
ALGILANAN ÖRGÜTSEL DEMOKRASİNİN ÖRGÜTSEL SESSİZLİK TUTUMLARINA ETKİSİ: İSTANBUL'DA TEKSTİL SEKTÖRÜNDE FAALİYET GÖSTEREN BİR İŞLETME ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE ARAŞTIRMA

Seda ŞENOL¹

Hakkı AKTAŞ²

Öz

Örgütsel demokrasi, iş görenlerin katılımcı yönetim anlayışı çerçevesinde kararlara dâhil olmaları ve ses çıkarmalarını ifade etmektedir. Örgütsel sessizliğin temel sebeplerinden biri olan otokratik yönetim anlayışına bağlı tek yönlü iletişim uygulamaları, iş görenleri demokratik olmayan bir şekilde sessizliğe itmektir. Bu bağlamda araştırma kapsamında örgütsel demokrasi uygulamalarının örgütsel sessizlik davranışlarına ilişkin tutumları üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırma, İstanbul'da tekstil sektöründe faaliyet gösteren bir işletmede 130 iş gören üzerinde, kolayda örneklem metoduyla gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın temel soruları: (1) Bireylerce algılanan örgütsel demokrasi bireylerin örgütsel sessizlik tutumlarını nasıl etkilemektedir? (2) Bireylerce algılanan katılımcı, şeffaf, adil, eşit ve hesap verebilir yönetim uygulamalarının bireylerin örgütsel sessizlik tutumları üzerindeki etkileri nelerdir? (3) Örgütsel demokrasi algısı ile örgütsel sessizlik tutumları demografik özellikler bağlamında nasıl farklılaşmaktadır? Araştırmada veri toplama araçları olarak örgütsel demokrasi ölçeği (Geçkil,2013) ile örgütsel sessizlik ölçeği (Dyne ve diğerleri, 2003) kullanılmıştır. Araştırma neticesinde algılanan örgütsel demokrasinin örgütsel sessizlik tutumları üzerinde pozitif etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Demokrasi, Örgütsel Sessizlik, Katılımcı Yönetim Uygulamaları
JEL Sınıflandırması: D23; D83

THE EFFECTS OF PERCEIVED ORGANIZATIONAL DEMOCRACY ON ORGANIZATIONAL SILENCE ATTITUDES: A RESEARCH ON EMPLOYEES OF A COMPANY IN TEXTILE INDUSTRY IN ISTANBUL

Abstract

Organizational democracy implies that those who engage in business should be involved in decisions within the framework of participatory management understanding and making voices. One way communication practices based on the understanding of autocratic type of management which is one of the main causes of organizational silence makes employees silent in a undemocratic manner. In this context it is investigated the effects of organizational democracy practices on organizational silence attitudes. The research was conducted on 130 employees in textile industry and data were collected by easy sampling method. The basic research questions are described as: (1) How does perceived organizational democracy by individuals affect the attitudes of organizational silence of individuals? (2) What are the effects of perceived participatory, transparent, fair, equal, accountable management practices on the attitudes of organizational silence? (3) How do the attitudes of organizational democracy and organizational silence differ in the context of demographic characteristic? The data collection tools in the research are organizational democracy scale (Geçkil, 2013) and organizational silence scale (Dyne et al., 2003). The study revealed that perceived organizational democracy has positive effects on organizational silence attitudes.

Key Words: Organizational Democracy, Organizational Silence, Participatory Management Practices
JEL Classifications: D23; D83

¹Yüksek Lisans Öğrencisi, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Örgütsel Davranış ABD, sedacekensenol@gmail.com

² Doç. Dr., İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Örgütsel Davranış ABD, hakk.aktas@istanbul.edu.tr

1. Giriş

21.yüzyıl itibari ile demokrasi kavramı sadece siyasal bağlamda değil, örgüt kapsamında da etkin olan bir yönetim biçimidir. Örgütsel demokrasi, örgüt çalışanlarının yönetim süreçlerine katılımlarını ifade etmektedir (Harrison ve Freeman, 2004: 49). Özellikle Hawthorne çalışmaları sonucu odak noktası olan insan ilişkileri ve Japon yönetim biçimlerinde öne çıkan iş gören katılımı, işletmeleri de farklı bir perspektiften bakmaya itmiştir. Deist (2008: 117) (Aktaran Erkal, 2012: 55)'e göre, örgütlerin iletişimsel yönleri de vardır ki bu onları demokratik eylemlere açık olmaya zorlar. Ancak hiyerarşik bir yapının meydana getirdiği tek yönlü iletişim, iş görenlerin fikir ve düşüncelerini saklamalarına neden olarak katılımcı yönetim anlayışını azaltmakta ve örgütsel sessizliğe sebep olmaktadır. Örgütsel sessizlik, örgüt içerisindeki bireylerin zorunlu veya tercihen birtakım faktörler sebebi ile sessiz kalmalarını ifade etmektedir. Örgütsel sessizlik, karar alma süreçlerinde çalışanların eşit katılımına engel olarak, örgüt ile ilgili bir durumun olumsuz gidişatına neden olabilir. Milliken vd. (2003)'e göre, 2001 yılında yaşanan Enron skandalında iş görenler şirketin durumu ile ilgili endişe duymuşlar, ancak yöneticileri ile konuşmada korku duydukları için durumu dile getirememişlerdir.

Örgütlerde demokratik uygulamalar çalışanların seslerini duyurabilmesine, bilgi ve becerilerinin gelişmesine olanak vermekte; onların işlevsel olmayan davranışlarını azaltmakta; örgütsel bağlılıklarını arttırmakta ve örgütün performansı ve verimliliğini arttırmaktadır.(Yazdani, 2010: 54). Çalışanlar için işyeri demokrasisi, iş görenlerin güçlendirilmesi ve örgüte karşı olan yabancılıklarının azalmasıdır. De Jong ve Witteloostuijn (2004: 54)' e göre, demokratik ilkelerin sağlandığı bir örgütte çalışmak, iş görenlerin yetenek ve becerilerinin gelişmesinde harekete geçirici bir rol oynamaktadır. Demokratik bir örgüt iklimi ile ne kadar çok iş gören bir işletme içerisinde ses sahibi olursa, bu durum örgütsel verimliliği ve örgütsel kimlik algısını olumlu yönde etkileyebilir.

Bir örgütte örgütsel demokrasiden bahsedebilmek için şu asgari koşulların bulunması gerektiği ifade edilmektedir: *“Yöneten yönetilenler arasında açık ve çok yönlü iletişimin bulunması, örgütsel karar sürecine ilgili tarafların iradesinin yansıtılması, kararların uygulamasının birlikte izlenmesi ve süreçlerin sonucunun birlikte denetlenmesi, kişisel hakların yasaların yanında ahlak ve etik ilkeler çerçevesinde korunması, kurumsal imkânlardan herkesin eşit koşullarda yararlanma olanağının bulunması, yönetim organlarında görev alacakların seçimle tayin edilmesi veya yönetilenlerin denetimi için gerekli araçların bulunması, çalışanların düşüncelerini özgürce ifade etmeye uygun bir kurumsal iklimin bulunması, çalışanların inanç ve değerlerini özgürce yaşayacakları bir kurumsal kültürün bulunması, yöneticilerin kendilerini hukuk kurallarıyla bağlı hissetmeleri, iş görenlerin kendileriyle ilgili her tür karar konusunda yeterli bilgiye sahip olması, kurumsal güven açıklık ve şeffaflığın bulunması...”* (Sadykova ve Tutar, 2014: 2). Örgüt kültürünün de bireylerin örgütsel sessizlik tutumları üzerinde etkili olduğu pek çok çalışmada ortaya koyulmuştur (Aktaş ve Şimşek, 2014; Acaray, 2014; Foshat ve Zarei, 2017). Örgütte var olan sessizlik tutumlarının genel olarak demokratik yönetim uygulamalarının yokluğundan ötürü kaynaklanması ve serbest bir şekilde duygu ve düşüncelerin bu eksiklikler nedeniyle saklanması mevcut iki olgu arasındaki ilişkinin önemini gözler önüne sermektedir.

Demokrasi olgusu sadece bir takım fikirler, ilkeler ya da emirler değil aynı zamanda birtakım iletişim süreçleridir (Cheney vd., 1997: 278). Örgütsel demokrasi ve örgütsel sessizlik arasında yadsınamaz bir ilişki olduğu gerçeği ortadadır. Collom (2003: 62), işyeri demokrasisini çalışanların işlerinde sese sahip olmaları olarak tanımlamaktadır. Bunun yanı sıra Yazdani (2010: 56), örgütsel demokrasinin ilkelerini, (1) katılımcı yönetim uygulamaları, (2) iş görenlerin işletme içerisinde seslerini duyurabilmeleri olarak açıklamaktadır. Araştırmada yer alan konuların etkileşimi açısından literatüre bakıldığında; Huang (2005)'in, katılımçılık ve sessizlik arasındaki ilişkiye yönelik yaptığı çalışmada, özellikle karar verme ve geri bildirim süreçlerine biçimsel olarak dâhil olan çalışanların, daha açık ve katılımcı, örgüt ikliminde fikirlerini, düşüncelerini ve ilgilerini paylaşmaya çok daha ilgili olacakları sonucuna varılmıştır. Sarıkaya (2013) yaptığı çalışmada, kararlara katılımın örgütsel sessizliği negatif yönde etkilediği sonucuna varılmıştır. Bu kapsamda algılanan

örgütsel demokrasinin örgütsel sessizlik tutumları ile etkileşimini belirlemeye yönelik bir araştırma yapılmıştır. Örgüt içerisindeki demokratik bir işleyişin iş görenler üzerindeki etkileri düşünüldüğünde, araştırmanın literatüre önemli bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Örgütsel Demokrasi

Türk Dil Kurumu'na göre demokrasi, halkın egemenliği temeline dayanan yönetim biçimi olarak tanımlanmaktadır (TDK). Demokrasi kelimesinin kökeni Antik Yunan'a dayanmakta olup, "demo" kelimesi "halk", "krasi" kelimesi ise "iktidar, güç, egemenlik" anlamlarına gelmektedir. Genel olarak değerlendirildiğinde, demokrasi, özünde herkesin eşit haklara sahip olması ve ortak katılımı ifade etmektedir. Bu bağlamda demokrasi, kelime anlamı itibari ile siyasi bir terim olarak anılsa da, toplumsal yaşamda ve örgüt yaşamında iş tatmini, örgütsel adalet, performans vb. pek çok konu ile ilişkilendirildiği görülmektedir (Coşan, 2014; Tutar ve Sadykova, 2014; Harrison ve Freeman, 2004).

Demokratik örgüt uygulamaları, örgütsel davranış literatüründe 1970'lerden beri oldukça öne çıkan bir kavramdır (Heller, 1998) (Aktaran Pircher Verdorfer vd., 2012: 8). İşyeri demokrasisi, endüstriyel demokrasi, katılımcı yönetim gibi kavramlarla ifade edilen örgütsel demokrasi, kurum içerisinde iş görenlerin yönetim süreçlerine katılımlarının eşitliğini ifade etmektedir. Yazdani (2010), örgütsel demokrasiyi (1) katılımcı yönetim uygulamaları, (2) iş görenlerinin seslerinin artması olarak iki boyutta tanımlamaktadır. Collom (2003) da, benzer bir tanımlama yaparak örgütsel demokrasiyi çalışanların işlerinde sese sahip olmaları olarak tanımlamıştır. Demokrasi birtakım fikirler ya da ilkelerin yanı sıra bir iletişim yöntemi olarak düşünülebilir (Cheney, 1997). Demokratik bir örgüt işleyişinde herkesin eşit bir şekilde sesini duyurabilmesi ve fikirlerini beyan edilmesi, sağlıklı bir iletişim sürecini de beraberinde getirecektir. Örgütsel demokrasi, ilk olarak endüstriyel demokrasi ve ticari birlikler olarak tanımlanmıştır. Kavramın ortaya atıldığı ilk dönemlerin temelinde sendikalar ve işçi sınıfı mücadeleleri yer almaktadır.

Kerr (2004), örgütsel demokrasinin siyasal demokrasiden ayrıldığını eserinde açıkça ifade etmektedir. Kendisi aradaki farklardan birinin halk ve şirket yönetimlerinin hükümet olmadığını belirterek, siyasal demokrasinin farklı bir olgu olduğunu vurgulamıştır. Ayrıca ekonomik örgütler ve hükümetler arasında çalışan ya da vatandaş olmak, sahip ya da seçilmiş olmak, karar sürecinde yer alabilmek gibi de farklılıklar bulunduğunu ifade etmektedir. Kerr, bir başka ayırım olarak da hükümetin seçmenlere karşı sorumlu olduğu kadar çalışanlarına karşı sorumlu olmadığı durumunu belirtmektedir. Şirket yöneticileri hükümete nazaran daha geniş paydaşlara karşı sorumludur.

Üstüner (1995: 40)'e göre, kendi içsel yapılanmasında 'katılımcı/demokratik' olmayan bir devlet örgütlenmesinin birey/sivil toplum ekseninden gelecek demokratik talepleri karşılayamayacağı açıktır. Aynı şekilde, sivil toplum örgütlenmelerinin de içsel demokratikleşme süreçlerini tamamlamış olmaları gerekmektedir. İşletmelerin de kendi bünyelerinde katılımcı/demokratik bir örgütlenmeyi benimsememeleri durumunda, paydaşlarından ve özellikle çalışanlarından gelen talepleri karşılayamayacakları durumu açıklar. Butcher ve Clarke, (2002:36), örgütsel demokrasi ile kararların alınmasında yöneticilerin gücü ve sorumluluğu daha fazla devredeceğini, daha az liderlik yapılacağını ve kendi kendini organize eden birimler oluşacağını ifade etmektedir. Yazarın bahsettiği bu durum ile iş gören o örgüt içerisinde bir değer teşkil ettiği bilincinde olacak ve bu algısı örgüte bağlılığı üzerinde pozitif bir etken olacaktır. Öyle ki, araştırmalarında Mitsubishi'de iş tanımlı olmadığı, yöneticilerinin "bizim işçilerimiz ne yapacaklarını bilirler!" söyleminin yer aldığı görülebilmektedir.

Harrison ve Freeman (2004)'e göre, örgütsel demokrasinin birtakım avantajları ve dezavantajları mevcuttur. Avantajlarına bakıldığında; iş görenlerin ses sahibi olmaları ile örgüte bağlılıklarının ve amaçlı davranışlarının gelişebileceği, son kararların alımına olan katılım ile iş görenleri motivasyonunun artabileceği, demokrasinin bireylerin sorumluluk duyma hislerini arttıracığı, demokratik süreçlerin daha katılımcı bir örgüt iklimi yaratarak yenilikçilik ve değişiklik

yeteneğini güçlendirebileceği, iş gören ve yöneticilere takdir yeteneği verilerek kendilerini örgüt içerisinde daha kıymetli hissettirebileceği, doğru olan şeylerin yapımına olanak tanıyacağı görüşünde bulunmuşlardır. Dezavantajlarına bakıldığında; iş görenlerin eğitim, öğrenme ve deneyim eksiklikleri nedeniyle karar alma aşamasında eksik kalabilecekleri, demokratik süreçlerin zaman alabileceği ve zaman tüketen analizlere sebep olabileceği, demokratik süreçlerin orta ve üst seviye yöneticiler tarafından direnç gösterme ile nihayete ereceği, demokrasinin hemen her koşulda geçerli bir unsur olmayacağı durumu söz konusudur. Örneğin, bazı problemlerin demokratik yönetim uygulamalarından ziyade hiyerarşi ve kontrol ile daha sağlıklı çözülebileceği ve son olarak demokratik süreçlerin bazen de örgütsel performansı negatif etkileyerek, bunun akabinde toplum, tedarikçiler, finansal kaynaklar ve iş görenlerin olumsuz etkileneneğini açıklamışlardır. Johnson (2006) ise örgütsel demokratik süreçlerin şu üç şekilde yararının olacağı görüşünde bulunmuştur : (1) işlerinde sahip oldukları karar alma yetkisi ile yabancılaşmanın azalması, (2) örgüt içerisindeki hiyerarşik yapının azalması, (3) eşit olmayan ücret politikalarına son verilmesi ve iş görenlerin işçi devir hızlarının düşmesi ile maliyetlerin azalması. Demokratik bir örgüt ikliminin günümüz işletme koşullarında iş görenler üzerinde verimlilik ve etkinliğe olumlu katkı bulunacağı açıktır. Pek çok örgütsel sorunun temelinde yatan tek yönlü iletişim ve otokratik yönetim uygulamaları, demokratik yönetim uygulamaları ile en aza indirgenebilmektedir. Bu durumu destekleyen Lansbury (2009), tek yönlü gücün azalması ve iş görenlere karar almada daha fazla kontrol yetkisinin verilmesinin onları olumlu yönde etkileyeceğini belirtmiştir.

Yazdani (2010), örgütsel demokrasinin örgüt yapısına bağlı olarak uygulanıp uygulanmama derecelerini açıklayarak, mekanik ve organik örgüt yapısı bağlamında bir görüş belirtmiştir. Yazar, durağan bir çevre, hiyerarşik bir yapı, tek yönlü bir iletişim süreci ve kontrol düzeyinin yüksek olduğu mekanik bir örgüt yapısına nazaran; dinamik çevre, değişen teknoloji ve süreçlere uyumlu, çift yönlü iletişim sürecine sahip organik bir örgüt yapısının örgütsel demokrasi uygulamaları için daha uygun olacağını belirtmiştir. Örgütsel demokrasiye yönelme sebeplerini Stohl ve Cheney (2001) , üretkenlik ve performans ilerlemeleri, insan hakları, işçilerin üretim ve yönetim süreçlerinde söz sahibi olmaları ve kişisel gelişim olarak açıklamışlardır. Ayrıca De Jong ve Witteloostuijn (2004), örgütsel demokrasinin örgütte verimliliğin ve yeniliğin artırılması hedefiyle uygulandığını, bunun yolunun çalışanlara örgütsel karar süreçlerinde bağımsızlık tanınması ve bu yönde teşvik edilmesi olduğunu belirtmişlerdir. Yazında yer alan ifadelerde de görüldüğü üzere, örgütsel demokrasi iş görenlerin örgütsel süreçlerle ilgili eksik bilgilenmelerini önlemekte, onları dinamik tutmakta ve katılımcılığa tanınan fırsat ile duygu ve düşüncelerini dışa vurabilmektedirler.

2.2. Örgütsel Sessizlik

Sessizlik kelime anlamı ile konuşmama, tevazu, içine kapanma ve başkalarına olan saygıyı ifade etmektedir. Çolak (2015)'e göre, sessiz kalma konusu sadece bireyin içine kapanması ya da toplumsal suskunluk, eylemsizlik gibi pasif bir davranış olarak algılanmamalıdır. Sessizlik davranışı kasıtlı olduğunda aktif bir yanı devreye girmektedir. Görüş ve fikirlerin saklanması tutumu bireysel, kültürel, sosyal ve bazen de biyolojik faktörler nedeni ile olabilmektedir. Örgütsel alanda sessiz kalma davranışı, örgütsel bir sorun ya da durum karşısında tercihen veya zorunlu bir şekilde fikir veya görüşlerin saklanmasıdır. Literatürde sessizlik alanında ilk çalışmalardan biri olan "Exit-Voice-Loyalty" adlı eser, Hirschman (1970) tarafından, çalışanların örgüte karşı iş tatminlerinin düşük olması durumunda ya işten ayrılacaklarını ya da sorunu açıkça konuşacakları ve bu durumların bireyin örgüte karşı olan bağlılık derecesine göre değiştiğini ifade edilmektedir.

Örgütsel sessizlik, bireylerin işlerini ve örgütlerini iyileştirmeye ilgili devinsel, bilişsel ve duyuşsal gerçek fikirlerini, değişim yapabileceği düşünülen bireylerden kasıtlı olarak esirgemeleridir (Pinder ve Harlos, 2001: 334). İş görenlerin örgüt içerisindeki pek çok konu hakkında bilgisi olduğu halde sessiz kalmaları pek çok problemi de beraberinde getirmektedir. Enron skandalında işgörenlerin mevcut durumu bildikleri ancak korkudan sessiz kaldıkları ortaya çıkmıştır (Morrison ve Milliken, 2003). Karşılıklı iletişim yoksunluğunda bilgi çeşitliliğinden faydalanamamak ve olası problemleri başka bir gözden görememek işletmenin ileri vadede zararına oluşabilecek bir

durumdur. Huang (2005) da konu ile ilgili benzer bir görüş belirterek, örgütsel sessizliğin karar alma süreçlerinde alternatif görüşleri engelleme, olumsuz geri bildirim ve doğru bilgiyi engelleyerek zararlı etkilere yol açabileceğini vurgulamıştır.

Örgütsel anlamda sessizliğin gelişmesine neden olan iki faktör Morrison ve Milliken (2000)' e göre; (1) örgütsel yapılar ve politikalar, (2) yönetsel uygulama ve davranışlardır. Üst yönetimin özellikle karar alma süreçlerinde demokratik bir ortam yaratmaması ve örgüt içerisinde fikir ve düşünce beyanında korku kültürünün yaratılmış olması işgörenleri sessizliğe büründürmektedir. Örgütteki hiyerarşi kültürü "yönetim en iyisini bilir" ya da "konumum bu konu hakkında görüş bildirmeye uygun değil" düşünceleri yaratarak sessiz kalmamanın zararlı bir tutum olduğu düşüncesini empoze etmektedir. Ayrıca sessizliğin gelişmesine bir diğer neden Noelle-Neumann (1974)'in "sessizlik spirali" teorisidir. Bu teoriye göre, birey, fikrinin bir topluluk içerisinde genel geçer olduğunu düşünüyor ise bunu korkmadan dile getirecektir. Ancak düşüncesinin kabul görmeyeceği ya da dışlanma korkusu yaşadığı durumlarda fikrini kendine saklayacaktır (Brinsfield, 2009). Örgüt içerisindeki iş görenler de gerek çalışma arkadaşları gerekse de üst yönetim tarafından yaşamaktan korktuğu dışlanma korkusu ile sessiz kalabilmektedir. İş görenler bazen konuşmalarının yararsız olduğunu ya da konuşsalar da bir farklılık yaratılmayacağını farkında oldukları için sessiz kalmaktadırlar (Morrison ve Milliken, 2003). Sessizliğe bürünme sebeplerinden bir başka teori "*sağır kulak sendromu*" olarak adlandırılan ve karar alan kişinin kötü haberleri görmezden gelmesi ya da kabul etmemesi, olayın ciddiyetini görmemesi anlamına gelen teoridir. Bu özelliğe sahip üst yönetim birimleri de iş görenlerin fikir beyan ederken korkmalarına sebep olabilmektedir.

Dyne vd. (2003), örgütsel sessizliği üç boyutta ele almışlardır. İlk boyut kabullenici sessizliktir. Bu boyutta yazarlar, bireylerin konuşmaları durumunda bir değişiklik olmayacağını bilincinde olduklarında ya da geçmiş tecrübelerine dayanarak bir davranışta bulunmalarının o durum için daha faydalı olduğu bildikleri durumda içerisinde buldukları sessizlik türü olarak tanımlamışlardır. Sessizliğin ikinci boyutu savunmacı sessizliktir. Bu sessizlik türünde birey, kendini güvende hissetmediği bir ortamda ya da bazen hatasını gizlemesi gerektiği bir durumda bu sessizlik türünü benimsemektedir. Yazarlara göre sessizliğin üçüncü boyutu ilişkisel bir diğer adı ile korumacı sessizliktir. Bu boyutta birey kendisinden ziyade çalışma arkadaşlarının ya da örgütün zarar görmemesi için sessiz kalmaktadır. Çalışma arkadaşlarına karşı fedakârlık yapma, koruma veya örgütün dile gelmemesi gereken bir sırrına karşı sessiz kalma hali bu boyuta örnek gösterilebilir.

Yazdani (2010)'nin örgütsel demokrasinin uygulanmasında mekanik ve organik yapı bağlamında yaptığı ayırım gibi, Morrison ve Milliken (2000) da örgütsel yapının politika ve uygulamaları şekillendirebileceğini vurgulamışlardır. Sıkı kontrol mekanizmaları, yüksek düzeyde merkezi karar alma, yukarı doğru formel geri bildirim mekanizmalarının eksikliği, dikey hiyerarşik yapı mekanik bir örgüt yapısını ifade etmektedir. Bu özellikleri taşıyan üst yönetim uygulamaları ile yöneticiler astlardan gelen bilgi ve görüşleri daha fazla reddedecek veya negatif tepki verecekler ve astlardan daha az geribildirim alacaklardır. Sessizlik tutumunun örgüt kültürü ile de yakın bir ilişki içerisinde olduğu yadsınamaz bir gerçektir. Huang (2005) yaptığı araştırma neticesinde yüksek güç mesafeli ülkelerde kişilerin fikirlerini daha yüksek düzeyde sakladıkları sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca Rhee vd.(2014) yaptıkları çalışmada güç mesafesinin kabullenici sessizliğe neden olduğu sonucuna varmışlardır.

3. Araştırma Metodolojisi

3.1. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada örgütsel demokrasi ve örgütsel sessizlik ilişkisi nicel paradigma kapsamında betimsel, ilişkisel ve karşılaştırmalı model yardımıyla incelenmiştir. Betimsel araştırma modelinde örneklem sayısı, minimum ve maksimum puanlar, ortalama ve standart sapmalar hesaplanmıştır. İlişkisel modelde, örgütsel demokrasi ve örgütsel sessizlik tutumuna ilişkin korelasyon tabloları yorumlanmıştır. Karşılaştırmalı model kapsamında, demografik değişkenler bağlamında algılanan

örgütsel demokrasi ve örgütsel sessizlik tutumları anlamlı bir farklılığının olup olmadığı incelenmiştir. Ayrıca yapılan regresyon analizi kapsamında örgütsel demokrasi algısının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi incelenmiştir.

3.2. Araştırmanın Amacı ve Araştırma Soruları

Araştırmanın amacı, bireylerin örgütsel demokrasi algısının örgütsel sessizlik tutumları ile etkileşimini incelemektir. Literatürde örgütsel demokrasinin alt boyutlarından biri olan katılımcı yönetim ile örgütsel sessizlik tutumları arasındaki ilişki nadiren ele alınmış, örgütsel demokrasi ve örgütsel sessizlik ile doğrudan bir araştırmaya rastlanamamıştır. Bu anlamda elde edilen bulguların anlamlı bir katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir. Araştırmada yer alan değişkenlerin demografik bağlamda ve kendi aralarındaki ilişkiye yönelik temel sorunsalı aşağıda ifade edilmiştir:

(1) Bireylerce algılanan örgütsel demokrasi bireylerin örgütsel sessizlik tutumlarını nasıl etkilemektedir?

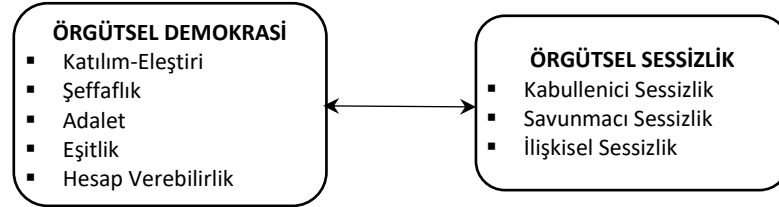
(2) Bireylerce algılanan katılımcı, şeffaf, adil, eşit ve hesap verebilir yönetim uygulamalarının bireylerin örgütsel sessizlik tutumları üzerindeki etkileri nelerdir?

(3) Örgütsel demokrasi algısı ile örgütsel sessizlik tutumları demografik özellikler bağlamında nasıl farklılaşmaktadır?

3.3. Araştırmanın Modeli

Örgütsel demokrasi ve alt boyutları (katılım-eleştiri, şeffaflık, adalet, eşitlik ve hesap verebilirlik) ile örgütsel sessizlik ve alt boyutları (kabullenici, savunmacı ve ilişkiyel sessizlik) arasındaki etkileşimi ve demografik değişkenler farklılıkları incelemeye yönelik oluşturulan araştırma modeli Şekil 1’de sunulmuştur.

Şekil 1: Araştırma Modeli



3.4. Araştırmanın Evreni, Örnekleme ve Kısıtlılıkları

Araştırma bir takım zaman ve maliyet kısıtlılıkları nedeni ile kolayda örnekleme metodu ile gerçekleştirilmiştir. Yönetime katılım boyutuyla örgütsel demokrasi, 2. Dünya Savaşı sonrasında Coch ve French tarafından Harwood araştırmasında, çalışanların yönetime katılımı ile verimlilikleri arasındaki ilişkiyi belirleme üzere pijama üreten bir fabrikada yapılmıştır (Dereli, 1995). Bu araştırma İstanbul’da tekstil sektöründe faaliyet gösteren kobi niteliğinde bir işletme çalışanlarının katılımıyla 2017 Şubat-Mart ayları aralığında yapılmıştır. Anket, internet üzerinden ve basılı olarak, bırak topla yöntemi ile gönüllülük esasına dayalı olarak gerçekleştirilmiştir. Araştırma soruları 200 kişiye gönderilmiş, 133 iş görenden gelen anket cevapları, uç değerleri cevapların atılması neticesinde 130 katılımcı araştırma kapsamında sayılmıştır. Araştırma İstanbul’da sadece bir tekstil işletmesi çalışanları üzerinde yapıldığından sonuçların genellenmesi mümkün değildir.

3.5. Araştırmanın Veri Toplama Araçları

Oluşturulan anket formunda tüm ölçekler için 5’li Likert tipi “kesinlikle katılmıyorum (1)” ve “kesinlikle katılıyorum (5)” seçeneği ile kategorize edilmiştir. Ölçeklerin güvenilirliğinin analizi için Cronbach Alpha analizi ve yapılarının geçerliliği için doğrulayıcı faktör analizleri temel bileşenler yöntemi ve varimax döndürme yöntemi kullanılmıştır. Veri setinin faktör analizine uygunluğu için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örnekleme yeterliliği testi ve Barlett Küresellik Testi uygulanmıştır.

Demografik Bilgi Formu: Katılımcıların cinsiyet, meslek, yaş, eğitim durumu, medeni durum, statü, meslekte çalışma süresi ve kurumda çalışma süresi bilgileri yer almaktadır.

Örgütsel Demokrasi Ölçeği: Geçkil ve Tikici (2013) tarafından geliştirilen 28 maddelik Örgütsel Demokrasi Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek alt boyutları itibariyle, katılım-eleştiri (8 madde), şeffaflık (6 madde), adil (5 madde), eşit (6 madde) ,hesap verebilirlik (3 madde) olarak 5 boyuttan oluşmaktadır. Geçkil ve Tikici (2013) tarafından geliştirilen Örgütsel Demokrasi Ölçeği ifadeleri Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1: Örgütsel Demokrasi Ölçeği

1.	Örgütsel kararlara katılmam için yöneticiler beni cesaretlendirir.
2.	Kurumsal karar almada çoğunluğun görüşleri dikkate alınır.
3.	Kurumumda kararlar alınırken o kararlardan etkilenecek herkesin söz hakkı vardır.
4.	Yöneticiler hoşlarına gitmese de çoğunluğun verdiği kararlara saygı gösterirler.
5.	Yanlış bulduğum karar ve politikaları rahatlıkla eleştirebilirim.
6.	Yönetim çalışanları eleştiri yapma konusunda cesaretlendirir.
7.	Yönetim çalışanların eleştirilerini dikkate alır.
8.	Çalışanların yönetimin uygulamalarını eleştirmesi normal karşılanır.
9.	Toplantılarda herkese düşüncelerini ifade etme fırsatı verilir.
10.	Kurumumda işler şeffaflık ilkesi ile yürütülür.
11.	Yöneticiler önemli gelişmelerin yaşandığı dönemlerde bilgilendirme toplantıları düzenlerler.
12.	Kurumumda açık ve çift yönlü bir iletişim vardır.
13.	Kurumumda performans değerlendirmeleri şeffaflık ilkesine uygun yapılır.
14.	Kurumum çalışanların eğitim alarak gelişmesini destekler.
15.	Kurumumda adil bir ödül sistemi vardır.
16.	Çalışanların ücret ve diğer gelirleri yaptıkları işe ve kuruma katkıları dikkate alınarak belirlenir.
17.	Görev dağılımında liyakat dikkate alınır.
18.	Kurumumuzda değerlendirme kriterleri standartlaşmıştır.
19.	Amirlerin başarı düzeyinin belirlenmesinde astların görüşleri etkilidir.
20.	Kurumumda cinsiyet ayrımı gözetilmez.
21.	Kurumuma personel alımında kişilerin politik düşünceleri ve dünya görüşü etkili olur.
22.	Toplantılarda, gelen önerinin kimden geldiğine değil önerinin niteliğine bakılır.
23.	Kurumumdaki çalışanlar arasında ayrımcılık yapılmaktadır.
24.	Kurumumuzda dil, din, ırk vb. ayrımı gözetilmez.
25.	Kurumumun demokratik bir örgüt olduğunu düşünüyorum.
26.	İşyerimizde politika ve prosedürler çalışanlar tarafından her zaman sorgulanabilir.
27.	Kurumumda her düzeydeki çalışandan her zaman hesap sorulabilir.
28.	Kurumumda hesap verebilme kültürü gelişmiştir.

Örgütsel Sessizlik Ölçeği: Dyne vd. (2003) tarafından geliştirilen, Taşkiran (2010) tarafından Türkiye’ye uyarlanan ölçek 15 maddeden oluşmaktadır. Ölçek 3 alt boyutta her bir boyutta beşer ifadeden oluşmakta ve (1)kabullenici sessizlik mevcut duruma boyun eğme, (2) savunmacı sessizlik mevcut konumu muhafaza etmeye yönelik sessiz kalma ve (3)ilişkisel sessizlik işletme içerisindeki ilişkileri koruma anlamı taşımaktadır. Örgütsel Sessizlik Ölçeği ifadeleri Tablo 2’de gösterilmektedir.

Tablo 2: Örgütsel Sessizlik Ölçeği

1.	Müdahil olmadığım, benimle ilgili olmadığını düşündüğüm konularda önerilerde bulunmakta isteksizimdir.
2.	Genel olarak kabullenici biri olduğumdan, düşüncelerimi kendime saklamayı tercih ederim.
3.	Ortaya çıkan problemlere ilişkin çözümlere yönelik fikirlerimi kendime saklarım.
4.	Değişiklik veya farklılık yaratma sürecinde bir katkı olmayacağını düşündüğüm için herhangi bir konuya yönelik gelişime dair fikirlerimi kendime saklarım.
5.	Yapılan işlere ve olaylara müdahil edilmediğim düşüncesiyle buradaki işlerin nasıl daha iyi yapılabileceği konusundaki görüşlerimi kendime saklarım.

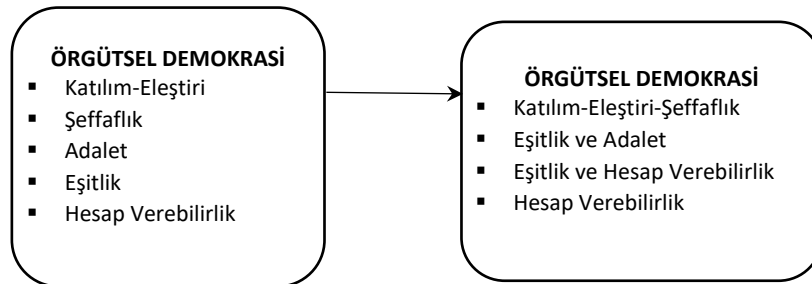
6. Yöneticimin tepkisinden veya işimi kaybetmekten korktuğumdan, değişime ilişkin önerilerimi ileri sürmekten ve konuşmaktan kaçınıyorum.
7. Yöneticimin tepkisinden veya işimi kaybetmekten korktuğumdan, işimle ilgili çeşitli bilgileri kendime saklarım.
8. Yöneticimin tepkisinden veya işimi kaybetmekten korktuğumdan, kendimi korumak adına işimle ilgili olumsuz durumları yansıtmam.
9. Yöneticimin tepkisinden veya işimi kaybetmekten korktuğumdan, işimi geliştirmeye yönelik görüş ve önerilerimi açıklamaktan kaçınıyorum.
10. Yöneticimin tepkisinden veya işimi kaybetmekten korktuğumdan, ortaya çıkan problemlere ilişkin çözüm önerilerimi kendime saklarım.
11. İşletme ve iş arkadaşlarım ile olumlu işbirliğimizden dolayı gizli kalması gereken bilgileri kendime saklarım.
12. İşletmenin faydasına olacağına düşündüğüm kurumsal ve özel bilgileri korurum.
13. Kurumsal sırları açıklama konusunda üçüncü şahıslardan gelen baskılara direnebilirim.
14. İşletmeye zararı dokunabilecek bilgileri açıklamayı reddederim.
15. İşletme ile aramdaki ilişkiye dayalı olarak, gizli kalması gereken kurumsal sırları en uygun şekilde saklarım.

4. Araştırmanın Bulguları

4.1. Geçerlilik ve Güvenirlik Bulguları

Araştırmada yer alan ölçeklerin içerik geçerliliği araştırmacılarca test edilmiştir. Araştırmada ölçekler güvenirlik analizleri için Cronbach Alpha testine tabi tutulmuşlardır. Örgütsel demokrasi ölçeğinde düşük faktör yüklerinden dolayı 15 madde çıkarılmış, kalan 13 madde yeniden kategorize edilerek isimlendirilmiştir. Örgütsel demokrasi ölçeğinde faktör sayısı 5 iken, bu örneklem için ölçek 4 boyuta indirgenmiştir (Şekil 2). Faktör analizi neticesinde yeni boyutlar (1)katılım-eleştiri-şeffaflık, (2)eşitlik ve adalet, (3)eşitlik ve hesap verebilirlik ve (4)hesap verebilirlik olarak adlandırılmıştır. Faktör analizleri sonucu 13 maddeye indirgenen ölçeğin Cronbach Alpha güvenirlik katsayısı 0.844 olarak hesaplanmıştır. Örgütsel demokrasi ölçeğinin alt boyutları bazında katılım-eleştiri-şeffaflık boyutunun güvenirlik değeri 0.836, eşitlik ve adalet boyutunun güvenirlik değeri 0.551, eşitlik ve hesap verebilirlik boyutunun güvenirlik değeri 0.537 olarak hesaplanmış ve hesap verebilirlik boyutunun güvenirlik değeri 0.707 olarak hesaplanmıştır. Araştırmada faktör analizi için veri setine ilişkin değerler: KMO: 0.852 ve X^2 Bartlett Test (78) = 517.733 $p < 0.0001$ olarak hesaplanmıştır. Analiz sonuçlarına göre toplam açıklanan varyans değeri %63.18'dir.

Şekil 2: Örgütsel Demokrasi Ölçeğinin Alt Boyutlarının Yeniden İsimlendirilmesi



Dyne vd. (2003) tarafından geliştirilen 15 maddelik örgütsel sessizlik ölçeğinde, yapılan analizler sonucu düşük faktör yüklerinden ötürü 3 madde çıkartılmıştır. Ölçek orijinaline uygun olarak üç alt boyuttan oluşmaktadır. Faktör analizleri sonucu 12 maddeye indirgenen örgütsel sessizlik ölçeğinin Cronbach Alpha güvenirlik katsayısı 0.736 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin alt boyutları bağlamında kabullenici sessizlik boyutu güvenirlik değeri 0.538, savunmacı sessizlik boyutu güvenirlik değeri 0.773 ve ilişkisel sessizlik boyutu güvenirlik değeri 0.822 olarak hesaplanmıştır. Araştırmada faktör analizi için veri setine ilişkin değerler: KMO: 0.705 ve X^2 Bartlett Test (66) = 432.484 $p < 0.0001$ olarak hesaplanmıştır. Toplam açıklanan varyans değeri %59.521'dir.

4.2. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Araştırmaya katılan toplam bireylerin 116'sı mavi yakalı çalışan (%94.3), 4'ü alt düzey yönetici (%3.3), 1'i orta düzey yönetici (%0.8), 2'si üst düzey yönetici (%1.6) pozisyonundadır. Araştırmaya katılan bireylerin 22'si erkek (%17) ve 107'si kadındır (%83). Katılımcıların 35'i 20-25 yaş (%26.9), 20'si 26-30 yaş (%15.4), 27'si 31-35 yaş (20.8), 23'ü 36-40 yaş (%17.7), 20'si 41-45 yaş (%15.4), 5'i 45 yaş ve üzeridir (%3.8). Araştırmaya katılan işgörenlerin 63'ü lise mezunu (%53.8), 7'si önlisans mezunu (%6), 6'sı lisans mezunu (%5.1), 41'i yüksek lisans mezunudur (%35). Araştırmada yer alan bireylerin 36'sı bekâr (%29.8), 85'i evlidir (%70.2). Katılımcıların meslekî kıdemleri bağlamında 94'ü (%74) 1-5 yıl, 16'sı (%12.6) 6-10 yıl, 3'ü (2.4) 11-15 yıl, 8'i (%6.3) 16-20 yıl, 6'sı (%4.7) 21-25 yıl aralığında mesleğini aktif olarak yerine getirmektedir. Araştırmada yer alan işgörenlerin kurum kıdemleri bağlamında 104'ü (%82.5) 1-5 yıl, 15'i (%11.9) 6-10 yıl, 4'ü (%3.2) 11-15 yıl, 3'ü (%2.4) 16-20 yıl aralığındadır.

Tablo 3: Demografik Değişkenler

Cinsiyet	Kadın		Erkek			
	%83		%17			
Medeni Durum	Evli			Bekar		
	%70.2			%29.8		
Yaş	20-25	26-30	31-35	36-40	41-45	45+
	%26.9	%15.4	%20.8	%17.7	%15.4	%3.8
Eğitim Durumu	Lise	Ön Lisans		Lisans	Yüksek Lisans	
	%53.8	%6		%5.1	%35	
Statü	Çalışan	Alt Düzey Yönetici		Orta Düzey Yönetici	Üst Düzey Yönetici	
	%89.2	%3.1		%0.8	%1.6	
Meslekî Kıdem	1-5	6-10	11-15	16-20	21-25	
	%74	%12.6	%2.4	%6.3	%4.7	
Kurum Kıdemi	1-5	6-10	11-15	16-20		
	%82.5	%11.9	%3.2	%2.4		

4.3. Korelasyon Analizleri

Araştırmanın birinci sorusu bağlamında algılanan örgütsel demokrasinin örgütsel sessizlik tutumları üzerindeki etkisine yönelik ilişkileri belirlemek üzere yapılan pearson korelasyon analizi Tablo 4'de verilmiştir.

Tablo 4: Örgütsel Demokrasi ve Örgütsel Sessizlik Tutumlarının Korelasyon Matrisi

	Ort.	S.S	1	2	3	4	5	6	7
1.Kabullenici Sessizlik	3.06	0.85	1	,317**	,092	,001	-,014	,026	-,081
2.Savunmacı Sessizlik	2.91	0.80		1	,105	,122	,029	,198*	,092
3.İlişkisel Sessizlik	2.91	0.83			1	,321**	,278**	,053	,136
4.Katılım-Eleştiri ve Şeffaflık	2.95	0.88				1	,418**	,437**	,431**
5.Eşitlik ve Adalet	2.73	0.82					1	,382**	,512**
6.Eşitlik ve Hesap Verebilirlik	2.56	0.91						1	,396**
7.Hesap Verebilirlik	3.54	0.93							1

** Korelasyon 0.01 seviyesinde anlamlı (2-yönlü), * Korelasyon 0.05 seviyesinde anlamlı (2-yönlü)

Korelasyon analizi sonuçlarına göre örgütsel sessizliğin alt boyutlarından ilişkisel sessizlik ile örgütsel demokrasinin alt boyutlarından katılım-eleştiri-şeffaflık ile anlamlı ve pozitif yönlü ($r=.321$, $p<.01$) ve ilişkisel sessizlik boyutu alt boyutlardan eşitlik ve adalet ile gene anlamlı, pozitif ve zayıf yönlü ($r=.278$, $p<.01$) bir ilişkiye sahip olduğu görülmektedir. Ayrıca katılım-eleştiri-şeffaflık

boyutunun eşitlik ve adalet boyutu ile pozitif ve anlamlı ($r=.418$, $p<.01$), gene eşitlik ve hesap verebilirlik boyutu ile pozitif ve anlamlı ($r=.437$, $p<.01$) ve hesap verebilirlik boyutu ile gene pozitif ve anlamlı ($r=.431$, $p<.01$) bir ilişkiye sahip olduğu görülmektedir. Eşitlik ve adalet boyutunun eşitlik ve hesap verebilirlik ile pozitif ve anlamlı ($r=.382$, $p<.01$) ve hesap verebilirlik boyutu ile de pozitif ve anlamlı ($r=.512$, $p<.01$) bir ilişkiye sahiptir. Eşitlik ve hesap verebilirlik boyutunun ise hesap verebilirlik ile pozitif ve anlamlı ($r=.396$, $p<.01$) bir ilişkiye sahip olduğu görülmekte olup, örgütsel demokrasinin alt boyutlarının kendi aralarında anlamlı bir ilişkiye sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

Örgütsel sessizlik boyutlarından ilişkisel sessizliğin örgütsel demokrasi ile pozitif ve anlamlı bir ilişkiye sahip olması, eşit ve adil bir ortamda olursa dahi mevcut sosyal ilişkileri korumak için sessiz kalılabileceği sonucunu göstermektedir. Savunmacı ve kabullenici sessizlik boyutlarının ise bu örneklem anlamlı bir ilişkiye sahip olmadıkları görülmektedir.

4.4. Regresyon Analizleri

Regresyon analizi yapılmadan önce temel değişkenler arasında çoklu doğrusal bağıntı probleminin olup olmadığı test edilerek en yüksek VIF değerinin 10'dan küçük olduğu ve çoklu bağıntı sorunu olmadığı tespit edilmiştir. Elde edilen verilerde Durbin-Watson değerlerin incelenerek oto korelasyon olmadığı sonucuna varılmıştır. Ayrıca eşvaryanslılık durumları da incelenerek regresyon hata terimlerinin varyanslarının sabit olduğu ve hata terimlerinin de normale yakın dağıldığı görülmüştür (Kalaycı vd., 2006).

4.4.1. Algılanan Örgütsel Demokrasinin Örgütsel Sessizlik Tutumları Üzerindeki Etkisi

Araştırmanın birinci sorusu bağlamında örgütsel demokrasi algısının örgütsel sessizlik tutumu üzerindeki etkisi incelenmiştir. Tablo 5'te regresyon analizi sonuçlarının detayları yer almaktadır. İlk adımda örgütsel sessizlik etkilenen taraf olarak bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Model ($\beta=0.181$, $p=0.023$) istatistiki olarak anlamlıdır. Modelde algılanan örgütsel demokrasinin örgütsel sessizliği pozitif yönde etkilemesi beklenenin dışında bir durum olarak karşılanmıştır. İstatistiki analizin sonucu demokratik bir ortamda sessizlik davranışının azalmayacağını, aksine pozitif yönlü ilişki ile sessizliğin artacağını göstermektedir. Araştırma sonucuna dair beklenti, demokratik bir ortamda sessizlik davranışının azalması ile negatif bir sonuç elde etmek olmuştur. Literatürde benzer çalışmalar dayanağı ile beklenen sonucun elde edilememesi örneklem kısıtlılığına bağlanmaktadır. Araştırmada yer alan katılımcıların büyük çoğunluğunun mavi yakalı iş görenlerden oluşması ve sadece tekstil sektöründe faaliyet gösteren bir işletme üzerinde araştırmanın gerçekleşmesinin bu sonucu yarattığı düşünülmektedir.

Tablo 5: Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken: Örgütsel Sessizlik			
Bağımsız Değişken:	B	T	P
Örgütsel Demokrasi	0.181	2.300	0.023
R=0,199; Düzeltilmiş R² =0,032 ; F=5,288; p=0,023			

4.4.2. Örgütsel Demokrasinin Alt Boyutlarının Örgütsel Sessizlik Davranışı Üzerindeki Etkileri

Araştırmanın ikinci sorusu bağlamında örgütsel demokrasi algısının alt boyutlarının örgütsel sessizlik tutumu üzerindeki etkisi Tablo 6'te yer almaktadır.

Tablo 6: Regresyon Analizleri

Bağımlı Değişken: Kabullenici Sessizlik			
Bağımsız Değişken:	B	t	P
Katılımcı-Eleştiri-Şeffaflık	0.021	0.202	0.840
Eşitlik ve Adalet	0.017	0.157	0.875
Eşitlik ve Hesap Verebilirlik	0.058	0.559	0.577
Hesap Verebilirlik	-0.122	-1.109	0.269
R=0,105; Düzeltilmiş R² =-0,021 ; F=0.350; p=0,844			

Bağımlı Değişken: Savunmacı Sessizlik			
Bağımsız Değişken:	B	t	P
Katılımcı-Eleştiri-Şeffaflık	0.060	0.572	0.568
Eşitlik ve Adalet	-0.087	-0.817	0.416
Eşitlik ve Hesap Verebilirlik	0.191	1.879	0.063
Hesap Verebilirlik	0.035	0.327	0.744

R=0,214; Düzeltilmiş R² =0,015 ; F=1.503; p=0,205

Bağımlı Değişken: İlişkisel Sessizlik			
Bağımsız Değişken:	B	T	P
Katılımcı-Eleştiri-Şeffaflık	0.315	3.205	0.002
Eşitlik ve Adalet	0.234	2.328	0.021
Eşitlik ve Hesap Verebilirlik	-0.151	-1.571	0.119
Hesap Verebilirlik	-0.060	-0.591	0.555

R=0,388; Düzeltilmiş R² =0,123 ; F=5.526; p=0,000

Buna göre, ikinci soru bağlamında örgütsel demokrasinin katılım-eleştiri-şeffaflık ve eşitlik ve adalet boyutunun örgütsel sessizliğin ilişkisel sessizlik boyutu ($p=0.002$ ve $p=0.021$; $p>0.05$ anlamlılık düzeyinde) ile pozitif ve anlamlı bir ilişkide olduğu görülmektedir.

4.5. Demografik Değişkenler Kapsamında Farklılıklar

Araştırmada yer alan üçüncü soru bağlamında örgütsel demokrasi algısı ve örgütsel sessizlik tutumunun demografik değişkenler kapsamında nasıl farklılaştığı incelenmiştir ($p>0,05$ anlamlılık düzeyinde). Katılımcıların cinsiyetlerine göre farklılık arz edip etmemesine yönelik t-testi analizi yapılmıştır. T-testi neticesinde anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Medeni duruma yönelik t-testi neticesinde de anlamlı bir istatistiki sonuca ulaşılamamıştır. Ayrıca statüye göre farklılık olup olmadığını anlamaya yönelik yapılan t-testi neticesinde de anlamlı bir sonuca ulaşılamamıştır.

Yaş değişkenine yönelik tek yönlü varyans analizleri ve çoklu karşılaştırma testleri neticesinde ($p>0,05$) [$F_{5,124} = 2,870$, $p=0,017$] ile anlamlı bir fark tespit edilmiştir. Post Hoc Tests neticesinde 45 yaş ve üzeri işgörenlerin daha sessiz olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Eğitim durumuna göre [$F_{3,113} = 5,672$, $p= 0,001$] elde edilen istatistiki sonuç ile anlamlı bir farklılık olduğu ve Post Hoc Tests neticesine göre ön lisans eğitilmişlerin daha sessiz oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Meslekî kıdem ve kurum kıdemine ilişkin yapılan tek yönlü varyans analizi neticesinde anlamlı bir farklılığa ulaşılamamıştır.

Tablo 7: Yaşa Göre Anova Testi Sonuçları

Boyut	Yaş Grupları	Ortalama	Standart Sapma	Sig (p)
Örgütsel Demokrasi	20-25 Yaş	3,10	,52	0,017
	26-30 Yaş	2,80	,62	
	31-35 Yaş	2,99	,82	
	36-40 Yaş	2,72	,63	
	41-45 Yaş	3,01	,67	
	45 Yaş ve Üzeri	3,33	,59	
Örgütsel Sessizlik	20-25 Yaş	3,10	,59	0,221
	26-30 Yaş	2,84	,48	
	31-35 Yaş	2,98	,61	
	36-40 Yaş	2,71	,74	
	41-45 Yaş	2,97	,43	
	45 Yaş ve Üzeri	3,08	,63	

Tablo 8: Eğitim Düzeyine Göre Anova Testi Sonuçları

Boyut	Eğitim Düzeyi	Ortalama	Standart Sapma	Sig (p)
Örgütsel Demokrasi	Lise	2,90	,72	0,064
	Ön lisans	3,51	,40	
	Lisans	2,62	,67	
	Yüksek Lisans	3,03	,56	
Örgütsel Sessizlik	Lise	2,92	,64	0,001
	Ön Lisans	2,97	,42	
	Lisans	3,00	,49	
	Yüksek Lisans	2,98	,62	

Tablo 9: Meslekî Kıdeme Göre Anova Testi Sonuçları

Boyut	Kıdem Grubu	Ortalama	Standart Sapma	Sig (p)
Örgütsel Demokrasi	1-5 Yıl	2,97	,63	0,166
	6-10 Yıl	3,06	,62	
	11-15 Yıl	3,04	,46	
	16-20 Yıl	2,40	,84	
	21-25 Yıl	3,11	,73	
Örgütsel Sessizlik	1-5 Yıl	2,99	,55	0,449
	6-10 Yıl	2,77	,65	
	11-15 Yıl	2,86	,09	
	16-20 Yıl	2,89	1,05	
	21-25 Yıl	2,62	,39	

Tablo 10: Kurum Kıdemine Göre Anova Testi Sonuçları

Boyut	Kıdem Grubu	Ortalama	Standart Sapma	Sig (p)
Örgütsel Demokrasi	1-5 Yıl	2,97	,61	0,814
	6-10 Yıl	2,85	,77	
	11-15 Yıl	2,71	1,32	
	16-20 Yıl	2,95	,69	
Örgütsel Sessizlik	1-5 Yıl	2,93	,60	0,108
	6-10 Yıl	3,08	,48	
	11-15 Yıl	2,30	,57	
	16-20 Yıl	3,23	,84	

5.Sonuç ve Öneriler

Günümüz örgüt yapılarında iletişim yokluğunun yani örgütsel sessizliğin en temel sebeplerinden biri olan demokratik yönetim şekline bağlı ses çıkarabilme yetisi araştırma kapsamında incelenmiştir. Araştırmanın ilk sorusu bağlamında örgütsel demokrasinin örgütsel sessizlik tutumu üzerinde pozitif bir etkiye sahip olması yani demokratik bir örgüt işleyişinde sessizlik davranışının azalmaması dikkat çekici olmuştur. Örgütsel sessizlik ve demokrasinin alt boyutlarından olan katılımcı yönetim bağlamında Çakıcı (2008) tarafından gerçekleştirilen araştırmada bireylerin sessiz kalma nedenlerinin başında örgütsel ve yönetsel nedenler olduğu, örgütte var olmayan katılımcılık anlayışının bireyleri sessizliğe ittiği sonucuna varılmıştır. Huang (2005)'ın, katılımcılık ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiye yönelik yaptığı araştırmada, özellikle karar verme ve geri bildirim süreçlerine biçimsel olarak dâhil olan çalışanların, daha açık ve katılımcı, örgüt ikliminde fikirlerini, düşüncelerini ve ilgilerini paylaşmaya çok daha ilgili olacakları sonucuna varması durumu mevcut olmuştur. Edwards vd. (2009) tarafından yapılan bir diğer araştırmada ise yine örgüt ikliminin iş görenlerin karar alma süreçlerine katılımını etkilediği ve uygun ortama dair iş görenlerin sessiz kaldıkları sonucuna ulaşılmıştır. Tutar ve Sadykova (2014) tarafından yapılan araştırmada da üyelerine kendilerini değerli hissettiren, onların hak ve özgürlüklerine, inanç ve değerlerine saygı gösteren örgütte çalışanların, örgüt içerisindeki düzenlemelerin uygulanış şekli ve uygulamalarla ilgili önerileri ve eleştirilerini üst yönetime açık iletişim kanallarından iletebilmeleri olanakları ile

örgütsel demokrasi arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna varmışlardır. Ayrıca Sarıkaya'nın (2013) yaptığı araştırmada, örgütsel demokrasinin alt boyutlarından biri olan kararlara katılımın örgütsel sessizliği negatif yönde etkilediği sonucuna varmıştır. Genel olarak değerlendirildiğinde pek çok araştırmada örgütsel demokrasinin işletmelerde gerekliliği ortaya konulmuş, örgütsel demokrasi ile çalışanların işletme yönetimine katılımı ve katılımın düzeyi tanımlanmış ayrıca örgütsel demokrasinin örgütsel bağlılığa, iletişime, güvene, güç ilişkilerine etkileri incelenmiş ve demografik özellikler bağlamında değişim açıklanmıştır (Coşan ve Gülova, 2014: 237). Literatürdeki benzer değişkenler dayanağında yapılan bu araştırmada yazına nazaran farklı bir sonuca ulaşılması örneklemin mavi yakalılardan oluşması ve toplulukçu bir kültür olan Türkiye'de gerçekleşmesine bağlanmaktadır. Türkiye güç mesafesi yüksek ve belirsizlikten kaçınan bir toplum olarak tek yönlü iletişim uygulamalarının varlığı ve işini kaybetmekten korkan bir iş gören profiline sahip olması ile bu örneklem için iş görenlerin sessiz kalması olağan bir durum olarak karşılanmaktadır.

Araştırmanın ikinci sorusu bağlamında örgütsel demokrasinin alt boyutlarının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi incelenerek, katılım-eleştiri-şeffaflık ve eşitlik ve adalet boyutunun istatistiksel olarak ilişkisel sessizlik ile anlamlı, diğer değişkenlerin ise farklı bir anlam yaratmadığı görülmektedir.

Araştırmanın üçüncü sorusu bağlamında demografik değişkenler kapsamında yapılan analizlerde, yaş değişkeninin anlamlı bir farklılık oluşturduğu, 45 yaş ve üzeri iş görenlerin daha sessiz oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Bu durum, mevcut iş görenlerin X kuşağı kategorisinde yer alması ve diğer kuşaklara nazaran daha yüksek iş kaybetme korkusu ve sadık çalışan konumunda olmaları ile örgütün benimsediği her türlü kural ve politikalara uyum göstermeleri ile açıklanmaktadır. Ayrıca demografik değişkenler bağlamında eğitim durumu açısından ön lisans eğitilmişlerin demokratik bir örgüt işleyişinde lisans ve yüksek lisanslara göre daha sessiz oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Bu durum da, lisans ve yüksek lisans eğitim seviyesine sahip iş görenlerin mevcut beşeri sermayeleri iç ve dış motivasyon unsurlarına verdikleri önemin daha alt kademedeki eğitim durumlarına göre yüksek olması ile açıklanabilmektedir.

Gelecek araştırmalarda, örgütsel demokrasi ve örgütsel sessizlik davranışları etkileşiminin liderlik yaklaşımları (örtük liderlik, öz liderlik, otantik liderlik gibi) ile incelenmesi faydalı olabilecektir. Ayrıca örgütsel demokrasi algısının etik değerler, örgütsel yabancılaşma, örgütsel sinizm ve personel güçlendirme gibi değişkenler ile çalışılması da literatüre katkı sağlayabilecektir. Ayrıca araştırmanın mavi yakalılar üzerinde ve İstanbul'da tekstil alanında faaliyet gösteren bir işletmede gerçekleştirilmesi ile dikkat çekici bir sonuç bulunmuş olup, farklı bir örneklem grubu ile çalışılması önerilmektedir. Son olarak, toplulukçu bir kültür olan Türkiye'de gerçekleşen araştırma, karşılaştırmalı araştırmalar bağlamında farklı bir kültür ile kıyaslanarak çalışılmasının da faydalı olacağı düşünülmektedir.

Kaynakça

- Aktaş, H. ve Şimşek, E. (2014). Örgütsel Sessizlik ile Algılanan Bireysel Performans, Örgüt Kültürü ve Demografik Değişkenler Arasındaki Etkileşim. *Akdeniz İİBF Dergisi*, 28(14), 24-52.
- Acaray, A. (2014). Örgüt Kültürü, Örgütsel Sessizlik ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Kocaeli.
- Brinsfield, C. T. (2009). *Employee Silence: Investigation of Dimensionality, Development of Measures, and Examination of Related Factors*, Doctoral Dissertation. The Ohio State University.
- Butcher, D. ve Clarke, M. (2002). Organizational Politics: The Cornerstone for Organizational Democracy. *Organizational Dynamics*, 31(1), 35-46.

- Cheney, G., Mumby, D., Stohl, C. ve Harrison, T. M. (1997). Communication and Organizational Democracy: Introduction. *Communication Studies*, 48(4), 277-278.
- Collom, E. (2003). Two Classes And One Vision? Managers' and Workers' Attitudes Toward Workplace Democracy. *Work and Occupations*, 30(1), 62-96.
- Coşan, P. E.ve Gülova, A. A. (2014). Örgütsel Demokrasi. *Yönetim ve Ekonomi*, 21(2), 231-248.
- Çakıcı, A. (2008). Örgütlerde Sessiz Kalınan Konular Sessizliğin Nedenleri ve Algılanan Sonuçları Üzerine Bir Araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(1), 117-134.
- Çolak, H. E. (2015). Örgütsel Sessizlik. N. E. Özler içinde, *Örgütsel Davranışta Güncel Konular*. Ekin Yayınları.
- De Jong, G. ve Van Witteloostuijn, A. (2004). Successful Corporate Democracy: Sustainable Cooperation of Capital and Labor in The Dutch Breman Group. *The Academy of Management Executive*, 18(3), 54-66.
- Dereli, T. (1995). *Örgütsel davranış (3.Baskı)*. İstanbul: Menteş Kitabevi.
- Dyne, L. V., Ang, S. ve Botero, I. C. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice As Multidimensional Constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.
- Edwards, M. S., Ashkanasy, N. M. ve Gardner, J. (2009). *Deciding to Speak up or to Remain Silent Following Observed Wrongdoing: The Role of Discrete Emotions and Climate of Silence*. Voice and Silence in Organizations, 83-109.
- Erkal, P. C. (2012). Örgütsel Demokrasi: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. Manisa: Celal Bayar Üniversitesi: Canopus Publishing.
- Foshat, A., ve Zarei, R. (2017). Analyzing the Relationship between Organizational Culture and Silence with Organizational Health among Employers of Fars Maskan Bank. *Review of European Studies*, 9(1), 234.
- Geçkil, T. (2013). Örgütsel Demokrasi İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki: TRB1 Bölgesindeki Üniversite Hastanelerinde Bir Uygulama. Sivas: Cumhuriyet Üniversitesi: Canopus Publishing.
- Harrison, J. S. ve Freeman, R. E. (2004). Special Topic: Democracy in and Around Organizations is Organizational Democracy Worth the Effort?. *The Academy of Management Executive*, 18(3), 49-53.
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, Voice, And Loyalty: Responses To Decline In Firms, Organizations, and States* (Vol. 25). Harvard University Press.
- Huang, X., Vliert, E. V. D., ve Vegt, G. V. D. (2005). Breaking The Silence Culture: Stimulation Of Participation And Employee Opinion Withholding Cross-Nationally. *Management and Organization Review*, 1(3), 459-482.
- Johnson, P. (2006). Whence Democracy? A Review And Critique Of The Conceptual Dimensions And Implications of The Business Case for Organizational Democracy. *Organization*, 13(2), 245-274.
- Kalaycı, Ş. (2006). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri* (Vol. 2). Asil Yayın Dağıtım.
- Kerr, J. L. (2004). The Limits of Organizational Democracy. *The Academy of Management Executive*, 18(3), 81-95.
- Lansbury, R. D. (2009). Workplace Democracy and The Global Financial Crisis. *Journal of Industrial Relations*, 51(5), 599-616.

- Milliken, F. J. ve Morrison, E. 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, E. W. ve Milliken, F. J. (2000). Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World. *Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.
- Morrison, E. W. ve Milliken, F. J. (2003). Speaking Up, Remaining Silent: The Dynamics of Voice and Silence in Organizations. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1353-1358.
- Noelle-Neumann, E. (1977). Turbulences In The Climate of Opinion: Methodological Applications of The Spiral of Silence Theory. *Public Opinion Quarterly*, 41(2), 143-158.
- Pinder, C. C. ve Harlos, K. P. (2001). Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived Injustice. In *Research in Personnel and Human Resources Management* (Pp. 331-369). Emerald Group Publishing Limited.
- Pircher Verdorfer, A. ve Weber, W. G. (2016). Examining the Link between Organizational Democracy and Employees' Moral Development. *Journal of Moral Education*, 45(1), 59-73.
- Rhee, J., Dedahanov, A. ve Lee, D. (2014). Relationships among Power Distance, Collectivism, Punishment, and Acquiescent, Defensive, or Prosocial Silence. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 42(5), 705-720.
- Sarıkaya, M. (2013). *Karar Verme Süreçleri ve Örgütsel Sessizlik*. Denizli: Pamukkale Üniversitesi: Canopus Publishing.
- Stohl, C., ve Cheney, G. (2001). Participatory Processes/Paradoxical Practices Communication and the Dilemmas of Organizational Democracy. *Management Communication Quarterly*, 14(3), 349-407.
- Taşkıran, E. (2010). Liderlik Tarzının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Rolü ve Bir Araştırma. *Doktora Tezi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi SBE.
- Tutar, H., ve Sadykova, G. (2014). Örgütsel Demokrasi ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki Üzerine Bir İnceleme. *İşletme Bilimi Dergisi*, 2(1), 1-16.
- Türk Dil Kurumu. 2017. Erişim Adresi http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_yanlis&view=yanlis&kelimez=100
- Üstüner, Y. ve Keyman, E. F. (1995). Globalleşme, Katılımcı Demokrasi ve Örgüt Sorunu. *Ekonomik Yaklaşım*, 6(18-19), 33-50.
- Yazdani, N. (2010). Organizational Democracy and Organization Structure Link: Role of Strategic Leadership & Environmental Uncertainty. *IBA Business Review*, 5(2), 51-74.

**THE EFFECTS OF PERCEIVED ORGANIZATIONAL DEMOCRACY ON
ORGANIZATIONAL SILENCE ATTITUDES: A RESEARCH ON EMPLOYEES OF A
COMPANY IN TEXTILE INDUSTRY IN ISTANBUL**

Extended Abstract

Aim: The aim of the investigation is to examine the interaction of the perception of organizational democracy with the attitudes of organizational silence. It is desired to examine how the relationship between organizational democracy and organizational silence attitudes will result in the study of the democratic organization within the framework of similar findings in the literature. The relationships between participatory management and organizational silence attitudes which is one of the sub-dimensions of organizational democracy in literature has been rarely addressed, and no direct investigation has been found with organizational democracy and organizational silence. Thereby it is aimed to make a meaningful contribution to the literature with the findings obtained in this sense.

Method: In the process of determining the relations between organizational democracy and organizational silence in the investigation; quantitative paradigm, descriptive, relational and comparative model have been used. The research has been carried out by a convenience sampling method with a certain amount of time and cost constraints. Organizational democracy in the dimension of participation to management has made in the Harwood study by Coach and French after World War II in a factory that produces pyjamas to determine the relationships between employee involvement and productivity (Dereli, 1995). The research was conducted on 130 employees in textile industry and data were collected by easy sampling method. The survey was conducted via internet and in print, on a voluntary basis with drop-collect method. 133 job survey responses were included in the study, however 3 participants were not included in the survey as a result of extreme values being answered.

Likert type scales is categorized by “Strongly disagree (1)” and “Certainly agree (5)” option. For the reliability of analysis of scales Cronbach Alpha and for validity of structures confirmatory factor analysis basic components method and varimax rotation method has been used.

Findings:

Organizational Democracy Scale: The scale has been decreased to 13 items because of the low factor loadings. Cronbach Alpha reliability coefficient was calculated as 0.844. Based on the dimensions of the organizational democracy, participation-criticism-transparency reliability value is 0.836, the equality- justice reliability value is 0.551, equality and accountability reliability value is 0.537 and accountability reliability value is 0.707. KMO: 0.852 and X2 Bartlett Test (78) = 517.733

Organizational Silence Scale: The scale has been decreased to 12 items because of the low factor loadings. Cronbach Alpha coefficient was calculated as 0.736. Reliability value of the acquiescent silence size was calculated as 0.538, defensive silence size was calculated as 0.773 and prosocial silence size was calculated as 0.822.

Table 1: Pearson Correlations Between Perception of Organizational Democracy and Organizational Silence

	Ort.	S.S	1	2	3	4	5	6	7
1. Acquiescent Silence	3.06	0.85	1	,317**	,092	,001	-,014	,026	-,081
2. Defensive Silence	2.91	0.80		1	,105	,122	,029	,198*	,092
3. Pro-Social Silence	2.91	0.83			1	,321**	,278**	,053	,136
4. Participation-Criticism and Transparency	2.95	0.88				1	,418**	,437**	,431**
5. Equality and Justice	2.73	0.82					1	,382**	,512**

6. Equality and Accountability	2.56	0.91						1	,396**
7. Accountability	3.54	0.93							1

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** Correlation is significant at the 0.01level (2-tailed).

Table 2: Regression Analysis

Dependent Variable : Organizational Silence			
Independent Variable:	B	t	P
Organizational Democracy	0.181	2.300	0.023
R=0,199; Adjusted R² =0,032 ; F=5,288; p=0,023			

Conclusion: Research findings revealed that the relationships between organizational democracy and organizational silence is positive. In the democratic organizational environments, silence attitudes of individuals doesn't decrease. The reason for this result may be the most of the participants are blue-collar and the research only took place in an establishment operating in the textile sector. In future investigation, it is recommended to examine variables with a different sector and a white-collar sample.

