

YÜKSEKÖĞRETİM KURUMLARINDA ÖRGÜTSEL SESSİZLİK: TURİZM LİSANS EĞİTİMİ KURUMLARI ÖRNEĞİ

Mahmut DEMİR*
Şirvan Şen DEMİR**

Özet

Bu çalışmanın amacı, turizm lisans eğitimi veren yükseköğretim kurumlarında akademisyenlerin mevcut durumu koruma, beklenti, kuruma bağlılık ve yönetime destek durumlarının örgütsel sessizlik davranışı üzerindeki etkisini araştırmaktır. Konuyla ilgili yapılan literatür taramasından elde edilen bilgilerle bir anket geliştirilmiştir. Elektronik posta aracılığıyla çalışmanın amacına uygun özellikte olan toplam 201 katılımcıya anket uygulanmıştır. Elde edilen veriler PASW istatistik programı ile analiz edilerek açıklayıcı faktör analizi ile verilerin yapısal geçerliliği yapılmıştır. Faktörler arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Sonraki aşamada faktör gruplarının bağımlı değişkenler üzerindeki etkisinin ölçülmesi amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Sonuçta oluşturulan 12 hipotezden 9'unun kabul edildiği ortaya konulmuştur.

Anahtar Sözcükler: Turizm, akademisyen, eğitim, lisans, örgütsel sessizlik

Giriş

Yükseköğretim Kurumları, 2547 sayılı Yükseköğretim Kanununun 3/c maddesinde "Üniversite ile yüksek teknoloji enstitüleri ve bunların bünyesinde yer alan fakülteler, enstitüler, yüksekokullar, konservatuarlar, araştırma ve uygulama merkezleri ile bir üniversite veya yüksek teknoloji enstitüsüne bağlı meslek yüksekokulları ile bir üniversite veya yüksek teknoloji enstitüsüne bağlı olmaksızın ve kazanç amacına yönelik olmamak şartı ile vakıflar tarafından kurulan meslek yüksekokulları" olarak tanımlanmaktadır. Yükseköğretim Kurumları yalnızca bilimsel çalışma yapılan ve öğrencilerin eğitim gördüğü yerler değil, aynı zamanda ülkesel ve bölgesel düzeyde kalkınma ve gelişime öncülük etme, yaşam standartlarının yükselmesine katkı sağlama ve genel olarak refah düzeyinin artmasına yönelik çalışmalar da yapabilme misyonuna sahip yerlerdir.

Yükseköğretim Kurumları akademik ve idari faaliyetlerin yürütülmesi amacıyla, akademik ve idari olarak farklı statüde çalışan insan kaynaklarına sahiptir. İnsan kaynaklarının görev, yetki ve sorumlulukları ile birbiriyle olan ilişkileri, atama ve terfi işlemleri, disiplin ve sicil işlemleri gibi durumlar kurum kanunu, ilgili yönetmelik ve yönergelerle düzenlenerek, gerekli yetkinin kullanma hakkı kurum amiri (rektör) ve onun atadığı ya da atanmasını sağladığı diğer yönetici ve birim amirleri-

* Yrd. Doç. Dr. Muğla Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu

** Dr. Muğla Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu

ne verilmiştir. Dolayısıyla Yükseköğretim Kurumlarında öncelikle kurum üst düzey yöneticisi olarak rektörlerin ve onların temsilcisi olarak birim amirlerinin oldukça geniş yetki kullanım hakları söz konusudur. Bu durum, Yükseköğretim Kurumlarında insan kaynakları açısından çalışma ortamında belirli bir şekilde kutuplaşmaların oluşmasını tetiklemektedir. Özellikle rektörlük seçimleriyle birlikte başlayan süreçte kadrolaşma, terfi beklentisi, istenilmediği halde başka birimlere ve hatta başka şehirdeki Yükseköğretim Kurumuna görevlendirmeler, geçmiş döneme ilişkin iç hesaplaşma, mevcut konumunu kaybetme korkusu gibi pek çok durum çalışanların psikolojik olarak baskı altında olmalarına, etkinlik ve verimliliklerinin düşmesine neden olabilmektedir.

Çalışanların gerek yasal düzenlemeler, gerekse yönetici yetki kullanımından dolayı örgüt içinde beklenti ve çıkar sağlama ya da mevcut durumun korunması amacıyla yapılan adaletsizlikler, etik dışı davranışlar ve her türlü baskı karşısında tepkisiz kalmaları örgütsel düzeyde önemli bir tehlike olarak görülmektedir. Yönetimsel gücün etkisiyle sessiz kalan çalışanlar olduğu gibi bilinçli olarak susmayı tercih edenlerin de olması kişisel beklentilerin örgütsel hedeflerin önüne geçtiğini göstermektedir. Örgütlerde sağlanan olanakların algılanması kişilere göre farklı olsa da, çalışanlar üzerinde yarattığı etki düzeyi, aynı zamanda yönetimin gücü ve becerisini de ortaya koymaktadır. Hatta yönetsel uygulamaların, sunulan maddi ve manevi olanaklardan daha etkili olduğu yönünde araştırma sonuçları da bulunmaktadır (Van Scotter, 2000:80; Rhoades ve Eisenberger, 2002:699; Meyer ve Smith, 2000; Van Knippenberg ve Sleebos, 2006).

Örgütlerde sessiz kalmak kadar, tepki vermek de zor bir karardır. Çünkü çalışanların sessiz kalması ya da sesini duyurması yalnızca kendi iç dünyasında kurgulayıp ortaya koyabileceği bir durum değil, aynı zamanda diğer çalışanlar, yönetim, örgütsel yapı, iş ahlakı, örgütsel kültür gibi pek çok açıdan değerlendirilerek sergilenebilecek bir davranıştır. Örgütsel sessizlik gerek çalışanlar, gerekse kurumlar için oldukça farklı sonuçlar ortaya çıkarabilen bir davranış şeklidir. Dolayısıyla kurumlar kadar çalışanlar da olumsuz etkilenebilmektedir. Ancak, örgütlerde egemen olan kültür, sessizlik davranışının çalışanların mevcut durum ve koşullardan memnun olduğun bir göstergesi olarak da değerlendirilmektedir.

Literatür Taraması

Örgütsel Sessizlik

Örgütlerde bireylerin birbiriyle olan ilişkilerinin sonucunda farklı davranış şekillerinin oluşması normal bir durum olarak kabul edilmektedir. Bu iletişim ve ilişki sürecinde yakınlaşmalar olduğu gibi karşıt durumların oluşması da söz konusu olabilmektedir. Doğal olarak bu süreç, bireylerin birbirlerini anlama, algılama ve değerlendirmesi bakımından yaşanan durum ve olayları içermektedir. Çalışanların gerek kişisel, gerekse örgütsel hedefleri gerçekleştirmek için iletişim ve ilişkilerinin rolü oldukça fazladır. Ancak örgütlerde bireylerin zaman zaman iletişim kurmada zorlandıkları, çekindikleri ya da başka nedenlerden dolayı diğer çalışanlara mesafeli yaklaştıkları da bilinen bir gerçektir (Demir, 2010).

Örgütsel sessizlik ile ilgili yapılan çalışmalarda farklı boyutlarıyla incelenen bu konu, bireylerin örgüt içinde çeşitli neden ve amaçlardan dolayı duygu, düşünce ve eylem olarak duyarsız davranışları olarak açıklanmıştır (Demir, 2010; Morrison

ve Milliken, 2000; Pinder ve Harlos, 2001; Saville-Troike, 1985; Wilmer, 1996). Örgütsel sessizlik ile ilgili araştırmalarda genel olarak, aktif, bilinçli, kasıtlı ve amaçlı bir davranış olarak ele alınarak incelenen (Çakıcı ve Çakıcı, 2007) sessizlik, Morrison ve Milliken (2000) tarafından çalışanların kişisel ve örgütsel gelişim ile ilgili bilgi ve düşüncelerini bilinçli şekilde saklama olarak tanımlanırken, Pinder ve Harlos (2001) örgüt içinde bireylerin kendi çıkarlarını da düşünerek işyerindeki kişisel değerlendirmelerini yöneticilere sözlü ya da yazılı ifadeden kaçınma olarak ifade etmektedir. Bowen ve Blackmon (2003)'ün bireylerin örgüt içinde hakim olan genel duruma ters düşebilecek düşünce ve eylemlerinde gönülsüz davranışları olarak ele aldığı örgütsel sessizlik, her ne şekilde ve amaçla olursa olsun çalışanların olaylar, durumlar ve uygulamalar karşısında tepkisizliğini göstermektedir.

Örgütsel sessizlik davranışının sergilenmesinde farklı nedenlerin olabileceği öne sürülen çalışmalarda bazı kuramlar üzerinde durulduğu görülmektedir. Festinger'in bilişsel çelişki kuramında, örgüt içinde bireylerin planlarıyla ilgili çelişki yaratabilecek biliş, duygu ve davranışlardan kaçınarak mevcut durumu korumaya yönelik bir çaba içinde olmaları ifade edilmektedir (Aronson, 1997; Bayram, 2010:7). Bireyin bazı amaçlarını gerçekleştirmek adına inanç ve davranışlarını değiştirme yoluna giderek örgüt içinde sessiz kalması, bilişsel çelişki kuramı içinde değerlendirilmektedir. Bireylerin inançları ile davranışları arasındaki uzaklık çelişki duygusunu ortaya çıkarmaktadır. Benzer bir yaklaşımla Ajzen (2002) bireyin sergileyeceği bir davranışın, o davranışa yönelik niyetine göre değişebildiğini ifade etmektedir. Planlı eylem kuramı olarak bilinen bu yaklaşımda, davranışa yönelik inanç ve tutumlar bireyin kendi duygu ve düşüncelerinden olduğu gibi diğer kişilerden de etkilenebilmektedir.

Örgüt içinde bireyler, sessizlik davranışı ile kazanacakları ya da kaybedeceklerinin muhasebesini yaparak duruma göre karar verebilmektedir. Fayda-maliyet analizi olarak bilinen bu kurama göre kişisel çıkarların engellenmesi ya da kaybedilenlerin fazla olma ihtimali durumunda sessizleşmenin aktif olarak görüleceği öne sürülmektedir (Milliken vd., 2003; Dutton vd. 1997). Çalışanların kariyer planı içinde terfi beklentilerinin gerçekleşmemesi ve işini kaybetme riski öngörülen bir bedel olarak (Çakıcı, 2007:145-162) değerlendirildiği için örgüt içinde konuşma ya da sessiz kalma davranışına karar verilmektedir. Bu konuda diğer bir yaklaşım Vroom'un Bekleyiş Kuramıdır. Bu kurama göre bireyin kişisel özellikleri ve beklentilerine göre davranışları şekillenmektedir (Eren, 1998). İstenilen bir sonucun gerçekleşmesi, istenilmeyenlerin engellenmesi durumunda bireyin tahmini olumlu yönde ise, bu tutuma yönelik davranışın oluşması görülür (Premeaux ve Bedeian, 2003; Van Dyne vd., 2003). Yükseköğretim kurumlarında görev yapan bazı akademisyenlerin, özellikle kadro ve unvan ile ilgili beklentilerinin gerçekleşmesi amacıyla kişisel özelliklerine ters düşmesine rağmen yaşanan olumsuzluklar karşısında sessiz kaldıkları görülmektedir. Bununla birlikte özellikle üst yönetimin sahip olduğu sınırsız yetki, çalışanların istemedikleri halde yer değişikliği, kadro alamama korkusu, ders yükü baskısı ya da ders verilmeme korkusu gibi bazı durumların oluşması örgütsel sessizliği tetikleyebilir.

Yükseköğretim kurumlarında yapılan rektörlük seçimlerinin öncesi ve hemen sonraki süreçte idari görev, kadro ve unvan beklentisi, ayrıcalık tanınma, saygınlık yaratma gibi bazı durumların sağlanması amacıyla, kişisel özelliklerine ters düşse de genel eğilimin olduğu tarafta yer alarak toplumsal baskı veya endişenin yaratmış

olduğu örgütsel sessizlik, bir süre sonra, beklentilerin karşılanmaması nedeniyle gruplaşmalar ve örgüt içinde kutuplaşmalara neden olabilmektedir. Noelle-Neumann'ın (1974:44) geliştirdiği ve sessizlik sarmalı olarak bilinen kurama göre; birey, toplumsal baskı ya da korku nedeniyle yalnızlık duygusuna kapılma endişesiyle kendi düşüncelerine aykırı da olsa çoğunluğa katılma eğilimindedir. Bireyler azınlık içinde kalmaları durumunda toplum ya da örgüt içinde çoğunluğun yarattığı etkiyi göstermeyeceği için kendi düşünce ve eylemlerini gizleyerek sessizlik sarmalı içinde yer alırlar. Aksi halde dışlanma durumuyla karşı karşıyadır (Çakıcı, 2007; Bowen ve Blackmon, 2003). Bu bağlamda bireyler, ortama uyum gösterme davranışını geliştirerek kendini uyarılma eğilimindedir. Bu kurama göre, bireyler durumun gereklerine göre davranışlarını uyumlaştırmak için çaba göstererek yalnız kalmak istemezler (Çakıcı, 2007; Premeaux ve Bedeian, 2003).

Örgütsel sessizliğin kişisel ve kurumsal boyutta zararlarının olduğu yapılan çalışmalarda açıkça ortaya konulmaktadır (Van Dyne vd., 2003; Milliken vd., 2003; Premeaux ve Bedeian, 2003; Pinder ve Harlos 2001). Bu çalışmaların yalnızca bir kısmında örgütsel sessizliğin nedenleri üzerinde durulurken, genelde örgütsel boyuttaki sonuçlar üzerine araştırmalar yapılmıştır. Örgütsel ve kişisel faktörlere dayandırılan sessizliğin temelinde terfi ve kadrolama ile ilgili kişisel çıkarların zarar görmemesi, örgüt içinde huzuru bozan kişi olarak algılanmama, konuşmanın hiçbir yararı olmadığı gibi zararının olması düşüncesi, yalnız kalma ve dışlanma korkusu vb. nedenler yatmaktadır (Çakıcı, 2008; Premeaux ve Bedeian, 2003; Van Dyne vd. 2003). Çakıcı (2008)'da yapmış olduğu çalışmasında örgütsel sessizliği beş faktör grubu altında toplamış ve bunları; (1) yönetsel ve örgütsel nedenler, (2) iş ile ilgili korkular, (3) deneyim eksikliği, (4) izolasyon korkusu ve (5) ilişkileri zedeleme korkusu olarak ifade etmiştir. Çakıcı (2007:149)'nın aktif, bilinçli, kasıtlı/amaçlı bir eylem yaklaşımıyla incelediği örgütsel sessizlik davranışını Demir (2010:583), 4 boyutta "yönetsel destek", "güven duygusu", "çalışanlarla ilişkiler" ve "duyarsızlık" olarak inceleyerek kariyer beklentisi ile ilişkisini ortaya koymuştur.

Jensen (1973:249) örgütsel sessizliğin beş tane ikili işlevi olduğunu öne sürmektedir. Buna göre örgütsel sessizlik; (1) insanları bir araya getirdiği gibi birbirinden uzaklaştırabilir (2) ilişkilere zarar da verebilir, katkı da sağlayabilir (3) hem bilgi sağlar, hem de gizler (4) derin düşünmenin ya da düşünce yokluğunun belirtisi olabilir (5) hem kabullenme, hem de muhalefet etme olabilir. Pinder ve Harlos (2001)'un ifade ettiği gibi örgütsel sessizlik davranışı birey açısından olumlu ya da olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir.

Örgütsel adaletsizliğin görüldüğü çalışma ortamında, sessiz kalmanın kişisel çıkarların sağlanması için çalışanların beklentilerine cevap verse de, örgütsel boyutta zararları daha fazla olabilmektedir (Cropanzano ve Randall 1993; Hubbell ve Chory-Assad, 2005; Meyer vd., 2002). Aynı örgüt içinde terfi eden bir kişinin ileriki dönemlerde benzer olaylarla karşılaşması örgütün geleceği açısından son derece riskli bir durum yaratmaktadır. Örgütsel sessizliğin günümüz yönetim modelleri içinde benimsenmesi söz konusu olamaz. Buna rağmen, bazı kurumlarda özellikle yönetsel yetersizliğe sahip örgütlerde çalışanların sessizlik davranışı içinde olmaları nedeniyle bu tür sorunların yaşandığı bilinmektedir.

Yükseköğretim Kurumlarında Örgütsel Sessizlik

Yükseköğretim kurumlarında görev yapan akademisyenlerin diğer kurum ya da sektör çalışanlarına göre bir takım farklı özellikleri söz konusudur. En belirgin özellik, farklı unvan, görev ve pozisyonlarda öğrencileri eğitim, öğretim, uygulama, araştırma, yönetme ve geliştirme gibi değişik işlevlere de sahip olmasıdır. Bununla birlikte, bireysel gelişim kişisel çabalara bağlı olduğu kadar yönetimin takdirine de bağlıdır. Dolayısıyla kurum içinde hiyerarşik bir yapı ve kurum kültürü de hakimdir. Bu açıdan yaklaşıldığında değişik kadrolarda görev yapan akademisyenlerin örgüt içinde görülen olumsuzluklar ya da adaletsizliklere karşı sessiz kalmalarının temelinde öncelikle mevcut durumun korunması amacıyla geçici bir süre ya da süreli olarak tepkisiz kalma düşünceleri bulunmaktadır. Çalışmada bu amaçla geliştirilen bazı hipotezler “bilinçli sessizlik”, “çoğunluğa uyma” ve “duyarsız kalma” şeklinde farklı örgütsel sessizlik davranışı açısından ele alınarak aşağıdaki şekilde ifade edilmiştir;

H_{1a}: Akademisyenlerin mevcut durumlarını koruma düşüncesi “bilinçli sessizlik” davranışı üzerinde etkilidir.

H_{1b}: Akademisyenlerin mevcut durumlarını koruma düşüncesi “çoğunluğa uyma” davranışı üzerinde etkilidir.

H_{1c}: Akademisyenlerin mevcut durumlarını koruma düşüncesi “duyarsız kalma” davranışı üzerinde etkilidir.

Akademisyenliğe özgü kişisel beklentiler, her meslek grubunda olduğu gibi Yükseköğretim Kurumları çalışanlar için de önemli sonuçlar doğurmaktadır. Özellikle akademik ya da idari beklentilerin karşılanması yöneticilerle olan ilişki ve iletişime bağlı olarak değişebilmektedir. Fayda-maliyet analizi yaparak belirli bir davranışın olumlu ya da olumsuz olarak sergilenmesine karar veren birey, beklentilerinin gerçekleşebilme durumuna göre hareket edebilmektedir. Akademik beklentilerin gerçekleştirilmesi birey üzerinde psikolojik bir baskı unsuru oluşturarak örgütsel sessizlik davranışının görülmesine neden olabilmektedir. Akademik beklentilerin bir sonucu olarak görülen örgütsel sessizlik davranışı üzerindeki etkisine yönelik ölçümlerin yapılması amacıyla oluşturulan hipotezler aşağıdaki şekilde ifade edilmiştir;

H_{2a}: Akademisyenlerin akademik beklentileri “bilinçli sessizlik” davranışı üzerinde etkilidir.

H_{2b}: Akademisyenlerin akademik beklentileri “çoğunluğa uyma” davranışı üzerinde etkilidir.

H_{2c}: Akademisyenlerin akademik beklentileri “duyarsız kalma” davranışı üzerinde etkilidir.

Örgütsel sessizlik, bireylerin mevcut durumlarını korumak ya da kişisel beklentilerini karşılamak amacıyla örgütsel sorunlara ilişkin endişe, görüş ve düşüncelerini ifade etmedikleri (Milliken vd., 2003; Vakola ve Bouradas, 2005) gibi kuruma olan bağlılıkları nedeniyle örgüte zarar verme endişesi taşıması açısından da konuşmama gerektirebilmektedir. Kurumsal bağlılık örgütsel bağlılıktan farklı olarak, özellikle kurumun ulusal ve uluslararası saygınlığının birey üzerinde yaratmış olduğu psikolojik ve motivasyonel etki nedeniyle gerektiğinde sessiz kalmanın daha uygun

olabileceğini göstermektedir (Detert ve Burris, 2007; Milliken ve Morrison, 2003). Örgütsel sessizliğin bireyin kurumuna olan saygınlığı nedeniyle oluşması bağlılığının bir göstergesi olarak değerlendirilebilir. Bu kapsamda oluşturulan hipotez aşağıdaki şekilde ifade edilmiştir;

H_{3a}: Akademisyenlerin kuruma bağlılıkları “bilinçli sessizlik” davranışı üzerinde etkilidir.

H_{3b}: Akademisyenlerin kuruma bağlılıkları “çoğunluğa uyma” davranışı üzerinde etkilidir.

H_{3c}: Akademisyenlerin kuruma bağlılıkları “duyarsız kalma” davranışı üzerinde etkilidir.

Bireylerin örgüt içinde grup ya da ekip halinde hareket etmeleri ortak çıkarların oluşmasına neden olabilmektedir. Özellikle aynı ekip içinden yönetim kademesinde görev alan bireyin yapmış olduğu uygulamalar yanlış olsa da, başlangıçta üyeler tarafından verilen destek nedeniyle diğerleri de olumlu bir yaklaşımda bulunarak, yönetimin yanında yer alabilir. Bu durum ortak hedefler olduğu sürece örgütsel sessizliğin etkin bir şekilde devam etmesine neden olabilmektedir. Yönetime olan destek kişisel çıkarları engellediği durumda, farklı sonuçlara neden olabilecek şekilde tepkiler doğurabilir. Yönetime olan desteğin örgütsel sessizlik davranışı üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla oluşturulan hipotezler aşağıdaki şekilde ifade edilmiştir;

H_{4a}: Akademisyenlerin yönetime destek olma düşüncesi “bilinçli sessizlik” davranışı üzerinde etkilidir.

H_{4b}: Akademisyenlerin yönetime destek olma düşüncesi “çoğunluğa uyma” davranışı üzerinde etkilidir.

H_{4c}: Akademisyenlerin yönetime destek olma düşüncesi “duyarsız kalma” davranışı üzerinde etkilidir.

Turizm Lisans Eğitim Kurumlarında Bir Araştırma

Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmanın amacı, turizm lisans eğitimi veren yükseköğretim kurumlarında akademisyenlerin mevcut durumu koruma, beklenti, kuruma bağlılık ve yönetime destek durumlarının örgütsel sessizlik davranışı üzerindeki etkisini araştırmaktır. Bu amaca yönelik olarak elde edilen verilerin analizi yapılarak bulguları ortaya koymak ve daha önce yapılmış çalışmalarla karşılaştırılarak bir değerlendirme yapmaktır. Örgütlerde yaşanan sorunların çözümünde bireylerin katılımı ve katkısı oldukça önemlidir. Ortaya çıkarılmayan ve çözülemeyen küçük sorunların örgütün geleceğini tehlikeye atacak şekilde daha büyük sonuçlar doğurmaması için zamanında tespit edilerek müdahale edilmesi gerekir. Bu nedenle örgütsel sessizlik, daha büyük sorunlara neden olabilecek bir durumun yaratılmaması açısından üzerinde önemle durularak çözülmesi gereken konuların başında gelmektedir. Örgütlerin geleceği, başarısı ve verimliliği açısından olduğu kadar bireylerin çalışma ortamı huzuru ve sağlığının sağlanması bakımından örgütsel sessizlik davranışına neden olan etkilerinin kaldırılması, örgüt içinde düzeyli ve açık bir iletişim sisteminin kurulması oldukça önemlidir. Bu çalışma örgütsel sessizlik davranışının nedenleri ve etkilerinin ortaya çıkarılması nedeniyle de ayrı bir önem taşımaktadır.

Araştırma Yöntemi

Çalışma Yükseköğretim Kurumlarında görev yapan akademisyenler üzerine yapılan bir alan araştırması şeklinde gerçekleştirilmiştir. Yapılan literatür taramasından elde edilen bilgilerle, Demir (2010), Morrison ve Milliken (2000), Pinder ve Harlos (2001) ile Çakıcı ve Çakıcı (2007)'nin çalışmalarından yararlanılarak bir anket oluşturulmuştur. Turizm lisans yükseköğretim kurumlarında görev yapan akademisyenlere elektronik posta aracılığıyla ulaşılmıştır. Elektronik posta gönderilirken alıcı kısmında “gizli” seçeneği işaretlenerek alıcıların birbirilerini görmemeleri sağlanmış ve anketler özel bir araştırma kuruluşu üzerinden ulaştırılmıştır. Ankette katılımcıların demografik özelliklerine yönelik olmak üzere 4 adet kapalı uçlu ve Likert tipi ölçekte 21 adet bağımsız ve 3 adet bağımlı değişken sorusu olmak üzere toplam 28 adet soru yer almaktadır. Likert ölçeğine göre hazırlanan sorular, 5-kesinlikle katılıyorum seçeneğinden 1-kesinlikle katılmıyorum seçeneğine doğru beşli aralıkta sıralanmıştır.

Araştırmada bazı kısıtlamalar yapılmıştır. Öncelikle lisans eğitimi veren Yükseköğretim kurumları içinde henüz fakülteleşme sürecine girmemiş ve yüksek- okul düzeyinde faaliyetlerini sürdüren turizm okullarında uygulama yapılmasına karar verilmiştir. Bunun temel nedeni, bu okulların yeni yapılanma sürecinde olmaları, kadro gereksinimleri olduğu kadar akademisyenlerin ilgisi ve yöneticilerinin “müdür” olarak doğrudan rektör tarafından atanmasıdır. İkinci kısıtlama, profesör unvanına sahip akademisyenlerin birçok haklarının sağlanmış olmasına bağlı olarak kurum içindeki olumsuzluklara daha kolay tepki verebilmesi nedeniyle kapsam dışında tutulmasıdır. Ocak 2010-Şubat 2011 tarihleri arasında yapılan bu çalışmada ulaşılan bilgilere göre Türkiye’de turizm lisans eğitimi veren yükseköğretim kurumlarında, internet sayfalarında yer alan bilgiler dikkate alındığında yaklaşık 450 akademisyen (bazılarının turizm alan dışı olduğu tahmin edilmektedir) bulunmaktadır. Başlangıçta elektronik posta adreslerine ulaşılan 405 akademisyene anket yollanmıştır. Bu anketlerin 68’i katılımcıların elektronik posta hesaplarının dolu, yanlış yazılmış ya da eski kullanılmayan ya da iptal edilmiş olması nedeniyle sistem hatası vermiştir. İlk turda 337 anketten 108’i cevaplanmış olarak geri dönmüş olup, geri kalanına ikinci tur anket yollanmış ve 66 anket daha elde edilmiştir. Son olarak cevaplayanların adresine tekrar gönderilen anketlerden de 27’si doldurulmuş olarak geri dönmüştür. Toplam 337 anketten %59’u geri dönmüş olup, bu oran kabul edilebilir düzeydedir (Friedman ve Goldstein, 1975:770; Sekaran, 2000:234).

Çalışmada elde edilen veriler sosyal bilimler için geliştirilmiş olan “PASW Statistics 18” paket programı ile analiz edilmiştir. İstatistiksel olarak veriler tanımlayıcı ve çıkarımsal istatistik açısından ele alınmıştır. Öncelikle, demografik soruların frekans dağılımları ele alınmış ve tablo 1’de gösterilmiştir. İkinci aşamada verilerin güvenilirliği test edilmiştir. Değişkenleri daha sağlıklı bir şekilde belirlemek amacıyla, verilere faktör analizi uygulanmıştır. Daha sonra ilgili faktörlerin birbiri ile olan ilişkilerini ölçmek için korelasyon analizi ve bu faktörlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla da regresyon analizi yapılmıştır.

Araştırma Bulguları

Araştırmada çıkarımsal istatistiksel bulgularından önce tanımlayıcı ve durum tespiti olarak katılımcıların özelliklerine ilişkin frekans dağılımları yapılmıştır. İkinci aşamada çalışmanın genel güvenilirlik analizi test edilmiş olup, ulaşılan sonuçlara

göre faktör analizi uygulanmıştır. Faktörler arasında ilişki düzeyini belirlemek amacıyla korelasyon analizi gerçekleştirilmiş olup ardından bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkisine yönelik regresyon analizi yapılarak ulaşılan bulgular ortaya konulmuştur.

Sayısal ve Yüzdesel Dağılım

Katılımcıların demografik özelliklerini gösteren bilgilere göre çoğunluğun 26-40 yaş aralığında olduğu görülmektedir (%85). Katılımcılar içinde % 33 ile yardımcı doçent kadrosunda ve %32 ile araştırma görevlisi kadrosunda bulunanlar ilk iki sırada yer almaktadır. Demografik özellikler incelendiğinde katılımcıların %58'i erkeklerden ve %63'ünde evli olduğu görülmektedir.

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Yaş	Sayı	Yüzde	Ünvanı	Sayı	Yüzde
25 ve altı	11	5,47	Doçent	4	1,99
26-30	30	14,93	Yrd. Doçent	68	33,83
31-35	72	35,82	Dr.	7	3,48
36-40	68	33,83	Öğretim Görevlisi	38	18,91
41 ve üstü	20	9,95	Araştırma Görevlisi	66	32,84
Toplam	201	100,00	Okutman	13	6,47
			Uzman	5	2,49
			Toplam	201	100,00
Cinsiyet	Sayı	Yüzde	Medeni Durumu	Sayı	Yüzde
Kadın	84	41,79	Bekar	73	36,32
Erkek	117	58,21	Evli	128	63,68
Toplam	201	100,00	Toplam	201	100,00

Çıkarımsal İstatistiksel Bulgular

Genel olarak verilere uygulanan güvenilirlik düzeyleri sosyal bilimler için kabul edilen oranın (0,70) (Nunnally, 1978:245) üzerinde gerçekleşmiştir ($\alpha=,84$ ve $p<,001$). KMO ölçümünün 0,815 düzeyinde olması faktör analizi yapılabilmesi açısından önemli olan istatistiksel bulgulardır. Faktör analizi için KMO değerinin 1'e yakın olması istenir (Büyüköztürk, 2002:119; Erdoğan, 2003:352; Özdamar, 1999:241; Sekaran, 2000:308). Araştırmada sonuçların daha belirgin bir şekilde ortaya konulması amacıyla (Hair, Anderson, Tatham ve Black, 1998) faktör analizinde yükleme oranları 0,40'dan az olan değişkenlere tablo 2'de yer verilmemiştir. Faktör analizi tablosundan da görüldüğü gibi dört grupta toplam 21 değişken genel yapıyı %66 oranında açıklamaktadır.

"Mevcut durumu koruma" olarak belirlenen ilk faktör 7 değişken ile açıklanmaktadır. Bu faktörün özdeğeri 6,150; tanımladığı fark yüzdesi 28,097; ortalama değer 4,30; F değeri 5,152; güvenilirlik derecesi ,87 ve $p<,01$ düzeyinde anlamlı olarak gerçekleşmiştir. Akademisyenlerin mevcut durumlarını korumak olarak algıladıkları en önemli değişkenin "geçici görevlendirilme korkusu" olduğu görülmektedir. 2547 sayılı kanunun 13/b-4 maddesinin rektörlere tanıdığı yetkiler arasında bir başka birime, bireyin isteğine bakılmaksızın görevlendirme endişesi örgüt içinde sessizlik davranışının sergilenmesine neden olabilmektedir. İdari görevde bulunanların yetkilerini kaybetme riski, rahat çalışma ortamının bozulmaması, akademik ve idari iş yükü-

nün artmaması ve uzmanlık alanına saygı değişkenleri ile ifade edilen mevcut durumun korunmasına yönelik düşünceler bireylerin örgütsel sessizlik davranışında önemli olan etkenler olarak görülmektedir. İkinci faktör “akademik beklenti” olarak belirlenmiş ve 5 değişken ile açıklamaktadır. Özdeğeri 2,869; tanımladığı fark yüzdesi 13,473; ortalama değer 3,81; F değeri 24,131; güvenilirlik derecesi ,90 ve $p < ,01$ düzeyinde anlamlı olarak gerçekleşmiştir. Akademik beklentilerin, özellikle akademik ve idari kadro olarak algılanması akademisyenler için oldukça anlamlı bir sonuç ortaya koymuştur. Örgütsel sessizlik davranışının sergilenmesinde beklentilerin karşılanabilme olasılığının önemli bir etkisi olduğu ifade edilebilir. Bu faktörü açıklayan değişkenlerin kadro beklentilerinin dışında, bireylerin kendi istekleri ile yer değişikliği beklentisi, araştırma ve projelerde görev alabilme düşüncesi ile esnek çalışma saatlerine ilişkin beklentiler, örgüt içinde sessiz kalma davranışının önemli unsurları olarak görülmektedir.

Tablo 2. Faktör Analizi Sonuçları

FAKTÖR GRUPLARI	FY	ÖZD	TFY	ORT	F	A	p
MEVCUT DURUMU KORUMA		6,150	28,097	4,30	5,152	,87	,001
Geçici görevlendirilme korkusu	,819						
Yetkilerini kaybetmemek	,796						
Rahatlığın bozulması	,741						
Çalışma ortamı huzuru	,727						
Akademik olmayan iş yükü	,720						
Uzmanlık alanına saygı	,707						
Zorunlu ders yükü	,593						
AKADEMİK BEKLENTİ		2,869	13,473	3,81	24,131	,90	,001
Unvan-kadro beklentisi	,849						
İdari-kadro beklentisi	,842						
İstenilen yere görevlendirilebilme	,830						
Araştırma/projelerde görev alabilme	,787						
Esnek çalışma saatleri	,748						
KURUMA BAĞLILIK		2,655	12,454	3,90	22,834	,77	,001
Etik değerler	,845						
Vicdani sorumluluk	,823						
Aileden biri olarak görme	,688						
Arkadaş ilişkileri	,640						
Ortak değerler	,516						
YÖNETİME DESTEK		2,169	10,488	3,66	13,634	,72	,001
Yönetimin yanında olma	,798						
Sorumluluk alma	,727						
Akademik destek	,690						
İş birliği ve ortak çalışma	,522						

Kaiser-Meyer-Olkin Ölçümü=0,815 ve $p < ,001$; Toplam farkın (varyansın) açıklanma oranı %66

Üçüncü faktör “kuruma bağlılık” olarak belirlenmiştir. Bu faktörü en iyi açıklayan iki değişkenin etik değerler ile vicdani sorumluluk olduğu görülmektedir.

Akademisyenler, kurumun saygınlığının etik değerlerle ölçülebileceğini ortaya koyarak sessiz kalmanın da önemli bir davranış olduğunu belirtmişlerdir. Kuruma karşı sorumlulukların da sessiz kalma davranışı sergilenmesinde önemli olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Bireylerin kendisini kurumun bir parçası olarak değerlendirmeleri ve ortak değerlere sahip olmaları örgütsel sessizlik açısından önemli etkenlerdir. Toplam 5 değişken ile açıklanan bu faktörün özdeğeri 2,655; tanımladığı fark yüzdesi 12,454; ortalama değer 3,90; F değeri 22,834; güvenilirlik derecesi ,77 ve $p<,01$ düzeyinde anlamlı olarak gerçekleşmiş olması, örgütsel sessizlik davranışında kuruma bağlılığın önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Diğer yandan, “yönetime destek” olarak belirlenen dördüncü faktör 4 değişken ile temsil edilmektedir. Bu faktörün özdeğeri 2,169; tanımladığı fark yüzdesi 10,488; ortalama değer 3,66; F değeri 13,634; güvenilirlik derecesi ,72 ve $p<,01$ düzeyinde anlamlı olarak gerçekleşmiştir. Bireylerin gerek kurum üst yönetimi, gerekse birim yönetimini kendilerine yakın hissetmeleri başlangıçta sessiz kalarak destek verdikleri şekilde yorumlanabilir. Ancak yönetsel uygulamaların bireyler tarafından benimsenmesinin sonucunda yönetimin yanında olma isteği en önemli unsur olarak görülmektedir. Bununla birlikte kurum içinde sorumluluk alarak yönetime verilen desteğin açıkça ortaya konulması örgütsel sessizlik açısından ulaşılan bulgulardandır. Akademik anlamda destek ile işbirliği ve ortak çalışmalar yönetime verilen destek olarak örgütsel sessizlik davranışında önemli etkenler olarak görülmektedir.

Tablo 3. Faktörlerin Bağımlı Değişkenler ile İlişkisi

Değişkenler	Ort.	SS	1	2	3	4	5	6	7
1-Mevcut Durumu Koruma	4,30	0,46	1						
2- Akademik Beklenti	3,81	0,75	,427*	1					
3- Kuruma Bağlılık	3,90	0,55	,087	,075	1				
4- Yönetime Destek	3,66	0,57	,194*	,285*	,067	1			
5- <i>Bilinçli Sessizlik</i>	3,82	0,41	,753*	,762*	,581*	,562*	1		
6- <i>Çoğunluğa Uyuma</i>	3,86	0,44	,676*	,116	,462*	,593*	,684*	1	
7- <i>Duyarsız Kalma</i>	3,92	0,44	,581*	,147	,450*	,130	,544*	,595*	1

* $p<,01$

Çalışmada bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkisini belirlemeden önce bu değişkenler arasındaki ilişkilerin ortaya konulması gerekmektedir. Tablo 3’de görüldüğü gibi “mevcut durumu koruma” amacıyla sessizlik davranışının bilinçli bir şekilde yapıldığı değişkenler arasındaki pozitif doğrusal yönlü ilişkinin anlamlı olmasından anlaşılmaktadır ($r=,753$ ve $p<,01$). “Mevcut durumu koruma” adına yapılan sessizlik davranışı çoğunluğa uyuma ($r=,676$ ve $p<,01$) ve olaylara duyarsız kalma ($r=,581$ ve $p<,01$) şeklinde de görüldüğü korelasyon analizinden anlaşılmaktadır. “Akademik beklenti”nin yalnızca bilinçli sessizlik davranış olarak sergilenmesi oldukça anlamlı bulunmuştur ($r=,762$ ve $p<,01$). Bilinçli sessizlik davranışı ile yüksek düzeyde pozitif bir ilişkisi olan “akademik beklenti”nin çoğunluğa uyuma ve duyarsız kalma şeklinde gösterilen sessizlik davranışı ile anlamlı bir ilişkisinin olmadığı tespit edilmiştir. “Kuruma bağlılık” her üç sessizlik davranış türü ile orta düzeyde pozitif doğrusal yönde ve anlamlı düzeyde bir ilişkiye sahiptir (Tablo 3). Bu durum, kuruma bağlılık olarak sessiz kalmanın üç farklı şekilde de gösterilebileceğini ortaya koymaktadır (Tablo 3). Diğer yandan “yönetime destek” verme

bilinçli davranış ve çoğunluğa uyma şeklinde gerçekleşebilirken duyarsız kalarak destek vermenin anlamsız olduğu görülmektedir (Tablo 3).

Çalışmada bağımsız değişkenlerin (mevcut durumu koruma, akademik beklenti, kuruma bağlılık ve yönetime destek) bağımlı değişkenler (bilinçli davranış, çoğunluğa uyma ve duyarsız kalma) üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo 4. Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkisi

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	BAĞIMLI DEĞİŞKENLER (ÖRGÜTSEL SESSİZLİK)					
	Bilinçli Sessizlik		Çoğunluğa Uyma		Duyarsız Kalma	
	β	t	β	t	β	t
Mevcut Durumu Koruma	,243	6,478*	,197	5,595*	,323	8,643*
Akademik Beklenti	,205	5,350*	,014	1,541	,039	1,468
Kuruma Bağlılık	,086	2,296**	,093	2,409**	,171	3,956**
Yönetime Destek	,126	2,887**	,314	9,510*	,036	1,669
F		142,379		172,938		198,223
R ²		,65		,68		,72
Düzeltilmiş R ²		,63		,62		,53
*p<,01						
**p<,05						

Regresyon analizi tablosunda da görüldüğü gibi bağımsız değişkenlerin bilinçli sessizlik davranışını %65 oranında açıkladığı görülmektedir (R²=,65). “Mevcut durumu koruma” ile “akademik beklenti” faktörlerinin bilinçli sessizliği önemli düzeyde etkilemesinin diğer iki bağımsız değişkene göre daha anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Bireylerin beklentilerini gerçekleştirebilmek için bilinçli bir şekilde örgütsel sessizlik içinde oldukları görülmektedir. Aynı şekilde sahip olunan olanakların kaybedilmemesi de önemli bir neden olarak değerlendirilmektedir. “Çoğunluğa uyma” şeklinde gerçekleşen sessizlik davranışını en fazla “yönetime destek” faktörü etkilemektedir (t=9,510 ve p<,01). Yönetimsel uygulamaların çoğunluk tarafından kabul görmesi, yönetimin işini kolaylaştırması örgütsel sessizlik olarak görülmektedir. “Mevcut durumu koruma” faktörü çoğunluğa uyma davranışını önemli düzeyde etkileyen ikinci bağımsız değişken olarak gerçekleşmiştir. “Çoğunluğa uyma” faktörü üzerinde “kuruma bağlılık” faktörünün de etkili olduğu görülürken (t=2,409 ve p<,01) “akademik beklenti” faktörünün anlamlı bir etkisinin olmadığı bulgusuna ulaşılmıştır (t=1,541 ve p>,05). Örgütlerde bireylerin “mevcut durumu koruma” amaçlı davranışlarının duyarsız kalma davranışını önemli düzeyde etkilemesi de söz konusudur (t=8,643 ve p<,01). Aynı şekilde duyarsız kalma davranışı üzerinde kuruma bağlılık faktörünün de etkisi olduğu görülürken diğer iki bağımsız değişkenin anlamlı bir etkisinin olmadığı saptanmıştır. Bağımsız değişkenlerin duyarsız kalma davranışını etkilemesi regresyon analizi ile %72 oranında açıklanmaktadır.

Tablo. 5. Hipotezlere ilişkin ölçüm sonuçları

Hipotezler	r	t	Sonuç
H _{1a} : Mevcut Durumu Koruma → Bilinçli Sessizlik	,753*	6,478*	Desteklendi
H _{1b} : Mevcut Durumu Koruma → Çoğunluğa Uyma	,676*	5,595*	Desteklendi
H _{1c} : Mevcut Durumu Koruma → Duyarsız Kalma	,581*	8,643*	Desteklendi
H _{2a} : Akademik Beklentiler → Bilinçli Sessizlik	,762*	5,350*	Desteklendi
H _{2b} : Akademik Beklentiler → Çoğunluğa Uyma	,116	1,541	Desteklenmedi
H _{2c} : Akademik Beklentiler → Duyarsız Kalma	,147	1,468	Desteklenmedi
H _{3a} : Kuruma Bağlılık → Bilinçli Sessizlik	,581*	2,296**	Desteklendi
H _{3b} : Kuruma Bağlılık → Çoğunluğa Uyma	,462*	2,409**	Desteklendi
H _{3c} : Kuruma Bağlılık → Duyarsız Kalma	,450*	3,956**	Desteklendi
H _{4a} : Yönetime Destek → Bilinçli Sessizlik	,562*	2,887**	Desteklendi
H _{4b} : Yönetime Destek → Çoğunluğa Uyma	,593*	9,510*	Desteklendi
H _{4c} : Yönetime Destek → Duyarsız Kalma	,130	1,669	Desteklenmedi

*p < ,01 ve **p < ,05

Çalışmada öngörülen hipotezlerin sonuçlarına ilişkin bilgiler tablo 5’de yer almaktadır. Toplam dört faktör grubu altında 12 hipoteze ilişkin sonuçlar incelendiğinde 9 tanesinin desteklendiği 3 tanesinin desteklenmediği görülmektedir. Özellikle bireylerin akademik beklentilerine yönelik davranışlarında, örgüt içinde çoğunluğun davranışına uymadıkları ve olaylara duyarsız kalma eğiliminde olmadıkları sonucu ortaya çıkmıştır. Aynı şekilde yaşanan olumsuz olaylar ve adaletsiz uygulamalara karşı, yönetime destek amacıyla duyarsız kalınmayacağı için bu yöndeki hipotezde desteklenmemiştir.

Sonuç ve Tartışma

Örgütsel sessizlik davranışı, Yükseköğretim Kurumlarında farklı şekillerde görülürken bunların temelinde de farklı nedenler bulunmaktadır. Özellikle akademisyenlerin örgüt içinde yalnız kalma korkusu ve kişisel beklentilerinin karşılanmasına yönelik çabalar doğal olarak gruplaşmaya iterken, farklı düşüncede olan bireylere karşı da bir önyargı oluşturabilmektedir. Örgütsel sessizlik, örgüt kültürünün bir parçası olarak ortaya çıkabilmektedir (Demir, 2010; Morrison ve Milliken, 2000). Ulaşılan bulgular örgütsel sessizlik davranışında yerleşik kültürün belirgin bir şekilde etkisini gösterdiğini açıklamaktadır. Bu durum Pinder ve Harlos (2001)’un, örgüt içinde kişisel çıkarların öncelikli olarak düşünüldüğü yönündeki görüşünü desteklemektedir. Bireylerin normal şartlarda tepki gösterilen adaletsiz uygulamalara karşı sessizlik davranışını sergilemesi, istediklerini elde etme adına olumlu bir sonuç verirken kurum açısından değerlendirildiğinde sorunların katlanarak büyümesi anlamına gelmektedir

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular, bireylerin örgütsel sessizlik davranışının temelinde yatan “mevcut durumu koruma” düşüncesinin bilinçli sessizlik davranışı olarak ortaya çıktığını göstermiştir. Bununla birlikte, örgüt içinde çoğunluğun eğilimine uyma davranışı göstererek veya olaylara duyarsız kalarak da mevcut durumu koruma yoluna gidildiği belirlenmiştir. Bununla ilgili öngörülen hipotezle-

rin desteklenmesi, bireylerin sahip olduğu olanakları kaybetmemek ve en azından mevcut durumu korumak için farklı şekillerde örgütsel sessizlik davranışını gösterdiğini ortaya koymuştur. Akademik beklentiler daha farklı bir sonuç ortaya çıkarmıştır. Bireylerin bu tür beklentileri karşılamak adına daha açık bir şekilde ve planlı olarak hareket ettikleri ve bilinçli olarak sessizlik davranışında buldukları sonucuna ulaşılmıştır. Bu amaçla oluşturulan hipotez desteklenirken, çoğunluğa uyma ve duyarsız kalma şeklindeki davranışlara ilişkin hipotezler desteklenmemiştir. Bu durum bireylerin akademik ve idari kadro, unvan beklentileri ve çeşitli şekillerde oluşan isteklerini gerçekleştirmek için diğer çalışanlarla birlikte hareket etmediklerini göstermekte ve istek ve beklentilerin kişisel özellik taşıdığını açıklamaktadır.

Bireylerin kuruma olan bağlılıkları bazı davranışların gösterilmesinde bir engel teşkil edebilmektedir (Premeaux ve Bedeian, 2003; Saville-Troike, 1985; Pinder ve Harlos, 2001). Etik değerlerin akademisyenler tarafından daha iyi algılanması ve sorumluluklarının bilincinde ve kendilerini örgütün bir parçası olarak görmeleri, kişisel çıkarlar kadar örgütsel çıkarlarının da önemli olması nedeniyle sessizlik davranışında buldukları sonucu ortaya çıkmıştır. Kuruma bağlılık ile örgütsel sessizlik davranışı ilişkisine yönelik hipotezlerin desteklediği görülürken, oluşan bağlılığın sessiz kalmada bireyleri etkilediği tespit edilmiştir. Diğer yandan, bireylerin yönetime destek vermeleri ya bilinçli ve planlı bir şekilde gerçekleşmekte ya da çoğunluğa uyma davranışı şeklinde ortaya çıkmaktadır. Örgüt içinde yaşanan olaylara ya da gelişen durumlara karşı duyarsız kalma şeklinde yönetime destek olma söz konusu olmamaktadır. Yönetime destek konusunda oluşturulan hipotezlerden olaylara duyarsız kalma şeklinde ifade edilen davranış istatistiksel olarak da desteklenmemiştir.

Kurumlarda, özellikle mevcut durumun korunması ve akademik beklentilerin temelinde örgütsel hedeflerden çok kişisel çıkarlar rol oynamaktadır. Diğer yandan kuruma bağlılık ve yönetime destek konularında kişisel çıkarlar olmakla birlikte örgütsel hedef ve çıkarlarda düşünülmektedir. Bu çalışmada, bazı katılımcıların endişe taşıdıklarını ifade etmiş olmaları örgütsel sessizlik konusunun yükseköğretim kurumlarında önemli bir sorun olduğunu göstermektedir. Örgütsel sessizlik davranışının altında farklı kutuplaşmaların olması her yönetim değişikliğinde geçmiş olayların tekrar gündeme getirilmesi akademisyenlerin her ne şekilde olursa olsun belirli bir baskı altında olduğunu göstermektedir. Bunun temelinde sınırsız yetkinin keyfi ve dengesiz kullanılması olduğu ifade edilebilir. Bu çalışmada elde edilen veriler ve ulaşılan sonuç yalnızca turizm lisans eğitimi veren yükseköğretim kurumlarına özgüdür. Örgütsel sessizliğin önemli bir sorun olarak görüldüğü yükseköğretim kurumlarında daha kapsamlı bir çalışmanın yapılarak daha özgür, huzurlu ve sağlıklı bir çalışma ortamının yaratılması hem bireysel hem de örgütsel düzeyde önemli sonuçlar ortaya çıkarabilir.

Kaynakça

- AJZEN, Icek (2002). "Perceived Behavioral Control, Self-Efficacy, Locus of Control, and the Theory of Planned Behavior", **Journal of Applied Social Psychology**, 32(4), 665-683.
- ARONSON, Elliot (1997). "A Theory of Cognitive Dissonance by Leon Festinger", **The American Journal of Psychology**, 110(1), 127-137.
- BAYRAM, T.Yalçın (2010). "Üniversitelerde Örgütsel Sessizlik", **Abant İzzet Baysal Ün. SBE (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Bolu.
- BOWEN, Frances ve BLACKMON, Kate (2003). "Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice", **Journal of Management Studies**, 40(6), 1393-1417.
- BÜYÜKÖZTÜRK, Şener (2002). **Veri Analizi El Kitabı**, Ankara: Pegem A. Yayıncılık.
- CROPANZANO, Russell ve RANDALL, Marjorie L. (1993). "Justice in the Workplace: a Historical Review". In: Cropanzano, R. (Ed.), **Justice in the Workplace: Approaching Fairness in Human Resource Management**. Erlbaum, Hillsdale, NJ, 3-20.
- ÇAKICI, Ayşehan (2007). "Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri", **Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 16(1), 145-162.
- ÇAKICI, Ayşehan (2008). "Örgütlerde Sessiz Kalınan Konular, Sessizliğin Nedenleri ve Algılanan Sonuçları Üzerine Bir Araştırma", **Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 17(1), 117-134.
- ÇAKICI, Ayşehan ve ÇAKICI, A. Celil (2007). "İşgören Sessizliği: Konuşmak mı Zor, Sessiz Kalmak mı Zor?", **15. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Kitabı, Sakarya Üniversitesi**, 389-400.
- DEMİR, Mahmut (2010). "Algılanan Adalette Örgütsel Sessizlik Davranışının Kariyer Beklentisine Etkisi", **11. Ulusal Turizm Kongresi Bildiri Kitabı**, Kuşadası, 577-589.
- DETERT, James R ve BURRIS, Ethan E. (2007). "Leadership Behavior and Employee Voice: Is The Door Really Open?", **Academy of Management Journal**, 50(4), 869-884.
- DUTTON, Jane E., ASHFORD, S.J., O'NEILL, R., HAYES, E. ve WIERBA, E. (1997). "Reading the Wind: How Middle Managers Assess the Context for Selling Issues to Top Managers", **Strategic Management Journal**, 18(5), 407-423.
- ERDOĞAN, İrfan (2003). **Pozitivist Metodoloji**, Ankara: Erk yayını.
- EREN, Erol (1998). **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- FRIEDMAN, Hershey H. ve GOLDSTEIN, Larry (1975). "Effect of Ethnicity of Signature on the Rate of Return and Content of a Mail Questionnaire", **Journal of Applied Psychology**, 60, 770-771.
- HAIR, Joseph F., ANDERSON, Ralph E., TATHAM, Ronald L. ve BLACK, William C. (1998). **Multivariate Data Analysis**, 5th ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- HUBBELL, Anne P. ve CHORY-ASSAD, Rebecca M. (2005). "Motivating Factors: Perceptions of Justice and Their Relationship with Managerial and Organizational Trust", **Communication Studies**, 56(1), 47-70.
- JENSEN, Vernon J. (1973). "Communicative Functions of Silence", **ETC. A Review of General Semantics**, 30, 249-257.
- MEYER, John P. ve SMITH, Catherine A. (2000). "HRM Practises and Organizational Commitment: Test of a Mediation Model", **Canadian Journal of Administrative Sciences**, 17(4), 319-332.

- MEYER, John P., STANLEY, D.J., HERSCOVITCH, L. ve TOPOLNYTSKY, L. (2002). "Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences", **Journal of Vocational Behavior**, 61(1), 224-247.
- MILLIKEN, Frances J., MORRISON, E.W. ve HEWLIN, F.P. (2003). "An Exploratory Study of Employee Silence: Issues that Employees Don't Communicate Upward and Why", **Journal of Management Studies**, 40(6), 1453-1476.
- MILLIKEN, Frances J. ve MORRISON, Elizabeth W. (2003). "Shades of Silence: Emerging Themes and Future Directions for Research on Silence in Organizations", **Journal of Management Studies**, 40(6) 1563-1568.
- MORRISON, Elizabeth W. ve MILLIKEN, Frances J. (2000). "Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World", **Academy of Management Review**, 25(4), 706-725.
- NOELLE-NEUMANN, Elisabeth (1974). "The Spiral of Silence: a Theory of Public Opinion", **Journal of Communication**, 24 (2), 43-51.
- NUNNALLY, Jum C. (1978). **Psychometric Theory**, New York, McGraw-Hill.
- ÖZDAMAR, Kazım (1999). **Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi**. Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- PINDER, Craig C. ve HARLOS, Karen P. (2001). "Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived Injustice", **Research in Personnel and Human Resources Management**, 20, 331-369.
- PREMEAUX, Sonya F. ve BEDEIAN, Arthur G. (2003). "Breaking the Silence: The Moderating Effects of Self-Monitoring in Predicting Speaking Up in the Workplace", **Journal of Management Studies**, 40(6), 1537-1562.
- RHOADES, Linda ve EISENBERGER, Robert (2002). "Perceived Organizational Support: A Review of the Literature", **Journal of Applied Psychology**, 87(4), 698-714.
- SAVILLE-TROIKE, Muriel (1985). "The Place of Silence in an Integrated Theory of Communication". In: D. Tannen ve M. Saville-Troike (Eds), **Perspectives on Silence** (pp.3-18). Norwood, NJ: Ablex Publishing Co.
- SEKARAN, Uma (2000). **Research Methods for Business: A Skill Building Approach**, New York: John Wiley & Sons, Inc.
- VAKOLA, Maria ve BOURADAS, Dimitris (2005). "Antecedents and Consequences of Organizational Silence: An Empirical Investigation", **Employee Relations**, 27(5), 441-458.
- VAN DYNE, Linn, ANG, Soon ve BOTERO, Isabel C. (2003). "Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs", **Journal of Management Studies**, 40(6), 1359-1392.
- VAN KNIPPENBERG, Daan ve SLEEBOS, Ed (2006). "Organizational Identification versus Organizational Commitment: Self-Definition, Social Exchange, and Job Attitudes", **Journal of Organizational Behavior**, 27(5), 571-584.
- VAN SCOTTER, James R. (2000). "Relationships of Task Performance and Contextual Performance with Turnover, Job Satisfaction, and Affective Commitment", **Human Resource Management Review**, 10(1), 79-95.
- Yükseköğretim Kanunu, No: 2547.
- WILMER, Harry A. (1996). "Silence: Something We Rarely Hear, Which Does Not Exist", **Journal of The American Academy of Psychoanalysis**, 23, 723-730.

ORGANIZATIONAL SILENCE AT THE INSTITUTIONS OF HIGHER EDUCATION: A STUDY AT INSTITUTIONS OF TOURISM BACHELOR'S DEGREE-GRANTING

Mahmut DEMİR*

Şirvan Şen DEMİR**

Abstract

The purpose of this study was to investigate the effects of academics' current status at the university, expectations, organizational commitment and support to management as silence factors on the organizational silence behaviour at the Institutions of Tourism Bachelor's degree-granting. A literature review was conducted for research model and then questionnaire was developed from the studies in the literature. Data were collected from participants (201 employees) via e-mail and were analyzed with PASW statistical programs. Structural validity of the data have revealed with the explanatory factor analysis. It was tested using a correlation analysis to determine the relationship among factor groups and using a regression analysis to determine the effects of independent variables on dependent variables. As a result, 9 of 12 hypotheses have been supported.

Key Words: Tourism, academics, education, undergraduate, organizational silence

* Asst. Prof. Dr. Muğla University, School of Tourism and Hotel Management

** Dr. Muğla University, School of Tourism and Hotel Management