler ve liyakat esaslarına uzak bir pozisyon işgal edilmektedir. Böylece üniversitelerin özerkliği ciddi anlamda engellenmektedir (Eşme, 2021, s.3). Demirel (2018, s.318)'in yaptığı araştırma sonuçlarına göre yükseköğretimle ilgili mevzuat düzenlemeleri üniversitelerin gelişimini engellemektedir. Bu bağlamda katılımcıların % 83'ü "YÖK'ün üniversiteleri belli bir standart uygulamaya zorlayarak üniversitelerde yeniliği engellediğini" belirtmişlerdir. Aynı şekilde katılımcıların % 88'i "olağandışı rektör atamalarının üniversitelerin özgür bir zihin ortamı yaratmasını engellediğini" beyan ederken % 83'ü de "üniversitelerin mevcut yapısının ve yönetim tarzının bilimsel çalışmaların yapılmasına uygun olmadığını" ifade ettikleri dikkat çekmektedir. Bayram (2013, s.39) ise akademik özerkliğin, esnekliğin, öğretim üyesi-öğrenci inisiyatifinin yok edildiğini, üniversitelerin rektör-YÖK başkanı ve hükümet ekseninde yönetilen kurumlar haline getirildiğini bildirerek bu yapılanmayı eleştirmektedir.

Üniversitelerde İş Tatminsizliği Sonucunda Tükenmişlik ve Motivasyonsuzluğun Hâkim Olması

Örgütte yaşanan iş tatminsizliği birçok sebepten kaynaklanabilmektedir. Erdil, Keskin, İmamoğlu & Erat (2004, s.19) yaptıkları çalışmada "ekonomik koşullar, işyeri güvenliği, işteki arkadaşlık ortamı, liderlik ve yönetim tarzı, çalışma ortamı ve koşulları, takdir edilme ve işin kendine has özellikleri" gibi hususları iş tatminine etki eden önemli faktörler olarak tespit etmişlerdir. Tor (2011, s.47) bunlara ilave olarak "örgüt büyüklüğü ve yapısını, iletişimi, bireyin çalışma koşullarını (çalışma saatleri ve sosyal imkânlar vs.), sosyal çevresi ve imkânlarını, eğitim olanaklarını, çalışanın yeterlilik düzeyi ve kişilik yapısını, işin toplum içindeki genel algılanışını (zorluk derecesi-yapısı)" iş tatmininin faktörleri olarak bu listeye dahil etmiştir (Tor, 2011, s.48-52). Bahsi geçen bu sorunlar "örgüte ve işe karşı ilginin yok olması, sık sık devamsızlık yapılması, iş şikâyetlerinde artışlar yaşanma, iş gücü devir hızının artması, iş verimliliğinin düşmesi, çalışanın mutsuz olması ve sağlığını kaybetmesi, güdülenmede yoksunluk yaşanması" şeklinde sonuçlar ortaya çıkarmaktadır (Güler, 2014, s.42).

"Üniversitelerin fiziki imkânlarının yetersizliği, çalışma araç ve gereçlerinin eksikliği, kalabalık sınıfların mevcudiyeti, yoğun yükselme sınavlarıyla yüz yüze kalınıyor olması, çalışma odalarının çok kişi tarafından kullanılıyor olması, ağır ders yükleri altında kalınması, yurtiçi ve yurtdışı bilimsel çalışmaların ekonomik olarak desteklenmemesi, grup halinde çalışma

³⁵ Anayasa Mahkemesi (AYM) 2024 yılında aldığı kararla rektör atanmasının Kanun Hükmünde Kararname ile düzenlenmesini iptal etmiştir. Ancak iptal hükmünün 12 ay sonra yürürlüğe gireceğini salık vermiştir (Karataş, 2024).

kültürünün yerleştirilemiyor olması ve buna benzer bir çok sorun” akademisyenlerin bilgiyi elde etmesi, araştırması ve uygulaması sürecinde imkânsızlıklar ortaya çıkarmakta ve böylece akademisyenlerde tükenmişlik hissi uyandırmaktadır (Güler, 2014, s.26; Kurt, 2007, s.106).

Akademisyenlerin yaşadığı buna benzer sorunlar onların motivasyonunu ve iş doyumlarını aşağı çekmekte ve dolayısıyla işe yönelik performanslarını zedeleyebilmektedir (Dost & Cenkseven, 2007, s. 204). Yükseköğretim sistemi çoğunlukla yasakların ve yapılmaması gerekenlerin sınırlarını çizmek üzerine kurulmuştur. Türkiye’de çalışanı motive edebilecek, onların üretim heyecanlarını artıracak bir teşvik ve ödüllendirme sistemi inşa edilememiştir (Bayram, 2013, s.40). Yaşanan ekonomik kaygılar akademisyenlerde bilimsel yayınlara ve derslere yönelik güdülemeyi zorlaştırırken (Bülbül, 2006, s.163-164) ek ders gibi formüllere bunun aşılma çabı çalışması daha fazla iş yükü getirdiğinden motivasyon daha da aşınmaktadır (TÜSİAD, 2008, s.23). Üniversite yönetiminin akademisyenlerin beklentilerini karşılayacak adımlar atmaması da bunu tetiklemektedir (Dost & Cenkseven, 2007, s.205). Çetin (2018, s.724)’in yaptığı çalışmada akademisyenlerin “kendilerinin motive edilmesine dönük” çok fazla bir şey yapılmadığını belirtmeleri de bu tatminsizlik ve tükenmişlik durumunu açıklamaktadır. Böyle bir imkânsızlık ortamında bir de “akademik yeterliliğin sürekli olarak sorgulanması, atanma ve yükselmeye dair ölçütlerin sürekli olarak değiştirilmesi, akademik unvanların dağıtılmasında adaletsiz davranılması, cinsiyet ve ideoloji gibi kıstaslara göre ayrıcalıklı davranılması gibi durumların da ilave olarak yaşanıyor olması” akademisyenlerde tükenmişlik duygusunu katlamaktadır (Güler, 2014, s.26).

Akademisyenler tarafından yaşanan tatminsizlik elbette ülkenin geleceği olan gençlere de sirayet etmektedir. Akyol vd., (2018) yaptıkları çalışmada “yükseköğretim öğrencilerinin motivasyon sorunu yaşadığına, derslere ilgisiz olduklarına ve bu motivasyon eksiklerinin akademik başarısızlıktan kaynaklanabileceğinin göz önünde bulundurulması gerektiğine” değinerek buna dikkat çekmişlerdir (Akyol vd., 2018, s.127). Özmen (2023) ise Türkiye’de üniversitelerin içinde bulundukları olumsuz koşulların milyonlarca gencin hayalinin sömürülmesi anlamına geldiğini, tüm maddi varlıklarını ve zamanlarını üniversite eğitime ayıran gençlerin katkısı kısıtlı bir üniversite eğitim almak zorunda kalmaları nedeniyle ülkelerine faydalı olamayacaklarını ifade ederek akademisyenlerin içinde bulundukları sessiz istifa koşullarının öğrenciye olan yansımalarını dile getirmiştir.

İş Yüğü Fazlalığı ve Üretkenlik Sorunu

Akademik yaşamda her geçen gün iş yükü artmaktadır (Tunç, 2007, s.2). Akademisyenlerin yeterli ücret gelirin sahip bulunmaması onları bilimsel araştırmalarına yeterli kaynağı bulabilmek için daha fazla iş yükü (ek ders, ikinci öğretim, yaz okulu, piyasaya proje hazırlama vs.) altına girmeye zorlamaktadır³⁶ (Bülbül, 2006, s.62). Gelişmiş ülkelerde öğretim elemanları haftada dört ila altı saat ders yükü alıp geriye kalan zamanlarını akademik çalışmalara ayırabiliyorken Türkiye’deki öğretim elemanları haftada 40-50 saatlik ders yükü altına girebilmektedir (Güler, 2014, s.26). Bu durum iş yükünü artırırken araştırma ve öğretim etkinliklerine ayrılan zamanı azalarak üretkenliği zedelenmektedir (Bülbül, 2006, s.62-63). Bu kapsamda uzun vadeli ve topluma katkı düzeyi yüksek çalışmalara zaman ayıramamaktadırlar (EBSAM Araştırma Dizisi, 2024, s.47). Zamanlarının neredeyse tamamını ön lisans/lisans derslerine ayırır hale gelen akademisyenler, kendisini geliştirmek için fırsat bulamadıkları gibi lisansüstü eğitimin kalitesinin düşmesini de izlemek durumunda kalmaktadırlar (Çımat vd., 2013).

Akyol vd., (2018, s.126) tarafından yapılan araştırma bazı durumlarda akademisyen azlığına bağlı olarak da ders yükünün artarak üretkenliğin düştüğünü göstermektedir³⁷ (Akyol vd., 2018, s.128-129). Demirel (2018, s.318)’in yaptığı araştırma Türkiye’de akademisyen sayısının

³⁶ Hatta akademik yayın üreten şirketlerin ücretli çalışanları haline gelebilmektedirler (Makale Talep, 2024).

³⁷ Böyle bir durumda akademisyen ekonomik ihtiyacı olmaksızın derse zorunlu olarak girmesine bağlı olarak tamamen verimsiz bir şekilde ders işleyeceğinden öğrenci yetiştirilmedeki üretkenliği de zedeleyecektir.

yetersiz olduğunu gözler önüne sermektedir. Araştırmaya göre bazı özel konularda deneyimli profesör ve doçent sayısı yetersiz olduğu gibi bazı uzmanlık dallarında akademisyen bulmak da çok zor hale gelmektedir. Araştırmanın sonuçlarına göre katılımcıların %77'si "ilgili konuda uzman olmayan akademisyenlerin dersleri okutmaya mecbur bırakılmasının öğretimi olumsuz etkilediğini"; % 71'i ise "ihtiyaç duyulan uzman personeli bulduklarında YÖK'ün katı kurallarının bunun uygulanmasına engel olduğunu" ifade ederek akademide yaşanan üretkenlik engelini dile getirmişlerdir.

Türkiye'de yükseköğretimde öğrenci başına düşen akademisyen sayısı, dünya sıralaması iyi olan üniversitelere kıyasla aşağı konumdadır (Çımat vd., 2013). Bu bağlamda akademisyenlerin niteliğinin artırılması ihtiyacı yanında doktoralı akademisyen ve araştırmacı sayılarının da artırılması gerekmektedir (Erdoğan, 2019, s.33). Eğitim düzeyi sıralamasında dünyadaki sırası ilk 10 da olan üniversiteler ile ilk 1000 içerisinde yer alan Türkiye'deki üniversitelerin akademisyen başına düşen öğrenci sayıları incelendiğinde akademisyen ihtiyacının devam ettiği açıkça anlaşılabilmektedir (EBSAM Araştırma Dizisi, 2024, s.21). Dolayısıyla üniversitelerde yeterli akademik kadro olmadığı gibi, teknik eleman, memur ve hizmetli personel eksikliği de devam etmektedir (Karaman, 2022). Bu bağlamda personel azlığı, çalışanların iş yükünü artırıp onları sessiz istifaya sürüklemektedir (Akyol vd., 2018, s.129).

Çetin (2018)'in akademisyenlere yönelik gerçekleştirdiği araştırmada katılımcılar "akademisyenlerin nitelik ve niceliği ile ilgili sorunlar yaşandığına, çok fazla üniversite olması nedeni ile kalifiye eleman sıkıntısı çekildiğine ve akademisyenlerin kendilerini geliştirme fırsatı bulamadıklarına" dair cevaplar verilmişlerdir (Çetin, 2018, s.724). Öte yandan "Türkiye'nin uluslararası yayınlarda doküman sayısının dünya ülkeleri içindeki payının ve atıf sayılarının düştüğüne, Türkiye'de atıf sayısının yayın sayısına göre daha düşük düzeyde olduğuna ve ULAKBİM'de taranan bilimsel dergi sayısındaki artışın düşük olduğuna" dikkat çekilmektedir (Erdoğan, 2019, s.36).

Akademide üretkenlik beklentisinin bir tehdit unsuruna dönüştürülmemesi de ayrıca üretkenliği zedelemektedir. Akyol vd., (2018)'nin araştırmasında katılımcı olan yükseköğretim yöneticileri, akademisyenlerce yürütülen araştırmaların kariyer odaklı veya akademik teşvik odaklı olmaları nedeniyle "niteliksel olarak düşük ürünlerin (yayınların) ortaya çıkmasını" büyük bir sorun olarak dile getirmişlerdir (Akyol vd., 2018, s.129). Dolayısıyla akademisyenlerden olması gerekenin üzerinde verimlilik ve üretkenlik beklenmesi neticesinde akademisyenler, bilime ve topluma katkı getirebilecek nitelikli çalışmalar yapmak yerine, daha fazla "puan" getirebilecek ve çeşitli güç konumları sağlayabilecek çalışmalara yönelmek zorunda kalabilmektedir (Tunç, 2007, s.2). Bu şekilde davranılmasında yükselme kıstaslarının her geçen gün öngörülemez bir biçimde zorlaştırılmasının da büyük payı bulunmaktadır. Bu koşullarda akademisyen bir an önce kıstasları başarıp yeni düzenlemelerin kayıplarını yaşamaktan kaçınmak istemektedir³⁸. Dolayısıyla bu duruma çözüm olarak getirilen düzenlemelerin de "çalışmaların niteliğini bozduğu" ifade edilmektedir. Bu çerçevede zorlaştırılan şartlara bağlı olarak Türkiye'deki akademisyenlerin kalitesi yükseköğretim için yenilik getirmeye elverişli olmaktan uzaklaşmaktadır (Demirel, 2018, s.318).

Örgüt Kültürü ile İş Ortamı Kaynaklı Sorunlar ve Sessiz İstifa İlişkisi

Gallup'un Küresel İşyerinin Durumu Haziran 2023 Raporu'na göre -iş yerindeki yüksek strese bağlı olarak- katılımcıların %59'unun sessiz istifa yaşadığı anlaşılmaktadır (Atiom, 2023; Christian, 2023). ABD'de "çalışanların sergilediği performansın önemsenmemesi, çalışanların saygısızlık hissetmesi, toksik çalışma kültürünün mevcudiyeti, iş tatmininin azalması ve işin anlamlılığını yitirmesi" şeklindeki gerekçeler ile ortaya çıkan "Büyük İstifa" hareketi sessiz istifanın boyutlarını sergilemektedir (Çalışkan, 2023, s.194). Çünkü çalışanlar sessiz istifa

³⁸ 2024 yılı itibarıyla geçerli olması için getirilen yeni doçentlik kriterleri (TC Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı Genel Kurul Kararları, 2023) ve Dr. Öğretim Üyesi atanmak için getirilen yeni kıstaslar (Aksaray Üniversitesi Öğretim Üyeliğine Yükseltme ve Atanma Yönergesi, 2018) bu konuda akademisyeni buna teşvik etmektedir.

yaşadıklarında kendisi için öncelediği işyeri beklentilerini geriye iterek kendilerine uygun olmayan işleri ve çalışma koşullarını reddetme eğilimine sürüklenmişlerdir (Ratnatunga, 2022, s.13).

“Sessiz istifadaki artış” iş tatmininde gözle görülür bir düşüşle ters orantılı gerçekleşmektedir (Tapper, 2022). Asana’nın 2022 İşin Anatomisi Raporu’na bakıldığında 2021 yılında her on çalışandan yedisinin tükenmişlik yaşadığı sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla tükenmişlik yaşayan çalışanlar örgüte daha az bağlı olduklarından daha fazla hata yapabilmekte ve düşük morale sahip olduklarından iş yerinde yüksek risk altında olabilmektedirler (Hetler, 2022). 2022 Ağustos’unda yapılan bir çalışma (ResumeBuilder.com’un anketi) ise, Amerika’daki çalışanların %21’inin asgari düzeyde iş yaptığını ve %5’inin de aldıkları ücretin karşılığını değil daha azını yaptıklarını ortaya koymuştur. Dolayısıyla tükenmişlik hissi bu araştırmada da sessiz istifa eğiliminin nedeni olarak ortaya çıkmıştır (Bannan, 2022). Dolayısıyla tükenmişlik hissinin tetiklediği sessiz istifa motivasyon eksikliğine sebep olmasıyla ve verimliliği düşürmesiyle iş yeri ortamına olumsuz yansımaktadır (Klotz & Bolino, 2022).

“Örgütlerin personeline fiziksel ve zihinsel ihtiyaçlarını karşılayacak düzeyde bir çalışma ortamı oluşturmamalarından dolayı” sessiz istifanın ortaya çıktığı değerlendirilmektedir (Cohen, 2022). Çünkü çalışanlar için sessiz istifaya başvurma en önemli sebebi ruh sağlıklarını iyileştirmek veya korumayı sürdürmektir. Çalıştığı pozisyonundan mutlu olmayan çalışan yaşanan tükenmişliği önleme ve stresi hafifletme çabası ile (Hetler, 2022) bununla başa çıkmak ve önlemek istediğinde bunu sessiz istifa ile dışa vurmaktadır (Alexiev, 2022).

Sessiz istifa örgütleri hedeflerinden uzaklaştırmaktadır (Güler, 2023). İşlerini bir amaç uğruna yapmayı bırakan çalışanlar artık yaptıkları işten keyif alamayacak hale gelerek iş tatminleri azalmaktadır (Çimen & Yılmaz, 2023, s.28). Sessiz istifa bu süreçte iş kalitesinin düşmesine neden olmaktadır. Sessiz istifanın bir sonucu olarak çalışanlar ödeme yapılmayan görevleri/sorumlulukları reddetme eğilimi göstermekte, işine fazla duygusal yatırım yapmamakta, iş nedeniyle aile ve özel hayatı göz ardı etmeyi bırakmaktadır (Alexiev, 2022). Dolayısıyla sessiz istifa işyeri ile olan bağı zayıflatmakta ya da koparmaktadır (Çimen & Yılmaz, 2023, s.27). Böylece işe ayırdıkları çaba da azalmakta ve kariyerleri için mücadele verme fikri ötelenmektedir (Hetler, 2022). Sessiz istifa felsefesi, “mevcut sisteme olan inancın yitmesi, işle gurur duymanın bitmesi, işe sahip olmaya dönük şükürün nihayetlenmesi” söz konusudur. Bunun sonucunda üretkenliğe, yenilikçiliğe ve kaliteye yönelik bir kayıp ve dolayısıyla “örgütsel vatandaşlık davranışı”nda bir azalma ortaya çıkmaktadır (Hart, 2022). Çalışanların toplantılara katılma isteği ortadan kalkarken işe olan devamsızlıkları artmaktadır (Cuadra, 2022). Özellikle evden çalışma sürecinin işlemesi ile çalışanla yönetim arasında bağlar kopmaktadır³⁹ (Hetler, 2022).

Çalışan beklentilerinin işverenler veya yöneticiler tarafından dikkate alınmaması çalışanların kendilerini değersiz hissetmelerine ve iş doyumlarının düşmesine neden olmaktadır. Üniversitelerdeki durum da dikkate alındığında çalışma ortamında kişinin kendini değersiz hissetmesi ve işine karşı duyduğu tatminsizlik sessiz istifanın hızla yayılmasına zemin hazırlamaktadır (Boz vd., 2023, s.18). Çalışanların sadece sözleşmede belirtilen iş gereklerini yerine getirmesi ise örgütün kültüründe bir şeylerin ciddi manada yanlış gittiğinin göstergesidir. İşyerinden kopma sonucunda örgüt için çok önemli olan işyeri mutluluğu ortadan kalkabilmektedir (Shatakshi, 2022, s.30). Bu tatminsizlik çalışmada yenilikleri önemsenmeme ve inisiyatif almama düşüncesini tetiklemektedir (Atiom, 2023). Böylece çalışanlar hedeflerini bırakarak kişisel yaşamlarını iyileştirmeye yönelmeyi tercih etmektedir (Lu vd., 2023, s.2). Özellikle Z kuşağı olarak adlandırılan kitlede sessiz istifanın çok ileri düzeyde yaşandığı

³⁹ Gallup’un 2021 yılında yaptığı çalışma insanların sadece %36’sının işleriyle meşgul olduğunu (Hetler, 2022). 2022’de yayınlamış olduğu Küresel İşyerinin Durumu Raporu ise çalışanların sadece %22’sinin işine bağlı hissedereklerken %60’ının duygusal olarak işlerinden kopmuş hissettiklerini göstermiştir (Smith, 2022). 2022 Ağustos’unda -ResumeBuilder.com’un- 1.000 işçi üzerine gerçekleştirdiği çalışma, Amerikalıların yaklaşık dörtte birinin, kendilerinin sessiz istifa edenler olduğunu belirttiğini göstermektedir (Malinsky, 2022).

araştırma sonuçlarından takip edilebilmektedir⁴⁰ (Pandey, 2022; Shatakshi, 2022, s.27). Yapılan araştırmalar gençlerin iş süreçlerinde daha ylgın olduklarını göstermesiyle esasında akademiye yeni adım atan gençlerin ve üniversite öğrencilerinin örgüt kültürü ve iş ortamı kaynaklı sorunlara daha dirençsiz olduğunu ve böylece sessiz istifaya daha yatkın olabileceklerini göstermektedir (Hetler, 2022). Z Kuşağı'nın pandemi deneyimi "yetişkinliğe geçişin ortasında" onları alt üst ederek zihinsel sağlıkları üzerinde ağır bir yük oluşturmuş ve yüksek seviyede işten çıkarmalara tanık olmalarıyla kariyer şoku yaşamışlardır (Hamouche vd., 2023, s.4295). Araştırma görevlileri gibi akademideki başlangıç aşamasındaki çalışanların üniversitelerden ayrılarak başka iş alanlarına yönelmelerini bu çerçeveden okumak gerekmektedir. Üniversitelerde durum bu kadar kritik iken uzmanlar, sessiz istifanın daha iyi bir iş-yaşam dengesi sağlamanın ötesine geçebileceğinden endişe duymaktadırlar (Tong, 2022). Arianna Huffington⁴¹, LinkedIn'da paylaştığı makalesinde sessiz istifanın zamanla hayatı bırakmaya doğru gidebileceğini ifade etmektedir (Güler, 2023, s.251).

Kariyer ve Etik İlgili Sorunlar

Akademisyenlerin kariyer ve etik temelinde de sessiz istifaya sürükleneceği birçok sorun mevcut bulunmaktadır. Bunlar "akademisyen alımlarında liyakatin dikkate alınmaması, yükselme kriterlerinin engeller nedeniyle işletilememesi ve bu bağlamda etik, kadro ve terfi ile ilgili sorunlar yaşanması, özlük hakları mağduriyetleri, mesleğin prestijini kaybetmesi ve azalan mesleki ilgi" şeklinde incelenecektir.

Liyakatin Dikkate Alınmaması

Akademide, yükselme ve yönetim kademesine atamalarda liyakate dikkat edilmeme sorunu ile de karşı karşıya kalınmaktadır. Terfiler yapılırken objektif kriterlerin oluşturulması ve eşitlikçi bir yaklaşımın benimsenmesi konusunda ciddi sıkıntılar bulunmaktadır (Akyol vd., 2018, s.125). Yükseköğretim Kurulu Eski Başkan Vekili Prof. Dr. İsa Eşme (2021, s.3-4) bu sıkıntının YÖK yöneticilerinin belirlenmesinde ve Rektör seçimlerinde de liyakatin ötelenmesi şeklinde kendisini gösterdiğini ifade etmektedir. Bununla birlikte akademisyen seçiminde yeterliliğe, liyakate ve kaliteye bakmak yerine eş, ahbap, tanıdık ve siyasi ölçütlere göre davranılması söz konusu olmaktadır (Karaman, 2022). Karaman (2022) tüm bu olgular birleştğinde kurumda çalışan diğer akademik personelin hevesinin kalmadığını ve bu nedenle akademisyenlerin sadece zorunlu yapmaları gereken ders vazifesine odaklandıklarını belirtmektedir.

YÖK ve üniversitelerin, liyakat yerine siyasi yakınlık ölçütlerine göre atama yapması üniversiteleri geriye iten önemli bir gerekçedir. Bu politika üniversitelerin asıl işlevi olan bilim üretme performansını düşürmektedir. Yapılan araştırmalar Pakistan, Mısır, İran ve Suudi Arabistan gibi ülkelerin bu konuda gelişme kaydederken Türkiye'nin ise geriye gittiğini göstermektedir (Eşme, 2021, s.2-3).

Çetin (2018)'in yaptığı araştırmaya göre öğretim elemanları, "konumunuz ve yetkiniz önemli kararlar almak için uygun olsaydı, üniversitelerin sorunlarına ne gibi çözümler üretirdiniz?" sorusuna yanıt olarak "Yazılı sınavı geri getirir torpil yapılmasını mümkün olduğunca önlerdim."; "Kadro ilanlarında objektif kriterler koyup, yetkin insanların belli engellere takılmasını engellerdim."; "Üniversiteleri dünya normlarına uygun haline getirmek için uygun ortamların yaratılmasını sağlamak isterdim."; "İlk önce araştırma için bir ekip kurar, verileri değerlendirir, çözüm yollarını araştırır ve gerekirse yurtdışında bu konuda başarılı olan okullardan destek ister ve uygulamaları başlatırdım. Süreç uzun ve zahmetli olabilir ama zamanla sistem oturacaktır."; "2006'dan sonra kurulan üniversitelerin hepsini kapatırdım."; "...üniversiteleri yönetimleri konusunda özgür bırakırdım." şeklinde cevaplar vererek (Çetin, 2018, s.725) üniversitelerde liyakat meselesinin ne kadar çok ötelendiğini göstermişlerdir. Dolayısıyla adaletsizliğin tükenmişliğe sürükleyen bir yönü bulunmasıyla (Güler, 2014, s.26) yükselmelerde siyasi destek

⁴⁰ Araştırmalara dair ayrıntılı bilgi için bakınız (Pandey, 2022; Shatakshi, 2022, s.27).

⁴¹ Thrive Global'in CEO'su.

bulamayacağını düşünen bir akademisyen için kariyer şansı azalmakta ve sessiz istifaya kapı aralanmaktadır.

Yükselme Kriterlerinin Dengeli İşletilememesi ve Etik Temelli Sorunlar Yaratması: Kadro ve Terfi Sorunları

Akademi her şey den önce akademisyen seçimlerinin liyakate uygun yapılmadığı bir alan olarak olumsuz bir imajı üzerine almış gözükmetedir. Demirel (2018, s.318)'in akademisyenlere yönelik gerçekleştirdiği çalışmada verilen "her düzeyde akademisyenin seçimi sübjektif (öznel) yöntemlerle yapılmaktadır" şeklindeki önermeye verilen cevap "Evet:%63- Hayır:%37" olarak gerçekleşmiştir. Bu bağlamda akademik atamalarda liyakat beklentisi olmaması (Ardıç, 2023a) ile kariyer sisteminin bozulduğu görülmektedir.

Buna ilaveten akademisyenlerin kariyer sürecinde de sübjektif (öznel) tutumun yaygın olduğu ve yükselme şartlarının karşılanmasında niteliğin ikinci planda kaldığı belirtilmektedir (Akyol vd., 2018, s.127). Akyol vd. (2018, s.121)'nin gerçekleştirdiği araştırmaya katılan yükseköğretim yöneticileri, doçentlik sınavlarında ve yönetici seçimlerinde şeffaf ve liyakate uygun bir süreç yaşanmadığını, akademisyenlerden beklenen kriterleri sağlamak adına akademisyenlerin son yıllarda yaptıkları araştırmalarda nitelikten çok niceliğe önem verdiklerini, daha kaliteli ve zaman harcanmış araştırmalar yapmak yerine daha az zaman harcanarak daha fazla araştırma yapmaya yöneldiklerini, araştırma sayısının artmasına rağmen niteliğinin düşmesinde özellikle "akademik teşvik sürecinin" etkisinin olduğunu, bu artışa kariyer gelişim sürecinde "istenen kriterlerin" de neden olduğunu belirtmişlerdir (Akyol vd., 2018, s.122). Bu görüşleri destekleyen bir diğer çalışma ise Kil vd. (2021)'nin yaptıkları yükseköğretimde yaşanan sorunların değerlendirilmesini içeren çalışmadır. Bu çalışmada akademisyenlerin en büyük sorunlarının "nicelik, istihdam ve terfi sorunu" olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sorun akademisyenlerin nitelik sorununu da etkilemektedir. Bu doğrultuda üniversitelerde akademisyen terfilerinde adaletsizlik yapıldığı ve liyakat sorunlarının yaşandığı belirtilmiştir (Kil vd., 2021, s.98).

Dolayısıyla akademideki performans beklentilerinde de sorunlar yaşandığı anlaşılmaktadır. Bayram (2013, s.40) gelişmiş bütün ülkelerde performansta asıl belirleyici olanın; "akademisyenin yürütmüş bulunduğu araştırma, almış olduğu proje desteği ile kuruma kazandırdığı kaynak, ortaya çıkardığı yayın, davet edildiği bilimsel toplantı, katkı sunduğu ulusal-uluslararası etkinlikler vb." olduğunu ifade ederek Türkiye'de tıp fakülteleri örneği üzerinden giderek tıp fakültelerindeki akademisyenlerin gelir-performans sarmalına mahkûm edilmiş durumda olduklarını değerlendirmektedir (Bayram, 2013, s.40). Bu düşüncüyü destekleyen Erdoğan (2019, s.35) üniversitelerde bilimsel üretim ve performansın yıllar içinde artış göstermesine rağmen performans değerlendirme konusunda sınırlı bir bakışla bilimsel ve sistematik olmayan bir zeminde yol alınmaya çalışıldığını değerlendirmektedir. Mevcut "akademik teşvik uygulaması" örneğinin, performansın yayın boyutunu öne çıkaran bir uygulama olması nedeniyle iyileşme ihtiyacının bulunduğunu bildirmektedir. Ayrıca yazar akademisyen yetiştirme programlarının da nicelik ve verimlilik anlamında ihtiyacı karşılamadığını değerlendirmektedir (Erdoğan, 2019, s.33).

Bunların yanı sıra akademisyenlerin yükselmelerinin etik dışı yollarla da sağlanabiliyor olması hakkıyla yükselen akademisyenlerin de kirlenmesine neden olmaktadır. Karaman (2022) bu konuda "çok sayıda paralı ve sahte dergilerin, sahte kongrelerin ve sahte tez yazım bürolarının varlığı sayesinde"⁴² meslekte kayırılan bazı kişilerin mevcut bulunduğunu ve bu kimselere

⁴² Ekonomik imkânları kısıtlı olan tek maaşlı akademisyenler akademik yayın üreten şirketlerin ücretli çalışanları haline gelerek (Makale Talep, 2024) etik dışı davranışa yönelmekte ve akademik yeterliliği olmayan akademisyenlerin bu şirketlerden yayın temin ederek yükselmesine yardımcı olarak yüksek öğretimin imajına zarar vermektedirler. Buna ilaveten yükselmek için bazı yayın şartlarını karşılamak adına yüksek ücretler ödemeyi göze alan ve hatta bu tür yayınların gerçekleşme sürecinde dolandırılan akademisyenler bulunmaktadır (Yaşar, 2020).

lisansüstü eğitim yaptırılarak sonrasında doçentlik ve profesörlük gibi unvanların verildiğini⁴³ ve bunun sonucunda üst yönetim görevlerine getirildiklerini” ifade ederek etik dışı durumu gözler önüne sermektedir⁴⁴ (Karaman, 2022). Bu konuda bölümün ve hatta fakültenin istemediği kişilerin profesörlüğe alınarak bölüm başkanlığına ya da dekanlığa getirildiğinin örneklerinin yaşandığı ifade edilmektedir (Okçabol, 2016, s.39).

Diğer yandan üniversitelerin akademik yükselme kriterleri akademide yükselmek isteyenleri etik dışı çeşitli yollara sevk etmektedir. Çünkü Türkiye’de akademik kariyer basamakları, doktora sonrası başlamaktadır ve doktora öncesi yayınlar ne kadar kaliteli olursa olsun puan değeri düşüktür. Bu nedenle doktora sürecinde üretilen yayın sayısı asgari düzeyde tutularak, yayınlar doktora sonrasına bırakılarak böylece doktora unvanı sonrasında daha hızlı olarak kariyer basamaklarında yükselmeye odaklanılmaktadır (Demirbilek & Çetin, 2021, s.197-198). Öte yandan 90 yıla varan üniversite tarihi boyunca profesörlüğe ve doçentliğe yükselme ve atamada neredeyse 50 civarında, öğretim üyeliğine yükselme ve atama yönetmeliklerinde de 20 civarında değişiklik gerçekleşmiştir. Bu durum üniversite öğretim üyelerini akademik yükselme ve atama ile ilgili unvan elde etme davranışlarında etik dışı işler yapmaya sevk etmektedir. Bu konuda akademisyenlerin, yükselmede aleyhte yönetmelik değişikliği yaşayacağı kaygısı taşıyarak kısa sürede fazla sayıda yayın yapma gereği duydukları anlaşılmaktadır. Ayrıca atamalarda rektörlerin izninin gerekli olmasının yanında üniversitelerin ek şartlar belirleyebilmeleri bu sürecin niteliğini olumsuz etkilemektedir (Demirbilek & Çetin, 2021, s.214). Bu bağlamda yönetim kademesine atanmalarda ve terfilerde objektif kriterlerin oluşturulmaması gibi sorunların olması akademik çalışma ve vazifelerde etik sorunlar doğurabilmektedir (Akyol vd., 2018, s.129).

Türkiye’de yükseldiği kariyer makamını elde etmenin de kriterleri bulunabilmektedir. Araştırma görevlilerinin 3. dereceye inmeleri hakkında yasal bir engel bulunmazken 4. dereceden daha aşağı derecelere ilerletilmeleri engellenmektedir (EBSAM Araştırma Dizisi, 2024, s.49). Dr. Araştırma Görevlileri kadrolarındaki engellemeler devam ettiği gibi (Arkan, 2019) meslek yükseköğretiminde doktorasını bitiren akademisyenlerin (Dr. Öğr. Gör.) norm kadro müsaade ettiği ve yasal bir engel olmadığı halde kadrolarına atanamamaları söz konusudur (MYO'lara Öğretim Üyesi Kadrosu, 2024). Benzer sorunlar doçent unvanını kazanmalarına rağmen doçent kadrosuna atanamayan doçentler için de geçerlidir. Bazı kurumlarda kadro atamasının bekletilmesi ya da kadroya özel şartlar (ek sözlü sınav gibi) getirilerek bu unvanı hak ettikleri halde, salt kadro unvanına veya dereceye bağlı haklardan faydalanmalarının engellenmesi söz konusu olabilmektedir (EBSAM Araştırma Dizisi, 2024, s.49). Dolayısıyla ABD gibi ülkelerde akademik yükselmelerde “post doktora yapma, önceki akademik tecrübeler, deneyim, idari görevler yapmış olma gibi unsurlar” önemli iken Türkiye’de eşitliği ve adaleti sorgulatan davranışların yanında araştırma niceliğine dayanan bir süreç izlenmektedir (Demirbilek & Çetin, 2021, s.197-198). Ancak kadrosuna atanmayan bir akademisyen atanmış akademisyene kıyasla aynı sınavları başarıp aynı puanları toplamış olsa bile bu süreçte hak ettiği olanaklardan yararlanamamaktadır (Tunç, 2007, s.2). Bunlara ilaveten bazı kadroların (Arş. Gör. ve Dr. Öğr. Üyeliği gibi) sözleşmeli statüde olmasının sebep olduğu iş güvencesizliği korku ve endişe yaratmasıyla akademisyeni psikolojik olarak yıpratmaktadır (Kurt, 2007, s.98). Akademik yükseltme ve atama ölçütlerinin yarattığı bu yıkıcı rekabet koşullarında akademisyenlerin çalışmalarını çalınır ya da taklit edilir kaygısıyla birbirlerinden gizlemeleri doğal karşılanmaktadır (Tunç, 2007, s.48-49).

Mevzuatla da bazı etik dışı kurallar ortaya konularak sorunlar katlanmaktadır. “Yükseköğretim kurumlarının uygulamalı birimlerinde görev yapacak olan öğretim görevlileri için ders yükü aranmayacağı ve ders ücreti ödenmeyeceğinin hüküm altına alınmış olması”, “öğretim yılına hazırlık ödeneğinin sadece öğretmenlere verilmesi”, yabancı uyruklu öğretim elemanlarının

⁴³ Sahte doçentlik belgesi ile üniversitelerde profesörlük kadrosuna atanıp derslere girenlerden yaptığı usulsüzlüğün fark edilmesi ile açığa çıkarılan örnekleri de bulunmaktadır (Karadavut, 2022).

⁴⁴ Bu hususta daha çarpıcı örnekler için bakınız (Okçabol, 2016, s.39; Özmen, 2023).

toplu sözleşme ödeneğinden yararlanamıyor olmaları” bu adaletsizliğe bazı örneklerdir (EBSAM Araştırma Dizisi, 2024, s.49).

Akademide gelir getirici kaynakların adaletsiz dağılımı da akademisyeni işinden uzaklaştırmaktadır. Bu hususta ek ders dağılımında etik sorunlar yaşanabilmektedir (Çımat vd., 2013). Öte yandan tıp ve mühendislik fakülteleri gibi bazı birimlerde, döner sermaye paylarının yanlış kullanımı nedeniyle akademisyenler arasında haksız bir ücret eşitsizliği yaşanabilmektedir (Bülbül, 2006, s.63). Maddi gerekçelerle sırtına çok fazla iş alan öğretim üyeleri bunun bir sonucu olarak araştırma görevlilerini sömürmeye yönelebilmektedirler (Bülbül, 2006, s.62-63). Böyle bir ortamda üniversite dışında daha iyi imkânlar sunan işler bulan araştırma görevlileri üniversiteleri bırakıp gitmektedirler (EBSAM Araştırma Dizisi, 2024, s.44).

Tüm bu hadiseler akademisyenin kendisini ve yaptıklarını değersiz hissetmesine ve sessiz istifaya sürüklenmesine neden olmaktadır. Çünkü akademisyenlerin değer görmediklerini hissetmeleri ve çalışanların performansının takdir edilmemesi sessiz istifanın başlıca nedenleri arasında sayılmaktadır (Formica & Sfodera, 2022, s.901).

Özlük Hakları Sorunları: Mesleki Prestijin Sarsılması ve Mesleki İlginin Azalması

Gelişmiş bir ülke olmanın püf noktası insan sermayesine yapılacak yatırımda gizlidir ve bunun anahtarı ise öğretim elemanlarıdır. Üniversitelerin ülkenin genç ve zeki beyinlerini üniversiteye çekilebilmesi, yurtdışında bulunan yetiştirilmiş beyinleri ‘tersine beyin göçü’ ile ülkeye döndürebilmesi, akademinin ve araştırmacılığın cazip hale getirilmesine bağlıdır. Ancak gelişmenin püf noktası olan üniversitelerde, mevcut özlük haklarıyla bilim insanını meslekte tutmak oldukça güç hale gelmiştir (EBSAM Araştırma Dizisi, 2024, s.38). Akademisyenlerin mevcut olumsuz ruh hali ve davranışlarında, yükseköğretim sisteminin dağ gibi biriken özlük sorunlarının etkisinin olduğu anlaşılmaktadır (Bayram, 2013, s.40). Bu durum hem üniversitelerin verimliliğini düşürmekte hem de öğretim elemanlarının kendi meslekleri hakkında sürekli kuşku duymalarına (EBSAM Araştırma Dizisi, 2024, s.44) ve böylece sessiz istifaya kapı aralamaktadır.

Gelir düzeyinin artırılmasının iş verimliliğini olumlu yönde etkilediği bilinen bir gerçektir. Kişiler de ücret gelirlerini arttırmak için daha fazla performans göstermektedirler. Oysa Türkiye’deki akademisyenlere uygulanan ücret politikaları akademisyenlik mesleğini giderek daha az ilgi çekici bir konuma getirmektedir (Çımat vd., 2013). Yeni atanan bir Rekabet Kurulu Uzman Yardımcısının maaşı, araştırma görevlisinin maaşının %73 oranında daha fazlasıdır. Öğretim elemanları, “eşit işe eşit ücret” uygulamasında Türkiye’deki ihmal edilen kesimi oluşturmaktadır. Bu durum, çalışma hayatında adalete dair güveni yıktığı gibi akademisyenlerin itibar kaybetmesine neden olmaktadır (EBSAM Araştırma Dizisi, 2024, s.44-45). Serbest piyasadaki seçeneklerin maddi üstünlüğü, akademisyenliği gözde bir meslek olmaktan çıkarmıştır. Ekonomik durumun yarattığı tehditler akademisyenin iş tatminsizliğini artırmıştır (Kurt, 2007, s.103-104).

Bu bağlamda başarılı lisans mezunları iş seçiminde maaş faktörünü dikkate aldıkları için bugün geline nokta ihtiyacı her gün artsa da araştırma görevlisi kadrolarına yapılan nitelikli başvurular azalmaktadır. Üniversitelerden mezun olan başarılı öğrenciler, akademik kariyer yapmaktan kaçınmakta ve özel sektörü ya da uzmanlık kadrosu şeklinde üst kurullara ve bürokrasiye geçmeyi tercih etmektedirler (EBSAM Araştırma Dizisi, 2024, s.44-45). Demirel (2018, s.318)’in akademisyenlere yönelik uyguladığı çalışmaya göre son derece başarılı mezunlar, maddi ve diğer nedenlerden dolayı akademisyen olmayı tercih etmemektedirler. Bu hususta akademisyenlerin %72’si bunu ifade ederek mesleğin prestijinin kalmadığını işaret etmişlerdir. Başarılı kişilerin akademiye tercih etmemesinin bir yansıması olarak üniversitelerin AR-GE, inovasyon ve proje üretim kapasitesi düşmekte ve Türkiye iddialı hedeflerine ulaşmakta geri kalmaktadır. Böylece nitelikli kişiler akademiye seçmekten uzaklaşırken mevcut çalışan başarılı öğretim elemanları ise diğer istihdam alanlarına yönelmektedirler (Arı, 2007, s.67,71).

“Ders yükünün yoğunluğu, aralıksız çalışmaların maddi ve manevi anlamda karşılığını bulamaması, akademik yükseltilmede ve kadrolara atanmada sübjektif (öznel) kurallara maruz kalınması” meslekteki cazibeyi kaybettiren diğer uygulamalardır (Kurt, 2007, s.103-104). Mesleğe girişteki ve yükselmedeki zorlukların yanında bir de bu süreçte meslekte kalabilmenin kaygısını yaşamak akademisyen için katlanılmaz hale gelmektedir (Tunç, 2007, s.48). Bu süreçte çalışma koşullarının yetersizliği ile de mücadele etmek zorunda kalan akademisyenler, araştırma kapasitelerini ve motivasyonlarını yitirmektedirler (Odabaşı vd., 2010, s.137). Bu sebeplerle akademisyenlerin mesleğine karşı ilgisi azalmaya mahkûm bırakılmıştır (Tunç, 2007, s.48). Akademisyenlere yapılan yatırımın azlığı meslekten kaçışı tetiklediği gibi “bilimsel araştırmaları baltalamakta ve akademik dayanışmayı azaltarak akademisyenler arasında sağlıklı bir rekabetin oluşmasına neden olmaktadır” (Çımat vd., 2013). Tüm bu karşılaşılan negatif durumlar bir zaman sonra sahip olunan işten duygusal veya fiziksel yorgunluğu ve bitkinliği ortaya koyması ile sessiz istifayı yaşanır hale getirmektedir (Lu vd., 2023, s.2).

Kariyer ile Etik İlgili Sorunlar ve Sessiz İstifa İlişkisi

Kariyer ile ilgili sorunlar sessiz istifayı çağırırken bu bunalımın getirdiği koşullar ahlakın düşmesine ve etik ihlallerin yaşanmasına sebep olmaktadır. Çimen & Yılmaz (2023, s.29), sessiz istifaya neden olan ana unsurlar olarak “iletişim eksikliği, aidiyet duygusu eksikliği, değerli hissetmeme, tutarlılık eksikliği ve güven eksikliği”ni saymıştır. Dolayısıyla Gallup’un Küresel İşyerinin Durumu: 2022 Raporu, ABD’deki çalışanlarının yarısından fazlasının işyerinde takdir edilmediğini ve değer verilmediğini düşündüğünü ortaya koymuştur. Bu bağlamda “çalışanlara değer verilmemesi, kariyer gelişimi desteğinin olmaması, çalışanlarla olan iletişimin kopuk olması, çalışanlara işle ilgili bunaltıcı uyarım yapılması, örgütsel güvenin azalması” gibi unsurların sessiz istifa ortaya çıkma sebepleri olarak gösterildiği dikkat çekmektedir (Mahand & Caldwell, 2023, s.10-11). Danışmalık şirketi olan Gallup’un araştırmasında, “yöneticilerden beklentileri konusunda netlik eksikliğinin olması, çalışanların örgütün misyonuna veya amacına bağlı hissetmemeleri, sıkı çalışmanın değer görmemesi, çok az kariyer gelişim fırsatının olması” nedenleriyle çalışanların işyeri bağlılığının azaldığını bildirmiştir (Güler, 2023, s.251). Tüm bu sebepler “çalışanın enerjisinin tükenmesine, motivasyonlarının düşmesine, kendilerine güvenlerinin kalmamasına” neden olmaktadır (Dawson, 2022). Böylece sessiz istifa çalışanların başarabileceklerini düşünmelerini bırakmaları anlamına gelmektedir (Rosalsky & Selyukh, 2022). Dolayısıyla çalışanın cesareti kırılmaktadır (Teschner, 2022). Kaybetme korkusunu yitirdiklerinde ise etik ihlallere sürüklenmektedirler.

Sessiz istifa yaşayan çalışan işinden soğuma davranışları göstermektedir (Shatakshi, 2022, s.26). Bu tür bir çalışan verimlilikte azalma yaşamakta, ekip projelerine daha az katkı sağlamakta, tutku veya coşkusunu yitirmekte (Hetler, 2022; Alexiev, 2022), işten psikolojik olarak geri çekilmekte, müşteriye (ya da öğrenciye) kötü muamele yapmakta (Hamouche vd., 2023, s.4296), yeni beceriler öğrenmekten kaçınmakta, olası yeni iş fırsatlarına olumlu yaklaşmakta (Güler, 2023, s.252), yapılan işe karşı tutku veya hevesini yitirmekte (Hetler, 2022; Alexiev, 2022), basit rahatsızlıklara/hastalıklara bağlı olarak izin alma eğilimi artmakta, yapılan işlerin son teslim tarihlerinin kaçırılmakta, örgüt (ya da üniversite) hedeflerini umursanmamakta ve belirli derecede sinizmin yaşamaktadır (Cuadra, 2022). Dolayısıyla çalışanların değer görmedikleri örgütlere karşı katlanmak için sessiz istifa davranışına sürüklandıkları anlaşılabilmektedir (Tong, 2022).

Sessiz istifa iş görevlerine harcanan zamanı en aza indirme girişimi olmasıyla maaşlarına göre çalışmayı, resmi iş tanımlarında listelenmeyen ekstra faaliyetlere harcanan zamanı sınırlamayı (Hamouche vd., 2023, s.4296-4297), işle ilgili duygusal ya da entelektüel olarak meşgul olmayan bir davranış sergilemeyi (Shatakshi, 2022, s.26), idareci ve çalışma arkadaşları ile iletişimi koparmayı (Klotz & Bolino, 2022), ‘geçinmek’ için en az çabayı göstererek, aslında taahhütlerini yerine getirmeyerek dürüstlüğü feda etmeyi” ifade etmesiyle de (Ratnatunga, 2022, s.17) ahlaki yozlaşmayı ortaya koymaktadır. Bu kavram, sürekli çaba gösterme eylemini

sonlandırmak anlamına gelmesiyle (Cohen, 2022), iş arkadaşlarına fazladan bir yük getirmektedir (Rosalsky & Selyukh, 2022). Bu yük örgütte çatışmaya neden olurken (Tong, 2022), sessiz istifa hastalığı diğer çalışanlara da sıçramaktadır (Yıldız & Özmenekşe, 2022, s.18). Tüm bu yaşanan olumsuzluklar örgütte ahlaki gerilemeye neden olmaktadır.

Youthall Türkiye tarafından yapılan ve 1002 kişinin dahil olduğu bir araştırmada sessiz istifaya “iş-yaşam dengesinin olmaması, kariyer yollarının kapalı olması, çalışanın iş tanımının net olmaması, uzun mesai saatlerinin bunaltması, performans beklentisinin yüksek olması (Çimen & Yılmaz, 2023:29; Çalışkan, 2023, s.196)” şeklinde gerekçelerin sebep olduğu aktarılmaktadır. Benzer şekilde bir başka araştırmada (Formica & Sfodera, 2022, s.901) sessiz istifanın başlıca nedenleri: “çalışanların değer görmemeleri, performanslarının takdir edilmemesi, öğrenme ve büyüme fırsatlarının bulunmaması, mesleki tatminin eksik olması, yapılan işin bir anlamının kalmaması, bireylerin amaçları ile örgütün amaçlarının uyumlaştırılamaması” şeklinde sıralanmıştır. Dolayısıyla akademisyenler kariyer sürecinde bu sorunlarla yüz yüze kaldıkları gibi başka bir çözüm yolu bulamamaları nedeniyle etik dışı çözümlere yönelmektedirler. Diğer bir ifadeyle çıkış ve kurtuluş yolu olarak etik ihlallere yönelmektedir.

Mesleğin ya da örgütün sınır tanımayan beklentileri ve yoğun çalışma kültürü çalışanlar açısından çok yıpratıcı olabilmektedir (Çimen & Yılmaz, 2023, s.27). Son doçentlik kriterleri ve bu kriterlerin birden bire mazide toplanan akademik puanları yok sayan özelliği hem adalet çizgisini yok etmesi hem de akademik yükselmeyi zorlaştırması (Eğitim Sen doçentlik başvuru, 2023) ile akademisyenlere ciddi kayıplar yaşatmış ve kariyerleri ile ilgili endişeler yaşamalarına neden olmuştur. Bu durumda akademisyenlerin YÖK’ün kendilerini umursamadığı kanaatine varmaları sessiz istifanın kapısını aralamaktadır (Johnson, 2023, s.1). Dolayısıyla düşük maaş ve yüksek iş yüküne ilave olarak ilerleme fırsatlarındaki yetersizlik sessiz istifa duygusunu artırmaktadır (Güler, 2023, s.250-251). Pew Araştırma Merkezi anketine göre Büyük İstifa esnasında çalışanlar kariyerlerini, aldıkları ücreti ve kendilerine yönelik davranışı düşünerek, “ilerleme fırsatlarının olmaması, düşük ücret ve saygısızlık hissi” düşüncesine bağlı olarak, işlerini bırakmayı tercih etmişlerdir (Hetler, 2022). Akademisyenlerin içinde bulundukları şartlar da bu örnek durumla benzerlik göstermektedir. Bunu son yıllarda Türkiye’den mesleğini bırakıp ayrılan 12 bin akademisyen için de düşündüğümüzde (Akçığıt, 2023) sessiz istifanın istifaya dönüşerek ileri aşamaya geçtiği görülebilmektedir. Çünkü yürütülen işte kariyer yollarının kapatılmış olması, düşük ücret sunulması, fazla iş yükü nedeniyle yoğun yük altında kalınması gibi nedenler yeni bir iş aramak için sessiz istifayı beraberinde getirmektedir (Cholteeva, 2022).

Sessiz İstifa Bağlamında Siyasetçilere Politika Önerileri/Fikirleri

Yükseköğretim sistemini düzeltmeye yönelik yapılması gereken ilk iş üniversitelerde akademik verimliliğin sayı (nicelik) ile değil nitelik ile değerlendirildiği bir kariyer sisteminin ve akademik teşvik sürecinin işletilmesi gerekmektedir (Akyol vd., 2018, s.125). Akyol vd., (2018)’nin yapmış olduğu çalışmada yükseköğretim yöneticileri de bu yönde bir çalışma ortamlarının tasarlanmasını önermişlerdir. Ancak bu süreçte atama kriterlerinin zorlaştırılmasının akademisyenleri etik dışı davranışlara yönlendirdiği unutulmayarak akademik performans kriterlerinin, akademik yükselme ve atama ölçütlerinin “gerçekten başarılıabilir, bunaltıcı olmayan ve teşvik eden, emeği ve katkısı değerlendirmeye alan” bir şekilde yeniden düzenlenmesi gerekmektedir. Ancak bu düzenleme ve kriter belirleme sürecinde alt unvanlardaki akademisyenlerin de katılımının sağlanması ve düşüncelerinin dikkate alınması önemlidir. Aksi halde geçmişteki kolay kriterlerle yükselmiş akademisyenlerin geçmişi hiçe sayarak dizayn ettiği bir sistem yeni ve zor kriterlere uymak zorunda olan genç akademisyenleri motive etmeyecektir (Demirbilek & Çetin, 2021, s.214). Bu süreçte “fen, sağlık, sosyal ve güzel sanatlar” şeklindeki alanların içyapılarına bakılarak kriterler kararlaştırılmalıdır (Karaman, 2022). Bu tür bir yaklaşım sessiz istifa eğilimindeki akademisyenin iş doyumunu artırarak harekete geçmesini sağlayacak ve akademik üretkenliğini yeniden yakalamasını sağlayacaktır.

Üniversitelerde demokrasi, adalet ve kariyer çizgisi gözetildiği gibi bürokratik engeller de aşılmalıdır. “Üniversitelerde “demokratik katılımın sağlandığı bir örgütlenmenin desteklenmesi” gerekmektedir. Demokratik süreçlerin işletilmesinde, liyakat ilkelerinden taviz verilmeksizin hareket edilmeli, kadro alımında akademik birimlerin ihtiyaçlarına uygun davranılmalı, ülkenin ihtiyacına göre yeni bölüm ve birimlerin açılması konusunda yeterli nitelik ve sayıda insan gücü ve altyapının var olabilmesine dikkat edilmelidir. Doktorası biten akademisyenlere, doçentlik ve profesörlük şartlarını sağlayanlara kadrosu verilmelidir (Karaman, 2022). Bu süreçte mevzuat düzenlemeleri ile gerekli önlemler alınmalı ve bu tür hak elde etme süreçleri siyasi keyfiyetlerden arındırılmalıdır. Akyol vd., (2018)’un yaptıkları çalışmada yükseköğretim yöneticileri, yönetmelik ve yasalardan kaynaklı bürokratik engellerin yine yönetmelik ve yasaların yeniden düzenlenmesi ile giderilebileceğini belirtmişlerdir (Akyol vd., 2018, s.126). Bu süreçte akademik personelle ilişkisini düzelterek işbirliğini artırması için, idari personele yönelik eğitim programlarının düzenlenmesi gerekmektedir (Karaman, 2022). Böylece bürokrasi azaltılarak akademisyenlerin faaliyetlerindeki bazı engeller aşılabilecek ve akademisyen bir nebze olsun motive edilebilecektir.

Üniversitelerde liyakate değer verilmemesinin başarı getirmeyeceği anlaşılmalıdır. Akyol vd., (2018, s.128)’nin çalışmasında yükseköğretimdeki yöneticileri, terfiler yapılırken objektif kriterlerin oluşturulmasının, eşitlikçi bir yaklaşımın benimsenmesinin yerinde olacağını, akademisyenlerin istihdam ve terfilerinde daha şeffaf olunması gerektiğini ve bu durumun üniversitelerin bir kültürü haline getirilmesi gerektiğini” ifade etmektedirler (Akyol vd., 2018, s.129). Karaman (2022) akademik yükseltmelerin, mutlaka bilimsel liyakat esasına göre şeffaf biçimde düzenlenmesi gerektiğini, bu yapıldığında üniversitelerin saygınlığa kavuşacağını bildirerek bu düşüncüyü desteklemektedir. Liyakatli davranışlarla saygınlığı artan bir kurumda akademisyenler yaptıkları işin karşılık bulacağına inanarak daha özenli çalışacaklardır.

Üniversitelerde kurum içi yükselmelerin rızaya bağlı olması engellenmelidir ve kurum dışından gelenlerde bölümün ihtiyaçlarının ve liyakatin dikkate alınması elzemdir. Atamaların makamdaki rektör, dekan gibi yönetim kademelerinin istemesine bağlı olmasına gerek kalmaksızın doğrudan işleyen bir süreçle, akademisyen kimseye borçlandırılmadan ve böylece özgür fikir yapısını muhafaza ederek, “kazanarak hak ettiği makama ya da kadroya” atanması gerçekleştirilmelidir (Demirbilek & Çetin, 2021, s.214). YÖK’ün doktorlarda, savcı ve hakimlerde olduğu gibi doktorasını bitiren kişilere yönelik bir yerleştirme mekanizması geliştirmesi gerekmektedir (Arkan, 2019). Bu süreçte yükselme ölçütleri tüm üniversitelerde standart hale getirilmelidir. Herhangi bir ilana çıkılmasına gerek kalmaksızın doğrudan hak edilen kariyer basamağına yükselme gerçekleştirilmelidir. Böylece akademisyenler diğer akademisyenlerle bir araya geldikleri sempozyum, çalıştay gibi akademik etkinlik alanlarında uğradıkları haksızlıkları konuşmak yerine yeni bir araştırma fikri üzerine yoğunlaşabilmelidir (Demirbilek & Çetin, 2021, s.214).

Diğer yandan, doçentlik ve profesörlük gibi daimi statüdeki kadrolar akademisyen için önemli bir güvence ve rahatlık sağlamakla birlikte üretim ve verimliliğin önünde engel oluşturabilmektedir. Özellikle profesör olduktan sonra, üretip-üretmemek tamamen kişinin vicdanına kalmaktadır. Uygun bir teşvik sistemi ile akademisyen üretken hale getirilebilir (Bayram, 2013, s.40). Fikir üretme ve proje geliştirme konusunda her bir alana özgü profesörlerden oluşan ekipler oluşturularak siyasetçilerin belirlediği ülke hedeflerine yönelik proje üretilmesi mümkün kılınabilir. Böylece mesleki olarak yıpranmış ve emekliliğe kadar hiçbir şey üretmeden sessiz istifaya geçmiş akademisyen üretime dahil edilerek ortaya koyduğu ürünlerle kendisini önemli hissetmeye başlayabilir.

Akademisyenin enerjisinin boşa gitmesini engelleyen tüm süreçler ortadan kaldırılarak onların Türkiye’nin hedeflerini gerçekleştirmesine yöneleceği teşvikler geliştirilmelidir. Bu süreçte her bir akademik çalışma ülke menfaatleri için önemli olduğundan doktora öncesi veya sonrası; doçentlik öncesi veya sonrası akademik puanlamada değişken davranılması akademisyeni etik dışı davranmaya zorlayacağı ve akademik çalışma arzusunu kıracağı için bu uygulamadan

derhal vazgeçilmelidir (Demirbilek & Çetin, 2021, s.214). Eğer bu zorlaştırmadaki amaç akademik aşamaların hızlı bir şekilde geçilmesi engellenmek ise bu aşamalara dair –tıpkı doçentlikten profesörlüğe geçişte olduğu gibi- asgari bekleme süreleri belirlenerek çözüm getirilebilir. Aksi halde kriterlerin ağırlaştırılarak ya da doktora öncesi ve ya sonrası ayrı puanlama gözetilerek hareket edilmesi ancak akademik verimi düşürmeye (yani sessiz istifaya yönelmeye) ve etik ihlalleri yaygınlaştırmaya yarayacaktır.

Üniversitelerde doğru kurumsallaşma ile özgür düşünme imkânının sağlanması gerekmektedir. YÖK'ün askeri darbe yönetiminin getirdiği bir kurum olması ve üniversitelerin özerk yapısına vesayet engeli çıkarması nedeniyle kaldırılması ve böylece siyasi şekilde atanan bir kurulun etkisi ile üniversite hocaları üzerinde baskı oluşturacak hareketlere son verilerek üniversitelerin yönetsel, bilimsel ve maddi özerkliklerini koruyacak şekilde, yeni bir üst kurul oluşturması elzemdir. Bu yeni kurulun üniversitelerin tüm akademik personelinin (Uzman, Arş. Gör., Öğr. Gör., Dr. Öğretim Üyesi, Doçent, Profesör) seçtiği rektörlerden oluşturulması üniversitenin gerçek sahibi olan akademisyenleri düşünen kararlar alınmasına katkı sağlayacaktır. YÖK merkeziyetçiliğine bağlı siyasi vesayetten arınarak, demokratik bir sistem oluşturulması akademisyenin tarafsız ve adil yazması ve araştırması için bir zorunluluktur. Bu sürecin işlemesi elbette ki rektörlerin seçilerek yönetime getirilmesine bağlıdır. Seçimlerde ise nitelikli çoğunluğun gözetilmesi gerekmektedir. Üniversite en küçük akademik birimlerden başlayarak, üyelerin katılımıyla yönetilmelidir. Demokratik süreç ve katılımcı temsil biçimleri çalışana kendisini değerli hissettirecektir (Karaman, 2022). Yükseköğretim Kurulu Eski Başkan Vekili Prof. Dr. İsa Eşme (2021, s.3) ideolojik ve siyasi öncelikleri olan YÖK'ün, üniversitelerin özerkliğini zedelemeyecek şekilde yetkilerini Üniversitelerarası Kurula (ÜAK) ve üniversitelere devredecek yasal düzenlemeye gitmesi gerektiğini ve ÜAK'ın, birçok ülkede olduğu gibi Rektörler Komitesi'ne dönüştürülmesi gerektiğini önermektedir.

Ekonomik koşulların kötü olması akademideki ilerleyişi durduracak olan en büyük sessiz istifa ya da istifa gerekçesidir. Ülkeden 12 bin akademisyenin gitmesi bu çerçevede değerlendirilmektedir (Aksakal, 2013, s.219; Özmen, 2023; Odabaşı vd., 2010). Yükseköğretimin geleceğini “ortaya koyduğu araştırma kapasitesi, öğretim elemanlarının üretkenliği, performansı ve motivasyonunun sistematik olarak iyileştirilmesi” belirleyecektir (Erdoğan, 2019, s.33). Fizikçi Richard Phillips Feynman; “öğrencilerin, okula gelmek ve öğrenme sevgilerini büyütmek için onları heyecanlandıracak mutlu öğretmenleri olması gerektiğini” belirterek öğrencilere mükemmelliği getirenin, mutlu öğretmenler olduğunu belirtmiş ve akademisyenlerin mutlu olmasının sağlanması ile öğrencilerin başarıyı yakalayabileceğini salık vermiştir. Bu süreçte akademisyenin kafasını meşgul eden olumsuzluklardan arındırılması gerekmektedir (Karaman, 2022).

Akademide motivasyona ve itibara gereken önem verilmelidir. Yapılan bir araştırmada akademisyen yöneticiler akademide düşük motivasyon olduğuna dikkat çekerek bunun araştırılması gerektiğini önermişlerdir. Ayrıca öğrencilere yönelik rehberlik ve yönlendirme faaliyetlerinin daha etkin ve işler hale getirilmesi gerektiğini ifade etmişlerdi ki (Akyol vd., 2018, s.129) bu durumu akademisyenin motivasyonsuzluğundan ayrı düşünmek mümkün değildir. Bu motivasyonsuzlukta akademinin itibarının zedelenmesinin de etkisi bulunmaktadır. Erdoğan (2019, s.35) akademisyenliğin cazip hâle getirilmesi gerektiğini, çalışma ortamının ve mesleki sosyalizasyon süreçlerinin dikkate alınarak sistematik ve stratejik bir düzenleme yapılması gerektiğini ifade etmiştir. Prof. Dr. Akçığit (2023) yaptığı araştırmada, veri bazlı politikalara hızla dönülmesi gerektiğini ifade ederek beyin göçü ile yurtdışına giden akademisyenlerin bir ayağının mutlaka Türkiye'de olmasının sağlanmasının önemini ortaya koymaktadır. Erdoğan (2019, s.35) bu süreçte “akademisyenlerin yeni öğretim yöntem ve teknikleri konusunda desteklenmesi, yeni araştırma yöntem ve teknikleri konusunda beceri geliştirmeleri, geleneksel araştırma tekniklerinin yanında büyük veri vb. kaynakları araştırmalarda kullanabilme becerisi geliştirilmeleri gerektiğini” dile getirmektedir. Ancak bu

şekilde yeni kaynaklarla ve sağlanan eğitim imkânlarıyla motivasyon artırılarak itibar yeniden kazanılacak ve akademisyen sessiz istifa duygusundan arındırılabilir.

Akademisyenlerin iş yükü dağılımlarında dengeye önem verilmemesi ile birlikte eğitim ve öğretim faaliyetlerinin akademisyenin kendi vicdan dairesinde yürüttüğü işler kategorisinde görülmesi iyi öğrenci yetiştirilmesi açısından risk oluşturmaktadır (Bayram, 2013, s.40). Karaman (2022) üniversitelerin, gençlere sadece bilgi veren alanlar olmadığını, onlara doğru davranış yolunu öğreten, düşünme alışkanlığı veren, dünyayı, çevreyi, toplumu, insanları ve tüm canlıları anlamalarını sağlayan, sorunları çözüme kavuşturabilen kişiler olarak yetiştirilmesi gereken alanlar olduğunu ifade etmektedir (Karaman, 2022). Bu nedenle ders içeriklerinin iyi belirlenmesi önemli olduğu gibi akademisyeni sadece yükselme kriterlerini sağlamaya çabalayan bir kimse olmaktan çıkararak ve öğrenci yetiştirmeye teşvik edecek bir kariyer sisteminin inşa edilmesi gerekmektedir (Erdoğan, 2019, s.35). Bu süreçte akademisyeni ilk atandığı yere hapseden bir yaklaşımdan vazgeçilerek boş kadro ve ihtiyaç olması halinde akademisyenin akademik puanına göre başka üniversitelere tayin hakkının olması akademisyenin ailesine yaklaşması ve onlarla akrabalık ilişkilerini yürüterek motive olmasını sağlayacağı için bu konuda "çakılı kadro" uygulamasından akademisyenin kurtarılması elzemdir. Böylece bir üniversitede bölümlere yığılma olurken diğer bir üniversitede ders yükü ile akademisyenlerin yıldırılmasının da önüne geçilebilecektir.

Öte yandan üniversitelerin sanayiden ve toplumdan koptuğu bir ortam, ülkenin gelişim şartlarını geriye çekmek anlamına gelmektedir. Üniversitelerin toplumsal bir merkeze dönüşerek kapılarının tamamen toplumsal kesimlere açılması ve toplumun gelişiminde etkili bir rol üstlenmesi gerekmektedir (Kil vd., 2021, s.102). Böyle bir ortamın sağlanması için akademisyenlerin bu tür faaliyetlerinin akademik kariyerlerinde faydalı olacağına dair bir ortam yaratılması gerekmektedir. Bu çerçevede üniversitelerin kötü yönetimlerden arındırılmaları akademisyenlerin sessiz istifadan arındırılabilmesi açısından elzemdir. Yapılan araştırmalar kötü yönetimlerin olduğu örgütlerde etkili yöneticilerin olduğu örgütlere kıyasla sessiz istifa kategorisine giren kişi sayısının üç ila dört kat daha fazla olduğunu göstermiştir (Hamouche vd., 2023, s.4295). 2022 yılının Ağustos ayında ResumeBuilder.com'un gerçekleştirdiği araştırmaya göre sessiz istifa sürecindeki her 10 kişiden 9'unun tam olarak potansiyellerini göstermeleri için ikna edilebilir vaziyette olduğunu göstermektedir (Bannan, 2022) ki burada yöneticilerin bunu önleme isteğine sahip olmasının önemi anlaşılabilmektedir.

Yapılan her işte hareket noktası iç müşteri konumunda olan öğretim elemanları olmalıdır (Dost & Cenkseven, 2007, s.205). Milletimiz geçmişteki ideallerini gerçekleştirebilmeleri nasıl ki Akşemseddin'lerin yetiştirdiği Fatihler ile olmuşsa bugün de belirlenen hedeflere sağlıklı ulaşmak için Fatihlere öncülük edecek, Akşemseddin'lere ihtiyaç bulunmaktadır. Çağımızın Akşemseddin yetiştirme alanları olan üniversitelere bunu sağlayacak imkânların verilmesi gerekmektedir. Gelişmiş ülke olmanın anahtarı insan sermayesine yapılacak yatırımda gizli olduğundan bu işin anahtarı olan öğretim elemanlarına gereken değer verilmeli ve ülkenin genç ve zeki beyinlerinin üniversiteye çekilmesi önem arz etmektedir. Bilim adamları değer gördükleri ülkelere gelmektedirler. Bu nedenle akademisyenliğin Türkiye'de cazip bir meslek haline getirilmesi gerekmesi için (EBSAM Araştırma Dizisi, 2024, s.6,17,38) akademisyenlerin beklentileri şu şekilde özetlenebilir: "İyi bir gelir, iş güvencesi, üniversitelerin modern alet ve materyallerle donatılması, teknolojik yeniliklerin varlığı, çalışma arkadaşlarıyla iyi ilişkiler kurabileceği adil bir ortam, hak ettikleri akademik unvanları elde edebilme ve yükselebileme şansı, yaptığı işin ve kendilerinin her kesim tarafından saygı görmesi, kendini, bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirebilme olanaklarının sağlanması vb." (Güler, 2014, s.28).

Sonuç ve Değerlendirme

Üniversitelerin sessiz istifa yaşıyor bir pozisyonda olmaları ülkenin geleceği ve geleceğine dair hedeflerinin gerçekleştirilmesi noktasında büyük bir risk oluşturmaktadır. Ülkelerin fikirlerle

yönetildiği bir gerçek olmakla birlikte üniversitelere bu fikirleri üretebilecek ve bu fikirleri değere ya da ürüne dönüştürebilecek kapasitede personel tedarik edilmesi önemli hale gelmektedir. Böyle bir tedarik ise akademisyenlik mesleğinin maddi ve manevi yönleriyle itibarlı olmasına ve iş doyumu ve motivasyona sahip olmasına bağlı bulunmaktadır. Ayrıca kapasitesi yüksek gençlerin üniversitelere yönelmesi bu gerekçelere bağlı durumdadır. Oysa bu çalışma, “yapmış olduğu değerlendirmelerle” Türkiye’deki koşulların bunu sağlamadığını işaret etmektedir. Maddi imkânların yetersizliği, kadro imkânlarının kısıtlılığı gibi birçok neden akademisyenlerin motive olabileceği bir imkânı olmadığının somut gerekçeleridir. Bir yandan akademisyenlerin yükselirken cezalandırılır hissettikleri bir sistemin işletilmeye çalışılması diğer yandan itibarları olmadıklarını düşünmelerine neden olan birçok uygulamanın üniversitelerde işlevsel hale getirilmesi onların sessiz istifayı sürdürmelerine ya da ilk fırsatta istifaya yönelmelerine neden olmaktadır.

Bu süreçte üniversitelerin özerkliğinin gerçek anlamda sağlanması ve vesayet kalıntısı olup tek bir fikirle işletilen YÖK’ün kaldırılması sessiz istifayı kırarak önemli bir etki doğuracaktır. Diğer yandan rektörlerin üniversite bünyesinde kabiliyetli, liyakatli ve sevilen kişilerden seçilmesi rektörleri siyasi atayıcılara değil personele bağlı ve sorumlu hale getirecek ve “akademisyenin sıkıntıları” rektörlerin gözünde önemli hale gelerek çözüm sunmaya dönük arayışlara geçilebilecektir. Bu süreçte en büyük etki ise akademisyenin kadro, unvan süreçlerinde hiçbir engelle takılmayarak motivasyon ve iş doyumlarının sağlanmasıdır. Maddi imkânların iyileştirilmesi ise akademisyenin zihnini rahatlatarak ve enerjisini fikişsel üretime ve icraya ayırmasını mümkün kılacaktır. Akademik itibarın kazanılması ve üniversitelerin siyasetten arınması ile akademisyenler özgür hareket edecek ve hem kendi hem de üniversitelerinin itibarını koruyabilmek için yeni personel alımlarında liyakati dikkate alan atamaların yapılmasına ehemmiyet verir hale geleceklerdir. Bu süreçte akademik yükselme kriterlerinin vicdansızca olmaması önemli olmakla birlikte akademisyenin kalitesini gösterecek şekilde olması üniversitelerin yeterliliğine yönelik halk nezdindeki eleştirileri de sonlandıracaktır. Bu çerçevede yapılan iyileştirmeler üniversitedeki başarılı öğrencilerin bu mesleği seçmesini teşvik ederek, geleceğe yönelik seçilecek olan akademik beyinlerin üniversitelerde yeni fikir işçileri olmalarının sağlanması açısından ülkenin geleceğine ışık tutacaktır.

Son zamanlarda üniversiteler konusundaki büyük eleştirilerden birisi de her şehre üniversite açılması bağlamında yükseköğretimde kalitenin düşmüş olması düşüncesidir/algısıdır. Oysa esas sorun üniversite imtihanlarına giren çok sayıda adayın üniversitelere yerleştirilebiliyor olmasıdır. Ayrıca Türkiye’de akademisyen başına düşen ve ilgilenilmesi gereken öğrenci sayısı Avrupa’ya kıyasla çok fazladır. Bu bağlamda üniversitelerde tıp ve hukuk fakülteleri gibi önemli ve ülkenin çok fazla personel ihtiyacı olan bölümleri dışında kalan bölümlere öğrenci alım kontenjanlarının yarı yarıya azaltılması hem akademisyenleri kabiliyetli öğrencilerle muhatap olur hale getirecek hem de onların öğretme şevklerini artıracaktır. Aksi halde üniversiteye gelen ve temel bilgisi eksik olan bir öğrenciye akademisyenlerin ileri düzey mühendislik bilgisi anlatması ve bunu yaparken motive olmaları mümkün gözükmemektedir. Öte yandan üniversitelere yeterli ve kabiliyetli öğrencilerin alınması sordukları sorularla akademisyenleri daha çok çalışmaya teşvik edecektir. Böylece hem akademisyenin kendisini daha iyi yetiştirmeye zorlamasına hem de öğrencilerin daha çok şey öğrenerek mesleklerinde daha kalifiye olmalarına katkı sağlanacaktır. Ekonomik durumu iyileştirilmiş akademisyen ek ders alarak yorulmak yerine daha az dersi daha kalifiye sunarak akademik araştırmalar için daha fazla zaman ayırabileceklerdir; ayrıca bu süreçte yardımlaşarak geliştirebilecekleri kabiliyetli yüksek lisans ve doktora öğrencilerine sahip olabileceklerdir. Ayrıca işlevini yitiren bölümlerin yerine ülkenin yeni ihtiyaçlarına cevap verebilecek yeni bölümlerin açılması konusunda isteklenen akademisyenler bu faaliyetleri ile takdir toplayarak kendilerini daha önemli hissedecek ve bu yeni bölümler sayesinde üniversitelerine daha yüksek puanlarla öğrenci alınmasını mümkün hale getirerek üniversiteler arası başarı yarışını tetikleyecektir.

Üniversitelerdeki sorunlar çözülmeden ülkedeki, ekonomik, siyasi, teknolojik, kültürel ve toplumsal sorunların düzeleceği/çözüleceği beklenmemelidir. İki yıllık (ön lisans) üniversite mezunlarının dört yıllık (lisans) mezunlardan ve hatta yüksek lisans mezunlarından daha düşük puanda ve daha çok sayıda atanabildiği ve ayrıca ilim tahsil etmeyen gençlerin sanayi ve ticaret gibi alanlarda tahsilli kesimden çok daha fazla kazanabildiği bir ortamda –bu dengesizlik ortadan kalkmadan- ülkenin ve üniversitelerin sorunlarının çözülebileceği düşünülmemelidir. Bu nedenle meslek liselerinin eğitim kalitesi gerekirse üniversitelerden ve sanayiden de destek alınarak yükseltilmeli ve bu süreçte üst düzey tahsile devam etmek isteyenlerin yüksek puanlarla üniversiteye yerleştirilebilmeleri ve tabi ki daha yüksek düzeyde eğitim alanların daha yüksek düzeyde maaşlarla çalıştırılabilmeleri ülkedeki eğitim sistemini iyileştirmeye götürecektir. Bu şekilde bir düzenleme yapılması üniversiteleri önemli kurumlar haline getireceği gibi “eğitim olarak yükselmek” toplumsal açıdan da anlamlı hale gelecektir.

Türkiye’deki üniversitelerin sessiz istifaya neden olan uygulamalarının gösterilmek istendiği bu çalışmada ayrıca siyasetçilere bazı önerilerde bulunularak literatüre katkı sunulmak istenmiştir. Ancak yapılacak olan yeni çalışmalarda “üniversitelerdeki sessiz istifanın gerçekleşen halinin anket ve mülakatlarla veri toplanarak incelenmesi” hem üniversitelerdeki sessiz istifayı daha görünür kılacak hem de bu çalışmanın savlarını destekleyecek nitelikte olacaktır.

Yazar Katkı Oranları

Yazar çalışmaya %100 oranında katkı sağlamıştır.

Çıkar Çatışması Beyanı

“Üniversitelerin Sessiz İstifaya Götüren Sorunları Bağlamında Siyasetçilere Politika Önerileri/Fikirleri” başlıklı makalemin herhangi bir kurum, kuruluş, kişi ile mali çıkar çatışması yoktur.

Kaynakça

- Ahmed, N. (2022, August 16). Quiet quitting: why doing less at work could be good for you – and your employer. *The Conversation*. Retrieved from: <https://theconversation.com/quiet-quitting-why-doing-less-at-work-could-be-goodfor-you-and-your-employer-188617> (Date of access: 03.01.2024).
- Akademik Dayanışma Platformu (2023a). https://x.com/ADAP_2023 (Erişim tarihi: 24.06.2024).
- Akademik Dayanışma Platformu, (2023b, 21 Haziran) https://x.com/ADAP_2023/status/1684575870399451137 (Erişim tarihi: 08.09.2024).
- Akçığıt, U. (2023). 12 bin akademisyen Türkiye’yi terk etti, *Dünya*, <https://www.dunya.com/ekonomi/12-bin-akademisyen-turkiyeyi-terk-etti-haberi-691182> (Erişim tarihi: 08.04.2024).
- Aksakal, H. (2013). Türkiye’nin “üniversite sorunu” üzerine bazı gözlemler. *Muhafazakar Düşünce Dergisi*, 9(35), 211-222.
- Aksaray Üniversitesi Öğretim Üyeliğine Yükseltme ve Atanma Yönergesi (2018). <https://www.yok.gov.tr/Documents/Akademik/AtanmaKriterleri/aksaray-kriter-10102022.pdf> (Erişim tarihi: 23.06.2024).
- Akyol, B., Yılmaz K, Çavuş, B. & Aksoy, V. (2018). Akademisyen yöneticilerin görüşlerine göre Türkiye’de yükseköğretimin sorunları. *Turkish Studies (Elektronik)*, 13(11), 111-131.
- Alexiev, A. (2022, 16 Ağustos). *What is “quiet quitting” (and should you join the trend)*. Retrieved from: <https://www.kindafugal.com/what-is-quiet-quitting/> (Date of access: 03.01.2024).
- Altopartners, (2022, Eylül 13). *Ask alto: what is quiet quitting?*, Retrieved from: https://altopartners.com/news/2022-ask-alto-what-is-quiet-quitting?gclid=EAlalQobChMI8supje3L-glVY7vVCh27IgBZEAAAYASAAEgJuuvD_BwE (Date of access: 7.10.2023).
- Arap, K. S. (2010). Türkiye yeni üniversitelerine kavuşurken: Türkiye’de yeni üniversiteler ve kuruluş gerekçeleri, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65(1), 1-29.

- Arar, T, Çetiner, N. & Yurdakul, G. (2023). 'Quiet quitting: Building a comprehensive theoretical framework. *Journal of Academic Research and Studies*, 15(28), 122-138, doi:10.20990/kilisiibfakademik.1245216.
- Ardıç, Z. (2023a, 13 Ağustos). 12 bine yakın akademisyen yurt dışına gitti... *Banka vitrini*, Erişim adresi: <https://bankavitrini.com/12-bine-yakin-akademisyen-yurt-disina-gitti/> (Erişim tarihi: 11.12.2023).
- Ardıç, Z. (2023b, 13 Ağustos). 12 bin akademisyen yurt dışına gitti, *Rüдав*, Erişim adresi: <https://www.rudaw.net/turkish/middleeast/turkey/13082023#:~:text=Stok> (Erişim tarihi: 08.04.2024).
- Arı, A. (2007). Üniversite öğretim elamanlarının sorunları, *Kırgızistan Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (17), 65-74.
- Arkan, A. (2019, 19 Şubat). Türk yükseköğretim sistemi'nin yapısal sorunları, *SETA*, Erişim adresi: <https://www.setav.org/egitim-ve-sosyal-politikalar/turk-yuksekogretim-sisteminin-yapisal-sorunlari> (Erişim tarihi: 07.04.2024).
- Atiom (2023, 20 Ekim). *Understanding quiet quitting in the modern workforce*, Retrieved from: <https://www.linkedin.com/pulse/understanding-quiet-quitting-modern-workforce-atiom-deqmc#:~:text=According%20to%20Gallup's%20State%20of,experiencing%20high%20stress%20at%20work>. (Date of access: 06.04.2024).
- Bannan, K. (2022). Quiet quitting: New term for an old problem in a changed workplace, *SHRM*, Retrieved from: <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hrtopics/employee-relations/pages/quiet-quitting-new-term-for-an-old-problem-in-a-changed-workplace.aspx> (Date of access: 11.03.2024).
- Baykal, Ö., Arslan, E. ve Çiçek, A. (2017). Ohal döneminde idarenin artan yetkilerinin kamusal çalışma ilişkilerinde örgütsel sinizmi ortaya çıkarma riski, *Turan-Sam Stratejik Araştırmalar Dergisi*, (36), 550-556.
- Bayram, H. (2013). Üniversitelerin akademik altyapı sorunları, *Toraks Bülteni*, 39-40.
- Bilgin, V. (2023, 27 Mayıs). Akademisyen maaşlarına zam gelecek mi? Bakan Bilgin açıkladı!, *Haber Türk*, <https://www.haberturk.com/akademisyen-maas-zammi-2023-akademisyen-maaslarina-zam-gelecek-mi-bakan-bilgin-acikladi-3594871> (Erişim tarihi: 08.09.2024).
- Boz, D., Duran, C., Karayaman, S. & Deniz, A. (2023). *Sessiz istifa ölçeği*, C. Duran (Ed.) *Sessiz İstifa içinde* (ss.9-42), Konya: Eğitim Yayınevi.
- Bülbül, T. (2006). *Üniversite Öğretim elemanı ücretlerinin akademik yaşama yansımalarının değerlendirilmesi*, Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Cholteeva, Y. (2022). 'Quiet quitting': how should HR manage it? *People Management*, Retrieved from: <https://www.peoplemanagement.co.uk/article/1795213/quiet-quitting-hr-manage-it> (Date of access: 10.03.2024).
- Christian, A. (2023, 29 August). *Workers are quiet quitting, and only employers can stop it*, Retrieved from: <https://www.bbc.com/worklife/article/20230828-workers-are-quiet-quitting-and-only-employers-can-stop-it> (Date of access: 06.04.2024).
- Cohen, J. (2022, 21 September). Quiet quitting: the newest way to strike back against corporate greed. *TMH The Miami Hurricane*. Retrieved from: <https://www.themiamihurricane.com/2022/09/21/quiet-quitting-the-newest-way-to-strike-back-against-corporate-greed/> (Date of access: 08.12.2023).
- Coşkun Karadağ, N. (2014). 2547 Sayılı Yasaya Tabi Akademik Personelin Gelir Ve Giderlerinin Vergi Hukuku Açısından İncelenmesi: Vergi Matrahının Tespitinde: "Mesleki Yayın Giderleri" nin İndirim Konusu Yapılmasına Dair Bir Öneri. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23(2), 161-176.
- Cuadra, D. (2022). 'A silent protest': CPO at headspace health explains why workers are 'quiet quitting', *Benefit News*, Retrieved from: <https://www.benefitnews.com/news/cpo-at-headspace-health-on-quiet-quitting> (Date of access: 04.01.2024).
- Çalışkan, K. (2023). Sessiz istifa: Sonun başlangıcı mı yeniden diriliş mi?. *Journal of Organizational Behavior Review*, 5(2), 190-204.
- Çetin, E. (2018). *Üniversite öğrencilerinin gözünden üniversitelerin ve üniversite öğrencilerinin sorunları*, (ss.706-35). 9. Uluslararası Eğitim Yönetimi Forumu (EYFOR 9): Antalya Bildiriler Kitabı içinde, (1-4 Kasım 2018). Baskı, Eyuder Yayınları: Ankara.

- Çetin, M. (2007). Bölgesel kalkınma ve girişimci üniversiteler, *Ege Akademik Bakış*, 7(1), 217–238.
- Çımat, A., Akgün-Güngör, G. & Balmumcu, Ö. (2013). Devlet üniversitelerinde akademisyen maaşlarının karşılaştırmalı analizi. *Finans Politik ve Ekonomik Yorumlar Dergisi*, 50(580), 71- 93.
- Çimen, A. İ. & Yılmaz, T. (2023). Sessiz istifa ne kadar sessiz. *Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Dergisi*, 5(1), 27-33. <https://doi.org/10.47542/sauied.1256798>
- Daugherty, G. (2022, 30 September). What is quiet quitting—and is it a real trend? *Investopedia*. Retrieved from: <https://www.investopedia.com/what-is-quiet-quitting-6743910#toc-what-is-quiet-quitting> (Date of access: 21.10.2023).
- Dawson, J. (2022). Gratitude: A building block for the culture of appreciation. *The School of Positive Psychology*, Retrieved from: <https://www.positivepsych.edu.sg/gratitude-culture-appreciation> (Date of access: 10.03.2024).
- Doğan, D. (2013). Yeni kurulan üniversitelerin sorunları ve çözüm önerileri, *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 3(2), 108-116.
- Dost, M. & Cenkseven, F. (2007). Devlet ve vakıf üniversitelerinde çalışan öğretim elemanlarının mesleki sorunları, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(2), 203-218.
- Demirbilek, M. & Çetin, M. (2022). Cumhuriyetten günümüze yükseköğretimde akademik yükselme ve atama süreci. *Yükseköğretim Dergisi*, 12(2), 197-216. <https://doi.org/10.2399/yod.21.810002>
- Demirel, E. (2018). The significant issues which affects the quality of higher education system in Turkey, *International Journal of Social and Humanities Sciences Research (JSHSR)*, 5(17), 311-320.
- EBSAM Araştırma Dizisi: 32 (2024, Mart). Akademisyenlerin mali hakları tespitler ve talepler, *Eğitim Bir Sen Stratejik Araştırmalar Merkezi*, Erişim adresi: <https://www.ebs.org.tr/storage/pressRelease/65f7fefcbfea81710751484.pdf> (Erişim tarihi: 02.04.2024).
- Eğitim Ajansı, (2024, 4 Mart). <https://x.com/egitimajansi/status/1764604418152923521> (Erişim tarihi 08.09.2024).
- Eğitim Sen doçentlik başvuru şartlarındaki değişiklikleri yargıya taşıyor (2023, 12 Ağustos).. *Evrensel net*, Erişim adresi: <https://www.evrensel.net/haber/496843/egitim-sen-docentlik-basvuru-sartlarindaki-degisiklikleri-yargiya-tasiyor> (Erişim tarihi: 24.06.2024).
- Enderle, R. (2022). Productivity and the risks of ‘quiet quitting’, *Computer World*, Retrieved from: <https://www.computerworld.com/article/3670631/productivity-and-the-risks-of-quiet-quitting.html> (Date of access: 10.03.2024).
- Erdil, O., Keskin, H., İmamoğlu, S.Z. & Erat, S. (2004). Yönetim tarzı ve çalışma koşulları, arkadaşlık ortamı ve takdir edilme duygusu ile iş tatmini arasındaki ilişkiler: tekstil sektöründe bir uygulama, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5(1),17-26.
- Erdoğmuş, N. (2019). Geleceğin Türkiye’sinde yükseköğretim: sorunlar, eğilimler ve çözüm önerileri, *İLKE (İlim Kültür Eğitim Derneği)*, Erişim adresi: https://ilke.org.tr/images/yayin/pdf/yuksekogretim_rapor_ozeti.pdf (Erişim tarihi: 07.04.2024).
- Ergun Özler, N. D. (2013). Güdüleme, C. Koparal ve İ. Özalp (Ed.), *Yönetim ve Organizasyon* içinde, (ss.124-159) Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2944 Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 1900.
- Eşme, İ. (2021, Şubat). Türk yükseköğretiminde başlıca sorunlar ve çözüm önerileri, *Siyasal Paradigmalar*, Erişim adresi: <https://siyasalparadigmalar.org/wp-content/uploads/2021/02/rapor2.2.2021.pdf> (Erişim tarihi: 06.04.2024).
- Genç Akademisyenler Birliği, (2024) *Akademisyenlerin sorunları*, Erişim adresi: <https://gab.org.tr/site/akademisyenlerin-sorunlari/> (Erişim tarihi: 03.01.2024).
- Green, A. (2022, 17 October). All this talk about “quiet quitting” is absurd. *Slate Group*. Retrieved from: <https://slate.com/humaninterest/2022/10/quiet-quitting-terribly-named-work-trend.html> (Date of access: 03.01.2024).
- Güler, M. (2023). Çalışma kültüründe yeni bir kavram: sessiz istifa, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 32(1), 247-261. <https://doi.org/10.35379/cusosbil.1200345>
- Formica, S. & Sfodera, F. (2022). The great resignation and quiet quitting paradigm shifts: An overview of current situation and future research directions. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 31(8), 899-907.

- 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 (IJCHM)*, 35(12), 4297-4312. Emerald Publishing Limited 0959-6119, DOI 10.1108/IJCHM-11-2022-1362
- Hart, H. (2022, 23 September). Why we are (still) talking about quiet quitting. *Forbes*. Retrieved from: <https://www.forbes.com/sites/hannahart/2022/09/23/why-we-are-still-talking-about-quietquitting/?sh=2979f1056b40> (Date of access: 11.03.2024).
- Harter, J. (2022, 6 September). Is quiet quitting real?, *Gallup*, Retrieved from: <https://www.gallup.com/workplace/398306/quiet-quittingreal.aspx> (Date of access: 10.03.2024)
- Hetler, A. (2022). Quiet quitting explained: Everything you need to know, *Techtarget*, Retrieved from: <https://www.techtarget.com/whatis/feature/Quietquitting-explained-Everything-you-need-to-know> (Date of access: 04.01.2024).
- Hitchins, S. (2022, 29 September). Quiet quitting is dividing the workforce. Here's how to bring everyone back together. *Entrepreneur*, Retrieved from: <https://www.entrepreneur.com/leadership/quiet-quitting-is-taking-over-the-workforceheres-how-to/434560> (Date of Access: 11.03.2024).
- Işık, Ş. (2008). Türkiye'de üniversitelerin kentleşme üzerine etkileri, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(3): 159-181.
- İbicioğlu, H., Taş, S. & Özmen, H. İ. (2010). Üniversite eğitiminin girişimcilik düşüncesinin değişimine etkisi: üniversite öğrencileri üzerine bir uygulama, *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2(1), 53-74.
- Jamieson, C. (2022, 23 September). "Quiet quitting" and what employers can do to prevent it. *Dentons*. Retrieved from: <https://www.dentons.com/en/insights/articles/2022/september/23/quiet-quitting-and-what-employers-can-do-to-prevent-it> (Date of access: 21.10.2023).
- Johnson, J. R. (2023). What's new about quiet quitting (and what's not). *The Transdisciplinary Journal of Management*. Retrieved from: <https://tjm.scholasticahq.com/article/72079-what-s-new-about-quiet-quitting-and-what-s-not> (Date of access: 08.03.2024).
- Karadavut, Z. (2022, 14 Ocak). Doçentlik belgesi sahte çıkan öğretim üyesi davasında karar, *Anadolu Ajansı*, Erişim adresi: <https://www.aa.com.tr/tr/gundem/docentlik-belgesi-sahte-cikan-ogretim-uyesi-davasinda-karar/2474181#:~:text=Aksaray%20%C3%9Cniversitesi%2C%2022%20Ekim'de,Ekim'de%20tutuklanarak%20cezaevine%20g%C3%B6nderilmi%C5%9Fti>. (Erişim tarihi: 24.06.2024).
- Karaman, S. (2022, 28 Kasım). Yükseköğretim sorunları ve çözüm önerileri, *Azım ve Karar*, Erişim adresi: <https://azimvekarar.net/yuksekogretim-sorunlari-ve-cozum-onerileri/> (Erişim tarihi: 06.04.2024).
- Karataş, İ. (2024, 4 Haziran) AYM Rektörlerin Cumhurbaşkanı tarafından atanmasına ilişkin düzenlemeyi iptal etti, *Anadolu Ajansı*, Erişim adresi: <https://www.aa.com.tr/tr/gundem/aym-rektorlerin-cumhurbaskani-tarafindan-atanmasina-iliskin-duzenlemeyi-iptal-etti/3239804> (Erişim tarihi: 23.06.2024).
- Kil, G., Özkan, M. A. & Aykaç, N. (2021). Yükseköğretimde yaşanan sorunların değerlendirilmesi: bir meta-sentez çalışması. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (59), 85-109.
- Klotz, C. A. & Bolino, C. M. (2022). When quiet quitting is worse than the real thing. *Harvard Business Review*. Retrieved from: <https://hbr.org/2022/09/when-quiet-quitting-is-worse-than-the-real-thing> (Date of access: 10.03.2024).
- Kural, B. (2016, 6 Kasım). Rektörlük seçimlerini kaldıran iki tarih: 1981, 2016, *Bianet*, Erişim adresi: <https://bianet.org/haber/rektorluk-secimlerini-kaldiran-iki-tarih-1981-2016-180407> (Erişim tarihi: 23.06.2024).
- Kurt, F. E. (2007). *Akademisyenlerin performansının değerlendirilmesinin araştırılması ve bir uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Lord, J. (2022, 9 September). Quiet quitting is a new name for an old method of industrial action. *The Conversation*. Retrieved from: <https://theconversation.com/quiet-quitting-is-a-new-name-for-an-old-method-of-industrial-action-189752189752> (Date of access: 03.01.2024).
- Lu, M., El Mamun, A., Chen, .X., Yang, Q. & Masukujjaman, M. (2023). Quiet quitting during COVID-19: the role of psychological empowerment. *Humanit Soc Sci Commun* 10, 485. <https://doi.org/10.1057/s41599-023-02012-2>

- Mahand, T. & Caldwell, C. (2023). Quiet quitting – causes and opportunities, *Business and Management Research*, 12(1), 9-19, Published by Sciedu Press.
- Makale Talep (2024). Erişim adresi: https://makale-talep.com/?gad_source=1&gclid=CjwKCAjwydSzBhBOEiwAj0XN4Pu_TOIAiAkPEGX002O-lh1bt1m-8-xBQMhITstJSFqQysqhpWunbhoCPUAQAvD_BwE (Erişim tarihi: 23.06.2024).
- Malinsky, G. (2022, 19 August). *3 millennials on their experience of quiet quitting: 'I'm not going to overwork myself anymore'. Make It.* Retrieved from: <https://www.cnn.com/2022/08/19/quiet-quitting-millennials-with-experience-explain.html> (Date of access: 18.12.2023).
- Martinez, R. W. (2024, 21 Şubat). *Yes, quiet quitting is still a thing and 10 ways to address it*, Retrieved from: <https://www.linkedin.com/pulse/yes-quiet-quitting-still-thing-10-ways-address-remso-w-martinez-lsj8e> (Date of access: 06.04.2024).
- MYO'lara öğretim üyesi kadrosu tahsisine yeniden imkan verilmeli, (2024). Erişim adresi: <https://akademikadro.net/gunluk-ust/myolara-ogretim-uyesi-kadrosu-tahsisine-yeniden-imkan-verilmeli> (Erişim tarihi: 24.06.2024).
- Nordgren, H. & Björs, A. (2023) *Quiet quitting, loud consequences - the role of management in employee engagement*, Företagsekonomiska institutionen Uppsala universitet, Kandidatuppsats.
- Odabaşı, F., Fırat, M., İzmirli, S., Çankaya, S. & Mısırlı, A. (2010). Küreselleşen dünyada akademisyen olmak, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(3), 127-142.
- Okçabol, R. (2016). Türkiye'de üniversitelerin temel sorunları. *Toplum ve Demokrasi Dergisi*, 8(17), 23-49.
- Özbay, Ö. (2013). Üniversite ve sosyal çevresi: Niğde Üniversitesi ve Niğde, *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(1), 1-63.
- Özmen, İ. (2023, 12 Ağustos). Doktorlardan sonra akademisyenler de yurt dışına gitmeye başladı... akademisyen Zeynep Ardiç: "akademisyenler geçinemiyor. 12 bin civarında akademisyenin yurt dışına gittiğini gösteren bir çalışma var", *Anka Haber Ajansı*, Erişim adresi: https://ankahaber.net/haber/detay/doktorlardan_sonra_akademisyenler_de_yurt_disina_gitmeye_basladi%E2%80%A6_akademisyen_zeynep_ardic_akademisyenler_gecinemiyor_12_bin_civarinda_akademisyenin_yurt_disina_gittigini_gosteren_bir_calisma_var_150374 (Erişim Tarihi: 11.12.2023).
- Pandey, E. (2022). *The staying power of quiet quitting*. Retrieved from: <https://www.axios.com/2022/09/21/quiet-quitting-gen-z-work-jobs-minimum> (Date of access: 10.03.2024).
- Ratnatunga, J. (2022). Quiet quitting: The silent challenge of performance management, *Certified Management Accountants, JAMAR*, 20(2), 13-20.
- Resume Builder (2022, 29 August). *1 in 4 of workers are 'quiet quitting,' saying no to hustle culture*. Retrieved from: <https://www.resumebuilder.com/1-in-4-of-workers-quiet-quitting-saying-no-to-hustle-culture/> (Date of access: 03.01.2024).
- Robinson, B. (2023, 14 Aralık) *Forget 'quiet quitting'. In 2024 employees want employers to 'quietly manage'*, Retrieved from: <https://www.forbes.com/sites/bryanrobinson/2023/12/14/forget-quiet-quitting-in-2024-employees-want-employers-to-quietly-manage/?sh=7cc918966523> (Date of access: 06.04.2024).
- Rosalsky, G. & Selyukh, A. (2022, 13 Eylül). The economics behind 'quiet quitting' — and what we should call it instead. *NPR*. Retrieved from: <https://www.npr.org/sections/money/2022/09/13/1122059402/the-economics-behindquiet-quitting-and-what-we-should-call-it-instead> (Date of access: 11.03.2024).
- Saatcı, G., Avcıkurt, C. & Gülü Demirbulat, Ö. (2015). Yerel halkın üniversiteye bakış açısı: Harmancık Meslek Yüksekokulu örneği, *Akademik Bakış Dergisi*, (47), 126-140.
- Scott, E. (2022, 29 July). Could 'quiet quitting' your job be the answer to burnout? What you need to know. *Metro*. Retrieved from: <https://metro.co.uk/2022/07/29/could-the-quiet-quitting-trend-be-the-answer-to-burnout-whatyou-need-to-know-17085827/> (Date of access: 11.03.2024).
- Selyukh, A. & Hsu, A. (2022, 4 September). Quiet quitting, real quitting, unionizing — what else are American workers up to? *NPR*. Retrieved from: <https://www.npr.org/2022/09/04/1120718315/quiet-quitting-jobs-labor-day-remote-workunions> (Date of access: 03.01.2024).

- Shatakshi (2022, December). Quiet quitters: The importance of work-life balance, *Isme Management Journal- XPLORE*, ISSN 2583 4355, 2(1), 25-33.
- Smith, R. A. (2022, 29 September). Quiet quitters make up half the U.S. workforce, Gallup says. *The Wall Street Journal*. Retrieved from: <https://www.wsj.com/articles/quiet-quitters-make-up-half-the-u-s-workforce-gallup-says-11662517806> (Date of access: 7.10.2023).
- Songur, L. & Turan, A. (2016). Üniversitelerin sosyo-ekonomik dönüşüme etkisi ve şereflikoçhisar halkının üniversiteye bakışı. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*, (58), 432-455.
- Tapper, J. (2022, 6 August). Quiet quitting: why doing the bare minimum at work has gone global. *The Guardian*. Retrieved from: <https://www.theguardian.com/money/2022/aug/06/quiet-quitting-why-doing-the-bare-minimum-atwork-has-gone-global> (Date of access: 03.01.2024).
- TC Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı Genel Kurul Kararları (Karar 2023.10.183) (2023). Erişim adresi: https://www.uak.gov.tr/DuyuruBelgeleri/2023/8/yokGenelKurulKarari_09082023.pdf (Erişim tarihi: 23.06.2024).
- Teschner, D. P. (2022). The quiet-quitting reality. *New Hampshire Business Review*, 44(20), 9. Available from ProQuest. Retrieved from: <https://www.proquest.com/docview/2725349629/citation/7D46BF9234F845A3PQ/1?accountid=7181> (Date of access: 10.03.2024).
- Tonbul Y., & Ata Çiğdem F., (2022). Bilimsel kongrelerin verimliliği ve akademisyenlerin anlam dünyasındaki yeri. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi/Journal of Higher Education and Science*, 12(2), 358-368. <https://doi.org/10.5961/higheredusci.1067910>
- Tong, G. C. (2022, 30 August). Is 'quiet quitting' a good idea? Here's what workplace experts say. *Make It*. Retrieved from: <https://www.cnbc.com/2022/08/30/is-quiet-quitting-a-good-idea-heres-what-workplace-expertssay.html> (Date of access: 03.01.2024).
- Tor, S. (2011). *Örgütlerde iş tatminini etkileyen demografik faktörler ve verimlilik: karaman gıda sektöründe bir uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Tunç, B. (2007). *Akademik unvan olgusu akademik yükseltme ve atama sürecinin değerlendirilmesi*, Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Turan, A., & Çiçek, A. (2023). Üniversite öğrencilerinin ideolojilere ve ülkülere bağlılıklarını tespit etmeye yönelik bir araştırma. *Karadeniz Araştırmaları*, 20(79), 812-850. <https://doi.org/10.56694/karadearas.1367578>
- TÜSİAD. (2008). Türkiye'de yükseköğretim: Eğilimler, sorunlar ve fırsatlar, *Avrupa üniversiteler birliği kurumsal değerlendirme programı (EUA)*, Yayın No: 473. Türk Sanayicileri ve İş Adamları Derneği.
- Valura (2022, 30 December). *Quiet quitting*, Retrieved from: <https://www.valura.net/Web/En/ArticleQuietQuittingProfitLoss.pdf> (Date of access: 10.03.2024)
- Yaşar, F. (2020, 2 Ekim). 50 akademisyen dolandırıldı: Bilim alınıp satılan bir şey mi?, *Gazete Duvar*, <https://www.gazeteduvar.com.tr/50-akademisyen-dolandirildi-bilim-alinip-satilan-bir-sey-mi-haber-1500550> (Erişim tarihi: 23.06.2024).
- Yayar, R. & Demir, D. (2013). Gaziosmanpaşa üniversitesinin tokat ili ekonomisine etkisi, *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi*, (8), 106-122.
- Yıldız, S. (2023). Quiet quitting: causes, consequences and suggestions, *International Social Mentality and Researcher Thinkers Journal*, (Issn:2630- 631X) 9(70), 3180-3190. DOI: <http://dx.doi.org/10.29228/smryj.69426>
- Yıldız, S. & Özmenekşe, Y. O. (2024). Kaçınılmaz son: sessiz istifa. *Al Farabi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(4), 14-24.
- Yılmaz, M. K. & Kaynak, S. (2011). Sosyo - ekonomik dönüşüm sürecinde üniversitelerin rolü ve yöre halkının üniversite'den beklentileri ile ilgili bir uygulama, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(4), 55-73.
- Zenger, J. & Folkman, J. (2022). Quiet quitting is about bad bosses, not bad employees. *Harvard Business Review*. Retrieved from: <https://hbr.org/2022/08/quiet-quitting-is-about-bad-bosses-not-bad-employees> (Date of access: 10.03.2024).