

Örgütsel Demokrasi Algısı Sessizliğin Kilidini Açar Mı?*

Yusuf Oktay ÜNLÜER**

Abdullah YILMAZ***

ÖZ

Sessizlik sarmalı ve sosyal mübadele kuramları üzerine inşa edilen, nicel ve görgül bir tasarıma sahip bu araştırmada, “Örgütlerdeki demokrasi algısı çalışanların sessizlik tutumlarını etkiler mi?” ve “Muhtemel bir etkinin yönü nedir?” sorularından hareketle örgütsel demokrasi algısının örgütsel sessizlik tutumu üzerindeki etkisinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda veriler, Konya ili merkez ilçelerinde görev yapan 430 lise öğretmeninden anket yöntemi ile toplanmıştır. Elde edilen veriler, SPSS 29 ve AMOS 24 programları aracılığıyla analiz edilmiştir. Analizler sonucunda, lise öğretmenlerinin örgütsel demokrasi algılarının ilişkisel sessizlik tutumları üzerinde pozitif ve anlamlı etkisinin olduğu tespit edilirken, örgütsel demokrasi algısının bireysel sessizlik tutumu üzerinde anlamlı bir etkisi ortaya konulamamıştır. Bu bulgular ile araştırmanın ulusal literatüre katkı sağlayacağı ve sonraki çalışmalar için tartışma zemini oluşturacağı umulmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Demokrasi, Örgütsel Sessizlik, Bireysel Sessizlik, İlişkisel Sessizlik, Sessizlik Sarmalı

JEL Sınıflandırması: D23, L20, M14

Does Perception of Organizational Democracy Unlock Silence?

ABSTRACT

This research, which has a quantitative and empirical design and built on the spiral of silence and social exchange theories is based on the questions of “Does the perception of democracy in organizations affect the silence attitudes of employees?” and “What is the direction of a possible impact?” and it was aimed to determine the effect of the perception of organizational democracy on the attitude of organizational silence. For this purpose, the data were collected by survey method from 430 high school teachers working in the central districts of Konya province and were analyzed through SPSS 29 and AMOS 24 programs. As a result, it was figured out that high school teachers’ perceptions of organizational democracy had a positive and significant effect on their attitudes of relational silence, while the perception of organizational democracy did not have a significant effect on their individual attitudes of silence. It is hoped that with these findings the research will contribute to the national literature and provide a basis for discussion for subsequent studies.

Key Words: Organizational Democracy, Organizational Silence, Individual Silence, Relational Silence, Spiral of Silence

JEL Classification: D23, L20, M14

GİRİŞ

Günümüz dünyasında örgütler, başarının katalizörü olan çalışanlarını motive edebilmek ve onlardan maksimum verim elde edebilmek amacıyla çeşitli

* Bu araştırmanın özeti, 1-4 Kasım 2023 tarihlerinde düzenlenen 10. Örgütsel Davranış Kongresi’nde sunulmuş ve kongre bildiri kitabında yayınlanmıştır.

** Yüksek Lisans Öğrencisi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim ve Organizasyon ABD, 214227011002@lisansustu.selcuk.edu.tr, ORCID Bilgisi: 0000-0002-3210-2162

*** Doç. Dr., Selçuk Üniversitesi İİBF, İşletme Bölümü, abduhahyilmaz@selcuk.edu.tr, ORCID Bilgisi: 0000-0002-7443-6064

politikalar uygulamaktadır. Bu politikalar sonucunda şekillenen demokrasi ortamı ise çalışanları sesliliğe veya sessizliğe yöneltebilmektedir. Sessizliğe gömülen örgütler potansiyel sorunların tespiti ve çözümü konusunda sorun yaşayabilmekte, geri döndürülemez zararlara maruz kalabilmektedir. Bu sorunların erken dönemde tespitinin sağlanabilmesi ve oluşabilecek zararlardan asgari düzeyde etkilenebilmek önemlidir. Bu doğrultuda sessizliği etkileyen en önemli etkenlerden birisi olan örgütsel demokrasi ortamının örgütsel sessizliğe etkisinin tanımlanabilmesi araştırmanın temel amacını oluşturmaktadır. Örgütsel demokrasi ve örgütsel sessizlik kavramlarının ilişkisi pek çok çalışmaya konu olmuş, ancak örgütsel demokrasinin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini öğretmenler üzerinde inceleyen bir çalışma gözlemlenememiştir. Gerek bu nedenle gerekse lise öğretmenlerinin kendilerine özgü mesleki sorunları ile eğitim-öğretim hizmeti verdikleri neslin özellikleri düşünüldüğünde bu araştırmaya ihtiyaç duyulmuştur. Bu noktada söz konusu metodolojik boşluğu doldurmaya katkı sağlayarak ulusal literatürü zenginleştirmek araştırmayı önemli kılmaktadır. Bu amaçla araştırmada kavramlar kısaca tanımlandıktan sonra, aralarındaki ilişkiler, metodoloji ve bulgular ile sonuç ve tartışma kısımlarına yer verilmiştir.

I. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

A. Örgütsel Demokrasi

İnsanlık tarihi boyunca demokrasi kavramı toplumların ihtiyaçlarına, kültürlerine, buldukları coğrafyaya ve çağlara göre farklılık göstermiştir. Arblaster'in (2002: 1) demokrasi kavramının kesin ve üzerinde uzlaşmış tek bir anlama sahip olmamasını vurgulaması, bu durumu açıklar niteliktedir. Yunanca 'halk' anlamındaki "demos" ile 'yönetim ve güç' anlamındaki "kratos" kelimelerinin oluşturduğu demokrasi, halk tarafından yönetim, egemen gücün bir bütün olarak halkın doğrudan veya seçilmiş görevliler tarafından kullanıldığı yönetim sistemi olarak tanımlanmaktadır (Etymonline, 2021). Demokrasi, bir hükümet altında yaşayan her bireyin aynı özgürlük iddiasına sahip olması ve bu nedenle tercihinin eşit şekilde ağırlıklandırılması gerektiren bir yönetim şeklidir (Munck, 2016: 11). Örgütteki demokratik uygulamaları açıklayan "örgütsel demokrasi" kavramının ise ilk olarak 19. yüzyılın sonlarına doğru Paris'te ortaya çıktığını söylemek yerinde olacaktır (Çankaya, 2018: 7). Demokrasinin örgütsel bağlamda incelendiği kavram, endüstriyel demokrasi olarak ortaya çıkmış ve zamanla örgütsel demokrasi olarak anılmaya başlamıştır. Örgütsel demokrasi, Weber'e (2020:1009) göre doğası gereği geçici veya ara sıra olmayan, geniş tabanlı ve kurumsallaşmış çalışan katılımını ifade etmektedir. Bir başka ifadeyle örgütsel demokrasi, katılımcı yönetim anlayışı çerçevesinde çalışanların karar alma süreçlerine katılması ve söz sahibi olması anlamına gelmektedir (Şenol ve Aktaş, 2017: 833).

Demokratik bir örgüt ortamının avantajlarını; bireylerin kararlara katılım sayesinde ilgi ve örgüte bağlılıklarının artabilmesi, örgütsel sorunlar üzerinde daha çok sorumluluk hissetmesi ve toplumun değerleriyle tutarsız olan davranış sıklığının azalabilmesi, katılımcı bir iklimin yaratılması ve bunun sonucunda yenilikçiliğin ve değişim yeteneklerinin geliştirilebilmesi olarak betimleyen

Harrison ve Freeman (2004: 50), dezavantajlarını ise; alt kademelere verilen karar alma yetkisinin gerekli eğitim, öğretim veya deneyime sahip olmayan bireylerce olumsuz sonuçlara yol açabilecek olması, demokratik süreçlerin zaman alması nedeniyle verimliliğe zarar verebilmesi, geliştirilmesi gerekli yeni yetenekler ve geleneksel otoriteyi kaybetmeleri sebebiyle yöneticilerin demokratik süreçlere direnç gösterebilmesi ve daha düşük seviyedeki çalışanların böyle bir değişimin getireceği artan talep ve hesap verebilirlik nedeniyle artan demokrasiye direnebilmeleri olarak belirtmişlerdir.

A.A. Örgütsel Demokrasi Boyutları

A.A.A. Katılım: Demokrasi, kuruluş veya toplum üyelerinin örgütlenme ve yönetim süreçlerine katılması anlamına gelmektedir. Katılımın bir değer olduğu örgütlerde, katılamamak ciddi bir yoksunluk anlamına gelmektedir (Verba, 1967: 53). Bu sebeple çalışanların bütün karar süreçlerinin içerisinde bulunması demokratik bir yönetim anlayışı benimseyen örgütler için elzemdir (Gökalp, 2018: 67). Örgütsel yönetimde artan paydaş katılımı hem topluma hem de örgütlere fayda sağlamaktadır (Harrison ve Freeman, 2004: 49-50). Çalışanların açıklığını ve katılımını teşvik eden iletişim iklimi, çalışanların örgütleriyle daha iyi özdeşleşmelerine yardımcı olmuştur. Benzer şekilde, çalışan katılımı üzerine yapılan araştırmalar, bu tür uygulamaların benimsenmesinin örgütsel performansı artırdığını göstermektedir (Mahajan vd., 2012: 174).

A.A.B. Eleştiri: Eleştiri, ilgili tüm kademelerdeki çalışanların, örgütün faaliyet, politika ve prosedürlerini olumlu veya olumsuz olarak değerlendirebilmeleri ve fikirlerini özgürce ifade edebilmelerine olanak sağlanmasıdır (Geçkil ve Tikici, 2015: 47). Demokratik sistemler, öz eleştiriye ve gerekirse değişime açık olmalıdır. Ayrıca, eleştirileri ve diyalogu kanalize etmek ve çatışmaların çözüme kavuşturulması amacıyla gün yüzüne çıkmasına da yol açılmalıdır (Forcadell, 2005: 271). Demokratik bir iklim inşa edebilen örgütlerde ise doğal olarak çalışanların örgüt hakkındaki düşünce ve görüşlerini rahatça ifade edebilmeleri beklenir.

A.A.C. Şeffaflık: Şeffaflık, belirli bir kararın alınmasıyla ilgili tüm bilgilerin, karar alma sürecine dahil olan ya da bu süreçten etkilenen üyelerin erişimine açık olmasını gerektirir (Forcadell, 2015: 271). Örgütsel şeffaflık ise örgütlerin kamuya karşı daha açık ve daha hesap verebilir olması gerektiği fikrine dayanır (Wehmeier ve Raaz, 2012: 338). Örgütlerin tüketici haklarına, çalışma etiğine veya sürdürülebilir kalkınmaya bağlılıklarını inandırıcı bir şekilde gösterebilecekleri temel bir araç olan şeffaflık (Valentinov, 2019: 289), normatif olarak yönetenlerin, yönettikleri bireylere karşı hesap verebilirliğini sağlamakla ilişkilidir (Edwards, 2020: 1545). Güven, kurumsal sosyal sorumluluk ve etik ile şeffaflık arasında bir bağlantı mevcuttur ve bu sebeple örgütler şeffaflık ve itibarın kârlılık açısından somut faydaları olduğunu fark etmektedir (Rawlins, 2008: 72; Rosendorff ve Doces, 2006: 83).

A.A.D. Adalet: Örgütteki demokrasi ortamının sağlanmasında adalet kavramı önemli bir yer tutmaktadır. Adalet, toplumsal ve hukuksal bağlamda derin köklere sahip olmasının yanında örgütler için de önemli etki ve sonuçları olan bir

kavramdır (Carmon vd., 2010: 213). Zira toplumda adaletin sağlanması, örgütlerde adalete önem verilmesine bağlıdır (Bidarian ve Jafari, 2012: 1622). Adalet bütünlüğe, örgütsel düzeydeki adalet ise bireylerin etkili bir şekilde çalışmak için bir arada olmalarına neden olur (Chegini, 2009:173). Cropanzano ve Bowen'a (2007: 34) göre örgütte adalet ortamının sağlanmasıyla birlikte daha fazla güven ve bağlılık, daha iyi iş performansı, daha yararlı vatandaşlık davranışları, daha iyi müşteri memnuniyeti ve daha az çatışma gibi olumlu geri dönüşler sağlanmaktadır.

A.A.E. Eşitlik: Demokrasi, demokratik temsilin eşitliğini gerektirmektedir (Post, 2006: 24). Eşitlik, eşit koşullardaki kişilere eşit muamele edilmesini ifade etmektedir (Geçkil ve Tikici, 2015: 48). Bütün çalışanların eşit olması, bireysel çaba ve katkıları sonrasında herkes için ortak faydalar elde etmeleri örgütsel demokrasinin özünü oluşturmaktadır (Ahmed vd., 2019: 206).

A.A.F. Hesap Verebilirlik: Düzeni koruyan ya da düzeni dönüştüren bir kavram olan hesap verebilirlik (Olsen, 2017: 519), kamu politikasını oluşturan veya uygulayanların eylemlerinden ve seçimlerinden sorumlu tutulmasıdır (Gates ve Hill, 1995: 137). Bir başka deyişle bir topluluk adına konuşan veya hareket eden örgütlerin, belirtilen hedeflerini ne ölçüde yerine getirdikleri ve eylemlerinden ne ölçüde sorumlu tutulabilecekleridir (Chaskin, 2003: 182). Temsil ve hesap verebilirlik temel demokratik değerlerdir ve yöneticilerin örgüte karşı hesap verebilir olması gerektiği fikri, demokratik inancın önemli bir parçasıdır (Olsen, 2013: 447).

B. Örgütsel Sessizlik

Çalışanların fikirlerini özgürce ifade etmeleri ve bilgi paylaşımları örgütsel performansın yükselmesinde kaldıraç görevi ifa etmektedir. Bu nedenle demokrasi temelli, katılımcı bir örgüt kültürünün inşası önemlidir. Buna karşın çalışanların çoğu işini kaybetme korkusu ya da yöneticilere fikirlerini açıklama fırsatı bulamama gibi birçok etken sebebiyle sessiz kalmayı seçmektedir (Elçi vd., 2014: 1298). Örgütsel sessizlik, “bir örgütün karşılaştığı önemli sorunlar karşısında çok az şey söyleme veya yapma şeklinde kolektif düzeydeki bir tutumu” ifade eder (Henriksen ve Dayton, 2006: 1539). Bir başka ifadeyle örgütsel sessizlik, çalışanların örgütü geliştirecek, daha iyi süreçler ya da hizmetler sunmasını sağlayacak düşünce ve önerilerini dile getirmekten kaçınması (Harmancı Seren vd., 2018: 1440), işle ilgili gelişmeler hakkında fikir, bilgi ve görüşlerini saklaması veya ifade etmesine yönelik güdüler olarak tanımlanmaktadır. Korku, utanma, etik sorumluluğa ilişkin dar anlayışlar, seslerini duyurma fırsatının olmaması, örgütsel siyasi becerilerin eksikliği vb. nedenler sessizliğe yol açan faktörler olarak tanımlanmaktadır (Sulphrey, 2020: 282). Sessizliği örgütsel değişim ve gelişimin önünde önemli bir bariyer ve moral bozucu bir güç olarak gören Morrison ve Milliken (2000: 707, 721)'e göre örgütsel sessizliğin nedenlerini anlayarak, örgütlerde çoğulculuğun önündeki engellere ilişkin doğru ve kapsamlı bir anlayış oluşturmak gereklidir.

B.A. Bireysel Sessizlik: Bireysel sessizlik, korku ve kendini korumaya dayalı olarak işle ilgili sorunların gizlenmesidir (Rhee vd., 2014: 707). Çalışanlar tehlike altındaki ihtiyaçlarını, proaktif ve kendini koruyucu bir davranış olan

bireysel sessizlik yoluyla güçlendirmeye çalışırlar (Jahanzeb, 2018: 430). Dolayısıyla birey, bilginin öğrenilmesi halinde doğabilecek tepkilerden korkarak sessiz kalma yönünde bilinçli bir karar verir (Perkins, 2014: 6). Bireysel sessizliğe bürünen çalışanlar, konuştukları takdirde olumsuz sonuçlar alacaklarına inandıkları için sessiz kalmayı tercih etmektedir (Riantoputra vd., 2016: 122). Bireysel sessizliğe bürünen bireyler bu seçimi, sorunları duymak istemeyen patronların kendilerini cezalandırabilecekleri bir örgüt hiyerarşisi bağlamında ve açıkça konuşmanın arzu edilirdiği konusunda örtülü normlara sahip bir sosyal sistem bağlamında yaparlar (Milliken ve Morrison, 2003: 1563). Bireysel sessizlik stres, sinizm, tatminsizlik ve duygusal tükenme gibi birçok olumsuz etkiye de yol açmaktadır (Chenji ve Sode, 2019: 361).

B.B. İlişkisel Sessizlik: Özünde “ben” yerine, “diğerleri” tutumunu barındıran ilişkisel sessizlik bilinçli olarak sergilenen bir davranış türüdür (Akay, 2017: 36). İlişkisel sessizlik, örgütle ilgili olumsuz durumlar yaratabilecek fikir, bilgi veya görüşlerin özgeçilik veya iş birliği güdüleriyle örgüt veya diğer bireyler yararına saklanması ifade eder (Van Dyne vd., 2003: 1368; Efe, 2018: 78). Bir başka ifadeyle ilişkisel sessizlik, çalışanların grup içerisindeki uyum ve uzlaşmayı sürdürdürebilmeleri amacıyla sessiz kalmaları durumudur (Atilla ve Kılıç, 2022: 129).

İlişkisel sessizlik nispeten pasif olabilir ve çalışanlar, örgüt sınırları hakkında açık sözlü olmayarak ilişkisel sessizliğe katılabilir. Ancak ilişkisel sessizlik aktif de olabilir. Bazı çalışanlar, başkaları tarafından örgütlerinin sınırlarını paylaşma konusunda baskı hissedebilir ve bu sınırları saklamaktan büyük stres duyabilirler. Örneğin, bir çalışan örgüt sınırlarını elde etmek için şantaj girişiminin hedefi olabilir, ancak çalışan yine de bilgilerini diğerlerinden saklayarak örgütünü koruyabilir (Howard ve Holmes, 2020: 56).

C. Örgütsel Demokrasi ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi

Sessizlik sarmalı kuramı, bireylerin kendi düşüncelerinin yaygın olarak paylaşılmadığına inandıklarında kamuoyu önünde ya da aileleri, arkadaşları ve çalışma arkadaşları arasında sessiz kalma eğilimini ifade etmektedir (Noelle-Neumann, 1974). Sessizlik sarmalı kuramına göre katı insanların azınlık görüşlerini dile getirmesini sağlayan şey, bir konuyla ilgilenmeleri ya da aşırı bir tutum içinde olmaları değil, konuya ilişkin görüşlerinin doğru olduğuna inanmalarındır (Matthes vd., 2010: 777). Kurama göre, bireylerin görüşleri kısa vadede genellikle sabittir, bireyin görüşünü ifade etme isteği kamuoyundaki algılara bağlı olarak değişir (Taylor, 1982: 312). Sessizlik sarmalı, çoğunlukta olduğunu hisseden bireylerin zaman içinde daha baskın ve daha yüksek sesli hale geldiğini, azınlık grubunun ise giderek sessizleştiğini öne sürer (Matthes, 2015: 155). Bireylerin toplum tarafından tehdit edilmesi ve bireysel düzeydeki izolasyon korkusunun, diğer şeylerin yanı sıra, görüşlerin kamusal ifadesini etkileyerek uyumlu bir toplumu teşvik etmek için birlikte çalıştığı düşünülmektedir (Moy vd., 2001:8). Bireyci kültürlerde, insanlar kendi hedeflerini kolektif hedeflerden üstün tutma eğiliminde olduklarından, eğer bu ikisi birbiriyle uyuşmuyorsa, bireyler kolektif çıkarlara uymak yerine kendi çıkarları için konuşmayı tercih edebilirler. Dolayısıyla sessizlik sarmalı sürecinin aktifleşme olasılığı daha düşüktür (Huang, 2005: 327). Kurama göre bireyler,

genellikle dışlanma veya soyutlanma korkusuyla konuşmamayı tercih etmektedir (Hampton vd., 2014). Nitekim Erbil ve Özbilgin (2023: 1) çalışanların direniş ve misillemeden korktukları için genellikle sessiz kalmayı tercih ettiğini vurgulamışlardır. Bu nedenle örgütsel sessizliği minimal sınırlara indirebilmek için demokratik ortamın yaygınlaştırılması, çalışanların dışlanma ve misilleme atmosferinden uzak, iş sorunları hakkında konuşmaya teşvik edileceği bir iklim tesis etmek gerekmektedir (Al-Rousan vd., 2018: 119). Zaman içinde örgütsel iklimde veya söylemde bir değişiklik olmadığında, sessizlik sarmalından da söz edilemez (Matthes, 2015: 161). Örgütsel demokrasinin tesisinde ise kararlara katılım ve çalışan sesliliği iki temel kolondur (Yazdani, 2010: 54). Nitekim örgütsel demokrasi, görüşlerin ifade edilmesini ve bunu takip eden her türlü ötekileştirmeyi reddettiği için örgütsel sesliliğin oluşmasına katkıda bulunmaktadır (Büyükbeşe ve Çelik, 2022: 916).

Blau (1964) tarafından geliştirilen sosyal mübadele kuramı ise tarafların sosyal ilişkileri saygı, ilgi, dostluk gibi beklentiler karşılığında inşa edip sürdürdükleri yönündedir (Ertürk ve Bedük, 2015). Sosyal mübadele, bireylerin başkalarından getirmeleri beklenen ve diğer grup üyelerinin olumlu tutumlarını teşvik etme veya sürdürme arzusuyla motive olan gönüllü eylemlerini ifade eder (Blau, 1964: 91; Widegren, 1997: 755). Bir başka deyişle sosyal mübadele, bir çıkar karşılığında veya hesaplanmış bir temelde gerçekleşmez (Konovsky ve Pugh, 1994: 657). Sosyal mübadele kuramı, kaynakların ve faydaların mübadelesini şekillendiren aktörler arasındaki sosyal ilişkilere ve kişisel bağlara odaklanmaktadır (Blau, 1968: 455). Sosyal mübadele ortak bir sorumluluk duygusu yaratıyorsa, aktörlerin bireysel duygularını başkalarıyla birlikte ortaklaşa üretilmiş olarak yorumlamaları ve dolayısıyla bu duyguları sosyal birliktelere atfetmeleri daha olasıdır (Lawler vd., 2008: 524). Kurama göre sessizlik davranışının temelinde karşı tarafın olumsuz davranışları yatmaktadır (Cropanzano ve Mitchell, 2005). Diğer yandan çalışanın örgütünde elde ettiği kazanımlar veya çıkarları da sessizlik tutumunu şekillendirmektedir (Dyne vd., 2003). Dolayısıyla bireylerin fikirlerine saygı, değer görme, özgür ifade gibi demokratik kazanımların yanı sıra şahsi çıkarlar da sessiz kalma veya ses çıkarma tutumunu etkilemektedir.

Bagheri vd. (2012: 47) örgütsel sessizliğin potansiyel sorunlar ve konular hakkında yaygın bir şekilde bilgi saklanmasına neden olan güçlü etkenler aracılığıyla ortaya çıktığını ifade etmişlerdir. Literatürde bu etkenlerden birisinin örgütsel demokrasi düzeyi olduğunu saptayan çalışmalar mevcuttur. Özbezek ve Paksoy (2022: 95-96) ile Kahya'nın (2022: 5456) hazırladıkları çalışmalarda bu ilişki anlamlı ve negatif yönlü olarak tespit edilmiştir. Metin vd. (2022: 35) örgütsel demokrasinin şeffaflık ve eşitlik boyutlarının örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı ve negatif yönlü bir etkisi olduğunu, Karadağ ve Geçkil (2020: 2064) ise örgütsel demokrasi ve boyutlarının örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı ve negatif yönlü bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Büyükbeşe ve Çelik (2022: 922) önceki çalışmalara paralel olarak örgütsel demokrasi düzeyinin arttıkça örgütsel seslilik tutumunda bir artış gözlemleneceğini tespit etmişlerdir. Bu bulgulara karşı Şenol ve Aktaş'ın (2017: 842) çalışmasında örgütsel demokrasinin örgütsel

sessizlik üzerinde pozitif yönlü bir etkisi olduğu bulgulanmıştır. Frega (2021: 380) çalışmasında ses kavramının örgütsel demokrasinin tesisinde gerekliliğini vurgularken, Budd vd. (2018: 979) ise çalışmalarında söz hakkına sahip çalışanların demokrasi yanlısı davranışlarda bulunma olasılıklarının yüksek seviyede olduğunu tespit etmişlerdir. Mitra vd. (2014: 301) örgütsel demokrasinin alt boyutu olan katılım reformları eksikliğinin öğrenci sesleri üzerinde negatif yönde bir etkiye sahip olduğunu tespit etmişlerdir.

Bu kuramsal bilgiler ve metodolojik bulgulardan hareketle H_1 hipotezi geliştirilmiştir:

H_1 : “Çalışanların örgütsel demokrasi algılarının örgütsel sessizlik tutumları üzerinde istatistiksel bakımdan anlamlı etkisi vardır.”

Örgütlerine karşı gelen veya endişelerini kamuoyuna açıklayan bireylerin çoğu ağır bedeller ödeyebilir (Perlow ve Williams, 2003: 3). Bir çalışan, sesini yükseltmenin anlamsız olduğu ve bir fark yaratmayacağı inancıyla değişim için fikirlerini saklayabileceği gibi alıcıların savunmacı tepkilerinden veya olumsuz kişisel sonuçlardan sakınmak için kötü haber vermekten kaçınma davranışı gösterebilir veya kötü haber vermeyi erteleyebilir (Dyne vd., 2003: 1366-1367). Bir başka deyişle çalışanlar seslerini yükseltmenin anlamsız olacağı veya belirttikleri fikirlerin olumsuz geri dönüşlerle karşılaşacağı korkusuyla bireysel sessizliğe gömülmektedir.

Bireyler olumsuz bir haberi dile getirirken olumlu bir habere kıyasla daha çekimserdir. Bu durum literatürde “mum (lal) etkisi” olarak tanımlanmaktadır. Rosen ve Tesser (1970: 254) mum etkisini, bireylerin taşıdıkları mesajla ilişkilendirilmekten korktukları için birbirlerine olumsuz geri bildirimde bulunma konusundaki isteksizlikleri şeklinde tanımlamışlardır. Yazarlara göre bu etki, kişilerarası ilişkilerde bireylerin, mesajla ilişkilendirilmekten ve ilişkiye zarar vermekten korktukları için birbirlerine olumsuz geri bildirimde bulunma konusunda isteksiz olacaklarını vurgulamaktadır. Bireyin kişisel zararlardan korunabilmek amacıyla içinde bulunduğu örgüt yerine kendi çıkarlarından dolayı sessiz kalması, örgütleri geri döndürülemez sonuçlara maruz bırakabilmektedir. Bu nedenle bireysel sessizlik, örgütlerin çıkarlarını koruyabilmek amacıyla istenilmeyen bir sessizlik boyutu olarak yer almaktadır.

Bu bilgilerden hareketle H_{1a} hipotezi geliştirilmiştir:

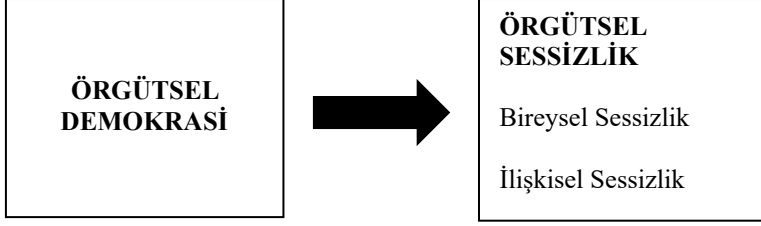
H_{1a} : “Çalışanların örgütsel demokrasi algılarının bireysel sessizlik tutumları üzerinde istatistiksel bakımdan anlamlı ve negatif etkisi vardır.”

Bireysel sessizliğe göre pozitif ve arzu edilen bir tutum olan ilişkiyel sessizlik, öncelikle örgütün yararına ve örgüt içindeki ilişkilerin korunması için sessizliğin sürdürülmesini içermektedir (Aktaş ve Şimşek, 2014: 27; Çakıcı, 2010'dan Aktaran: Şimşek ve Aktaş, 2014: 122). Bu sebeple örgütlerin çıkarlarına yönelik hizmet eden ilişkiyel sessizlik tutumu, örgütler için istenilen bir sessizlik boyutudur.

Bu bilgilerden hareketle H_{1b} hipotezi geliştirilmiştir:

H_{1b} : “Çalışanların örgütsel demokrasi algılarının ilişkiyel sessizlik tutumları üzerinde istatistiksel bakımdan anlamlı ve pozitif etkisi vardır.”

Şekil 1. Araştırmanın Modeli



II. METODOLOJİ

A. Araştırmanın Soruları, Amacı ve Önemi

“Örgütlerdeki demokrasi algısı çalışanların sessizlik tutumlarını etkiler mi?” sorusu üzerine inşa edilmiş bu araştırmada, örgütsel demokrasi algısının örgütsel sessizlik tutumu üzerindeki etkisinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Bu araştırma ile daha önce öğretmenler üzerinde incelenmemiş olan örgütsel demokrasi algısının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi irdelenerek, metodolojik boşluğun doldurulması yoluyla literatüre katkı sunmak ve araştırma bulguları ile diğer araştırmacılar ve uygulayıcılara yol gösterebilmek umulmaktadır.

B. Araştırmanın Kapsamı

Örgütsel sessizlik, kültürler ve örgütler arası farklılıklar gösterebileceği gibi kuşaklar arası farklılıklar da göstermektedir (Erer, 2020: 586). Nitekim Mosca ve diğerleri (2019) kuşaklar arası öğrenme tercihleri arasında farklılıkların olduğunu tespit etmişlerdir. Yazarlar, Z kuşağı öğrencilerinin teknolojik açıdan daha sofistike ve önceki kuşaklara göre daha öz-yönelimli olabileceklerini; bu nedenle eğitimcilerin Z kuşağının eğitim-öğretimi noktasında eleştirel düşünme becerilerini güçlendirmeleri ve bu öğrencilerin katılımını en üst düzeye çıkarmak için öğretim yaklaşımlarını değiştirmeleri gerektiğini savunmaktadırlar. Ayrıca teknoloji ile birlikte doğan Z kuşağı öğrencileri, diğer kuşaklardan farklı özelliklere sahip “hiper bilişsel bir nesil olan otantik dijital yerlilerdir” (Hernandez de Menendez vd., 2020: 847-849). Günümüzde X ve Y kuşaklarına kıyasla değişen ve gelişen teknolojik imkanlarla birlikte başka kültürleri hızlı bir şekilde tanıyabilmekte ve özümseyebilmekte olan Z kuşağı, kültürel normlara uymakta zorluk çıkarmakta veya karşı gelebilmektedir. Oluşan bu kuşak farkı sonucunda öğretmenler, öğrencilerinden bekledikleri karşılığı görememekte ve öğrencilerle bağ kurmakta zorlanmalarıyla birlikte öğrencilere ulaşmaları zorlaşmaktadır. Bu doğrultuda lise öğretmenleri, henüz psikolojik ve bireysel gelişimlerini tamamlamış ergenlik dönemindeki bireylere eğitim verirken yaşadığı zorluklar, bu durumun idare-öğretmen ilişkilerine yansımaları gibi sorunlar nedeniyle sesli veya sessiz kalmaya en meyilli çalışan gruplarından birisidir. Bu nedenle araştırma kapsamında, 2022 verilerine göre Konya İl Milli Eğitim Müdürlüğü’ne bağlı merkez ilçelerinde görev yapmakta olan yaklaşık 7049 lise öğretmeni, evren olarak kabul edilmiştir. “%95 güven aralığında %5 hata payı dikkate alınarak” 365 kişinin araştırmanın örneklemini temsil edeceği belirlenmiştir (Altunışık vd., 2012; Sekaran, 2003). Bu veri ışığında etik kurul izni alındıktan sonra 1000 anket formu

örnekleme 01.11.2022-31.03.2023 tarihleri arasında dağıtılmış ve 430 anket formunun geri dönüşü gerçekleştirilmiştir.

C. Araştırmanın Yöntemi

Göröl olarak tasarlanan bu araştırmada, nicel araştırma desenleri arasında yer alan ‘tarama modeli’ tercih edilmiştir. Kullanılan anket formu üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde demografik sorulara, ikinci bölümde “Geçkil ve Tikici (2015) tarafından geliştirilen, 28 ifade ve beş boyuttan oluşan Örgütsel Demokrasi Ölçeği”ne, üçüncü bölümde “Dyne vd. (2003) tarafından geliştirilen, Taşkıran (2010) tarafından Türkçe uyarlanan 15 ifade ve iki boyuttan oluşan Örgütsel Sessizlik Ölçeği”ne yer verilmiştir. Literatürde örgütsel demokrasi ve örgütsel sessizlik üzerine geliştirilmiş veya uyarlanmış pek çok ölçek olmasına karşın lise öğretmenlerinin örgütsel demokrasi ve örgütsel sessizlik düzeylerini ölçmeye uygun olmaları ve daha önce kullanılan çalışmalarda istatistiksel bakımdan iyi sonuçlar vermelerinden dolayı çalışmanın ölçekleri belirlenmiştir. Toplanan veriler, “SPSS 29 ve AMOS 24” ile analiz edilmiştir.

III. BULGULAR

A. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri

Öncelikle örgütsel demokrasi algısı ölçeğinin yapı geçerliliğinin test edilmesi için doğrulayıcı faktör analizine başvurulmuştur. Analiz sonucunda faktör yükleri 0,45’in altında ve/veya istatistiksel bakımdan anlamsız olan ve güvenilirliği azaltan ifadeler ölçekten çıkarılmıştır. Bu aşamada faktör yükleri söz konusu sınırın altında olan; 23. (faktör yükü: -,213) ve 21. (faktör yükü: -,042) ifadeler modelden sırayla çıkarılmış ve analiz tekrarlanmıştır. Analiz sonucunda, örgütsel demokrasi algısı ölçeğine dair ifadelerin faktör yüklerinin 0,62 ile 0,94 arasında değerler aldığı tespit edilmiştir. “Faktör yükü; 0,71’in üzerinde olan değerler ‘mükemmel’, 0,63 ile 0,71 ‘çok iyi’, 0,55 ile 0,62 ‘iyi’ ve 0,45 ile 0,54 arası ‘makul/kabul edilebilir’ olarak değerlendirilmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2018).” Bu bağlamda örgütsel demokrasi algısı ölçeğine dair ikinci düzey¹ faktör yapısı modelinde yer alan faktör yüklerinin ‘istatistiki olarak yeterli düzeyde’ olduğu söylenebilir. Modele dair uyum değerlerinin ise “(X² Uyum Testi=0,00; X²/sd=3,668; RMSEA=0,079; RMR=0,061; GFI=0,840; CFI=0,926; NFI=0,901; TLI=0,917) kabul edilebilir düzeyde olduğu (Schumacker ve Lomax, 2010; Simon vd., 2010)” belirlenmiş ve faktör yapısı doğrulanmıştır.

İkinci olarak, örgütsel sessizlik ölçeğinin yapı geçerliliğinin incelenmesi amacıyla doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda ölçeğin, ‘bireysel sessizlik’ boyutuna ilişkin ifadelerin faktör yüklerinin 0,54 ile 0,83 arasında ve ‘ilişkisel sessizlik’ boyutuna dair ifadelerin faktör yüklerinin 0,48 ile 0,88 arasında değerler aldığı belirlenmiştir. Bu bağlamda örgütsel sessizlik ölçeğine dair faktör yapısı modelinde yer alan faktör yüklerinin ‘istatistiki olarak yeterli düzeyde’

¹ Ölçek için optimal model uyumuna ulaşabilmek amacıyla öncelikle birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi yapılmış, modelin beş faktörlü orijinal yapısı doğrulansa da boyutlar arasında “otokorelasyon ve çoklu doğrusalılık sorunları” nedeniyle örgütsel demokrasi algısı ölçeğinin bütüncül bir bakış açısıyla çatı bir kavram olarak değerlendirilmesine, dolayısıyla ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi yapılmasına karar verilmiş ve yapısal eşitlik modeli de bu doğrultuda kurgulanmıştır.

olduğu ifade edilebilir. Modele dair uyum değerlerinin ise “(X^2 Uyum Testi=0,00; $X^2/sd=4,519$; RMSEA=0,09; RMR=0,13; GFI=0,891; CFI=0,940; NFI=0,925; TLI=0,922) genel olarak kabul edilebilir düzeyde olduğu” belirlenmiştir. RMSEA ve RMR değerleri ise zayıf uyum gösterse de (Kaplan, 2000; Stevens, 2001; Tabachnick ve Fidell, 2018) kabul edilebilir düzeydedir. İlgili veriler doğrultusunda örgütsel sessizlik ölçeğine ilişkin ‘iki faktörlü orijinal yapının doğrulandığı’ anlaşılmaktadır. Bu bağlamda ilgili ölçeğe dair verilerin analizinde iki faktörden oluşan birinci düzey faktör modeli kullanılmıştır. Ayrıca boyutlar arasında muhtemel bir otokorelasyon sorununun tespiti için “Durbin Watson katsayısı” hesaplanmıştır (Durbin Watson=1,69). Değerin 1,5 ile 2,5 arasında olması otokorelasyon sorunu olmadığını göstergesi olarak kabul edilmektedir (Kalaycı, 2005). Bununla birlikte olası bir çoklu doğrusallık sorununun tespiti için “VIF ve Tolerance değerleri” hesaplanmıştır (VIF=1,15; Tolerance=0,87). “Tolerance değerinin 0,2’den büyük (Menard, 2002) ve VIF değerinin de 10’dan küçük (Kim, 2019) olması” değişkenler arasında bir çoklu doğrusallık sorunu olmadığını göstermektedir. Son olarak olası bir ortak metot varyansı sorununun tespiti için öncelikle “Harman’ın Tek Faktör Testi” yapılmıştır. İlgili test sonucunda elde edilen toplam varyans değeri %39,71 olarak hesaplanmıştır. Bu değer, %50’nin altında olması (Aguirre-Urreta & Hu, 2019) ve VIF değerinin 3,4’ten küçük olması (Kock, 2015) ise ortak metot varyansı sorunu olmadığını önemli işaretleridir.

Yapısal geçerliliğin yanı sıra, iç tutarlılık güvenilirliğinin tespitinde “Cronbach’s Alpha katsayısı” ile “CR (Composite Reliability)” değerlerine ve birleşim geçerliliğinin değerlendirilmesinde ise faktör yükleri ile birlikte “AVE (Average Variance Extracted)” değerlerine bakılmış ve ilgili değerlere Tablo 1’de yer verilmiştir.

Tablo 1. Değişkenlere Dair Güvenilirlik, Geçerlilik Değerleri ile Tanımlayıcı İstatistikler

Değişken	İfade Sayısı	Cronbach’s Alpha	CR	AVE	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık
Örgütsel Demokrasi	26	0,974	0,980	0,660	3,33	,967	-,333	-,568
Örgütsel Sessizlik	15	0,911	0,951	0,569	2,67	,793	,383	,103
Bireysel Sessizlik	10	0,935	0,934	0,589	2,32	,917	,668	,066
İlişkisel Sessizlik	5	0,848	0,841	0,528	3,53	,996	-,513	-,162

“Cronbach’s Alpha değeri, 0,70 ve üzerinde olduğunda ilgili ölçüm aracının güvenilirliği kabul görmektedir (Sipahi vd., 2008).” Öte yandan birleşim geçerliliği için “CR değerinin 0,60’ın üzerinde; AVE değerinin 0,50’nin üzerinde ve CR değerlerinin AVE değerlerinden büyük olması şartı aranmaktadır (Fornell ve Lacker, 1981; Hair vd., 2019).” Buna bağlı olarak Tablo 1’deki ilgili değerlerden de anlaşılacağı üzere tüm değişkenlerin “istatistiksel bakımdan güvenilir ve geçerli” olduğu söylenebilir. Ayrıca değişkenlerin “çarpıklık ile basıklık değerleri incelendiğinde ise tümünün -1 ile +1 aralığında dağılım gösterdikleri” ve bu veri ışığında “tek değişkenli normal dağılıma” sahip oldukları anlaşılmıştır (Huck, 2012).

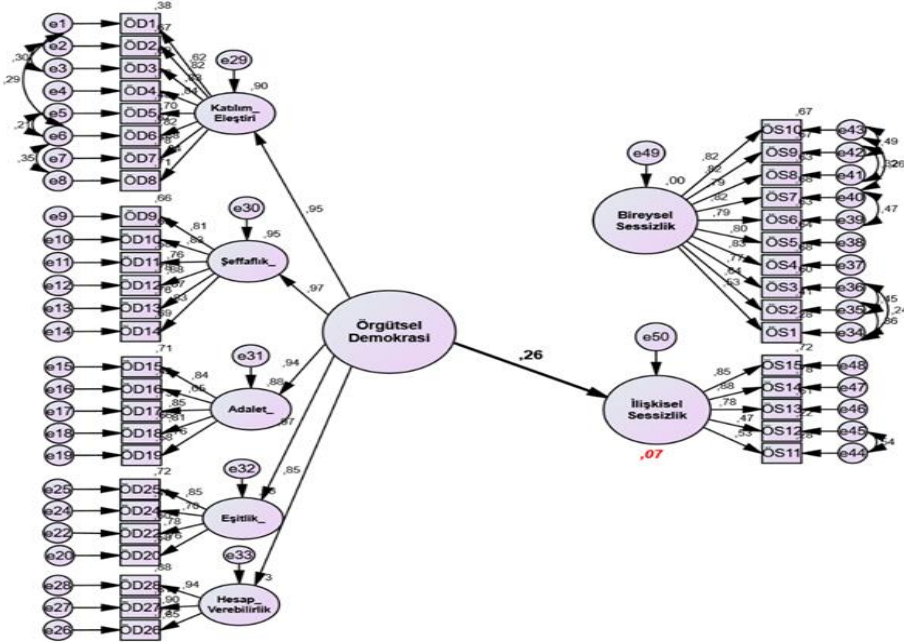
Diğer yandan değişkenlere dair aritmetik ortalama verileri incelendiğinde, en yüksek ortalamaya sahip değişkenin ilişkisel sessizlik ($X=3,53\pm 0,996$); ortalaması en düşük değişkenin ise bireysel sessizlik ($X=2,32\pm 0,917$) olduğu görülmektedir. “5’li Likert ölçeği dikkate alınarak değişkenlere dair ortalama değerler, ‘1,00-2,33’ düşük düzey, ‘2,34-3,66’ orta düzey ve ‘3,67-5,00’ yüksek düzey” şeklinde değerlendirildiğinde; bireysel sessizliğin ‘düşük düzeyde’, diğer değişkenlerin ise ‘orta düzeyde’ olduğu anlaşılmaktadır.

B. Yapısal Eşitlik Modeli

Bağımsız değişken örgütsel demokrasi algısının, bağımlı değişken örgütsel sessizlik tutumu ve alt boyutları üzerindeki etkisini test edebilmek adına yapısal eşitlik modeli analizi yapılmıştır. İlk aşamada ölçüm modeli test edilmiş ve faktör yükleri ile modele dair uyum indeksleri incelenmiştir. Modelde yer alan faktör yüklerinin 0,482 ile 0,940 arasında anlamlı şekilde dağıldığı tespit edilmiş ve ilgili değerlerin ‘istatistikî bakımdan yeterli düzeyde’ olduğu görülmüştür. Modele dair uyum indeksleri incelendiğinde ise değerlerin “(X^2 Uyum Testi=0,00; $X^2/sd=3,089$; RMSEA=0,070; GFI=0,790; CFI=0,900; NFI=0,859; TLI=0,892) kabul edilebilir düzeyde olduğu” belirlenmiş, böylelikle ölçüm modeli doğrulanmıştır.

İkinci aşamada yapısal eşitlik modelinin testine geçilmiştir. “Modele ilişkin en iyi uyumu gösteren sonuçlara ulaşmak amacıyla hata terimleri arasında modifikasyon kurulmuş ve model revizyonu yapılmıştır. Hata terimleri arasında modifikasyonlar kurulurken, ilgili hata terimlerinin bağlı olduğu gözlenen ifadelerin; aynı boyutu ölçümleyebilme, birbiri yerine kullanılabilme, katılımcılar tarafından benzer veya aynı anlam yüklenebilme durumları (Meydan ve Şeşen, 2015) ile kuramsal temelleri de göz önüne alınarak karar verilmiştir.”

Şekil 2. Örgütsel Demokrasinin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisine Dair YEM



Şekil 2’de görülen yapısal eşitlik modeline ilişkin “doğrudan etki yolları, katsayılar, anlamlılık değerleri ile uyum indeksleri” Tablo 2’de görülmektedir.

Tablo 2. YEM Analizine İlişkin Parametre Tahmin Değerleri

Parametre Tahminleri							
Bağımlı Değişken	←	Bağımsız Değişken	R ²	β	S.E.	C.R.	p
Bireysel Sessizlik	←	Örgütsel Demokrasi	,000	,013	,035	,258	,796
İlişkisel Sessizlik	←	Örgütsel Demokrasi	,070	,264	,040	4,748	***

* β = Standardize edilmiş beta katsayısı, doğrudan etki; S.E.= Standart hata; C.R.= Kritik oran; p= Anlamlılık; n=430

Tablo 2’de yer alan bulgular değerlendirildiğinde; ilişkisel sessizliğe dair değişimin %7’sinin (R²=0,070) örgütsel demokrasi algısı ile açıklanabileceği; ayrıca örgütsel demokrasi algısının ilişkisel sessizlik üzerinde pozitif ve istatistiksel bakımdan anlamlı etkisinin olduğu (β=0,264; p<0,001); bireysel sessizlik üzerinde ise istatistiksel bakımdan anlamlı etkisinin olmadığı (p=0,796>0,05) tespit edilmiştir. Bu bulgular ışığında; H_{1b} hipotezi desteklenirken, H_{1a} hipotezi desteklenmemiş, bu doğrultuda H₁ hipotezi ise kısmen desteklenmiştir.

IV. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Örgütsel demokrasi algısının örgütsel sessizlik tutumu üzerindeki etkisinin tespit edilmesi amacıyla yapılan araştırma sonucunda, öğretmenlerin örgütsel demokrasi algılarının ilişkisel sessizlik tutumları üzerinde pozitif ve anlamlı etkisinin olduğu tespit edilirken; örgütsel demokrasi algısının bireysel sessizlik tutumu üzerinde anlamlı bir etkisi görülmemiştir. Söz konusu iki bulgu çerçevesinde örgütsel demokrasi algısının çalışanların örgütsel sessizlik tutumları üzerinde istatistiksel bakımdan kısmen etkisinin olduğu söylenebilir. Bu durumda örgütsel demokrasi algısının örgütsel sessizliğin kilidini açtığı fakat kapıyı sonuna kadar aralayamadığı söylenebilir.

Örgütsel demokrasi algısının ilişkisel sessizlik üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olması beklenen bir sonuçtur. Zira çalışanlar örgütlerinde kararlara katılım ve eleştiri yapabilme gibi davranışlar konusunda teşvik ediliyor, aynı zamanda örgütünü şeffaf, hesap verebilir ve adil algılıyorsa bu durumun birçok olumlu çıktısı görülecektir. Bunlardan birisi de örgütün yararına olan özel ve gizli bilgilerin muhafaza edilmesi, başkalarıyla paylaşılmaması ve örgütün çıkarlarının korunmasını içeren, ilişkisel sessizliktir. Elde edilen bu bulgu, Şenol ve Aktaş’ın (2017) tekstil atölyesi çalışanları üzerine yaptıkları araştırma sonuçları ile Özbezek ve Paksoy’un (2022) araştırma sonuçlarıyla paralellik göstermektedir. Ayrıca elde edilen bulgular, araştırma tasarımına temel teşkil eden kuramların iddiaları ile de uyuşmaktadır. Nitekim ilişkisel sessizlik kavramına göre birey, örgütün çıkarlarını korumak amacıyla sessiz kalırken; sessizlik sarmalı kuramına göre birey, görüşlerin kamusal ifadesini etkileyerek uyumlu bir toplumu teşvik etmek için birlikte çalışmaktadır. Sosyal mübadele kuramına göre ise bireyler başkalarından getirmeleri beklenen ve diğer grup üyelerinin olumlu tutumlarını teşvik etme veya sürdürme arzusuyla motive olan gönüllü eylemlerde bulunmaktadır.

Öte yandan örgütsel demokrasi algısının öğretmenlerin bireysel sessizlik tutumları üzerinde negatif yönlü bir etkiye sahip olması beklenmektedir. Zira çalışanlar, demokratik ve korku kültürünün olmadığı bir ortamda kendi fikirlerinin değer göreceği, bir şeyleri değiştirebileceği hissiyatı ile rahatlıkla fikir ve görüşlerini ifade edebilecektir. Ancak bu çıkarım ve önceki araştırma sonuçlarının aksine, bu araştırma sonucunda örgütsel demokrasinin bireysel sessizlik üzerinde anlamlı etkisi bulunamamıştır. Bu bulgu, öğretmenlerin problemlere çözüm üretme ve öneriler sunma konusunda çekimser olduklarını göstermektedir. Bu durumun altında yatan sebeplerin ise liderlik türü, örgüt kültürü ve iklimi, örgütsel bağlılık gibi dinamikler olabileceği; bir başka deyişle bireysel sessizlik algısını aşmak için demokratik bir örgüt yapısının tek başına yeterli olmadığı, seslilik üzerinde farklı örgütsel dinamiklerin de etkili olabileceği düşünülmektedir.

Örgütsel demokrasi algısının bireysel sessizlik üzerinde anlamlı ve negatif yönlü bir etkiye sahip olmaması, lise öğretmenlerinin mevcut örgütsel demokrasi iklimi sebebiyle örgütleri ile bağ kuramaması ve bireysel sessizlik davranışına bürünmesiyle açıklanabilir. Sessizlik sarmalı ve sosyal mübadele kuramlarının iddiaları ile mum etkisi kavramı da bu görüşü destekler niteliktedir. Zira sessizlik sarmalı kuramına göre çoğunlukta olduğunu hisseden bireylerin zaman içerisinde daha baskın ve daha yüksek sesli hale geldiğini, azınlık grubunun ise giderek sessizleştiğini öne sürmektedir. Sosyal mübadele kuramına göre ise bireylerin fikirlerine saygı, değer görme, özgür ifade gibi demokratik kazanımların yanı sıra şahsi çıkarları da sessiz kalma veya ses çıkarma tutumunu etkilemektedir. Mum etkisinde bireyler meydana gelebilecek olumsuz geri dönüşlerden korktukları için mesajla ilişkilendirilmekten kaçınmaktadır, nitekim bireysel sessizlik kavramı da bireylerin kendilerini olumsuz geri dönüşlerden korumak amacıyla sessiz kalmasını ifade etmektedir.

Bu araştırma sonucunda ayrıca, lise öğretmenlerinin bireysel sessizlik tutumlarının düşük düzeyde, ilişkisel sessizlik ve genel sessizlik tutumlarının orta düzeyde ve örgütsel demokrasi algılarının da orta düzeyde olduğu belirlenmiştir. Karadağ ve Geçkil (2020), akademisyenler üzerine yaptıkları araştırmalarında genel sessizlik düzeyinin ortalamanın biraz üstünde, örgütsel demokrasi düzeyinin yüksek seviyede olduğunu tespit etmişlerdir. Elde edilen bu farkın sebebinin akademisyenlerin lise öğretmenlerine göre nispeten daha özgür bir kurumsal yapıda görev yapmaları ile açıklanabilir.

Sadece lise öğretmenlerinden ve Konya ili merkez ilçelerinden toplanan veriler doğrultusunda elde edilen sonuçlar, genellenebilirlik noktasında yeterli görülmemektedir. Dolayısıyla kavramlar arasındaki ilişkinin farklı örneklemeler (devlet ve özel eğitim-öğretim kurumları karşılaştırması gibi) üzerinde irdelenmesi gereklidir. Kavramlar arasındaki ilişki veya etkide liderlik türü, örgüt kültürü, duygusal bağlılık gibi unsurların aracılık etkilerinin; yaş, kıdem ve kişilik özellikleri gibi demografik bilgilerin düzenleyici rolünün incelenmesi ise konuya farklı ve derinlemesine bir bakış açısı kazandıracaktır. Bunun yanında özellikle örgütsel sessizlik gibi hassas bir konunun öncül ve ardıllarının daha bütüncül bir bakış açısıyla görülebilmesi, nitel veri toplama yöntemlerinden derinlemesine

mülakatlar ile mümkün olabilecektir. Bu noktada sonraki araştırmacılara nitel araştırma desenlerine başvurmaları önerilebilir.

Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı

Makalenin tüm süreçlerinde Yönetim ve Ekonomi Dergisi'nin araştırma ve yayın etiği ilkelerine uygun olarak hareket edilmiştir.

Yazarların Makaleye Katkı Oranları

Yazarlar çalışmaya eşit oranda katkı sağlamıştır.

Çıkar Beyanı

Yazarların herhangi bir kişi ya da kuruluş ile çıkar çatışması yoktur.

KAYNAKÇA

- Aguirre-Urreta, M. I., & Hu, J. (2019). Detecting Common Method Bias. *The DATABASE for Advances in Information Systems*, 50(2), 45-70. Doi: 10.1145/3330472.3330477
- Ahmed, K., Adeel, A., Ali, R., & Rehman, R. U. (2019). Organizational Democracy and Employee Outcomes: The Mediating Role of Organizational Justice. *Business Strategy & Development*, 2(3), 204-219. Doi: 10.1002/bsd2.55
- Akay, O. (2017). *Örgütsel Sessizlik Boyutlarının Çalışan Performansı İle İlişkinin İncelenmesi: Isparta Devlet Hastanesi Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Aktaş, H., & Şimşek, E. (2014). Örgütsel Sessizlik ile Algılanan Bireysel Performans, Örgüt Kültürü ve Demografik Değişkenler Arasındaki Etkileşim. *Akdeniz İİBF Dergisi*, 14(28), 24-52. https://dergipark.org.tr/en/pub/auibfd/issue/32332/359287#article_cite
- Al-Rousan, M. A. M., Omoush, M. M. & Ajloun, J. (2018). The Effect of Organizational Silence on Burnout: A Field Study on Workers At Jordanian Five Star Hotels. *Journal of Management and Strategy*, 9(3), 114-122.
- Arblaster, A. (2002). *Democracy*. BUCHINGHAM: Open University Press.
- Atilla, G., Kılıç, C. (2022). The Relationship Between Perceived Organizational Support with Emotional Labor and Organizational Silence; an Application on Bank Employees. *Artuklu Kaime Uluslararası İktisadi ve İdari Araştırmalar Dergisi*, 5(2), 123-144. Doi: 10.55119/artuklu.996480
- Bagheri, G., Zarei, R. & Aeen, M.N. (2012). Organizational Silence (Basic Concepts and Its Development Factors). *Ideal Type of Management*, 1(1), 47-58. https://www.researchgate.net/publication/259383988_Organizational_Silence_Basic_Concepts_and_Its_Development_Factors
- Bidarian, S., & Jafari, P. (2012). The Relationship Between Organizational Justice and Organizational Trust. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 47, 1622-1626. Doi: 10.1016/j.sbspro.2012.06.873
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power In Social Life*. New York: John Wiley.
- Blau, P. M. (1968). Social Exchange. *International Encyclopedia of The Social Sciences*, 7(4), 452-457. Doi: 10.33206/mjss.640929
- Budd, J. W., Lamare, J. R., & Timming, A. R. (2018). Learning About Democracy At Work: Cross-National Evidence on Individual Employee Voice Influencing Political Participation in Civil Society. *ILR Review*, 71(4), 956-985. Doi: 10.1177/0019793917746619
- Büyükbeşe, T. & Çelik, Ç. (2022). Örgütsel Demokrasinin Örgütsel Performansa Etkisinde Örgütsel Sessizliğin Aracı Rolü: Viyana Örneği. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 18(3), 912-928. Doi: 10.17130/ijmeb.1014403
- Carmon, A. F., Miller, A. N., Raile, A. N., & Roers, M. M. (2010). Fusing Family and Firm: Employee Perceptions of Perceived Homophily, Organizational Justice, Organizational Identification, and Organizational Commitment in Family Businesses. *Journal of Family Business Strategy*, 1(4), 210-223. Doi: 10.1016/j.jfbs.2010.10.003

- Chaskin, R. J. (2003). Fostering Neighborhood Democracy: Legitimacy and Accountability within Loosely Coupled Systems. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 32(2), 161-189. Doi: 10.1177/0899764003032002001
- Chegini, M. G. (2009). The Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior. *American Journal of Economics and Business Administration*, 1(2), 173-176. Doi: 10.3844/ajebasp.2009.173.176
- Chenji, K., & Sode, R. (2019). Workplace Ostracism and Employee Creativity: Role of Defensive Silence and Psychological Empowerment. *Industrial and Commercial Training*, 51(6), 360-370. Doi: 10.1108/ICT-05-2019-0049
- Cropanzano, R. & Mitchell, M.S. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900. Doi: 10.1177/0149206305279602
- Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). The Management of Organizational Justice. *Academy of Management Perspectives*, 21(4), 34-48. Doi: 10.5465/amp.2007.27895338
- Çankaya M. (2018). Organisational Democracy (Ed. Hüseyin Eriş, Feray Bucak), *New Approaches in Health Sciences*, *İksad Publications*, s. 6-40. <http://earsiv.hitit.edu.tr/xmlui/handle/11491/453>
- Dyne, L. V., Ang, S. & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392. Doi: 10.1111/1467-6486.00384
- Edwards, L. (2020). Transparency, Publicity, Democracy, and Markets: Inhabiting Tensions Through Hybridity. *American Behavioral Scientist*, 64(11), 1545-1564. Doi: 10.1177/0002764220945350
- Efe, D. (2018). *Algılanan Örgütsel Adalet İle Örgütsel Sessizlik Ve Sesslilik Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Elçi, M., Karabay, M. E., Alpan, L. & Şener, İ. (2014). The Mediating Role of Mobbing on The Relationship Between Organizational Silence and Turnover İntention. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, 1298-1309. Doi: 10.1016/j.sbspro.2015.01.110
- Erbil, C. & Özbilgin, M. (2023). Worker Silence in A Turbulent Neoliberal Context: The Case of Mass Privatisation of Sugar Factories in Turkey. *Human Resource Management Journal*, *Özel Sayı*, 1-21. Doi: 10.1111/1748-8583.12506
- Erer, B. (2020). Örgütsel Sessizlik Davranışının X, Y ve Z Kuşağı Açısından Değerlendirilmesi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 23(2), 577-589. Doi: 10.29249/selcuksbmyd.629203
- Ertürk, E. & Bedük, A. (2015). Sosyal Mübadele Teorisi Bağlamında Güç Mesafesi ve Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi. *İşletme Bilimi Dergisi*, 3(1), 1-19. <https://dergipark.org.tr/en/pub/jobs/issue/22920/245433>
- Etymonline. (2021). "Democracy". (Erişim Tarihi: 18/12/2023). https://www.etymonline.com/word/democracy#etymonline_v_5572
- Forcadell, F. J., (2005). Democracy, Cooperation and Business Success: The Case of Mondragón Corporación Cooperativa, *Journal of Business Ethics*, 56(3), 255-274. <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-004-5094-5>
- Fornell, C. & Larcker, D.F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. Doi: 10.1177/002224378101800104
- Frega, R. (2021). Employee Involvement and Workplace Democracy. *Business Ethics Quarterly*, 31(3), 360-385. Doi: 10.1017/beq.2020.30
- Gates, S., & Hill, J. (1995). Democratic Accountability and Governmental Innovation in The Use of Nonprofit Organizations. *Review of Policy Research*, 14(1-2), 137-148. Doi: 10.1111/j.1541-1338.1995.tb00627.x
- Geçkil, T. & Tikici, M. (2015). Örgütsel Demokrasi Ölçeği Geliştirme Çalışması. *Amme İdaresi Dergisi*, 48(4), 41-78. <https://toad.halileksi.net/olcek/orgutsel-demokrasi-olcegi/>
- Gökalp, S. A. (2018). Katılımcı Yönetim Anlayışı ve İksan. *Türkiye Siyaset Bilimi Dergisi*, 1(2), 67-86. <https://dergipark.org.tr/en/pub/tsbder/issue/47883/604973>

- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J. & Anderson, R.E. (2019). *Multivariate Data Analysis*. U.K.: Cengage Learning EMEA.
- Hampton, K. N., Rainie, H., Lu, W., Dwyer, M., Shin, I. & Purcell, K. (2014). Social Media and The 'Spiral of Silence'. *Pew Research Center*, <https://www.pewresearch.org/internet/2014/08/26/social-media-and-the-spiral-of-silence/>, Erişim tarihi: 10.02.2023
- Harmancı Seren, A. K., Topcu, İ., Eskin Bacaksız, F., Unaldi Baydin, N., Tokgoz Ekici, E., & Yildirim, A. (2018). Organisational Silence Among Nurses and Physicians in Public Hospitals. *Journal of Clinical Nursing*, 27(7-8), 1440-1451. Doi: 10.1111/jocn.14294
- Harrison, J. S., & Freeman, R. E. (2004). Is Organizational Democracy Worth The Effort?. *The Academy of Management Executive* (1993-2005), 49-53. <https://www.jstor.org/stable/4166091>
- Henriksen, K. & Dayton, E. (2006). Organizational Silence and Hidden Threats To Patient Safety. *Health Services Research*, 41(4-2), 1539-1554. Doi: 10.1111/j.1475-6773.2006.00564.x
- Hernandez-de-Menendez, M., Escobar Diaz, C. A., & Morales-Menendez, R. (2020). Educational Experiences with Generation Z. *International Journal on Interactive Design and Manufacturing (IJIDeM)*, 14, 847-859. <https://link.springer.com/article/10.1007/s12008-020-00674-9>
- Howard, M. C., & Holmes, P. E. (2020). Social Courage Fosters Both Voice and Silence in The Workplace: A Study on Multidimensional Voice and Silence with Boundary Conditions. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 7(1), 53-73. Doi: 10.1108/JOEPP-04-2019-0034
- Huang, H. (2005). A Cross-Cultural Test of The Spiral of Silence. *International Journal of Public Opinion Research*, 17(3), 324-345. Doi: 10.1093/ijpor/edh065
- Huck, S. W. (2012). *Reading Statistics and Research*. Boston: Pearson.
- Jahanzeb, S., Fatima, T., & Malik, M. A. R. (2018). Supervisor Ostracism and Defensive Silence: A Differential Needs Approach. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27(4), 430-440. Doi: 10.1080/1359432X.2018.1465411
- Kahya, C. (2022). Örgütsel Sessizliği Kırmamanın Bir Yolu Olarak Örgütsel Demokrasi. *Social Sciences Studies Journal*, 7(91), 5453-5458. https://sssjournal.com/?mod=makale_tr_ozet&makale_id=60563
- Kalaycı, Ş. (2005). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Asil Yayınevi, Ankara.
- Kaplan D. (2000). Evaluating and Modifying Structural Equation Models. *Structural Equation Modeling: Foundations and Extensions*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 106-129. Doi: 10.1207/S15328007SEM1002_10
- Karadağ, Ş. & Geçkil, T. (2020). Akademisyenlerin Örgütsel Demokrasi Algısı ve Örgütsel Sessizlik Düzeyi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Turkish Studies-Economics, Finance, Politics*, 15(4), 2053-2069. Doi: 10.47644/TurkishStudies.46741
- Kim, J. H. (2019). Multicollinearity and Misleading Statistical Results. *Korean Journal of Anesthesiology*, 72(6): 558-569. Doi: 10.4097%2Fkja.19087
- Kock, N. (2015). Common Method Bias in PLS-SEM: A Full Collinearity Assessment Approach. *International Journal of e-Collaboration*, 11(4), 1-10. Doi: 10.4018/ijec.2015100101
- Konovsky, M. A., & Pugh, S. D. (1994). Citizenship Behavior and Social Exchange. *Academy of Management Journal*, 37(3), 656-669. Doi: 10.5465/256704
- Lawler, E. J., Thye, S. R., & Yoon, J. (2008). Social Exchange and Micro Social Order. *American Sociological Review*, 73(4), 519-542. Doi: 10.1177/000312240807300401
- Mahajan, A., Bishop, J.W. ve Scott, D. (2012) "Does Trust in Top Management Mediate Top Management Communication, Employee Involvement and Organizational Commitment Relationships?", *Journal of Managerial Issues*, 24(2), 173-190 <https://www.jstor.org/stable/43488132>
- Matthes, J. (2015). Observing The "Spiral" In The Spiral of Silence. *International Journal of Public Opinion Research*, 27(2), 155-176. Doi: 10.1093/ijpor/edu032

- Matthes, J., Rios Morrison, K., & Schemer, C. (2010). A Spiral of Silence For Some: Attitude Certainty and The Expression of Political Minority Opinions. *Communication Research*, 37(6), 774-800. Doi: 10.1177/0093650210362685
- Menard, Scott (2002), "Applied Logistic Regression Analysis" (2. Baskı), Sage Publications, Thousand Oaks CA.
- Metin, I., Tutgaç, C. & Gündoğdu, B. (2022). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Demokrasinin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(4), 23-42. Doi: 10.18026/cbayarsos.1068126
- Meydan, C.H. & Şeşen, H. (2015). *Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Milliken, F. J., & 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. Doi: 10.1111/1467-6486.00391
- Mitra, D., Serriere, S., & Kirshner, B. (2014). Youth Participation in US Contexts: Student Voice Without A National Mandate. *Children & Society*, 28(4), 292-304. Doi: 10.1111/chso.12005
- Morrison, E. W. & Milliken, F. J. (2000). Organizational Silence: A Barrier To Change and Development in A Pluralistic World. *Academy of Management Review*, 25(4), 706-725. Doi: 10.5465/amr.2000.3707697
- Mosca, J. B., Curtis, K. P., & Savoth, P. G. (2019). New Approaches to Learning for Generation Z. *Journal of Business Diversity*, 19(3). Doi: 10.33423/jbd.v19i3.2214
- Moy, P., Domke, D., & Stamm, K. (2001). The Spiral of Silence and Public Opinion on Affirmative Action. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 78(1), 7-25. Doi: 10.1177/107769900107800102
- Munck, G. L. (2016). What is Democracy? A Reconceptualization of The Quality of Democracy. *Democratization*, 23(1), 1-26. Doi: 10.1080/13510347.2014.918104
- Noelle-Neumann, E. (1974). The Spiral of Silence A Theory of Public Opinion. *Journal of Communication*, 24(2), 43-51. Doi: 10.1111/j.1460-2466.1974.tb00367.x
- Olsen, J. P. (2013). The Institutional Basis of Democratic Accountability. *West European Politics*, 36(3), 447-473. Doi: 10.1080/01402382.2012.753704
- Olsen, J. P. (2017). Democratic Accountability and The Terms of Political Order. *European Political Science Review*, 9(4), 519-537. Doi: 10.1017/S1755773916000084
- Özbezek, B. D. & Paksoy, H. M. (2022). Örgütsel Demokrasinin Örgütsel Sessizlik Düzeyine Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *İşletme Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 5(1), 80-101. Doi: 10.33416/baybem.1025326
- Perkins, D. (2014). Conceptualizing Defensive Silence in Project-Manager-To-Project-Sponsor Communication. *Leadership & Organization Development Journal*, 35(1), 2-19. Doi: 10.1108/LODJ-05-2012-0027
- Perlow, L., & Williams, S. (2003). Is Silence Killing Your Company?. *Ieee Engineering Management Review*, 31(4), 18-23. Doi: 10.1109/EMR.2003.24935
- Post, R. (2006). Democracy and Equality. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 603(1), 24-36. Doi: 10.1177/0002716205282954
- Rawlins, B. (2008). Give The Emperor A Mirror: Toward Developing A Stakeholder Measurement of Organizational Transparency. *Journal of Public Relations Research*, 21(1), 71-99 Doi: 10.1080/10627260802153421
- Rhee, J., Dedahanov, A., & 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. Doi: 10.2224/sbp.2014.42.5.705
- Riantoputra, C. D., Maharisa, W., & Faridhal, T. (2016). Acquiescent and Defensive Silence in An Indonesian Context. *Makara Hubs-Asia*, 20(2), 122-131. Doi: 10.7454/mssh.v20i2.481
- Rosen, S., & Tesser, A. (1970). On Reluctance To Communicate Undesirable Information: The MUM Effect. *Sociometry*, 253-263. Doi: 10.2307/2786156
- Rosendorff, B. P., & Doces, J. A. (2006). Democracy and Transparency. *Swiss Political Science Review*, 12(3), 99-112. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1003053

- Schumacker, R.E. & Lomax, R.G. (2010). *A Beginner's Guide To Structural Equation Modeling*. New York: Taylor&Francis.
- Sekaran, U. (2003). *Research Methods For Business: A Skill Building Approach*. New York: John Wiley&Sons Inc.
- Simon, D., Kriston, L., Loh, A., Spies, C., Scheibler, F., Wills, C. & Härter, M. (2010). Confirmatory Factor Analysis and Recommendations For Improvement of The Autonomy Preference Index (API). *Health Expectations*, 13(3), 234-243. Doi: 10.1111/j.1369-7625.2009.00584.x
- Sipahi, B., Yurtkoru, E.S. & Çinko, M. (2008). *Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Stevens, J.P. (2001). *Applied Multivariate Statistics For The Social Sciences*. Taylor&Francis, Oxfordshire: Routledge.
- Sulphey, M. M. (2020). Elucidation of The Concept of Organisational Silence. *Middle East Journal of Management*, 7(3), 282-297. Doi: 10.1504/MEJM.2020.107106
- Şenol, S., & Aktaş, H. (2017). Algılanan Örgütsel Demokrasinin Örgütsel Sessizlik Tutumlarına Etkisi: İstanbul'da Tekstil Sektöründe Faaliyet Gösteren Bir İşletme Çalışanları Üzerinde Araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 833-850. Doi: 10.18092/ulikidince.323672
- Şimşek, E., & Aktaş, H. (2014). Örgütsel Sessizlik ile Kişilik ve Yaşam Doyumu Etkileşimi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(2), 121-136. Doi: 10.18037/ausbd.16857
- Tabachnick, B.G. & Fidell, L.S. (2018). *Using Multivariate Statistics*. New York: Pearson.
- Taşkıran, E. (2010). *Liderlik Tarzının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Rolü ve Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Taylor, D. G. (1982). Pluralistic Ignorance and The Spiral of Silence: A Formal Analysis. *Public Opinion Quarterly*, 46(3), 311-335. Doi: 10.1086/268729
- Valentinov, V., Verschraegen, G., & Van Assche, K. (2019). The Limits of Transparency: A Systems Theory View. *Systems Research and Behavioral Science*, 36(3), 289-300. Doi: 10.1002/sres.2591
- Verba, S. (1967). Democratic Participation. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 373(1), 53-78. Doi: 10.1177/000271626737300103
- Weber, W. G., Unterrainer, C., & Höge, T. (2020). Psychological Research on Organisational Democracy: A Meta-Analysis of Individual, Organisational, and Societal Outcomes. *Applied Psychology*, 69(3), 1009-1071. Doi: 10.1111/apps.12205
- Wehmeier, S., & Raaz, O. (2012). Transparency Matters: The Concept of Organizational Transparency in The Academic Discourse. *Public Relations Inquiry*, 1(3), 337-366. Doi: 10.1177/2046147X12448580
- Widgren, Ö. (1997). Social Solidarity and Social Exchange. *Sociology*, 31(4), 755-771. Doi: 10.1177/0038038597031004007
- Yazdani, N. (2010). Organizational Democracy and Organization Structure Link: Role of Strategic Leadership & Environmental Uncertainty. *Business Review*, 5(2), 51-74. Doi: 10.54784/1990-6587.1244

SUMMARY

The main purpose of the research is to define the effect of organizational democracy environment, which is one of the most important factors affecting silence, on organizational silence. The relationship between the concepts of organizational democracy and organizational silence has been the subject of many studies, but no study examining the effect of organizational democracy on organizational silence of teachers has been observed. For this reason, it was thought that this research would be necessary and important considering the unique professional problems of high school teachers and the characteristics of the new generation to whom they provide education and training services. At this point, it

is hoped to enrich the national literature by contributing to fill this methodological gap.

This research, which has a quantitative and empirical design and built on the spiral of silence and social exchange theories, aims to determine the effect of the perception of organizational democracy on the attitude of organizational silence from the questions of “Does the perception of democracy in organizations affect the silence attitudes of employees?” and “What is the direction of a possible impact?”. For this purpose, the data were collected from 430 high school teachers working in the central districts of Konya by survey method. As a result of the analyses, it was figured out that teachers' perceptions of organizational democracy had a positive and significant effect on their attitude of relational silence, while the perception of organizational democracy did not have a significant effect on their individual attitude of silence. Within the framework of these two findings, it can be said that the perception of organizational democracy has a partial statistical effect on employees' attitudes of organizational silence. In this case, it can be said that the perception of organizational democracy unlocks organizational silence but does not open the door to the end.

It is expected that the perception of organizational democracy will have a significant and positive effect on relational silence. It stems from the fact that if employees are encouraged to participate in decision-making processes and criticize their organizations, and at the same time, if they perceive their organizations transparent, accountable and fair, many positive outcomes will be seen. One of them is relational silence, which includes the preservation of private and confidential information on behalf of the organization, not sharing it with others, and protecting the interests of the organization. This finding is in line with the research results of Şenol and Aktaş (2017) on textile workshop workers and that of Özbezek and Paksoy (2022). In addition, the findings are consistent with the claims of the theories that form the basis of the research design. Indeed, according to the concept of relational silence, the individual remains silent in order to protect the interests of the organization, while according to the spiral of silence theory, the individual works together to promote a harmonious society by influencing the public expression of opinions. According to social exchange theory, individuals engage in voluntary actions that they are expected to bring from others and are motivated by the desire to encourage or maintain the positive attitudes of other group members.

On the other hand, the perception of organizational democracy is expected to have a negative effect on teachers' attitudes of individual silence. It results from the fact that employees will be able to express their ideas and opinions easily with the feeling that their ideas will be appreciated and they could change things in a democratic environment where there is no culture of fear. However, contrary to this inference and the results of the previous studies, this research did not find a significant effect of organizational democracy on individual silence. This finding shows that teachers are reluctant to produce solutions for problems and offer suggestions. It is thought that the underlying reasons for this situation may be some

dynamics such as leadership type, organizational culture and climate along with organizational commitment. In other words, a democratic organizational structure is not solely sufficient to overcome the perception of individual silence, rather than this different organizational dynamics may also be effective to give voice to behavior.

The fact that the perception of organizational democracy does not have a significant and negative effect on individual silence can be explained by the fact that high school teachers cannot connect with their organizations due to the current organizational democracy climate and take on individual silence behavior. The spiral of silence, the claims of social exchange theories and the concept of the candle effect also support this view. According to the silence spiral theory, it suggests that individuals who feel that they are the majority become more dominant and louder over time, while the minority group becomes quieter more and more. In accordance with the social exchange theory, in addition to democratic gains such as the respect for the others' ideas, being appreciated, and free expression, their personal interests also affect the attitude of the remaining whether being silent or speaking out. Under the influence of candles, individuals prevent from being associated with the message because they are afraid of negative feedback, as a matter of fact, the concept of individual silence refers to remaining silent in order to protect oneself from negative feedback.

As a result of this research, it was also figured out that high school teachers' attitudes of individual silence were at a low level, relational silence and general silence attitudes were at a moderate level, and organizational democracy perceptions were also at a moderate level. In their research on academics, Karadağ and Geçkil (2020) found that the level of general silence is slightly above the average and the level of organizational democracy is at a high level. The reason for this difference can be explained by the fact that academics work in a relatively freer institutional structure than high school teachers.

Finally, it is useful to make some suggestions within the framework of the limitations of the research. For instance, examining the mediating effects of factors such as leadership type, organizational culture, emotional commitment in the relationship or impact between concepts, and the moderating role of demographic information such as age, seniority and personality traits will provide a different and in-depth perspective on the subject.