



Araştırma Makalesi / Research Article

Gönderilme Tarihi: 18 Kasım 2021; Revize Edilmiş Hali: 27 Aralık 2021; Kabul Tarihi: 28 Aralık 2021

ÖRGÜTSEL DEMOKRASİNİN ÖRGÜTSEL SESSİZLİK DÜZEYİNE ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

B. Dilek ÖZBEZEK¹ 

H. Mustafa PAKSOY² 

ÖZ

Örgütlerin temel bileşeni olarak çalışanlar, örgütteki potansiyel sorunlar veya konular hakkında konuşmak veya sessiz kalmak arasında bir seçim yapmakla karşı karşıyadır. Araştırmalar çalışanların genellikle örgütteki potansiyel sorunlar veya konular hakkındaki endişe, fikir ve önerilerini dile getirmekte isteksiz olduklarını göstermektedir. Bu sessizlik, örgütsel hedeflere ulaşmak için kritik faktörler olan değişim, yaratıcılık, öğrenme ve yeniliğin ortaya çıkmasını engeller. Öte yandan, işgörenlerin sessizliğinin örgütteki demokratik atmosferin varlığından etkilenebileceği vurgulanmaktadır. Bu perspektiften araştırmanın amacı örgütsel demokrasinin örgütsel sessizlik düzeyi üzerindeki etkisini Gaziantep Büyükşehir Belediyesi'nde çalışan 351 personelden oluşan bir örneklem üzerinde incelemektir. Araştırma kapsamında örgütsel demokrasi (katılım/eleştiri, şeffaflık, adalet, eşitlik ve hesap verebilirlik) ve örgütsel sessizlik (sosyal amaçlı sessizlik, savunmacı sessizlik ve savunmacı sessizlik) arasındaki ilişki alt boyutlar çerçevesinde ele alınmıştır. Araştırma sonucunda, örgütsel demokrasinin katılım/eleştiri ve şeffaflık boyutlarının sosyal amaçlı sessizlik üzerinde olumlu etkisi olduğu; katılım/eleştiri, örgütsel şeffaflık ve hesap verebilirlik boyutlarının savunmacı sessizlik üzerinde olumsuz etkisinin olduğu; örgütsel demokrasinin katılım/eleştiri boyutunun savunmacı sessizlik üzerinde olumsuz bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Demokrasi, Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Seslilik.

Jel Kodları: M10, M19

A RESEARCH ON THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL DEMOCRACY ON THE LEVEL OF ORGANIZATIONAL SILENCE

ABSTRACT

As being the main ingredient of organizations, employees face a choice about whether to speak up or remain silent about potential problems or issues in organizations. Research shows that employees often are reluctant voice their concern, ideas, and suggestions about potential problems or issues in the organization. That silence prevents emergence of change, creativity, learning and innovation, which are critical factors to achieve the organizational goals. On the other hand, it is emphasized that the silence of the employees can be affected by the presence of the democratic atmosphere in the organization. From this perspective, the aim of the research is to the effect of organizational democracy on the level of organizational silence/voice on a sample of 351 personnel working from Gaziantep Metropolitan Municipality. Within the scope of the research, the relationship between organizational democracy (participative/criticism, transparency, justice, equality, accountability) and organizational silence (prosocial voice, defensive silence and defensive voice) is discussed within the framework of sub-dimensions. As a result of this research, it was determined that there was positive effects of participation/criticism and transparency dimensions of organizational democracy on prosocial voice; that there were negative effects of participation/criticism, transparency dimensions of organizational and accountability on defensive silence; that there was negative effects of participation/criticism dimension of organizational democracy on defensive voice.

¹Dr. Öğr. Üyesi, Gaziantep Üniversitesi, İslahiye İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, dilekozbezek@gmail.com ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7176-1534>

²Prof. Dr. Gaziantep Üniversitesi, Gaziantep Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, hmpaksoy@yahoo.com ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-7975-1795>

Keywords: Organizational Democracy, Organizational Silence, Organizational Voice.

JEL Codes: M10, M19

GİRİŞ

Günümüzde işgörenler, örgütlerin hayatta kalabilmesi ve rakipleri arasında fark yaratabilmesi için önemli faktörler olan değişim, yaratıcılık, öğrenme ve yenilik kaynağı olarak kabul edilmektedir (Liu vd., 2009: 1647). Bu kaynağın etkili ve verimli bir şekilde kullanılması rekabetin her geçen gün daha da zorlaştığı günümüz iş dünyasında örgütler için daha da önemli hale gelmektedir.

Örgütsel sessizlik, işgörenlerin örgütün iş ve işleyişi ile ilgili iyileştirmeler hakkındaki fikir, bilgi ve görüşlerini saklama veya ifade etmeme motivasyonu olarak tanımlanabilir (Donaghey vd., 2011: 53). Örgütsel sessizlik, iletişim problemlerini beraberinde getiren ve örgütün genel işleyişine zarar veren tehlikeli bir olgudur (Bagheri vd., 2012: 50). Birçok bilim insanı örgütün sürekliliği açısından hiyerarşik yapıda tabanından gelen bilgi ve fikirlerin önemini vurgulamıştır (Morrison ve Milliken, 2000: 707). Foley ve Polanyi'ye (2006: 174) göre örgütsel karar alma sürecine işgörenlerin katılımının artırılması, örgütün rekabetçi kalmasını sağlayarak işyeri üretkenliğini ve yaratıcılığını artırabilir. Katılımcı yönetim uygulamaları örgüt üyelerinin konuşmasının değerli ve güvenli olduğunu fark etmesini daha olası hale getirir (Lee vd., 2014: 40).

Örgütlerin yetenekli işgörenleri işe alması değil, aynı zamanda elde tutması ve motive etmesi gerekmektedir. İşgörenler için seslilik fırsatları sunan örgütler büyük olasılıkla çalışma ortamı üzerinde olumlu etkiler yaratmaktadır (Milliken vd., 2015: 2). Feldberg ve Glenn'e (1983: 48) göre örgütsel demokrasi, gücün daha eşit bir şekilde dağılmasına dayanan bir örgüt çalışma sistemidir. Demokratik bir örgütte, insanlar birbirleriyle daha fazla etkileşime girer, fikirlerini ifade eder ve örgütün sorunları hakkında tartışırlar. Bu çalışanların karmaşık örgüt süreçleri hakkında güçlü bilgiler edinmelerine ve karar vermek için gerekli olan kapsamlı ve uzun vadeli vizyonlar elde etmelerine yardımcı olur ve nihayetinde çalışanların yeteneklerini geliştirir (De Jong ve Van Witteloostuijn, 2004: 54; Weber vd., 2009: 1128). Yazdani (2010: 54) demokratik ilkelerin örgütlerde uygulanması sonucu işgörenlerin 'sesinin' yükselmesi, örgütün refahı ile ilgili kararlara daha fazla katılım nedeniyle bilgi ve becerilerinin gelişmesine olanak sağlayacağını, işlevsel olmayan davranışların azaltacağını ve örgütün verimliliğini ve performansını arttıracığını, alınan kararların uygulama oranlarını daha da arttıracığını ve nihayetinde daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılık sağladığını belirtmektedir (Geçkil ve Tikici, 2015: 44).

Yeni kamu yönetimi için yapılan çeşitli girişimler, özel sektörle daha fazla ortak noktaya sahiptir, hükümet faaliyetlerini ticari ilkelere göre yürütür, çalışanları geçici sözleşmeye dayalı olarak işe alır, sağlanan hizmetler için piyasa ücretlerini empoze eder ve hizmet kullanıcılarına vatandaşlardan çok müşteri olarak muamele eder. Son yıllarda kamu sektöründe yaşanan değişim süreci, sadece genel olarak sıradan vatandaşların sosyoekonomik koşullarını şekillendirmekle kalmaz, aynı zamanda örgütsel demokrasi açısından da kritik çıkarımlara sahiptir (Haque, 2000: 238). Bu çerçevede çalışmanın amacı Gaziantep Büyükşehir Belediyesi personelinin örgütsel demokrasi algısının örgütsel sessizlik

üzerindeki etkisini incelemektir. Çalışmanın ilk bölümünde örgütsel demokrasi ve örgütsel sessizlik kavramları ve örgütsel demokrasi ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiye yer verilmiştir. Daha sonra örgütsel sessizlik üzerinde etkili olduğu varsayılan örgütsel demokrasi algısına yönelik anket uygulaması ve araştırmanın yöntemi ile ilgili bilgilere yer verilmiştir. Elde edilen bulgular üzerinden örgütsel demokrasinin örgütsel sessizliği veya sesliliği nasıl etkilediği ortaya konulmuştur.

1. LİTERATÜR TARAMASI

1.1. Örgütsel Demokrasi

Demokrasi, halkın egemenliğine dayanan bir yönetim biçimidir. Yunanca kökenli “demos” (halk) ve “kratos” (iktidar, yönetim) sözcüklerinden oluşan “demokratia” kelimesinden gelen demokrasi kavramı (De Jong ve Van Witteloostuijn, 2004: 55), en genel anlamıyla “halkın kendi kendini yönetmesi” olarak ifade edilir (Bakan vd., 2017a: 117). Demokrasi, insanların hem bireylerin hem de grupların eylemlerini teşvik etmek için örgütlenme ve yönetim süreçlerine katılması anlamına gelir (Harrison ve Freeman, 2004: 49; Powley vd., 2004: 68).

Demokratikleşme veya demokrasi egemenliğin gerçek sahibi yasal düzenlemeler ve normlar ile yönetim erkine katılan yöneten ve yönetilenlerin iradesi ifade etmek için kullanılan bir kavramdır (Cheney, 1998: 37; Weber vd., 2008: 175; Geçkil vd., 2016: 820; Bozkurt, 2012: 17). Modern toplumlarda, sosyal medeniyetin ve ilerlemenin bir sembolü olarak kabul edilen demokrasinin (Han ve Dong, 2006: 1) örgütsel düzeyde uygulaması düşüncesine dayanan (Vredenburg ve Brender, 1993: 102; Yazgani, 2010: 54; Geçkil, 2013: 13) örgütsel demokrasi, 1970’lerden itibaren örgütsel davranış literatüründe oldukça dikkat çeken bir konudur (Verdorfer vd., 2012: 430). Örgütsel demokrasi kavramının evrensel bir tanımı bulunmamaktadır (Hardy ve Adnett, 2006: 1022). Örgütsel demokrasi ile ilgili literatürde yer alan tanımlardan bazıları aşağıda yer almaktadır:

Cheney vd. (1998: 39), örgütsel demokrasiyi işle ilgili faaliyetlerin formüle edilmesinde, uygulanmasında ve değiştirilmesinde mümkün olduğu kadar çok sayıda ilgili kişi ve grubun dahil etmesi ve temsil edilmesi için tasarlanan ilke ve uygulamalar olarak tanımlamaktadır. Poole, Lansbury ve Wailes’in (2001: 491) ifadesiyle örgütsel demokrasi, örgütsel kararları etkileme fırsatı veren yapılar ve kurumsal mekanizmalardır. Hatcher’a (2006: 77) göre örgütsel demokrasi çalışanların kendilerini etkileyen kararlar ve konularda söz sahibi olmaları ve tüm hiyerarşik düzeylerdeki işgörenlerin güçlendirilmesi veya önemli örgütsel kararlarda kontrol sahibi olmalarıdır. Clarke ve Butcher (2006: 317), örgütsel demokratikleşmeyi artan bireysel özerklik ihtiyacı ve bireylerin kendi kendilerini yansıtmalarına sağlayan düşünme, yargılama, seçme ve eyleme geçme süreçlerinin meşrulaştırılması olarak tanımlamıştır.

Coşan ve Gülöva’a (2014: 234) göre örgütsel demokrasi, örgütlerin ekonomik değer üretmek için yapı, işlev, politika ve prosedürler oluşturulurken çalışan katılımına, kolektif mantığa olan inanca, bireysel hak, özgürlük, saygı ve eşitliğe dayanan değerler sistemidir. Öte yandan örgütsel demokrasi, yapısal olarak desteklenen çalışanların stratejik, taktiksel veya operasyonel karar alma süreçlerine katılımlarının biçimleri olarak ifade edilebilir (Weber vd., 2008: 175). Örgütsel demokrasi, örgütsel

kontrolün dağılımını ifade eder ve örgüt yönetiminin yapısal biçimleri ve örgütsel üyelerin bireysel saygınlığını önemli ölçüde etkileyen yönetim süreçleri ile ilgilidir (Vredenburg ve Brender, 1993: 102).

Sadykova ve Tutar'ın (2014: 3) ifadesiyle örgütsel demokrasi, örgütün sosyal sorumluluğunu, örgüt içine yayan ve örgütün görev tanımını genişleten bir yaklaşımdır. Harrison ve Freeman (2004: 50), bir örgütte daha fazla sayıda bireyin örgütsel kararları etkileyebilme gücünü sağlayan her eylemin, yapının veya sürecin iş ortamında örgütsel demokrasiye doğru önemli bir adım olarak değerlendirilebileceğini belirtmektedir. Butcher ve Clarke'ın (2002: 36) ifadesiyle demokratik yapıdaki örgütler aşağıdaki gibi tanımlanabilir;

- ✓ Daha geniş yelpazedeki örgütsel kararlar için alt seviyedeki çalışanlara güç ve sorumluluk büyük ölçüde devri ve daha çok kendi kendini organize olan birimlerin oluşturulması,
- ✓ Güce dayalı, çeşitli iç ve dış çıkarların örgüt yapısından ziyade başarılı ilişkiler kurmanın bir yolu olarak kabul edilmesi ve
- ✓ Bireysel katkı, bilgi ve liderliğe dayalı örgütsel faaliyetlerin çalışanlarca psikolojik olarak yüksek düzeyde sahiplenilmesidir.

Örgütsel demokrasi uygulamaları birtakım unsurları barındırmaktadır (Çankaya, 2018: 407). Bu çalışma kapsamında Geçkil (2013) tarafından yapılan çalışmaya dayanılarak örgütsel demokrasi katılım, eleştiri, şeffaflık, adalet, eşitlik ve hesap verebilirlik olmak üzere altı temel boyutta incelenmiştir.

Katılım, çalışanların karar alma süreçlerinin içinde olması ve düşüncelerini rahatça ifade edebilmesidir (Bakan vd., 2017b: 1033). Örgüt ile ilgili kararlara yüksek katılım, kararların daha çabuk ve doğru olmasını sağlar (Stohl ve Cheney, 2001: 352). Katılım, katı hiyerarşik örgütlerde demokratikleşme ve her düzeyde çalışanların, özellikle katılma hedeflerin oluşturulması süreci oluşturmak için kullanıldığında kendi kaderleri üzerinde bir kontrol unsuru haline gelmektedir. Kendi kaderlerini kontrol etme duygusu, çalışanlara alternatif hedefler üretmenin yolunu açar ve statükoya bağlılığı azaltır (Pollay vd., 1976: 144; Bozkurt, 2012: 21).

Eleştiri, politika ve prosedürlerin, eylem ve süreçlerin ilgili her düzeyde çalışan tarafından değerlendirilerek, görüşlerini (doğru veya yanlış/olumlu veya olumsuz) rahatça ifade edebilmeleri şeklinde açıklanmaktadır (Geçkil ve Tikici, 2015: 46). Kesen'e (2015: 552) göre eleştirmelerine imkân sağlanan çalışanlar, kendilerini daha bir şekilde rahat ifade edebilir ve aynı zamanda yaptıkları eleştirilerin dikkate alındığını gördüklerinde örgütsel eksikliklerin giderilmesi için daha çok çaba sarf edebilirler.

Şeffaflık, örgüt içinde fikir birliği, tartışma ve yapılan iş ve süreçler ile alınan kararların ve bunlardan etkilenen tarafların tüm yönleriyle öğrenilebilmesi ve takip edilebilmesidir (Geçkil ve Koçyiğit, 2017b: 334). Örgütlerde yönetimin demokratikleşmesi açısından oldukça önemli bir kavram olan şeffaflık, örgütün gelecekteki hedefleri hakkında bilgi paylaşma derecesini ifade eder (Bruhn, 2018: 2). Şeffaflık, çalışanların örgüt içinde olup bitenlerden haberdar olmaları, yapılanları denetlemeleri veya yanlışlardan hesap sormaları gibi demokratik, temiz ve dürüst bir yönetim sistemini temsil eder (Çankaya, 2018: 408).

Adalet, insan haklarına saygı gösterme, herkesi eşit tutma, hakkını verme şeklinde tanımlanır (Özçınar vd., 2015: 152). Örgütsel düzeyde adalet, çalışanlara yetki verilmesi, görev dağılımı terfi, ücret ve ödül sistemleri gibi faktörlere yönelik, yönetsel kararları değerlendirme sürecidir (İçerli, 2010: 69). Örgütsel adalet algısı çalışanların örgütlerine karşı duydukları saygıyı artırmaktadır (Bakan vd., 2017a: 119). Örgüt üyelerinin adalet algıları kişisel doyumları (Işık, 2017: 1663) ve örgütsel bağlılıkları üzerinde etkili olduğu ifade edilmektedir (Geçkil ve Tikici, 2015: 48).

Eşitlik, ırk, din, dil, cinsiyet ayrımı gözetilmeksizin tarafsız ve adil bir şekilde tüm bireylerin aynı hak ve avantajlara sahip olmasını ifade eder (Işık, 2017: 1663). Eşitlik, genellikle adalet ilkesi ile karıştırılmaktadır. Fakat adil olan her zaman eşit olmadığı gibi eşit olan da her zaman adil olmadığı bir gerçektir (Geçkil, 2013: 3). Örgütsel düzeyde yüksek eşitlik algısı ile çalışanların daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılık ve iş tatmini yaşanacağı ve aynı zamanda kararlara katılımın yüksek düzeyde olacağı ifade edilmektedir (Çankaya, 2018: 408).

Hesap verebilirlik, bir kimsenin eylemlerinden dolayı hukuksal, yönetsel, idari ve politik olarak sorumlu olma yükümlülüğü şeklinde ifade edilebilir (Burke vd., 2007: 619). Örgütsel düzeyde hesap verilebilirlik, örgütle ilgili konularda hesap sorma ve hesap verme ile ilgilidir (Bakan vd., 2017b: 1033). Hesap verebilirlik, önemli bir etik uygulama olarak bilgi verilen bireylerin ilk izlenim algılarını etkiler. Hesap verebilirlik, güven duygusu, öz eleştiri ve katılımcı yönetimi besler ve potansiyel güçlükler karşısında da çözüm seçenekleri geliştirmek için teşvik eder (Geçkil ve Tikici, 2015: 49).

1.2. Örgütsel Sessizlik

Örgütsel ortamda insanların ne zaman ve neden sessiz kalmayı veya ne zaman ve neden sesini duyurmayı tercih ettikleri cevaplaması kolay olmayan bir sorudur (Morrison ve Milliken, 2003: 1353; Morrison, 2014: 174). Sessizlik, ilk defa 1970 yılında Albert Hirschman tarafından çıkış (exit), ses (voice) ve bağlılık (loyalty) olarak ele alınmıştır. Bu iktisat teorisine dayanan (Hoffmann, 2006: 2314; Donaghey vd., 2011: 53; Cheng vd., 2014: 131) çalışma ile Hirschman sessizliği, tatminsizliğe karşı (Uçar, 2016: 315) pasif ancak, yapıcı bir tepki olarak bağlılıkla eş anlamlı kullanmıştır (Çakıcı 2007: 149; Pinder ve Harlos 2001: 336). Hirschman müşterilerin bir ürün veya hizmetin mevcut durumundan memnun kalmadıklarında, mevcut tedarikçilerini terk edebileceklerini (çıkış), endişelerini dile getirebileceklerini (ses) veya bir sorun çözümüne katkıda bulunarak destek sağlayabileceklerini (bağlılık) göstermeye çalışmıştır (Bogosian, 2012: 26). Daha net bir ifadeyle Hirschman bazı müşterilerin 1980'lerde sessizlik ve ses adalet teorisinin merceğinden incelenmiştir. Bu dönemde örgütsel ortamlarda adalet ve ses mekanizmaları ana odak noktası olmuştur. Özellikle kurumsal skandalların ve etik ihlallerin ortaya çıkmasıyla birlikte, muhbirlik (whistle blowing) uygulamaları gibi ses ile ilgili konulara bilimsel olarak odaklanılmıştır. 1990'larda araştırmacılar ses mekanizmalarına odaklanmaya devam ettiler. Örgütsel sessizlik, 2000'li yıllarda Elizabeth Wolfe Morrison ve Frances J. Milliken'in ses ve sessizlik arasında ayırım yaptığı kavramsal çalışmayla literatüre girmiştir (Bogosian, 2012: 26; Bagheri vd., 2012: 48; Özçınar vd., 2015: 152). İzleyen yıllarda popüler bir konu haline gelen

örgütsel sessizlik ve ses (örneğin, Pinder ve Harlos, 2001; Bowen ve Blackmon'a 2003; Milliken vd., 2003; Van Dyne vd., 2003) ile ilgili yapılan araştırmalarda farklı tanımlar ortaya konulmuştur.

Morrison ve Milliken (2000: 707) örgütsel sessizliği, "işgörenlerin örgütün iyileşmesi ve gelişmesine yönelik işi veya işleri ile ilgili fikir bilgi ve düşüncelerini kasıtlı olarak esirgemesi" olarak tanımlamıştır. Araştırmacılar, işgörenlerin örgüt içindeki potansiyel sorunlar hakkındaki gerçeği bildiğini, ancak bu gerçeği üstlerine söylemeye cesaret edemediklerini savunmuştur. Bu husus genelde kolektif düzeyde örgütsel sessizlik olarak kabul edilir (Morrison ve Milliken, 2000: 706).

Sessizliği örgütsel olduğu kadar bireysel düzeyde bir fenomen olarak benimseyen (Kulualp ve Çakmak, 2016: 125) Pinder ve Harlos (2001: 334), örgütsel sessizliği adaletsizlik ve adaletsizliğe tepki olarak "bireyin, örgütsel koşulları değiştirme veya düzeltme yeteneğine sahip olduğu algılanan kişilere (üstlerine) yönelik davranışsal, bilişsel ve/veya duygusal değerlendirmeleri ile ilgili gerçek düşüncelerini herhangi bir şekilde ifade etmekten kaçınması" olarak tanımlamıştır. Bu tanıma göre (1) koşulları değiştirme arzusu yansıtmayan veya (2) bu koşulları iyileştirme yeteneğine sahip olarak algılanan kişilere yönelik olmayan herhangi bir iletişim sessizliği bozma girişimi değildir.

Bowen ve Blackmon'a (2003: 1394) göre örgütsel seslilik, "örgütsel eylemleri etkilemek için insanların görüşlerini gönüllü bir şekilde ifade etmesi" olarak tanımlanır. Örgütsel değişimin güçlü bir kaynağı olarak kabul edilen örgütsel seslilik, isteğe bağlıdır ve işgörenler genellikle konuşma konusunda isteksizdir. Bu nedenle, örgüt üyeleri genellikle fikirlerini, düşüncelerini ve endişelerini özgür ve dürüstçe konuşup konuşmayacakları konusunda karar vermek zorundadır. Ses en yapıcı eylemdir ve işgörenlerin içinde yer aldıkları örgütün yapısı ve işleyişine ilişkin protesto, muhalefet, eleştiri yapmak yerine, olumlu davranışlar sergileyerek geliştirme, iyileştirme ve düzeltme amacıyla verdikleri bir tepkidir (Zengin, 2019: 314). Örgütsel sessizlik, insanlar örgütsel söylemlere özgürce katkıda bulunamadığında ortaya çıkar. Şikâyetçi olarak görülme, saygıyı ve güveni kaybetme, ilişkilere zarar verme, kovulma ve terfi etmeme gibi endişelerin yanı sıra açıkça konuşmanın fayda sağlamayacağı inancı ve diğer üyeler tarafından desteklenip desteklenmeyeceği ile ilgili algısı işgörenin sessizlik tercihi etkileyen faktörler kabul edilmektedir (Çakıcı, 2008: 118).

Örgütsel sessizliğin ve ses'in karşı kutup olmaktan ziyade kavramsal olarak farklı iki ayrı yapı olduğunu savunan Van Dyne, Ang ve Botero'ya (2003: 1359) göre işgörenler genellikle örgütün iş ve/veya işleyişiyle ilgili bazı konularda yapıcı nitelikte düşünce, endişe ve/veya fikirlere sahiptir. Bu işgörenler, bazen seslilik davranışı sergiler ve bilgi, fikir ve görüşlerini ifade ederler ve bazen de sessizlik davranışı sergiler ve bilgi, fikir ve görüşlerini saklarlar. Bu iki davranış birbirine zıt iki kutup görünebilir, çünkü sessizlik, örgütte önemli konular ve sorunlar sorun hakkında bilgi veya faydalı veya alakalı olabilecek farklı bir bakış açısına sahip olduğunda konuşmama anlamına gelirken, seslilik örgütte önemli konular ve sorunlar hakkında konuşma veya gönüllü iyileştirme odaklı iletişim tarzına işaret eder. Bu nedenle, ses örgütte uygun bir eylemde bulunabilecek kişilere iyileştirme veya değişim sağlama niyetiyle fikir, bilgi, görüşlerin veya endişelerin ifadesi edilmesi tanımlanabilirken, sessizlik önemli girdilerin alıkonulmasını veya normal iş süreci içerisinde bir işgörenin aklındaki şeyi paylaşmaması

olarak tanımlanabilir. Geleneksel olarak sessizlik (Morrison, 2014: 174; Milliken vd., 2015: 14) pasif davranış şeklinde kavramsallaştırılabilir, ancak sessizlik gerçekte pasif davranışı temsil etmez (Fletcher ve Watson, 2007: 157; Alparslan ve Kayalar, 2012: 137), yani sessizlik sadece sesin zıttı olan bir konuşma eksikliği değildir, çünkü konuşmamak, iletmek için anlamlı hiçbir şeyin olmaması gibi birçok nedenden dolayı ortaya çıkabilir (Bagheri vd., 2012: 49; Morrison, 2014: 174). Bu durumda Pinder ve Harlos'un (2001) önerdiği gibi sessizlik aktif, bilinçli, kasıtlı ve maksatlı olabilir (Çakıcı, 2007: 149).

Sessizlik kişinin kendi içinde var olan bilgi, duygu ve niyetler gibi çok farklı güdüleri içeren bir iletişim tarzıdır. Bu güdülere bağlı olarak (Pinder ve Harlos, 2001: 334; Özdemir ve Uğur, 2013: 260; Tülübaş ve Celep 2014: 281) sessizlik, birden fazla nedeni olan yorumlanması zor bir davranış olarak kabul edilir (Milliken ve Morrison, 2003: 1565). Sessizliği karmaşık ve çok boyutlu bir yapı olarak kavramsallaştıran Van Dyne, Ang ve Botero (2003: 1360-1362) teorik bir çerçevede savunmacı (defensive), kabullenici (acquiescent) ve sosyal amaçlı (prosocial) sessizlik veya seslilik olmak üzere işgörenler için altı iletişim türü ortaya koymuşlardır. Bu araştırma kapsamında Van Dyne, Ang ve Botero (2003) yaptıkları çalışmalara dayanılarak savunmacı sessizlik, savunmacı seslilik ve sosyal amaçlı seslilik olmak üzere üç iletişim türü incelenmiştir.

Savunmacı (defensive) sessizlik, işgörenlerin kendini koruma amacıyla korkuya dayalı olarak örgütsel konularla ilgili fikir, bilgi ve görüşlerini saklaması olarak tanımlanabilir. Savunmacı sessizlik, kendini dış tehditlerden korumayı amaçlayan kasıtlı ve proaktif bir davranıştır (Van Dyne vd., 2003: 1367). Örgüt içinde mevcut durumu değiştirmeye yönelik alternatiflerin farkındalığını ve düşünmesini içerir, ardından şu an için en iyi kişisel strateji olarak herhangi bir konu, sorun ya da durum ile ilgili fikir, bilgi ve görüşleri saklamak üzere sessiz kalmak için bilinçli bir karar verilir (Kulualp ve Çakmak, 2016: 125; Kahya, 2018: 957). Savunmacı sessizlik, tecrübe edilen olaylardan kaynaklanan içsel baskılar veya örgütsel koşullardan etkilenen dışsal baskılar sonucu ortaya çıkan (Kılıç, 2018: 74) kendini koruma içgüdü, aktif bir kaçınma ve savunma amaçlı bir tepkidir (Çöp, 2015: 95).

Savunmacı (defensive) seslilik, işgörenlerin kendini koruma amacıyla korkuya dayalı olarak işle ilgili fikir bilgi ve görüşlerini açıklaması olarak tanımlanabilir. Savunmacı seslilik, işgörenlerin suistimale uğradıklarında ya da adaletsizlik durumunda eleştiri ve şikayetlerini cevap olarak açığa çıkarmalarıdır (Van Dyne vd., 2003:1372; Zengin, 2019: 316). Savunmacı seslilik, kişinin bir tür kendini koruma güdüsü ile konuşma eğiliminde olması, ben merkezci olmasıdır (Tayfun ve Çatır, 2013: 118), yani kişi kendini korumaya odaklıdır (Durak, 2013: 119). İşgörenler çeşitli savunma iletişimlerini kullanarak daha az şahsi sorumluluk alma, sonuçların dış etkenlerden kaynaklandığına dayandırma yolları bulmaktadırlar (Özçınar vd., 2015: 159).

Sosyal amaçlı (prosocial) seslilik, işgörenlerin işle ilgili fikir, bilgi ve düşüncelerini iş birliği motivasyonuna bağlı olarak ifade etmesi olarak tanımlanabilir. Sosyal amaçlı seslilik, kasıtlı, proaktif ve diğerlerini korumaya yöneliktir (Van Dyne vd., 2003: 1371). Bu tür sessizlik, örgüt tarafından zorlanmayan, isteğe bağlı bir davranış şeklidir (Durak, 2013: 119). Özellikle eleştirmekten daha çok geliştirme niyetinde olan işgörenlerin ortaya koyduğu örgüt faaliyetlerini destekleyici bir davranış türü

olarak kabul edilir (Özçınar vd., 2015: 159). Sosyal amaçlı seslilik, bir grup veya örgüt içinde diğer kişilerin de faydalanması için sorunlara ilişkin çözüm yollarını gösteren alternatif yaratıcı çözümleri ve değişim için fikirleri içeren proaktif ifadeleri yansıtmaktadır ve aynı zamanda oryantasyon için iş birliğini gösterir (Tayfun ve Çatır, 2013: 118).

3.3. Örgütsel Demokrasi ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki

Örgütler, yoğun rekabet, yüksek müşteri beklentileri ve giderek yaygınlaşan kalite çalışmaları gibi nedenlerden dolayı çevrenin getirdiği zorluklara cevap veren, fikirlerini, düşüncelerini ve endişelerini özgür ve dürüstçe ifade eden, çalışma ortamındaki sorunlara duyarlı, bilgi ve deneyimlerini paylaşmaktan korkmayan işgörenlere daha fazla ihtiyaç duymaktadır (Vakola ve Bouradas, 2005: 441; Nikolaou vd., 2006: 666).

Gelişmiş ve demokratik ülkelerde modern örgütler genellikle işgörenlerin örgütün amaç ve işlevleri ile ilgili görüşlerini, önerilerini ve endişelerini demokratik bir şekilde ifade etmeleri için teşvik eder. Ne yazık ki farklı nedenlerden dolayı birçok işgören sessiz kalmayı tercih etmektedir (Pekerşen vd., 2016: 302; Chou ve Chang, 2017: 1). Esas itibarıyla sessizlik, ciddiyetle ele alınması gereken bir verimsiz çalışma ortamına işaret etmektedir (Çakıcı, 2007: 146). Örgütsel sessizliğin olmadığı bir yerde hem işgörenlerin hem de yöneticilerin yüksek motivasyon ve yüksek performansla sahip olduğu belirtilmektedir. Örgütsel sessizliğin nasıl kırılacağı ve işgörenlerin sesliliğini teşvik etmek için özgür bir iklimin nasıl sağlanacağı yöneticilerin karşılaştığı büyük zorluklardan biridir (Liu vd., 2009: 1649; Beheshtifar vd., 2012: 276).

Örgüt yönetimi açısından demokrasi kavramı, örgütü bütün olarak etkileyen örgüt içinde yer alan tüm üyeler tarafından kararların birlikte alınması ve tüm tarafların karar alma mekanizmasında eşit haklara sahip olması idealini temsil eder (Coşan ve Gülova, 2014: 233). Shojoie, Matin ve Barani (2011: 1732) ifadesiyle örgütsel sessizlik, tüm ekonomik girdilerin ve çabaların boşa gitmesine neden olan verimsiz bir örgütsel süreçtir. Araştırmalar, yapısal ve sosyal mekanizmaların işgörenlerin örgütü ilgilendiren konular hakkında endişelerini söylemeleri için teşvik edebileceğini göstermektedir. Özellikle geri bildirim ve karar verme süreçlerine resmi olarak katılan ve katılımcı ve daha açık bir örgüt ikliminde çalışan işgörenlerin bilgi, fikir ve görüşlerini paylaşma olasılıkları daha yüksektir (Huang vd., 2005: 460). Birçok çalışmada, katılımcı yönetim ve örgütsel demokrasi kavramları sıklıkla birbirinin yerine kullanılmıştır (Holtzhausen, 2002: 31). Sadykova ve Tutar'ın (2014: 2) ifadesiyle kurumsal iradenin birlikte kullanılması anlamına gelen örgütsel demokrasi, katılımcı yönetimi ve güçlendirilmiş işgörenleri gerektiren yönetsel bir yaklaşımdır. Yazdani'ye (2010: 56) göre örgütsel demokrasinin temel ilkeleri,

- ✓ Katılımı mümkün kılan yönetim uygulamaları,
- ✓ İşgörenlerin seslerini duyulabilmesi şeklinde özetlenebilir.

Bir örgütte konuşulmayan ancak baskın ideolojinin (1) işgörenlerin kendi çıkarları ile ilgilendiği, (2) yönetimin en iyisini bildiği ve (3) anlaşmazlıkların kötü olduğu durumlarda, yönetim yukarı doğru bilgi akışını kolaylaştırmayan veya caydırıcı yapılar ve politikalar oluşturacaktır. Bu

inançların hâkim olduğu örgütlerin iki ortak yapısal özelliği, karar vermenin yüksek düzeyde merkezileştirilmesi ve resmi yukarı doğru geri bildirim mekanizmalarının olmamasıdır (Bagheri vd., 2012: 54). Morrison ve Milliken (2000: 708) belirli örgütsel yapıların ve politikaların bir organizasyonda yukarı doğru bilgi akışını engelleyebileceğini ve bir sessizlik ortamına neden olacağını iddia etmektedir. Bu yönüyle kolektif düzeyde bir fenomen olan sessizlik için ‘ham madde’ oluşturan iki temel örgütsel faktörler;

- ✓ Örgütsel yapılar ve politikalar,
- ✓ Yönetimsel uygulamalar ve davranışlar olarak kabul edilir.

Örgütsel sessizlik, işyerindeki güç yapılarının işlevi ile yakından bağlantılı olabilir. Bu yapısal özellikler ve yönetimsel uygulamalar, işgörenlerin seslerinin ne ölçüde duyurduğu veya cesaretini kırdığı konusunda sosyal olarak yapılandırılmış ipuçları sunarak, işgörenlerin iş ortamını nasıl anlamlandırdıklarını etkileyebilir. Örgütler yukarı doğru resmi geribildirim mekanizmalarının olmadığı bir merkezi karar alma yapısını benimsediğinde ve işgörenler kendi örgütleri hakkında görüşlerini, endişelerini ve muhalif görüşlerini yönetime açıklayabilecekleri resmi bir mekanizma veya kanaldan yoksun olduğunda, işgörenler görüşlerinin hoş karşılanmayacağı şeklindeki ortak inanç oluşturabilir ve böylece örgüt üyelerinin çoğu sessiz kalmayı tercih edecektir (Huang vd., 2005: 462).

Örgüt içinde karar verme sorumluluğunun her kademeye yayılmasının sağlanması, şeffaf bir bilgi paylaşım ortamı ve sağlıklı ve iki yönlü iletişimin yanı sıra güvene dayalı şeffaf bir iş ortamının oluşturulması insan odaklı demokratik yönetim anlayışının temel unsurları olarak kabul edilmektedir (Ataç ve Köse, 2017: 118; Naldöken ve Limoncu, 2019: 16). Bir başka ifadeyle örgütsel demokrasinin ortak tanımları eşitlik, karar verme ve iş birliği gibi özellikleri içerir (Safari vd., 2018: 7). Bu kapsamda şeffaflık temelinde iyi yönetim ve denetimle, menfaatlerin ideal noktada uyumlaştıran örgütsel adalet (Işık, 2017: 1663) algısının işgörenlerin sessizliği veya sesliliği üzerinde etkisi karşımıza çıkmaktadır. Nitekim yönetim uygulamaları ve adalet kavramı arasında karşılıklı bir ilişki olduğu aşikârdır. Özçınar, Demirel ve Özbezek’e (2015: 166) göre katılımcı, paylaşımcı, yönlendirici ve işgören odaklı yönetim uygulamalarının örgütsel adalet algısını etkileyecektir. Örgütsel kaynakların dağıtımında negatif ayrımcılık, ilke ve kuralların uygulanması, adam kayırmacılık veya keyfi davranışlar, yöneticilerin işgörenle iletişim ve ilişkilerinde taraf tutması gibi uygulamalar işgörenlerin sessizlik veya seslilik tercihlerini etkileyen önemli unsurlar arasında yer almaktadır.

Sessizlik veya seslilik, işgörenlerin olumsuz ve olumlu sonuçları analiz ederek riskleri ve fırsatları dengelemeleri gereken bir karar sürecidir (Ekrot vd., 2015: 2). Demokrasi, bireyin söz sahibi olmasını, fikirlerini ifade edebilmesini ve daha geniş kurumsal bağlamda “fark yaratma” potansiyeline sahip olmasını sağlayarak işyerine basit katılımı genişletir. Örgütlerde demokratik uygulamaların sessizlik/seslilik üzerine etkisinin olduğu yapılan birçok araştırmada ortaya konulmuştur (Park ve Keil, 2009: 902; Lee vd., 2014: 31). Örneğin, Boroff ve Lewin (1997: 50) tarafından yapılan çalışma sonucu alınan kararların ve uygulamaların adil olmadığını algılayan işgörenlerin sadakatleri ile hem sessizlik

hem de işten ayrılma niyeti ile negatif bir ilişkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre işyerinde haksız muamele gören sadık işgörenler, sessizlik içinde acı çekerek tepki vermektedir.

Huang, Vliert ve Vegt (2005: 459) tarafından örgütsel sessizlik ve katılım arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yapmış araştırma sonucuna elde edilen bulgular, karar alma süreçlerine dahil edilen çalışanların daha katılımcı oldukları ve örgüt ikliminde düşünce ve fikirlerini daha çok paylaşmaya başladıklarını göstermektedir. Çakıcı (2008) tarafından yapılan araştırma sonucu işgörenlerin sessiz kalmayı tercih etme nedenlerinin başında yönetsel ve örgütsel nedenler olduğu tespit edilmiştir. Örgütlerde daha dinamik iletişim ağlarının geliştirilmesi ve örgüt üyeler tarafından paylaşılan bir “büyük resim” duygusu olabilir (Cheney vd., 1988: 60). Park ve Keil (2009: 911) yaptıkları araştırmada merkezi karar verme süreçlerinin varlığı ve üstlere karşı geri bildirim mekanizmalarından yoksun olması gibi örgütsel yapılar/politikalar ve yönetim uygulamalarının yukarı doğru iletişimi engelleyen sessizlik iklimini teşvik ettiğini ortaya koymuştur. Buna göre yukarı yönlü iletişim ve katılımcı bir örgüt ikliminin bulunmaması işgören sessizliğinde önemli bir rol oynamaktadır.

Sözen, Yeloğlu ve Ateş (2009: 395) tarafından yapılan bir çalışma sonuçlarına göre örgütlerde işgörenlerin algıladıkları eşitsizlikler karşısında sessiz kalmayı tercih ettikleri ve hatta toplumsal normları zorlayan ve etik olmayan durumlar olmasına rağmen işgörenlerin tepki göstermek yerine sessiz kaldıkları tespit edilmiştir. Karacaoğlu ve Cingöz (2009: 698) tarafından yapılan çalışma sonuçlarına göre örgütte ast ile üst arasındaki ilişkilerin samimi olmaması, yöneticilerin astlarına karşı geliştirdikleri davranış tarzı ve üstlerle kurulan zayıf ilişkiler işgörenlerin sessiz kalmasına neden olmaktadır. Dahası örgütte alınan kararların ve uygulamaların adil olmadığını algılaması durumunda işgörenler sessiz kalmayı tercih etmektedir.

Sarıkaya (2013: 121) işgörenlerin karar verme süreçlerine katılımının örgütsel sessizliği negatif yönde etkilediğini ortaya koymuştur. Buradan hareketle işgörenler verilen kararlarda söz sahibi oldukça, örgütü ve çalışma arkadaşlarını düşünerek iş birliği içinde örgütsel konu veya sorunla ilgili bilgi, fikir ve düşüncelerini paylaştıkları gözlemlenebilir. Wang ve Hsieh (2013: 798), araşsal iklimin işgörenlerin kişisel çıkarlara yönelik endişelerini güçlendirdiğini ve bunun da kabullenici sessizliği teşvik ettiğini bulmuşlardır. Lee, Diefendorff, Kim ve Bian (2014: 38), katılımcı örgüt ikliminin daha az savunmacı ve kabullenici seslilikle ilişkili olduğunu, ancak katılımcı iklimin sosyal amaçlı seslilikle önemli ölçüde ilişkili olmadığını tespit etmişlerdir.

Pinder ve Harlos (2001: 348) kişilerarası adaletin işgörenlerin sessizliğini azaltabileceğini belirtmişlerdir. Özınar, Demirel ve Özbezek (2015: 167) tarafından yapılan çalışmada işgörenlerin örgütsel adalet algıları ile savunmacı sessizlik ve sosyal amaçlı seslilik arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Zahed (2015: 752) tarafından yapılan çalışmada örgütsel adalet ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı negatif bir ilişki olduğu görülmüştür. Dedahanov, Lee ve Rhee (2016: 1259) tarafından yapılan araştırma sonuçları elde edilen bulgular, işgörenin sesliliğini cezalandıran örgütsel politikaların işgörenlerin sessizliğini teşvik ettiğini göstermiştir. Şenol ve Aktaş (2017: 843) tarafından yakın zamanda yapılan gerçekleştirilen araştırmada ise örgütsel demokrasinin katılım-

eleştiri-şeffaflık, eşitlik ve adalet bileşenlerinin örgütsel sessizliğin ilişkisel sessizlik bileşeni üzerinde pozitif yönlü bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Karadağ ve Geçkil (2020: 2056) akademisyenler üzerinde yürüttükleri bir çalışmada, örgütsel sessizlik ile örgütsel demokrasi arasında negatif yönlü ve anlamlı ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

2. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

2.1. Araştırmanın Amacı ve Hipotezleri

Teorik olarak, örgütler her zaman işgörenlerin seslerini karar verme sürecine entegre etmeyi seçebilir ve işgörenlerin güçlendirilmesiyle birlikte gelen olumlu yansımalarından faydalanabilirler. Fakat uygulamada, işgörenlerin seslerini güçlendiren mekanizmaların kurumsallaştırması zordur. Bunun bir nedeni, iyi niyetli yöneticilerin bile istemeden örgütün hiyerarşik yapısını güçlendirecek ve çalışanların konuşmasını engelleyecek şekilde hareket edebilmesidir (Milliken vd., 2015: 29). Bu çalışmanın temel amacı örgütsel demokrasinin örgütsel sessizlik düzeyi üzerindeki etkisini incelemektir. Çalışmada, örgütsel demokrasi (katılım/eleştiri, şeffaflık, adalet, eşitlik ve hesap verebilirlik) ve örgütsel sessizlik (sosyal amaçlı seslilik, savunmacı sessizlik ve savunmacı seslilik) arasındaki ilişki ele alınmıştır. Bu amaç doğrultusunda Gaziantep Büyükşehir Belediyesi'nde çalışmakta olan 351 katılımcıdan online anket yöntemi ile veri toplanmıştır. Araştırmanın hipotezleri aşağıda yer almaktadır.

H_{1(a)(b)(c)}: Örgütsel demokrasi algısının katılım/eleştiri boyutunun örgütsel sessizliğin tüm boyutları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{2(a)(b)(c)}: Örgütsel demokrasi algısının şeffaflık boyutunun örgütsel sessizliğin tüm boyutları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{3(a)(b)(c)}: Örgütsel demokrasi algısının adalet boyutunun örgütsel sessizliğin tüm boyutları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{4(a)(b)(c)}: Örgütsel demokrasi algısının eşitlik boyutunun örgütsel sessizliğin tüm boyutları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{5(a)(b)(c)}: Örgütsel demokrasi algısının hesap verilebilirlik boyutunun örgütsel sessizliğin tüm boyutları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

2.2. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları

Araştırmanın kapsamını Gaziantep Büyükşehir Belediyesi'nin tüm personeli oluşturmaktadır. Tüm araştırmalarda olduğu gibi bu çalışmanın da bazı sınırlılıkları vardır. Belirli sayıda çalışana ulaşılması ve özellikle de çalışmanın yalnızca il merkezi ile sınırlı tutulması bu araştırmanın en önemli kısıtı olarak değerlendirilebilir. Ayrıca anket yöntemi dışında diğer veri toplama yöntemlerinden faydalanılmamış olması araştırmanın bir diğer kısıtını oluşturmaktadır.

2.3. Araştırmanın Örnekleme

Araştırma Gaziantep Büyükşehir Belediyesi personeli üzerinde yürütülmüştür. Bu çalışmanın amacı doğrultusunda değişkenler arasındaki ilişkiyi incelemek için gönüllülük esasına dayalı ve kolayda örneklem yöntemiyle ulaşılabilen katılımcılardan veri toplanmıştır. Gaziantep Büyükşehir Belediyesi 2020 Mali Yılı Performans Raporlarına göre memur kadrosunda 2690 kişi ve sürekli işçi kadrosunda

827 kişi olmak üzere toplam 3517 personeli bulunmaktadır. Buna göre araştırma örnekleminin %95 güven aralığında ve %5 hata payı ile 347 kişi ile sınırlı olmasının yeterli olduğu belirlenmiştir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004: 50; Altunışık vd., 2004, 125). Araştırmaya Gaziantep Büyükşehir Belediyesi'nin 351 personel katılmıştır. Katılımcılar cinsiyet sorusu için verdikleri cevaplar değerlendirildiğinde 248'inin (%70,7) erkek, 103'ünün (%29,3) kadın olduğu; katılımcılar yaş sorusu için verdikleri cevaplar değerlendirildiğinde 35'inin (%10,0) 18-25 yaş aralığında, 103'ünün (%29,3) 26-30 yaş aralığında, 130'unun (%37,0) 31-35 yaş aralığında, 72'inin (%20,5) 36-40 yaş aralığında ve 11'inin (%3,1) 41 yaş ve üzeri olduğu; katılımcılar kurumda çalışma süresi için verdikleri cevap değerlendirildiğinde 47'sinin (%13,4) 1-3 yıl arası, 177'sinin (%50,4) 4-7 yıl arası, 109'unun (%31,1) 8-11 yıl arası ve 18'inin (%5,1) 12 yıl ve üzeri aynı kurumda çalıştıkları; katılımcılar eğitim düzeyi sorusu için verdikleri cevap değerlendirildiğinde 136'sının (%38,7) lise, 40'ının (%11,4) yüksekokul, 165'inin (%40,7) fakülte ve 10'unun (%2,8) yüksek lisans ve üzeri mezunu olduğu; katılımcılar medeni durum sorusu için verdikleri cevaplar değerlendirildiğinde 209'unun (%59,5) evli ve 142'sinin (%40,5) bekar olduğu tespit edilmiştir.

2.4. Araştırmada Veri Toplama Yöntemi ve Kullanılan Ölçekler

Araştırma kapsamında verilerinin toplamak için Gaziantep Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Etik Kurulundan 06/07/2020 tarih ve 11 numaralı toplantısında 20 numaralı karar ile etik kurul onayı alındıktan sonra Covid-19 izolasyonu nedeniyle 3 bölümden oluşan online anket formu hazırlanmıştır. Anket formunun birinci bölümünde katılımcıların sosyo-demografik özelliklerini tespit etmek için 5 adet soruya yer verilmiştir. Anket formunun ikinci bölümünde katılımcıların örgütsel sessizlik/seslilik düzeyini belirlemek için Özçınar, Demirel ve Özbezek (2015) tarafından Westerman'nin (2008) çalışmasından uyarlayarak kullandıkları "*Örgütsel Sessizlik Ölçeği*" kullanılmıştır. Örgütsel sessizlik ölçeği sosyal amaçlı seslilik, savunmacı sessizlik ve savunmacı seslilik olmak üzere 3 alt boyut ve 23 sorudan oluşmaktadır. Anket formunun üçüncü bölümde ise katılımcıların örgütsel demokrasi düzeylerini belirlemek için Geçkil ve Tikici (2015) tarafından geliştirilen "*Örgütsel Demokrasi Ölçeği*" kullanılmıştır. Örgütsel demokrasi ölçeği katılım/eleştiri, şeffaflık, adalet, eşitlik ve hesap verebilirlik olmak üzere 5 alt boyut ve 28 sorudan oluşmaktadır.

Araştırmada kullanılan "*Örgütsel Demokrasi Ölçeği*" ve "*Örgütsel Sessizlik Ölçeği*" istatistiksel analiz için "kesinlikle katılmıyorum" ile "kesinlikle katılıyorum" şeklinde 1 ile 5 arasında değişen 5'li Likert tipi bir ölçekle ölçülmüştür. Araştırma kapsamında elde edilen verilerin analizi için Excel ve SPSS 22.0 programları kullanılmıştır. Bu çalışma kapsamında kullanılan ölçeklerin yapı geçerliliği test etmek için faktör analizi ve güvenilirliklerini ölçmek için Cronbach α katsayısına bakılmıştır. Daha sonra hipotezleri test etmek için korelasyon, çoklu (multiple) doğrusal regresyon analizlerine yer verilmiştir.

3. BULGULAR

3.1. Ölçeğin Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi

Araştırmada kullanılan "*Örgütsel Demokrasi Ölçeği*" ve "*Örgütsel Sessizlik Ölçeği*" ile ilgili güvenilirlik ve geçerlilik analizi sonuçları Tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1: Ölçklere İlişkin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Örgütsel Demokrasi ve Örgütsel Sessizlik Ölçekleri ile İlgili Faktörler		Soru Sayısı	Öz Değer	Varyans %	Cronbach α	Açıklanan Varyans	Ölçek Cronbach α	K-M-O Değeri
Örgütsel Demokrasi	Faktör 1: Katılım ve Eleştiri	8	16,985	25,899	,971	84,283	,977	,947
	Faktör 2: Şeffaflık	5	2,007	17,095	,940			
	Faktör 3: Adalet	5	1,667	16,188	,945			
	Faktör 4: Eşitlik	6	1,174	15,496	,946			
	Faktör 5: Hesap verilebilirlik	3	,923	9,604	,970			
Örgütsel Sessizlik	Faktör 1: Sosyal Amaçlı Sessizlik	9	11,663	28,788	,951	70,460	,661	,918
	Faktör 2: Savunmacı Sessizlik	9	2,532	25,906	,939			
	Faktör 3: Savunmacı Sessizlik	5	2,010	15,766	,878			

Tablo 1’de görüldüğü üzere örgütsel demokrasi ve örgütsel sessizlik ölçeklerinin güvenilirlik ve geçerlilik analizleri sonuçlarına yer verilmiştir. Örgütsel demokrasi ölçeğinin 5 alt boyutu ile %84,283 toplam varyans açıklandığı ve örgütsel sessizlik ölçeğinin 3 alt boyutu ile %70,460 toplam varyans açıklandığı belirlenmiştir. Örgütsel demokrasi ölçeği için Cronbach α katsayısının 0,977 ve örgütsel sessizlik/seslilik ölçeği için Cronbach α katsayısının 0,661 olduğu tespit edilmiştir. Cronbach α katsayısının 0,60 ile 0,80 arasında bir değer alması yaygın bir şekilde kabul edilmektedir (Liu vd., 2005: 295).

Tablo 2’de araştırmada kullanılan “Örgütsel Demokrasi Ölçeği” ve “Örgütsel Sessizlik Ölçeği” ölçekleri ile ilgili ortalama, standard sapma, çarpıklık ve basıklık değerleri yer almaktadır.

Tablo 2: Ölçklere İlişkin Ortalama, Standard Sapma, Çarpıklık ve Basıklık Değerleri

Örgütsel Demokrasi ve Örgütsel Sessizlik Ölçeklerine ile İlgili Faktörler		N	Ortalama	Standard Sapma	Çarpıklık	Basıklık
Örgütsel Demokrasi	Faktör 1: Katılım ve Eleştiri	351	3,76	1,00	-1,02	-,110
	Faktör 2: Şeffaflık	351	3,44	,929	-,493	-,208
	Faktör 3: Adalet	351	3,14	,946	-,488	-,178
	Faktör 4: Eşitlik	351	3,62	,939	-,757	-,161
	Faktör 5: Hesap verilebilirlik	351	3,72	1,12	-1,03	,238
Örgütsel Sessizlik	Faktör 1: Sosyal Amaçlı Sessizlik	351	4,01	,823	-1,49	1,40
	Faktör 2: Savunmacı Sessizlik	351	2,69	,816	,916	-,095
	Faktör 3: Savunmacı Sessizlik	351	2,59	,930	,763	-,470

Tablo 2’de görüldüğü üzere katılımcıların örgütsel demokrasi ölçeğine verdikleri cevapların ortalaması $3,76 \pm 1,00$ ile $3,14 \pm 0,946$ arasında değişirken, örgütsel sessizlik ölçeğine verdikleri cevapların ortalaması $4,01 \pm 0,823$ ile $2,59 \pm 0,930$ arasında değişmektedir. Öte yandan, çarpıklık ve basıklık değerlerinin ± 2 sınırları içinde olduğu ve verilerin normal dağılımı sağladığı tespit edilmiştir (Tabachnick ve Fidell, 2013: 133).

Tablo 3’te araştırma hipotezlerini test etmeden önce örgütsel demokrasi ve örgütsel sessizlik değişkenleri arasındaki ilişkilerin derecesini ve yönünü görmek için yapılan korelasyon analizi sonuçları verilmiştir.

Tablo 3: Örgütsel Demokrasi Algısı ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Katsayıları

Değişkenler		Sosyal Amaçlı Sessizlik	Savunmacı Sessizlik	Savunmacı Sessizlik	Genel Olarak Örgütsel Sessizlik
Katılım ve Eleştiri	r	,577**	-,473**	-,306**	
	p	,000	,000	,000	
Şeffaflık	r	,510**	-,432**	-,226**	
	p	,000	,000	,000	
Adalet	r	,487**	-,346**	-,278**	
	p	,000	,000	,000	
Eşitlik	r	,477**	-,348**	-,273**	
	p	,000	,000	,000	
Hesap Verilebilirlik	r	,431**	-,432**	-,272**	
	p	,000	,000	,000	
Genel Olarak Örgütsel Demokrasi	r				-,170**
	p				,001

**p<0.01

Tablo 3’deki korelasyon analizi sonuçları değerlendirildiğinde örgütsel demokrasinin katılım/eleştiri boyutu ile sosyal amaçlı sessizlik ($,577^{**}$) arasında orta düzeyde pozitif yönlü, savunmacı sessizlik ($-,473^{**}$) ile orta düzeyde negatif yönlü ve savunmacı sessizlik ($-,306^{**}$) ile orta düzeyde negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Örgütsel demokrasinin şeffaflık boyutu ile sosyal amaçlı sessizlik ($,510^{**}$) arasında orta düzeyde pozitif yönlü, savunmacı sessizlik ($-,432^{**}$) ile orta düzeyde negatif yönlü ve savunmacı sessizlik ($-,226^{**}$) ile düşük düzeyde negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Örgütsel demokrasinin adalet boyutu ile sosyal amaçlı sessizlik ($,487^{**}$) arasında orta düzeyde pozitif yönlü, savunmacı sessizlik ($-,346^{**}$) ile orta düzeyde negatif yönlü ve savunmacı sessizlik ($-,278^{**}$) ile düşük düzeyde negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Örgütsel demokrasinin eşitlik boyutu ile sosyal amaçlı sessizlik ($,477^{**}$) arasında orta düzeyde pozitif yönlü, savunmacı sessizlik ($-,348^{**}$) ile orta düzeyde negatif yönlü ve savunmacı sessizlik ($-,273^{**}$) ile düşük düzeyde negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Örgütsel demokrasinin hesap verebilirlik boyutu ile sosyal amaçlı sessizlik ($,431^{**}$) arasında orta düzeyde pozitif yönlü, savunmacı sessizlik ($-,432^{**}$) ile orta düzeyde negatif yönlü ve savunmacı sessizlik ($-,272^{**}$) ile düşük düzeyde negatif yönlü

anamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Genel olarak örgütsel demokrasi ile genel olarak örgütsel sessizlik (-,170**) arasında ise düşük düzeyde ve negatif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 4’te araştırma kapsamında ortaya konulan $H_{1(a)}$, $2(a)$, $3(a)$, $4(a)$, $5(a)$ hipotezlerini test etmek için yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları sunulmuştur.

Tablo 4: Örgütsel Demokrasinin Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi

Model 1									
	Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Anova		Model Özeti		Etkiler		
			F	Sig. F	R	R ²	β	t	Sig.
Sosyal Amaçlı Sessizlik	$H_{1(a)}$	Katılım ve Eleştiri	39,816	,000	,605	,366	,393	5,566	,000***
	$H_{2(a)}$	Şeffaflık					,170	2,475	,014*
	$H_{3(a)}$	Adalet					,133	1,860	,064
	$H_{4(a)}$	Eşitlik					,054	,731	,465
	$H_{5(a)}$	Hesap verilebilirlik					-,088	-1,235	,218

*p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001

Tablo 4’te görüldüğü üzere ANOVA testi sonucu regresyon modelinin anlamlı (F: 39,816; p<0,001) olduğu tespit edilmiştir. Analiz sonucuna göre “katılım/eleştiri” ($\beta = ,393$; p<,001) ve “şeffaflık” ($\beta = ,170$; p<,05) boyutlarının “sosyal amaçlı sessizlik” boyutu üzerinde pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı etkilerinin olduğu; “adalet” ($\beta = ,133$; p>,05), “eşitlik” ($\beta = ,054$; p>,05) ve “hesap verebilirlik” ($\beta = -,088$; p>,05) boyutlarının ise “sosyal amaçlı sessizlik” boyutu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı söylenebilir. Elde edilen bu regresyon modeli ile örgütsel demokrasinin katılım/eleştiri ve şeffaflık boyutlarının sosyal amaçlı sessizliğin %36,6’sını açıkladığı ($R^2 = ,366$) tespit edilmiştir. Sonuç olarak, $H_{1(a)}$, $H_{2(a)}$, hipotezleri kabul edilirken, $H_{3(a)}$, $H_{4(a)}$ ve $H_{5(a)}$ hipotezleri reddedilmiştir.

Tablo 5’te araştırma kapsamında ortaya konulan $H_{1(b)}$, $2(b)$, $3(b)$, $4(b)$, $5(b)$ hipotezlerini test etmek için yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları sunulmuştur.

Tablo 5: Örgütsel Demokrasinin Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi

Model 2									
	Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Anova		Model Özeti		Etkiler		
			F	Sig. F	R	R ²	β	t	Sig.
Savunmacı Sessizlik	$H_{1(b)}$	Katılım ve Eleştiri	24,291	,000	,510	,260	-,323	-4,232	,000***
	$H_{2(b)}$	Şeffaflık					-,168	-2,262	,024*
	$H_{3(b)}$	Adalet					,058	,752	,453
	$H_{4(b)}$	Eşitlik					,097	1,226	,221
	$H_{5(b)}$	Hesap verilebilirlik					-,206	-2,670	,008**

*p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001

Tablo 5’te görüldüğü üzere ANOVA testi sonucu regresyon modelinin anlamlı (F: 24,291; p<0,001) olduğu tespit edilmiştir. Analiz sonucuna göre “katılım/eleştiri” ($\beta = -,323$; p<,001), “şeffaflık” ($\beta = -,168$; p<,05), ve “hesap verebilirlik” ($\beta = -,206$; p<,01) boyutlarının “savunmacı sessizlik” boyutu üzerinde negatif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı etkilerinin olduğu; “adalet” ($\beta = ,058$; p>,05) ve “eşitlik” ($\beta = ,097$; p>,05) boyutlarının ise “savunmacı sessizlik” boyutu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı söylenebilir. Elde edilen bu regresyon modeli ile örgütsel demokrasinin katılım/eleştiri, şeffaflık ve hesap verilebilirlik boyutlarının savunmacı sessizliğin %26’sını açıkladığı

($R^2 = ,260$) tespit edilmiştir. Sonuç olarak, $H_{1(b)}$, $H_{2(b)}$, ve $H_{5(b)}$, hipotezleri kabul edilirken, $H_{3(b)}$ ve $H_{4(b)}$ hipotezleri reddedilmiştir.

Tablo 6’da araştırma kapsamında ortaya konulan $H_{1(c)}$, $2(c)$, $3(c)$, $4(c)$, $5(c)$ hipotezlerini test etmek için yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları sunulmuştur.

Tablo 6: Örgütsel Demokrasinin Örgütsel Sessizlik/Seslilik Üzerine Etkisi

Model 3									
Bağımlı Değişken		Bağımsız Değişken	Anova		Model Özeti		Etkiler		
			F	Sig. F	R	R ²	β	t	Sig.
Savunmacı Seslilik	$H_{1(c)}$	Katılım ve Eleştiri	8,361	,000	,329	,108	-,202	-2,416	,016*
	$H_{2(c)}$	Şeffaflık					,067	,818	,414
	$H_{3(c)}$	Adalet					-,116	-1,369	,172
	$H_{4(c)}$	Eşitlik					-,034	-,385	,700
	$H_{5(c)}$	Hesap verilebilirlik					-,073	-,856	,392

Tablo 6’da görüldüğü üzere ANOVA testi sonucu regresyon modelinin anlamlı (F: 8,361; $p < 0,001$) olduğu söylenebilir. Analiz sonucuna göre “katılım/eleştiri” ($\beta = -,202$, $p < ,05$) boyutunun “savunmacı seslilik” boyutu üzerinde negatif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı etkisini olduğu; “şeffaflık” ($\beta = ,067$, $p > ,05$) “adalet” ($\beta = -,116$, $p > ,05$), “eşitlik” ($\beta = -,034$, $p > ,05$) ve “hesap verebilirlik” ($\beta = -,073$, $p > ,05$) boyutlarının ise “savunmacı seslilik” boyutu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı söylenebilir. Elde edilen bu regresyon modeli ile örgütsel demokrasinin katılım/eleştiri boyutunun savunmacı sesliliğin %10,8’ini açıkladığı ($R^2 = ,108$) tespit edilmiştir. Sonuç olarak, $H_{1(c)}$, hipotezi kabul edilirken, $H_{2(c)}$, $H_{3(c)}$, $H_{4(c)}$ ve $H_{5(c)}$ hipotezleri reddedilmiştir.

SONUÇ

İşyerinde demokratikleşme, işyerinde karar alma mekanizmalarına kolektif katılımcılar olarak işgörenleri güçlendirmek için güç dağıtımının değiştirildiği bir süreçtir. Bu süreç daha önce dışlanmış işgörenlerin kararlarda meşru bir şekilde seslerini duyurdukları katılımcılara dönüştüren yapıların kurulduğunu ifade eder (Feldberg ve Glenn, 1983: 48). Esasen küreselleşen ekonomi çağında, işyerinin demokratikleşmesi her zamankinden daha avantajlıdır. İşgörenlerin sessizliği, örgütlerde hata düzeltmesini engeller ve işgörenler arasında memnuniyetsizlik ve strese neden olur (Dedahanov vd., 2016: 1260). Bir başka ifadeyle, sessizliğin hüküm sürdüğü örgütlerde, işgörenlerin yorumlarına, tutumlarına ve sonrasında sorunlarına hiç dikkat etmediği için işgörenler görüşlerini ifade etmekten kaçınırlar ve genellikle sorunları çözmeye çalışmazlar. Bu nedenle işgören sessizlik davranışlarını azaltmak oldukça önemlidir.

Bu çalışmada Gaziantep Büyükşehir Belediyesi personelinin örgütsel demokrasi algılarının örgütsel sessizlik düzeylerine etkileri incelenmiştir. Elde edilen bulgulardan hareketle örgütsel demokrasinin katılım/eleştiri, şeffaflık, adalet, eşitlik ve hesap verebilirlik boyutlarının örgütsel sessizliğin sosyal amaçlı seslilik, savunmacı sessizlik ve savunmacı seslilik boyutları üzerine etkisinin olup olmadığı ortaya konulmuştur. Araştırma kapsamında ortaya konulan hipotezleri test etmek için yapılan çoklu regresyon analizi sonucu örgütsel demokrasinin (örneğin, adalet, eşitlik) tümü önemli etkiler göstermese de, test edilen regresyon modellerinde örgütsel demokrasinin katılım/eleştiri ve

şeffaflık boyutlarının örgütsel sessizliğin sosyal amaçlı seslilik boyutu üzerinde pozitif yönlü etkisinin olduğu; örgütsel demokrasinin katılım/eleştiri, şeffaflık ve hesap verebilirlik boyutlarının örgütsel sessizliğin savunmacı sessizlik boyutu üzerinde negatif yönlü etkisinin olduğu; örgütsel demokrasinin katılım/eleştiri boyutunun örgütsel sessizliğin savunmacı seslilik boyutu üzerinde ise negatif etkisinin olduğu görülmektedir. Bu bulgular, örgütlerde demokratik uygulamaların sessizliğin üzerine etkisinin olduğu gösteren birçok çalışmanın (Broof ve Lewin, 1997; Huang vd., 2005; Park ve Keil, 2009; Sarıkaya, 2013; Lee vd., 2014; Karadağ ve Geçkil, 2020) sonuçlarını doğrulamaktadır. Bununla birlikte, araştırmada dikkat çeken sonuç, örgütsel demokrasinin eşitlik ve adalet boyutlarının örgütsel sessizliğin hiçbir boyutu üzerinde etkili olmamasıdır.

Araştırmada elde edilen bulgularda açıkça görüldüğü üzere örgütsel demokrasinin katılım/eleştiri boyutunun örgütsel sessizliğin sosyal amaçlı seslilik boyutu üzerinde pozitif yönlü, örgütsel sessizliğin savunmacı sessizlik ve savunmacı seslilik boyutlarıyla negatif yönlü etkisinin olduğunu tespit edilmiştir. Örgütlerde demokrasinin en görünür ve baskın değişkenlerinden biri olarak (Holtzhausen, 2002: 33) katılım, karmaşık konuşma ve sessizliğin mikro süreçlerini içerir. Örgüt üyeleri konuşma yoluyla, örgütsel politikalar ve prosedürler hakkında anlayış geliştirmenin yanı sıra hem kurumsal hem de kişisel rol kimlikleri oluşturur ve genellikle oyunun kurallarını öğrenir. Örgüt üyeleri, sessizlik yoluyla, kurumsal meselelerin yanı sıra zor veya rahatsız edici kişisel konularla ilgili endişeleri bastırır (Beheshtifar vd., 2012: 281). Katılımcı örgüt iklimi, işgörenlerin sosyal amaçlı fikirlerini ve düşüncelerini ifade etmede daha rahat hissetmelerine ve kendini koruyan (savunmacı sessizlik) sessizliğe veya sadece kişisel çıkarlarını korumak (savunmacı seslilik) için seslerini ifade etmeye daha az ihtiyaç duymalarına izin verecektir (Lee vd., 2014: 40). Bu çalışmada elde edilen bulgular, işgörenler ve üst düzey yöneticiler arasında yeterli iletişim olduğunda ve işgörenler görüşlerini rahatça ifade edebildiklerinde veya karar alma süreçlerine dahil olduklarında işgörenlerin daha katılımcı oldukları ve örgüt ikliminde düşünce ve fikirlerini daha çok paylaşmaya başladıkları, işle ilgili konulardaki endişelerini ve anlaşmazlıklarını saklama olasılıkları daha az olduğunu göstermektedir.

Yukarıdaki bulgulara paralel bir şekilde örgütsel demokrasinin şeffaflık boyutunun örgütsel sessizliğin sosyal amaçlı seslilik boyutu üzerinde pozitif yönlü, örgütsel sessizlik/sesliliğinin savunmacı sessizlik boyutu üzerinde negatif yönlü etkisinin olduğu tespit edilmiştir. İşyerinde demokratikleşme, işgörenlerin politikaları formüle etmek ve kararlara katılmak için gereken bilgi, fikir ve görüşlere toplu erişime (Feldberg ve Glenn, 1983: 48) şeffaf bir şekilde sahip olmasını gerektirir. Bu çalışmada elde edilen bulgular, işgörenler ve üst düzey yöneticiler arasında şeffaf bir bilgi paylaşımı, sağlıklı ve iki yönlü iletişimi ve güvene dayalı şeffaf bir iş ortamının sosyal amaçlı sesliliğin artması ve savunmacı sessizliğin azalmasıyla açıklanabilir. Bu bakış açısıyla örgütlerde güvene dayalı şeffaf bir iş ortamı olmadığı takdirde, işgörenler gördükleri sorunlarla konuşmayacaktır ve bu durum da sürekli bir sessizlik döngüsüne yol açabilir.

Elde edilen diğer önemli bir sonuç, örgütsel demokrasinin hesap verebilirlik boyutunun örgütsel sessizliğin savunmacı sessizlik boyutu üzerinde negatif yönlü etkisinin olduğu görülmüştür. Bu

bulgular, örgüt misyonu ve değerlerine bağlı kalma sorumluluğu taşıyan yöneticilerin iş ve işlemler ile ilgili açıklamalar yaptıklarında işgörenlerin savunmacı sessizliği asgari düzeye indirmeyi tercih edeceklerini göstermektedir. Başka bir deyişle, kurallar ve yasalar ile denetimi vurgulayan bir çalışma ortamı geliştirmek, işgörenleri işle ilgili fikirler, bilgiler ve sorunlar hakkında konuşmaya teşvik etmek için etkili olabilir.

Bu çalışmanın bulgularına dayanarak, örgütsel sessizliğe son vermek isteyen yöneticilerin öncelikle iş yerinde demokratik uygulamalara vurgu yapmaları gerekir. Üst düzey yöneticiler ve amirler, işgörenlerin görüşlerini ifade etme konusunda kendilerini güvende hissedecekleri ve fikirlerini ve önerilerini sunmaya teşvik eden demokratik bir iş ortamı oluşturmalıdır. İşgörenler, yöneticilerinin ve en önemlisi amirlerinin gerçeği duymakla ilgilenmedikleri algılandıkça muhtemelen sessiz kalmayı seçeceklerdir. Bu nedenle, üst düzey yöneticiler ve amirler, işgörenleri için psikolojik olarak bir güvenlik ağı oluşturacak tutumlar geliştirmeli ve davranışlarda bulunmalıdır. Sessizlik davranışını teşvik etmenin bir başka yolu da iletişim fırsatlarının sağlaması ve bilgi, kaygı ve/veya fikirlerin aktarılması veya alışverişi için resmi sistemlerin oluşturmasıdır.

KAYNAKÇA

- Alparslan, A.M., ve Kayalar, M. (2012). Örgütsel Sessizlik: Sessizlik Davranışları ve Örgütsel ve Bireysel Etkileri, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 4(6), 136-147.
- Ataç, L. O., ve Köse, S. (2017). Örgütsel Demokrasi ve Örgütsel Muhalefet İlişkisi: Beyaz Yakalılar Üzerine Bir Araştırma, *IUJSB* 46, (1), 117-132.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., ve Yıldırım, E. (2004). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı, Geliştirilmiş 3. Baskı, Sakarya Kitabevi.
- Bagheri, G., Zarei, R., ve Aeen, M.N. (2012). Organizational Silence (Basic Concepts and Its Development Factors), *Ideal Type of Management*, 1(1), 47- 58.
- Bakan, İ., Güler, B., ve Kara, E. (2017). Örgütsel Demokrasinin Örgütsel Adalet ve Örgütsel Destek Algıları Üzerine Etkileri: Otel Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(4), 1031-1048.
- Beheshtifar, M., Borhani, H., ve Moghadam, M.N. (2012). Destructive Role of Employee Silence in Organizational Success, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences November*, 2(11), 275-282.
- Bogosian, R. (2012). Engaging Organizational Voice: A Phenomenological Study of Employees' Lived Experiences of Silence in Work Group Settings, The Faculty of Graduate School of Education and Human Development of The George Washington University In partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Education.
- Boroff, K.E., ve Lewin, D. (1997). Loyalty, Voice, and Intent to Exit a Union Firm: A Conceptual and Empirical Analysis, *Ilr Review*, 51(1), 50-63.
- Bozkurt, S. (2012). Örgütsel Demokrasiyi ve Akademik Özgürlüğü Benimseme ve Türkiye'de Uygulanabilir Bulma Düzeyine İlişkin Öğretim Elemanlarının Görüşleri, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Politikası Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Teftişi Doktora Programı, Ankara*.
- Bowen, F., ve Blackmon, K. (2003). Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice, *Journal of Management Studies* 40(6), 1393-1417.
- Burke, C.S., Sims, D. E., Lazzara, E. H., ve Salas, E. (2007). Trust in Leadership: A Multi-Level Review and Integration, *The Leadership Quarterly*, 18, 606-632.
- Butcher, D., ve Clarke, M. (2002). Organizational Politics: The Cornerstone for Organizational Democracy, *Organizational Dynamics*, 31(1), 35-46.

- Bruhn, J. G. (2018). The Decline in Organizational Transparency and the Loss of its Partner, Trust: A Restorative Agenda, *Social Science Today*, 4(1), 1-11.
- Coşan, E., ve Gülova, A. (2014). Örgütsel Demokrasi, *Yönetim ve Ekonomi*, 21(2), 231-248.
- Cheng, J. W., Chang, S. C., Kuo, J. H., ve Lu, K. M. (2014). Social Relations and Voice Behavior: The Mediating Role of Psychological Safety, *Wseas Transactions On Business And Economics*,: 130-140.
- Cheney, G., Straub, J., Speirs-Glebe, L., Stoh, C., DeGooyer, D., Whalen, S., Garvin-Doxas, K., ve Carlone, D. (1998). Democracy, Participation, and Communication at Work: A Multidisciplinary Review, *Annals of the International Communication Association*, 21(1), 35-92.
- Chou, S. Y., ve Chang, T. (2017). Employee Silence and Silence Antecedents: A Theoretical Classification, *International Journal of Business Communication*: 1-26.
- Clarke, M., ve Butcher, D. (2006). Reconciling Hierarchy and Democracy, *Management Learning* Copyright, Sage Publications London, Thousand Oaks, CA and New Delhi <http://mlq.sagepub.com>, 37(39), 313–333.
- Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 145-162.
- Çakıcı, A. (2008). Örgütlerde Sessiz Kalınan Konular, Sessizliğin Nedenleri ve Algılanan Sonuçları Üzerine Bir Araştırma, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(1), 117-134.
- Çankaya, M. (2018). Örgütsel Demokrasinin İş Tatminine Etkisi İle Sağlık Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Demokrasi Algıları ve İş Tatmini Düzeylerinin Tespitine Yönelik Bir Araştırma, *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(82), 404-426.
- Çöp, S. (2015). Lider-Üye Etkileşim Algısı ile Örgütsel Sessizlik Davranış Algısı Arasında Öz Denetim Kişilik Özelliğinin Aracılık Rolü: Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma, (Yayınlanmamış Doktora Tezi) *Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü*.
- Dedahanov, A. T., Lee, D. H, ve Rhee, J. (2016). Silence as a Mediator Between Organizational Factors and Stress, *Journal of Managerial Psychology*, 31(8), 1251-1264.
- De-Jong, G., ve Van-Witteeloostuijn, A. (2004). Successful Corporate Democracy: Sustainable Cooperation of Capital and Labor in the Dutch Breman Group, *The Academy of Management Executive* (1993-2005), 18(3), 54-66.
- Donaghey, J., Cullinane, N., Dundon, T, ve Wilkinson, A. (2011). Reconceptualising Employee Silence: Problems and Prognosis, 'Re-Conceptualising Employee Silence: Problems and Prognosis', *Work, Employment and Society* 25(1), 51-67.
- Durak, İ. (2013). Yöneticilerle Açıkça Konuşabilme Düzeyinin Genel Konuşma Nedenlerine Etkisi: Üniversitelerde Bir Araştırma, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 41, 111-136.
- Ekrot, B., Rank, J., ve Gemünden, H. G. (2015). Antecedents of Project Managers' Voice Behavior: The Moderating Effect of Organization-Based Self-esteem and Affective Organizational Commitment, *International Journal of Project Management*: 1-15.
- Feldberg, R. L., ve Glenn, E. N. (1983). Incipient Workplace Democracy Among United States Clerical Workers, *Economic and Industrial Democracy* (SAGE, London, Beverly Hills and New Delhi), 4, 47-67.
- Foley, R. J. & Polanyi, M. (2006). Workplace Democracy: Why Bother?, *Economic and Industrial Democracy & 2006 Arbetslivinstitutet*, 27(1), 173–191.
- Fletcher, D., ve Watson, T. (2007). Voice, Silence and the Business of Construction: Loud and Quiet Vocies in the Construction of Personal, *Organizational and Social Realities, Organization*; 14(2), 155-174.
- Geçkil, T. (2013). Örgütsel Demokrasi ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki: TRB1 Bölgesindeki Üniversite Hastanelerinde Bir Uygulama, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim Organizasyon Bilim Dalı, Sivas.
- Geçkil, T., ve Tikici, M. (2015). Örgütsel Demokrasi Ölçeği Geliştirme Çalışması, *Amme İdaresi Dergisi*, 48(4), 41-78.
- Geçkil, T., İleri, Y. Y., Kaya, Ş. D., ve Kardağ, Ş. (2016). The Relationship between Organizational Democracy Perceptions and Organizational Psychological Capital Levels of Physicians and Nurses, *International Journal of Recent Advances*

- in Organizational Behaviour and Decision Sciences (IJRAOB) *An Online International Research Journal*, 2(3), 818-835.
- Geçkil, T., ve Koçyiğit, N. (2017). Örgütsel Demokrasi ile Psikolojik Sermaye Arasındaki İlişki: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma, *Social Sciences Research Journal*, 6(4), 331-346.
- Han, Z., ve Dong, L. (2006). Democracy As A Way to Social Compromise, *Frontiers of Philosophy in China*, 1(1), 1-5.
- Harrison, J. S., ve Freeman, R.E. (2004). Special Topic: Democracy in and Around Organizations, *Academy of Management Executive*, 18(3), 49-53.
- Hardy, S. & Adnett, N. (2006) 'Breaking the ICE': workplace democracy in a modernized social Europe, *The International Journal of Human Resource Management*, 17(6), 1021-1031.
- Hatcher, T. (2006). Democratizing the Workplace Through Professionalization of Human Resource Development, *International Journal of Training and Development* 10(1), 67-82.
- Haque, M. S. (2000) Threats to Public Workplace Democracy, *Peace Review: A Journal of Social Justice*, 12(2), 237-241.
- Hoffmann, E. A. (2006). Exit and Voice: Organizational Loyalty and Dispute Resolution Strategies, *Social Forces*, 84(4), 2313-2330.
- Holtzhausen, D. R. (2002). The Effects of Workplace Democracy on Employee Communication Behavior: Implications for Competitive Advantage, *Competitiveness Review: An International Business, Journal*, 12(2), 30 – 48.
- Huang, X., Van De Vliert, E., ve Van Der Vegt, G. (2005). Breaking the Silence Culture: Stimulation of Participation and Employee Opinion Withholding Cross-nationally, *Management and Organization Review* 1(3), 459-482.
- Işık, M. (2017). Kamu Kurumlarında Örgütsel Demokrasi Algısı (İş-Kur Isparta İl Müdürlüğü Örneği), *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(15), 1661-1672.
- İçerli, E. (2010). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(1), 67-92.
- Kahya, C. (2018). Sessizliği Bozmak: Örgütsel Çatışma Yönetiminin Rolü (Türkiye Örneği), *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 11(60), 953-964.
- Karacaoğlu, K., ve Cingöz, A. (2009). İşgören Sessizliğinin Kaynağı Olarak Liderlik Davranışı ve Örgütsel Adalet Algısı, 17. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 21-23 Mayıs, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi: 698-705.
- Karadağ Ş., ve Geçkil, T. (2020). Akademisyenlerin örgütsel demokrasi algısı ve örgütsel sessizlik düzeyi arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Turkish Studies - Economy*, 15(4), 2053-2069.
- Kesen, M. (2015). Örgütsel Demokrasinin Çalışan Performansı Üzerine Etkileri: Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü, *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(2), 535-562.
- Kılıç, B. (2018). Ruhsal Liderlik, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Sessizliğin Okul Başarısına Etkisi, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı*.
- Kulualp, H. G., ve Çakmak, A.F. (2016). Örgütsel Sessizlik Türlerini Etkileyen Faktörlerin Yapısal Eşitlik Modeli ile Belirlenmesi, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 12(12), Sayı 1, 123-146.
- Lee, G. L., Diefendorff, J. M., Kim, T. Y., ve Bian, L. (2014) Personality and Participative Climate: Antecedents of Distinct Voice Behaviors, *Human Performance*, 27(1), 25-43.
- Liu, C., Marchewka, J. T., Lu, J., ve Yu, C. S. (2005). Beyond Concern—A Privacy-Trust-Behavioral Intention Model of Electronic Commerce, *Information & Management*, 42, 289–304.
- Liu, D., Wu, J., ve Ma, J. (2009). Organizational Silence: A Survey on Employees Working in a Telecommunication Company, *2009 International Conference on Computers & Industrial Engineering*, 1647-1651.
- Milliken, F. J., Schipani, C. A., Bishara, N. D., ve Prado, A. M. (2015). Linking Workplace Practices to Community Engagement: The Case for Encouraging Employee Voice, *Academy of Management Perspectives*, 1-50.
- Milliken, F. J., Morrison, E. W., ve Hewlin, P. F. (2003). An Exploratory Study of Employee Silence: Issues that Employees Don't Communicate Upward and Why, *Journal of Management Studies*, 40(6), 1453- 1476.
- Morrison, E. W., ve Milliken, F. J. (2000). Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World, *The 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.
- Morrison, E. W. (2014). Employee Voice and Silence, *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 1, 173–197.
- Naldöken, Ü., ve Limoncu, G. (2019). Örgütsel Demokrasinin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Sağlık Kurumlarında Bir Uygulama, *Uluslararası Turizm, İşletme, Ekonomi Dergisi*, 3(1), 15-29.
- Nikolaou, I., Vakola, M., ve Bourantas, D. (2006). Who speaks up at work? Dispositional Influences on Employees' Voice Behavior, *Personnel Review*, 37(6), 666-679.
- Özçınar, M. F., Demirel, Y., ve Özbezek, B. D. (2015). Çalışanların Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(13), 150-171.
- Özdemir, L., ve Uğur, S. S. (2013). Çalışanların “Örgütsel Ses ve Sessizlik” Algılamalarının Demografik Nitelikler Açısından Değerlendirilmesi: Kamu ve Özel Sektörde Bir Araştırma, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27(1), 257-281.
- Park, C. W., ve Keil, M. (2009). Organizational Silence and Whistle-Blowing on IT Projects: an Integrated Model, *Decision Sciences*, 40(4), 901-918.
- Pekerşen, Y., Çakır-Keleş, M., ve Ata-Kuduban, Ş. D. (2016). Otel İşletmeleri İşgörenlerinin Örgütsel Sessizlik Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma: Trabzon, Ordu ve Giresun İllerindeki 3, 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği, *Uluslararası Turizm ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 1, 301-320.
- Pinder, C. C., ve Harlos, K. P. (2001). Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived Injustice, *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 331-369.
- Pollay, R. W., Taylor, R. N., ve Thompson, M. (1976). A Model for Horizontal Power Sharing and Participation in University Decision-Making, *The Journal of Higher Education*, 47(2), 141-157.
- Poole, M., Lansbury, R., ve Wailes, N. (2001). A Comparative Analysis of Developments in Industrial Democracy, *Industrial Relations*, 40(3), 490-525.
- Powley, E. H., Fry, R. E., Barrett, F. J., ve Bright, D. S. (2004). Dialogic Democracy Meets Command and Control: Transformation Through the Appreciative Inquiry Summit, *Academy of Management Executive*, 18(3), 67-80.
- Sadykova, G., ve Tutar, H. (2014). Örgütsel Demokrasi ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki Üzerine Bir İnceleme, *İşletme Bilimi Dergisi*, 2(1), 1-16.
- Safari, A., Salehzadeh, R., ve Ghaziasgar, E. (2018). Exploring the Antecedents and Consequences of Organizational Democracy. *The TQM Journal*: 1-55. <https://doi.org/10.1108/TQM-05-2017-0057>.
- Sarıkaya, M. (2013). Karar Verme Süreçleri ve Örgütsel Sessizlik, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), *Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- Sözen, C. Yeloğlu, H. O., ve Ateş, F. (2009). Eşitsizliğe Karşı Sessiz Kalma: Mavi Yakalı Çalışanların Motivasyonu Üzerine Görgül Bir Çalışma, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*: 395-408.
- Stohl, C., ve Cheney, G. (2001). Participatory Processes/Paradoxical Practices: Communication and the Dilemmas of Organizational Democracy, *Management Communication Quarterly*, 14(3), 349-407.
- Shojaie, S., Matin, H.Z., ve Barani, G. (2011). Analyzing the Infrastructures of Organizational Silence and Ways to Get Rid of it, *Procedia, Social and Behavioral Sciences*, 30, 1731 – 1735.
- Şenol, S., ve Aktaş, H. (2017). Algılanan Örgütsel Demokrasinin Örgütsel Sessizlik Tutumlarına Etkisi: İstanbul'da Tekstil Sektöründe Faaliyet Gösteren Bir İşletme Çalışanları Üzerinde Araştırma, *Uiüid-Ijeas, (16. UIK Özel Sayısı)*, 833-850.
- Tabachnick, B. G., ve Fidell, L. S. (2013). *Using Multivariate Statistics (Sixth ed.)* Pearson, Boston.
- Tayfun, A., ve Çatır, O. (2013). Örgütsel Sessizlik ve Çalışanların Performansları Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 114-134.
- Tülübaş, T., ve Celep, C. (2014). Öğretim Elemanlarının Sessiz Kalma Nedenleri, *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi (H. U. Journal of Education)* 29(1), 280-297.

- Uçar, Z. (2016). Örgütlerde Yaşanan Sessizlik Olgusunun Kişisel Özellikler Bağlamında Araştırılması: Nitel Bir Çalışma, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 31(1), 311-342.
- Van Dyne, L., Ang, S., ve Botero, I. C. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs, *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.
- Vakola, M., ve Bouradas, D. (2005). Antecedents and Consequences of Organisational Silence: An Empirical Investigation, *Employee Relations*, 27(5), 441-458.
- Verdorfer, A. P., Weber, W. G., Unterrainer, C, ve Seyr, S. (2012). The Relationship Between Organizational Democracy and Socio-Moral Climate: Exploring Effects of The Ethical Context In Organizations, *Economic and Industrial Democracy* 34(3), 423-449.
- Vredenburg, D., ve Brender, Y. (1993). The Relevance of Democracy to Organizational Management, *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6(2), 99-114.
- Wang, Y. D., ve Hsieh, H-H. (2013). Organizational Ethical Climate, Perceived Organizational Support and Employee Silence: A Cross-Level Investigation, *Human Relations* 66(6), 783- 802.
- Weber, W., G., Unterrainer, C., ve Höge, T. (2008). Sociomoral Atmosphere and Prosocial and Democratic Value Orientations in Enterprises with Different Levels of Structurally Anchored Participation, *Zeitschrift für Personalforschung*, 22(2), 171-194.
- Weber, W. G., Unterrainer, C., ve Schmid, B. E. (2009). The Influence of Organizational Democracy on Employees' Socio-Moral Climate and Prosocial Behavioral Orientations, *Journal of Organizational Behavior J. Organiz. Behav.*, 30, 1127-1149.
- Yazdani, N. (2010). Organizational Democracy and Organization Structure Link: Role of Strategic Leadership & Environmental Uncertainty, *Business Review*, 5(2), 51-73.
- Yazıcıoğlu, Y., ve Erdoğan, S. (2004). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Zahed, R. K. (2015). The Mediating Effect of Social Undermining on the Relationship Between Organizational Justice and Organizational Silence (The Case Study: Tax Organization of Fars Province), *European Online Journal of Natural and Social Sciences 2015; www.european-science.com* 4(4), 752-760.
- Zengin, Y. (2019). Karanlık Liderliğin Örgütsel Sessizlik ve İş Tatmini Üzerindeki Etkisi, *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, KAÜİİBFD*, 10(19), 309-337.

ARAŞTIRMANIN ETİK İZİNİ

Yapılan bu çalışmada “Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi” kapsamında uyulması gerektiği belirtilen tüm kurallara uyulmuştur. Yönergenin ikinci bölümü olan “Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiğine Aykırı Eylemler” başlığı altında belirtilen eylemlerden hiçbiri gerçekleştirilmemiştir.

Etik kurul izin bilgileri

Etik değerlendirmeyi yapan kurul adı: T.C. Gaziantep Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Etik Kurulu

Etik değerlendirme kararının tarihi: 06.07.2020

Etik değerlendirme belge sayısı: 22536

KATKI ORANI / CONTRIBUTION RATE	AÇIKLAMA / EXPLANATION	KATKIDA BULUNANLAR / CONTRIBUTORS*
Fikir veya Kavram / Idea or Notion	Araştırma hipotezini veya fikrini oluşturmak / Form the research hypothesis or idea	B. Dilek ÖZBEZEK H. Mustafa PAKSOY
Tasarım / Design	Yöntemi, ölçeği ve deseni tasarlamak / Designing method, scale and pattern	B. Dilek ÖZBEZEK H. Mustafa PAKSOY
Veri Toplama ve İşleme / Data Collecting and Processing	Verileri toplamak, düzenlenmek ve raporlamak / Collecting, organizing and reporting data	B. Dilek ÖZBEZEK H. Mustafa PAKSOY
Tartışma ve Yorum / Discussion and Interpretation	Bulguların değerlendirilmesinde ve sonuçlandırılmasında sorumluluk almak / Taking responsibility in evaluating and finalizing the findings	B. Dilek ÖZBEZEK H. Mustafa PAKSOY
Literatür Taraması / Literature Review	Çalışma için gerekli literatürü taramak / Review the literature required for the study	B. Dilek ÖZBEZEK H. Mustafa PAKSOY

*Katkı oranlarının tümü eşit olması durumunda oranlar belirtilmeyecektir/ If the contribution rates are all equal, the rates will not be specified

Hakem Değerlendirmesi: Dış bağımsız.

Çıkar Çatışması: Yazar çıkar çatışması bildirmemiştir.

Finansal Destek: Yazar bu çalışma için finansal destek almadığını beyan etmiştir.

Teşekkür: -

Peer-review: Externally peer-reviewed.

Conflict of Interest: The author has no conflict of interest to declare.

Grant Support: The author declared that this study has received no financial support.

Acknowledgement: -