

Araştırma Makalesi / Research Article

ÖRGÜTSEL DEMOKRASİ’NİN ÖRGÜTSEL PERFORMANSA ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL SESLİLİĞİN ARACI ROLÜ

Doktora Öğrencisi Çetin ÇELİK 

Hasan Kalyoncu Üniversitesi, Gaziantep, (celik.cetin@outlook.com.tr)

Prof. Dr. Tuba BÜYÜKBEŞE 

Hasan Kalyoncu Üniversitesi, İİBF, Gaziantep, (tuba.buyukbesse@hku.edu.tr)

ÖZET

Örgütsel demokrasi ve örgütsel seslilik kavramları örgütsel performansa olan etkileri nedeni ile son zamanlarda işletmelerin ilgisini çeken konular olmuştur. Demokrasi kavramının işletme yönetimine uyarlanmasıyla ortaya çıkan örgütsel demokrasi, örgüt çalışanlarının dolaylı ya da dolaysız bir şekilde örgüt yönetimine katılmasını ifade eder. Örgütsel demokrasinin varlığı olarak kabul edilen işgören katılımının, çalışanların örgütü daha çok benimsemesine katkı sağlayacağı ve bu katkı üzerinden performanslarını arttıracacağı düşünülmektedir. Ayrıca örgütsel demokrasinin varlığı, işgören sesliliğini sağlayacaktır. Örgütsel demokrasi sayesinde işgörenin kendini daha iyi ifade edebileceği ve daha iyi performans sergileyeceği tahmin edilmektedir. Yapılan bu çalışmada örgütsel demokrasinin örgütsel performansa etkisinde örgütsel sesliliğin aracı rolü incelenmiştir. Araştırmanın evrenini Viyana’da gıda sektöründe faaliyet gösteren bir firmada çalışan 500 çalışan oluşturmaktadır. Elde edilen veriler ilgili istatistiksel veri analiz programı yardımıyla yorumlanmıştır. Araştırma sonucunda örgütsel demokrasi ile örgütsel performans arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca çalışmada örgütsel sesliliğin örgütsel demokrasi ve örgütsel performans arasında kısmi aracı rolünün olduğu saptanmıştır.

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

THE MEDIATING ROLE OF ORGANIZATIONAL VOICE IN THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL DEMOCRACY ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE

ABSTRACT

The concepts of organizational democracy and organizational voice have recently attracted the attention of businesses due to their effects on organizational performance. Organizational democracy, which arises from the adaptation of the concept of democracy to business management, refers to the direct or indirect participation of employees of the organization in the management of the organization. It is believed that the participation of these employees, which is considered the existence of organizational democracy, will contribute to the greater adoption of the organization by employees and increase their performance through this contribution. In addition, it is estimated that the existence of organizational democracy will ensure the silence of the employee and that the self-expressing employee will perform better in this situation. In this study, the mediating role of organizational voice in the effect of organizational democracy on organizational performance was examined. The universe of the research consists of 500 employees working in a company operating in the food sector in Vienna. The obtained data were interpreted with the help of the corresponding statistical data analysis program. As a result of the research, it was determined that there is a significant and positive relationship between organizational democracy and organizational performance. In addition, it was determined in the research that organizational voice has a partial mediating role between organizational democracy and organizational performance.

Keywords: Organizational Democracy, Organizational Voice, Organizational Performance.

1. Giriş

İş hayatında işletmelerin dış çevreye verdikleri önem kadar iç çevrelerine de önem vermesi gerekir. Çünkü iç çevreye ve özellikle çalışana verilen önem ve değer, çalışanın performansını etkilemektedir.

Örgütsel performans, çalışanın performansı üzerinden ortaya çıkan ve işletme için oldukça önemli olan bir kavramdır. Bu bağlamda çalışanın kendisini iş yerinde mutlu, huzurlu, değerli hissetmesi, kendisinin işiyle ve performansı ile ilgili olumlu fikirleri ifade etmesi için ortamın hazırlanması gerekir. Bu sorumluluk elbette ki işletme ve yönetimin sorumluluğudur (Çelik, 2007). Çalışanların iyileştirici veya değil herhangi bir fikir beyanından kaçınması örgütsel sessizlik olarak tanımlanmış ve örgütsel sessizliğin örgütlerde fayda getirmediği de birçok çalışma (Pinder & Harlos, 2001; Milliken vd., 2003; Perlow & Williams, 2003) ile kanıtlanmıştır. Bu çalışmalara bağlı olarak yapılan araştırmalar örgütsel sessizlik yerine örgütsel sesliliğin faydalı olduğunu ortaya koymuştur. İşletmeler son zamanlarda örgüt performansını olumlu etkileyecek ve üretim miktarını arttıracak ve katma değer yaratacak her türlü etmeni önemser hale gelmişlerdir.

Özellikle son yıllarda üretim üzerindeki en önemli unsurlardan biri olarak kabul edilen çalışan faktörü, önemli bir rekabet göstergesi olarak kabul edilmektedir. Dolayısıyla işletmelerin rekabet gücü elde etmeleri ve bu gücü korumaları için çalışanlarına değer vermeleri bir zorunluluk olmuştur (Kulualp, 2016:745). Çetin & Çakmakçı (2012:2), çalışanların tecrübe biçiminde sağladıkları sözlü katkı ve katılımın oldukça önemli olduğunu belirtmişlerdir. Morrison (2011:375), çalışanların örgüt performansını geliştirebilecek katkı sunmalarını, öneri, düşünce ve endişelerini dile getirmelerini örgütsel seslilik olarak tanımlamıştır.

Alan yazında örgütsel sesliliğin (Efe, 2018; Zengin, 2019; Ataç, 2020) değişken olarak incelendiği çalışmalar söz konusudur. Ataç (2020:1740), örgütsel seslilik konusunun Türkiye’de yeni bir araştırma konusu olduğunu, araştırmacıların gayretlerini örgütsel seslilik yerine örgütsel sessizlik olgusunu anlamak ve açıklamak için sarf ettiklerini belirtmiş ve örgütsel sesliliğin de önemli bir kavram olduğunu, örgütsel sesliliği teşvik eden ve engelleyen olguların neler olduğunu, hangi bireysel ve örgütsel kısıtlardan ne derece etkilendiğinin araştırılması gerektiğini ifade etmiştir.

Bu çalışmada örgütsel demokrasi, örgütsel performans ve örgütsel seslilik kavramları arasındaki ilişki ve örgütsel sesliliğin aracılık rolü incelenmiştir. Bu konu, Avusturya/Viyana’da gıda sektöründe faaliyet gösteren bir işletmede incelenmiş ve elde edilen sonuçlar, alan yazında tespit edilebilen çalışma sonuçlarıyla karşılaştırılmıştır.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Örgütsel Performans

İşletmelerde tüm faaliyetlerin temel hedefi örgütsel performansın artırılmasıdır (Turunç, 2015:19). Performans, bir işin yapılışı esnasında onu gereğince sonuçlandırarak tutum, beceriklilik ve gayret seviyesidir (Ayverdi, 2010:988). Bir diğer ifade ile performans, bir işletmenin sahip olduğu tüm kaynakların etkin ve verimli bir şekilde kullanılmasıdır (Boyne, 2003:368).

Performans kavramı daha çok özel sektörde önemsenen ve fiziksel ürün itibariyle ölçümlenen bir kavramdır (Çelik, 2017:13). Örgütsel performans ise organizasyonun dönemsel veya bütünsel performansı olarak tanımlanmıştır (Yavuz, 2010a:147). Performans kavramı çalışan değerlendirmesi bazında olduğu gibi işletmelerin birimlerinin değerlendirilmesinde de kullanılır. Bu bağlamda bireyler üzerinden ortaya çıkacak bir performans, özde kişinin değerlendirilmesinde kullanılsa da biraz daha genelde işletme biriminin ve işletmenin değerlendirilmesini sağlar (Turunç, 2015:19). Bu durumda literatürde işletmenin bir biriminin veya işletmenin genelini verimlilik açısından değerlendirilmesinde örgütsel performans kavramının kullanıldığı görülmektedir.

Örgütsel performans, örgütün temel işlevlerinin değerlendirilmesi, düzenlenmesi ve düzeltilmesi bakımından oldukça önemlidir. Çünkü örgütsel performansa ilişkin değerlendirme sonuçları ile işletme planında yer alan planlanmış sonuçların örtüşmesi beklenir. Bu beklentinin gerçekleşmesi, planlanan sonuçlara ulaşılabileceğinin ve uzaklaşıldığının anlaşılması örgütsel performans ile alakalıdır (Yavuz, 2010b:49). Bu bağlamda örgütsel performansın ölçülmesi, yönetilmesi ve değerlendirilmesi işletmeler açısından önemli ve zordur denebilir (Altuntaş & Dönmez, 2010:56).

2.2. Örgütsel Demokrasi

Dünya genelinde bir yönetim şekli olarak ortaya çıkan demokrasi, son yıllarda sosyal bilimlerin birçok alanında karşılaşılan bir kavram olmuştur. Coşan & Gülova (2014:232-233), demokrasi kavramının ilk kullanımının Antik Yunan Uygarlığı olan Atina’da ortaya çıktığını ve siyasal ve ekonomik gelişmelerle modern toplumların önemli bir olgusu haline geldiğini ileri sürer.

Demokrasi terimi, Yunanca’da halk anlamına gelen “demos” ve iktidar anlamında “kratia” kelimelerinden türetilmiştir. Bu iki kavramın beraber kullanılması “halk iktidarı/ halk yönetimi - demokratia” anlamına gelmektedir. Bu bağlamda demokrasi, çoğunluğun sesiyle kontrol edilen bir yönetim şeklidir. Aynı zamanda demokrasi hem bireylerin hem de grupların eylemlerini teşvik etmek için, onların örgütlenme ve yönetim süreçlerine katılmaları anlamına gelmektedir (Powley vd., 2004:68).

Örgütsel demokrasi, demokrasinin örgüt düzeyinde uygulanmasını ifade eder. Harrison & Freeman (2004), örgütsel demokrasiyi organizasyona üye olan kişilerin doğrudan ve/veya dolaylı şekilde örgütün yönetimine veya yönetsel süreçlerine müdahil olması olarak ifade etmiştir. Sadykova & Tutar (2014:2), çalışanları doğrudan veya dolaylı olarak ilgilendiren konularda çalışanların görüşlerine başvurmayı örgütsel demokraside bir zorunluluk olarak görür ve bir örgütte örgütsel demokrasinin varlığına işaret eden asgari koşulları aşağıdaki gibi sıralar:

- Yönetim ve çalışanlar arasında iyi bir etkileşimin olması,
- Karar alma süreçlerine hem çalışan hem de yönetim tarafının istek ve beklentilerinin dikkate alınması,
- Alınan kararların her iki tarafça izlenmesi ve beraberce denetlenmesi,
- Yasalarca güvence altına alınan kişisel hakların ahlak ve etik ilkeler çerçevesinde korunması,

- İşletmenin sahip olduğu kurumsal imkânlardan tüm çalışanların eşit şekilde yararlanması,
- Yöneticilerin belirli kurullar dahilinde seçimle belirlenmesi,
- Çalışanların düşüncelerini özgürce ifade edebilecek uygun bir kurumsal iklimin var olması,
- Çalışanların inanç ve değerlerini özgürce yaşayacakları bir kurumsal kültürün var olması,
- Yöneticilerin hukuka bağlı ve saygılı olması,
- Çalışanların kendileriyle ilgili her tür karar konusunda yeterli bilgiye sahip olması ve
- Kurumda hesap verilebilirlik, açıklık ve şeffaflığın bulunması.

Çelik (2007:32), örgütsel demokrasiyi örgüt yönetiminde kullanılabilecek ideal bir yönetim şekli olarak belirtir ve örgütü etkileyecek kararların alınmasında örgütün tüm üyelerinin katkı sunmasının ve bu karar mekanizmasında örgütteki tüm tarafların eşit haklara sahip olmasının önemli olduğunu vurgular. Coşan & Gülova (2014:238), örgütsel demokrasiyi örgütlerin işlem süreçlerinde, yapılarında, politika ve prosedürlerinde çalışan katılımına, sinerjiye, bireysel üretkenliğe ve özgürlüğe, saygıya ve eşitliğe önem veren bir örgüt yönetim sistemi olarak tanımlamıştır.

Kesen (2015:537), geleneksel ve otoriter çalışma ortamına sahip örgütlerin yeterince verimli olamadıklarını ve istenilen sonuçların elde edilmesi için örgütsel demokrasiyi bir çözüm olarak sunmuştur. Kesen, ayrıca daha demokratik olan işletmelerin daha iyi ekonomik performans sergilediklerini belirterek demokratik ilke ve politikaların organizasyonlara hâkim kılınmasının kaçınılmaz olduğunu ileri sürmüştür. Tüm bu gelişmelere bağlı olarak örgütsel demokrasi kavramının ileriki yıllarda daha çok konuşulup tartışılacağı ve işletmelerin çoğunda da ideal bir yeni yönetim anlayışı olacağı söylenebilir.

2.3. Örgütsel Sesslilik

Literatürde örgütsel sesslilik ilk olarak Albert Hirschman tarafından kullanılmış (Hirschman, 1970) ve Brinsfield, bu bilgiyi teyit etmiştir (Brinsfield, 2009:8-12). Hirschman (1970:33-34), çalışmasında örgütsel sesslilikten ziyade, müşterilerin veya çalışanların yok sayılmaya ve tatminsizliğe karşı çıkardıkları bir sesten bahseder. Efe (2018:91), Hirschman'nın sesslilik kavramına tanım yüklemesinden sonra sesslilik kavramına olan ilginin arttığını ve bu kavramının sorun yaratma, söylenme ve ispiyonculuk gibi durumlarla birleştiğini belirtmiştir.

Örgütsel sesslilik, çalışanın iş yeri ile ilgili fikirlerini açıkça belirtmesi (Premeaux & Bedeian, 2003:1538), iş süreçlerinin veya performansın artırılması adına iyileştirmeye yönelik sözlü davranışlar (Detert & Burris, 2007:870) ve yapıcı ifadeler (Tangirala & Ramanujam, 2008:1189) olarak tanımlanmıştır.

Özdemir & Sarioğlu Uğur (2013:274), örgütsel sessliliğin var olduğu işletmelerde çalışanların iş tatmin düzeylerinde ve iş başarılarında artış olduğunu ileri sürmüştür. Özdemir & Sarioğlu Uğur (2013:274), bu başarının ve memnuniyetin sebebini çalışanların hem yönetimle hem de kendi aralarında güvenli bir iletişim kurabildikleri olduğunu belirtmiştir. Çünkü bu durumun örgütsel bağlılık oluşturduğunu ve işgücü devrini düşürdüğünü ifade etmiştir. Bu durum örgütsel sessliliğin işletmeler için son derece yararlı olduğunu ve işletmelerin örgütsel sessliliğin olduğu bir örgüt iklimi oluşturmasının faydalı olduğunu ortaya koymaktadır denebilir.

Örgütsel seslilik, örgüt içerisinde arzu edilen bir tutumdur. Çünkü çalışanlar bazen işletmeye katkı sunacak fikirler ve uygulamalar geliştirebilirler. Çalışanların saha tecrübesi üretim süreçlerindeki aksaklıkları daha net görmekte ve bu aksaklıkları giderecek uygulamalar geliştirmekte ilk akla gelen merciidir. Ancak bu durumun gelişmesi çalışanın kendisini iş ortamında rahat ve değerli hissetmesiyle mümkündür. Örgütsel demokrasi de tam bu noktada iş ortamlarında, fikir beyan etme özgürlüğü, bu fikrin değerli olmasını incelemektedir. Örgütsel demokrasi bu fikir beyanı ve fikir beyanından sonraki her türlü ötekileştirmeyi reddettiği için örgütsel sesliliğin oluşmasına katkı sağlar. Bu bağlamda örgütsel demokrasinin işletmelerde var olması çalışanların kendini rahat, mutlu, değerli ve huzurlu hissetmesine katkı sunabilir. Kendini mutlu ve tatmin hisseden çalışan işine ve örgüte bağlılık gösterecek, görev ve sorumluluklarını yerine getirmek için elinden geleni yapacaktır. Dolayısıyla işyerlerinde örgütsel demokrasinin olması örgütsel sesliliğin varlığına katkı sunacak ve bu da çalışanın özellikle iş geliştirici fikirlerini beyan etmeye ortam hazırlayacaktır. Bu durum çalışana mutlu ederek performansının artmasına katkı sunacaktır. İşletmede çalışan performansının artmasıyla da örgütsel performans artacaktır. Tüm bu açıklamalar ışığında “örgütsel demokrasi örgütsel sesliliği güçlendirir ve örgütsel performansı artırır” denebilir.

Yukarıdaki çıkarımı destekler nitelikte birçok çalışma söz konusudur. Efe (2018:179), yapmış olduğu çalışmada örgütsel sessizliğin örgütsel sesliliğe çevrilmesi gerektiğini, Tayfun & Çatır (2013:114), örgütsel seslilik ile örgütsel performans arasında pozitif bir ilişki olduğunu bulgulamıştır. Sako (2006), örgütsel sesliliği faydalı bir davranış olarak kabul ederken, Brinsfield (2009), bu davranışın sosyal bağlılığı güçlendirdiğini, Kulualp (2016) ise örgütsel sesliliğin örgüt gelişim ve ilerlemesini sağlayarak, yenilikçi ve yaratıcı fikirlerin ortaya çıkmasına katkı sunacağını belirtmiştir. Yapılan bu araştırmalardan da anlaşılacağı üzere örgütsel performans ile örgütsel seslilik arasında doğru orantılı bir ilişki olduğu ve örgütsel demokrasinin örgütsel sesliliğin oluşmasında önemli bir ortam hazırlayıcı olduğu söylenebilir.

3. Metodoloji

3.1. Amaç, Çalışma Grubu, Sınırlılıklar

Bu araştırmanın amacı örgütsel demokrasinin örgütsel performansa etkisinde örgütsel sesliliğin aracı rolünü (Hipotez: örgütsel seslilik, örgütsel demokrasi ve örgütsel performans arasında aracı bir rol oynar) belirlemektir. Araştırmanın evreni olarak pandemi koşulları gereği önemi artan, ancak çalışma düzeni ve koşullarında bazı aksamalar meydana gelen gıda sektöründen bir işletme seçilmiştir. Bu çalışma, araştırmacının Viyana’da yaşamayı ve pandemi nedeniyle dolaşım ve ulaşım imkanlarının kısıtlı olmasına istinaden Viyana’da gıda sektöründe faaliyet gösteren ve 500 çalışana olan bir firma ile sınırlandırılmıştır. Bu kapsamda gıda işletmesinde çalışanların tamamına soru formları dağıtılmış ve bir hafta sonra da doldurulan 420 anket geri toplanmıştır. Araştırma tek bir işletmeye dağıtılan anketlerden elde edilen yanıtlarla sınırlıdır. Anketlere doğru yanıtlar verildiği varsayılmıştır. Eksik doldurulan soru formları değerlemeye alınmamıştır.

3.2. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırmada, literatürde sıklıkla kullanılan Geçkil & Tikici (2015) tarafından geliştirilen örgütsel demokrasi ölçeği, Cegarra-Navarro & Martelo-Landroguez (2020) tarafından

kullanılan örgütsel performans ölçeği ile Van Dyne & LePine tarafından 1998 yılında yazına kazandırılan ve Arslan & Yener (2016) tarafından Türkçeye uyarlayan işgören sesliliği ölçeğinden faydalanılarak hazırlanan soru formu kullanılmıştır. Soru formunda “1” kesinlikle katılmıyorum, “2” katılmıyorum, “3” kararsızım, “4” katılıyorum ve “5” kesinlikle katılıyorum şeklinde 5’li likert skalası tercih edilmiştir. Araştırmada 500 adet soru formu dağıtılmış, ancak geriye 420 adet soru formu alınmıştır. Geri dönen soru formlarından 390 adet soru formu değerlendirmeye alınmıştır. Eksik doldurulan 30 adet soru formu değerlendirmeye alınmamıştır. Araştırmanın hipotezini test etmek için (3.1’de belirtilen) elde edilen veriler geçerlilik ve güvenilirlik, KMO, faktör, frekans, regresyon ve hiyerarşik regresyon, sobel Z testi gibi analizlerine tabi tutulmuştur. Ayrıca kullanılan tabloların düzenli görünmesi için de “-” kesinlikle katılmıyorum, “+” katılmıyorum, “0” kararsızım, “+” katılıyorum ve “++” kesinlikle katılıyorum şeklinde sembolize edilmiştir.

3.3. Bulgular

Araştırmanın geçerlilik analizi açılımlı faktör analizi ile yapılmıştır. Bu analize göre KMO değerinin 0,719 olduğu ve faktör analizi için geçerli olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 1: KMO ve Bartlett Testi

KMO ve Bartlett Testi		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,719	
Approx. Chi-Square	10077,304	
Bartlett’s Test of Sphericity	Df	820
	Sig.	,000

Faktör yüklerinin ortak varyansına bakıldığında en düşük varyansın 0,586 düzeyinde olduğu ve her sorunun araştırma için yeterli faktör yüküne sahip olduğu tespit edilmiştir. Kaldı ki araştırmada kullanılan ölçekler daha önce literatürde kullanılan ve geçerliliği kabul edilen ölçeklerdir.

Araştırmada kullanılan ve soru formunu oluşturan örgütsel demokrasi ölçeğinin chronbach’s alpha sayısı 0,663; örgütsel performans ölçeğinin 0,784 ve örgütsel seslilik ölçeğinin alpha sayısı da 0,729 olarak ölçülmüştür. Soru formunun geneline yönelik chronbach’s alpha sayısı ise 0,782 olarak bulgulanmıştır. Yıldız & Uzunsakal (2018) ‘a göre bu değerler, kullanılan soru formunun oldukça güvenilir olduğunu ifade etmektedir.

3.3.1. Araştırmanın Demografik Özellikler Analizi

Araştırmaya katılanların demografik özelliklerine bakıldığında; katılımcıların ağırlıklı olarak 36-45 yaş (%40,0) aralığında olan, evli (%57,2), ortaokul mezunu (%51,8), Avusturya’da ortalama 16-20 yıl (%30,8) kadar kalmış, işletmede 1-5 yıl kadar (%31,8) iş tecrübesi olan ve soru formunu daha çok Türkçe dilinde (%54,9) cevaplamayı tercih eden Türkiye Cumhuriyeti vatandaşı (%54,9) erkek (%65,9) kişilerden oluştuğu bulgulanmıştır. Ayrıca katılımcıların, Avusturya (%24,6), Macaristan (%11,5), Romanya (%4,1), Slovakya (%2,8), Slovenya (%1,5) ve Sırbistan (%0,5) vatandaşı oldukları tespit edilmiştir.

3.3.2. Örgütsel Demokrasi Boyutuna Yönelik Analiz

Yapılan araştırmada katılımcıların iş yerlerinde mevcut olan örgütsel demokrasi ile ilgili algıları Tablo 2’de verilmiştir. İlgili tabloya göre katılımcılar iş yerlerinde alınan yanlış kararları rahatlıkla eleştirebildiklerini (ort.=3,58) ifade etmişlerdir. Bu ifade oldukça güçlü bir şekilde belirtilmiştir. Çünkü araştırmaya katılan ve yanlış kararları eleştirebildiklerine kesinlikle katılan ile katılan davranışı sergilediğini beyan eden çalışan oranı oldukça yüksektir (%64,6). Bu durumda işletmenin çalışanların fikirlerini beyan etme konusunda demokratik davrandığı söylenebilir. İş yerinde örgütsel demokrasinin varlığını ölçmede kullanılabilir bir diğer güçlü ifade ise toplantılarda gelen önerilerin kimden geldiğinin önemsenmemesi ve sadece önerinin değerlendirmeye alındığının belirtilmiş (ort.=3,52) olmasıdır. Kaldı ki bu durumun gerçekten öyle olup olmadığını sorgulayan ve bu sorgulamayı din, dil, ırk ayrımının olup olmaması (ort.=3,52) üzerinden yapan ifade teyit etmiştir. Yani çalışanlar kendi iş yerlerinden kendilerinin herhangi bir ciddi veya sorun teşkil edebilecek düzeyde bir ayrıma maruz kalmaksızın, fikirlerini beyan ettiklerini, yanlış kararları eleştirebildiklerini ve önerilerde bulduklarını belirtmişlerdir. Bu sonuç iş yerinde örgütsel demokrasinin olduğunun güçlü bir göstergesi olarak kabul edilebilir.

Tablo 2: Örgütsel Demokrasi Değişkenleri Analizi

Örgütsel Demokrasi	n	Ort.	St. Sapma	%				
				-	-	0	+	++
Örgütsel kararlara katılmam için yöneticiler beni cesaretlendirir.	390	2,90	1,35	20,3	23,3	15,6	27,9	12,8
Kurumsal karar almada çoğunluğun görüşleri dikkate alınır.	390	3,04	1,23	13,3	22,6	22,1	30,8	11,3
Kurumumda kararlar alınırken o kararlardan etkilenecek herkesin söz hakkı vardır.	390	2,95	1,32	20,5	17,9	17,9	32,8	10,8
Yöneticiler hoşlarına gitmese de çoğunluğun verdiği kararlara saygı gösterirler.	390	2,96	1,24	17,2	19,0	23,6	31,3	9,0
Yanlış bulduğum karar ve politikaları rahatlıkla eleştirebilirim.	390	3,58	1,27	10,3	12,3	12,8	38,7	25,9
Yönetim, çalışanları eleştiri yapma konusunda cesaretlendirir.	390	2,91	1,26	15,6	24,4	26,4	20,5	13,1
Yönetim çalışanların eleştirilerini dikkate alır.	390	3,09	1,32	16,7	18,7	18,7	30,8	15,1
Çalışanların yönetimin uygulamalarını eleştirmesi normal karşılanır.	390	3,11	1,24	11,5	20,8	30,8	19,5	17,4
Kurumumda adil bir ödül sistemi vardır.	390	3,00	1,30	16,7	19,5	25,9	22,8	15,1

Tablo 2 devam

Çalışanların ücret ve diğer gelirleri yaptıkları işe ve kuruma katkıları dikkate alınarak belirlenir.	390	3,20	1,30	12,3	20,0	23,3	24,1	20,3
Görev dağılımında liyakat dikkate alınır.	390	3,45	1,23	9,7	13,3	19,5	36,9	20,5
Kurumumuzda değerlendirme kriterleri standartlaşmıştır.	390	3,41	1,11	5,6	13,8	33,6	27,7	19,2
Amirlerin başarı düzeyinin belirlenmesinde astların görüşleri etkilidir.	390	3,52	1,16	5,4	16,9	19,7	35,9	22,1
Kurumumda cinsiyet ayrımı gözetilmez.	390	3,51	1,38	9,7	20,3	13,1	23,6	33,3
Kurumuma personel alımında kişilerin politik düşünceleri ve dünya görüşü etkili olur.	390	2,48	1,32	30,0	27,4	17,9	14,1	10,5
Toplantılarda, gelen önerinin kimden geldiğine değil önerinin niteliğine bakılır.	390	3,52	1,32	10,5	15,4	13,8	32,1	28,2
Kurumumdaki çalışanlar arasında ayrımcılık yapılmaktadır.	390	3,28	1,39	12,3	23,1	16,2	21,0	27,4
Kurumumuzda dil, din, ırk vb. ayrımı gözetilmez.	390	3,52	1,34	13,3	10,0	16,4	32,1	28,2
Kurumumun demokratik bir örgüt olduğunu düşünüyorum.	390	3,16	1,28	14,1	17,7	21,5	31,5	15,1
Genel ortalama	390	3,18	1,28	13,9	18,8	20,5	28,1	18,7

Tablo 2 verileri değerlendirildiğinde çalışanlar, her ne kadar iş yerinden örgütsel demokrasi olduğunu ifade etseler de yine de iş yerine personel alımlarında adayların politik düşüncelerinin ve dünya görüşlerinin önemsendiğini (ort.=2,48) belirtmişlerdir. Ayrıca çalışanların yanlış kararlara karşı fikirlerini beyan etmede yeterince özgür davrandıklarını (ort.=2,91) ve yapılan eleştirilerin normal karşılandığını (ort.=3,11) belirtmiştir.

Sonuç olarak araştırmanın ve örgütsel demokrasinin varlığının geneline bakıldığında iş yerinden örgütsel demokrasinin varlığını kabul edenlerin (ort.=3,18) çoğunlukta olduğu bulgulanmıştır. Bu rakamlara bakıldığında iş yerinde örgütsel demokrasinin varlığından söz etmek mümkündür, ancak bu varlığının yeterince güçlü olduğunu söylemek (Tablo 2 verilerine göre) ise zordur.

3.3.3. Örgütsel Performans Boyutuna Yönelik Analiz

Tablo 3'te çalışanların örgütsel performansı ile ilgili ifadeleri içermektedir. Buna göre çalışanlar bağlı oldukları firmalarının imajlarının toplum nezdinde yüksek ve sektör

ortalamasının üzerinde olduğunu (ort.=3,59) düşündüklerini belirtmişlerdir. İlgili tabloda çalışanlar firmalarının finansal gücünün de sektör ortalamasının üzerinde olduğunu (ort.=3,43), ancak kârlılık oranının ise sektör ortalamasına denk olduğunu (%28,5+%21,5=%50) ifade etmişlerdir.

Tablo 3: Örgütsel Performans Değişkenleri Analizi

Örgütsel Performans	n	Ort.	St. Sapma	%				
				-	--	0	+	++
Firmamızın uzun dönemli kârlılık düzeyi sektör ortalamasının üzerindedir.	390	3,38	1,25	10,8	12,4	26,9	28,5	21,5
Satış/gelir artışı sektör ortalamasının üzerindedir.	390	3,36	1,21	11,5	7,2	34,9	26,4	20,0
Çalışanın moral düzeyi ve iş tatmini sektör ortalamasının üzerindedir.	390	3,27	1,20	11,5	8,5	40,8	19,5	19,7
Firmanın halk arasındaki imajı sektör ortalamasının üzerindedir.	390	3,59	1,20	10,0	4,1	29,2	30,3	26,4
Finansal gücü (finansal kaynaklarını artırma yeteneği, likidite gücü) sektör ortalamasının üzerindedir.	390	3,43	1,29	15,1	3,1	29,2	29,2	23,3
Genel ortalama	390	3,40	1,23	11,78	7,06	32,2	26,78	22,18

Çalışanlar, moral düzeylerinin ve iş tatminlerinin sektör ortalamasının altında olduğunu (%19,5+%19,7=%39,2) işletmenin satışlarının düştüğünü (%26,4+%20,0=%46,4) belirtmişlerdir. Burada içinde bulunulan pandemi sürecinin etkisi olabileceği düşünülmektedir. Ancak bu hususta fikir beyan etmeyenlerin çokluğu (%34,9), sağlıklı bir çıkarım yapmayı engellemektedir denebilir.

Tablo 3 verilerine ve örgütsel performans düzeyine genel olarak bakıldığında, iş yerinin performansının kabul edilebilir düzeyde olduğu (ort.=3,40) söylenebilir. Çünkü bu hususta olumsuz düşünen çalışanların oranı sadece (%11,78+%7,06=) %18,84'tür. Dolayısıyla pozitif algı sahibi çalışan oranının fazla olması işyerinde örgütsel performans düzeyinin kabul edilebilir olduğu çıkarımı yapılmasına yardımcı olmaktadır.

3.3.4. Örgütsel Sessizlik Boyutuna Yönelik Analiz

Tablo 4'te çalışanların örgütsel sessizlik hakkındaki düşünceleriyle ilgili bilgiler vermektedir. Yapılan çalışmada çalışanlar, amirlerinin iş yerlerinde ortaya çıkan problemlerin çözümü konusunda kendilerini teşvik ettiklerini (ort.=3,82), yöneticilerle fikir ayrılığına düşseler dahi fikirlerini beyan edebildiklerini (ort.=3,72) ve işletmeye yararlı olabilecek fikirlerini paylaşabildiklerini (ort.=3,79) beyan etmişlerdir. Her ne kadar iş yerinde iş süreçlerini değiştirebilecek fikirlerini beyan etme konusunda tereddütlü davranışlar da (ort.=3,35) bu tutum sorun teşkil edecek düzeyde negatif değildir.

Tablo 4: Örgütsel Seslilik Değişkenleri Analizi

Örgütsel Seslilik	n	Ort.	St. Sapma	%				
				-	--	0	+	++
Bu işyerinde işlerin daha iyi yapılabilmesi için amirlerime rahatça fikirlerimi söyleyebiliyorum.	390	3,67	1,33	7,9	17,7	10,3	27,4	36,7
Bu işyerinde çalışan arkadaşlarımı işleriyle ilgili problemlerin çözümleri konusunda amirleriyle çekinmeden konuşmaları konusunda teşvik ederim.	390	3,82	1,33	9,2	11,5	9,7	26,9	42,6
Bu işyerinde işle ilgili konularda amirlerimle düşüncelerim farklı olsa dahi düşüncelerimi amirlerimle konuşabilirim.	390	3,72	1,37	8,7	16,4	10,0	23,6	41,3
Bu işyerinde çıkan aksaklıklar hakkında amirlerimi her konuda bilgilendiririm ve bu konularda faydası olabilecek fikirlerimi paylaşıyorum.	390	3,79	1,34	10,0	9,7	13,6	24,4	42,3
Bu işyerinde çalışma ortamını olumsuz yönde etkileyecek problemlerin çözümü için uğraşıyorum.	390	3,67	1,36	10,8	12,1	14,1	25,6	37,4
Bu işyerinde iş sürecini kolaylaştıracak yenilik fikirleri ve değişiklikler hakkında amirlerimle rahatça konuşabilirim.	390	3,35	1,37	16,2	11,8	14,9	35,1	22,1
Genel ortalama	390	3,67	1,35	10,5	13,2	12,1	27,2	37

Tablo 4 verilerine ve örgütsel seslilik düzeyine genel olarak bakıldığında, çalışanlar iş yerlerinde iş yerlerinde fikirlerini (ort.=3,67) beyan edebildiklerini belirtmişlerdir. Yani bu işletmede örgütsel seslilik kabul edilebilir düzeyde söz konusudur. Ancak diğer taraftan bakıldığında çalışanlar %23,7 (%10,5+%13,2) düzeyinde örgütsel sesliliğin olmadığını belirtmişlerdir.

3.3.5. Örgütsel Performans, Örgütsel Demokrasi ve Örgütsel Seslilik Arasındaki İlişki Düzeyi

Örgütsel performans, örgütsel demokrasi ve örgütsel seslilik arasındaki ilişkiyi ve düzeyini belirlemek için korelasyon analizi yapılmıştır. Tablo 5'e bakıldığında her üçü arasında da pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir. Tabloya göre örgütsel demokrasi ile örgütsel performans arasında %19,7 ve p=0,000 düzeyinde anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Aynı tabloda, örgütsel seslilik ve örgütsel performans arasında da %40,4 ve p=0,00 düzeyinde anlamlı bir ilişki; örgütsel seslilik ve örgütsel demokrasi arasında da %27,1 ve p=0,00 düzeyinde anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur.

Tablo 5: Korelasyon Analizi

	Ort.	Std. Sp.		1	2	3
1. Örgütsel Performans	3,40	0,90	p	1		
			r	0,197		
2. Örgütsel Demokrasi	3,10	0,62	r	0,000	1	
			p	0,404	0,271	
3. Örgütsel Seslilik	3,67	0,88	r	0,000000	0,000000	1
			p			

Dolayısı ile her üç değişken arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Tablo 5’te görüleceği üzere analizin sonucunda örgütsel seslilik ile örgütsel performans arasında örgütsel seslilik ve örgütsel demokrasi arasındaki ilişkidenden daha güçlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 6’da örgütsel demokrasinin örgütsel performansa etkisinde örgütsel sesliliğin aracı rolü incelenmiştir. Örgütsel seslilik değişkeninin aracı rolünün olabilmesi için öncelikle örgütsel demokrasi ve örgütsel performans arasında anlamlı bir ilişkinin olması ve örgütsel seslilik değişkenini de analize eklendiğinde bu anlamlı ilişki düzeyin azalması gerekmektedir. Buna göre tablo 6’da bu analize ilişkin bulgular bulunmaktadır. Tablo 6’ya göre örgütsel demokrasi ile örgütsel performans (analiz-1) arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu (P=0,00) bulgulanmıştır. Aynı tabloda (analiz-2’de) örgütsel performans ile örgütsel seslilik arasında ve örgütsel demokrasi ile örgütsel seslilik (analiz 3) arasında da yine anlamlı bir ilişki (P=0,00) söz konusudur.

Tablo 6: Değişkenler Arasında Aracı Rolünü İnceleyen Hiyerarşik Regresyon Analizi

Analiz-1							
Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	R ²	F	β	t	P	
Örgütsel Demokrasi	Örgütsel Performans	0,039	15,649	0,197	3,956	0,000*	
Analiz-2							
Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	R ²	F	β	t	P	
Örgütsel Seslilik	Örgütsel Performans	0,164	75,848	0,404	8,709	0,000*	
Analiz-3							
Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	R ²	F	β	t	P	
Örgütsel Demokrasi	Örgütsel Seslilik	0,073	30,757	0,271	5,546	0,000*	
Analiz-4							
Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	Adj.R ²	F	B	t	P	Sobel Testi
Örgütsel Demokrasi	Örgütsel Performans	0,167	40,124	0,094	1,961	0,051*	Z=26,134
Örgütsel Seslilik				0,379	7,882	0,000*	P=0,00

P<0,01 düzeyinde anlamlıdır. Sobel Z= 26,134, p=0,00

Araştırmada örgütsel demokrasinin örgütsel performansa etkisinde örgütsel sesliliğin aracı rolünün olup olmadığını anlamak için hiyerarşik regresyon analizi ve sobel testi yapılmıştır. Analiz 1, analiz 2 ve analiz 3’de her üç değişken arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmişti. Analiz 4’te ise aracı değişken olan örgütsel seslilik eklendiğinde bu ilişkinin nasıl değiştiğine bakılmıştır. Analiz 4’te de görüleceği üzere aracı değişken eklendiğinde beta (β) değerinin pozitif azaldığı (ilk analizde $\beta=0,197$; ikinci analizde $\beta=0,404$; üçüncü analizde $\beta=0,271$ ve aracı değişken eklendiğinde $\beta=0,094$ ve $P=0,051$) görülmektedir. Baron ve Kenny (1986), iki değişken arasındaki ilişkiye üçüncü değişken eklendiğinde ve bu eklemekten sonra iki değişken arasındaki ilişki azaldığında, eklenen değişkenin kısmi aracılık rolü üstlendiği belirtilmiştir (Gürbüz ve Bıyık, 2018:38). Bu durumda örgütsel demokrasinin örgütsel performansa etkisinde örgütsel sesliliğin anlamlı, pozitif ve kısmi aracı rol üstlendiği tespit edilmiştir.

Sonuçlar beraber değerlendirildiğinde; örgütsel performans ile örgütsel demokrasi arasında %3,9 ($R^2=0,039$) düzeyinde ve %99 güven aralığında ($F=15,649$, $p=0,00$) anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Yine tabloda örgütsel performans ile örgütsel seslilik arasında %16,4 ($R^2=0,164$) düzeyinde ($F=75,848$, $p=0,00$) ve %99 güven aralığında bir ilişki söz konusudur. Tabloya göre örgütsel seslilik ile örgütsel demokrasi arasında da %27,1 ($R^2=0,271$) düzeyinde ($F=30,757$, $p=0,00$) ve %99 güven aralığında bir ilişki bulunmuştur. Yine Beta değerine bakıldığında (ilk analizde $\beta=0,197$; ikinci analizde $\beta=0,404$; üçüncü analizde $\beta=0,271$ ve aracı değişken eklendiğinde $\beta=0,094$), Beta değerinin azaldığı ve örgütsel seslilik değişkeninin aracı rol üstlendiği ve Sobel Z testine göre ($Z=26,134$; $P=0,00$) de bu aracılık rolünün pozitif etki yarattığı ispatlanmıştır.

4. Sonuç ve Öneriler

İşletmeler kendi swot analizlerini yapan ve bu analiz sonucunda gerekli görülen performans iyileştirmelerine başvuran yapılardır. Bu bağlamda bilinçli işletme yöneticileri, kendi çalışanlarının performansını arttırmak için onların ihtiyaçlarını tespit eden, çalışanlarına demokratik bir ortam hazırlayarak, onlardan gelebilecek ve işletmeye faydalı olabilecek fikirlerin ortaya çıkacağı ortamlar hazırlarlar. Bunun için de en başta çalışanların örgütler içerisinde özgürce fikirlerini beyan etmelerini ve seslerini çıkarmalarına ortam sağlamaları gerekmektedir.

Araştırmanın bulguları kapsamında;

- Katılımcıların genel olarak çalıştıkları iş yerlerini olumlu değerlendirdikleri,
- Katılımcılar iş yerlerinde demokrasinin var olduğunu ifade ettikleri,
- Örgütsel seslilik düzeyinin kabul edilebilir düzeyde iyi olduğu,
- Örgütsel demokrasi ile örgütsel performans arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu,
- Örgütsel seslilik ile örgütsel performans arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu,
- Örgütsel demokrasinin örgütsel performansa etkisinde örgütsel sesliliğin pozitif ve aracı bir rol oynadığı tespit edilmiştir.

Analiz sonucuna bütüncül bir bakış açısıyla yaklaşıldığında; iş ortamlarında örgütsel demokrasinin varlığı, çalışanların örgütsel seslilik düzeyini güçlendirecek ve kendilerinin sahip olduğu olumlu fikirleri ifade etmelerine ortam hazırlayacaktır denebilir. Yapılan bu araştırmada örgütsel demokrasinin örgütsel performansa etkisinde örgütsel sesliliğin aracı rolü olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda örgütsel seslilik düzeyinin yüksekliği örgütsel demokrasinin güçlenmesini sağlayacağı ve bunun da örgütsel performansı arttıracığı söylenebilir.

Alanyazında örgütsel demokrasinin örgütsel performansa etkisinde örgütsel sesliliğin aracılık rolünü inceleyen bir çalışmaya rastlanılamamıştır. Ancak örgütsel sesliliğin aracı rol olarak incelendiği çalışmalar söz konudur. Walumbwa vd., (2012), grup performansı ve etik liderlik arasındaki ilişkiyi belirlemede çalışan ses davranışını incelemiş ve çalışan ses davranışının iki değişken arasında var olan ilişkiyi güçlendirici rol oynadığını tespit etmiştir. Kulualp (2016), literatürde, özellikle de Türkiye alanyazınında yaptığı taramasında örgütsel sesliliğin liderlik, bağlılık ve adalet değişkenleri arasındaki yapıldığı bu ilişkiyi arttırdığını ileri sürmüştür. Bu araştırma kapsamında da örgütsel sesliliğin anahtar kelime olarak kullanıldığı çalışmaların daha çok iki değişken arasındaki ilişkiyi incelediği (Özdemir & Sarıoğlu Uğur, 2013; Efe, 2018; Hirschman, 1970; Gao vd., 2011; Çetin & Çakmakçı, 2012; Detert & Burris, 2007; Schlosser & Zolin, 2012), örgütsel sesliliğin aracılık rolünün ise yeterince incelenmediği görülmüştür. Örgütsel seslilik ile diğer değişkenler arasındaki ilişki inceleyen çalışmaların (parantez içerisinde belirtilen) genelinde de pozitif bir ilişki söz konusudur. Yukarıda adı geçen çalışmalar bu araştırmanın sonuçlarını desteklemektedir.

Katkı Oranı Beyanı

Çalışmanın yazarları olarak araştırmaya eşit oranda katkı sağlamıştır.

Çıkar Çatışması Beyanı

Araştırmanın sonuçları ve yorumları etkileyebilecek herhangi bir maddi veya diğer asli çıkar çatışması yoktur.

Araştırma Yayın Etiği Beyanı

İnsan katılımcıları içeren çalışmalarda gerçekleştirilen tüm prosedürler, kurumsal ve/veya ulusal araştırma komitesinin etik standartlarına ve 1964 Helsinki deklarasyonuna ve daha sonraki değişikliklerine veya karşılaştırılabilir etik standartlara uygundur.

Kaynakça

- Altuntaş, G. & Dönmez, D. (2010). Girişimcilik önemi ve örgütsel performans ilişkisi: Çanakkale bölgesinde faaliyet gösteren otel işletmelerinde bir araştırma. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 39(1), 50-74.
- Ataç, L. O. (2020). Çalışan sesliliğinin öncülleri ve sonuçları: Türkiye örneğinde gerçekleştirilen araştırmalar bağlamında ilgili yazının genel değerlendirmesi ve bir meta-analiz çalışması. İşletme Araştırmaları Dergisi, 12(2), 1739-1755.
- Ayverdi, İ. (2010). Misalli Büyük Türkçe Sözlüğü. İstanbul: Kubbealtı Yayınları.

- Boyne, G. A. (2003). Sources of public service improvement: A critical review and research Agenda. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 13(3), 367–394.
- Brinsfield, C. T. (2009). Employee silence: Investigation of dimensionality, development of measures, and examination of related factors. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ohio State University.
- Çelik, M. (2017). Örnek uygulamalı performans yönetimi. Ankara: Seçkin Yayınları.
- Çelik, O. (2007). İşletmelerde muhasebe bilgisi ve şirket demokrasisi. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Çetin, Ş. & Çakmakçı, C. (2012). Çalışan sesliliği ölçeğini Türkçeye uyarlama çalışması. *Kara Harp Okulu (KHO) Bilim Dergisi*, 22(2), 1-19.
- Coşan, P. E. & Gülova, A. A. (2014). Örgütsel demokrasi. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 21(2), 231-248.
- Detert, J. R. & Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? *Academy of Management Journal*, 50, 869–884.
- Efe, D. (2018). Algılanan örgütsel adalet ile örgütsel sessizlik ve seslilik arasındaki ilişki üzerine bir araştırma (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gao, L., Janssen, O. & Shi, K. (2011). Leader trust and employee voice: The moderating role of empowering leader behaviors. *The Leadership Quarterly Journal*, 22, 787- 798.
- Gürbüz, S. & Bayık, M. E. (2018). Aracılık modellerinin analizinde modern yaklaşım: Baron ve Kenny yöntemi artık terk edilmeli mi? 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı: 35-52. 2-3 Kasım 2018/İsparta.
- Hirschman, A. O. (1970). Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states. London: Harvard University Press.
- Kesen, M. (2015). Örgütsel demokrasinin çalışan performansı üzerine etkileri: Örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(2), 535-562.
- Kulualp, H. G. (2016). Çalışan sesliliği ile bazı kişisel ve örgütsel özellikler arasındaki ilişkinin belirlenmesi: Öğretim elemanları üzerine bir araştırma. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 16(4), 745-761.
- Milliken, F.J., Morrison, E.W. & Hewlin, P. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of Management Studies*, 40, 1453–1476.
- Morrison, E. F. & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic academy of management. *The Academy Of Management Review*, 25(4), 706–725.
- Morrison, E.W. (2011). Employee voice behavior: Integration and directions for future research. *The Academy of Management Annals*, 5(1), 373-412.
- Özdemir, L. & Sarıoğlu Uğur, 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.
- Perlow, L. & Williams, S. (2003). Is silence killing your company? *Harvard Business Review*, 81(5), 52–58.
- Pinder, C. C. & Harlos, K. P. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 331–369.
- Powley, E. H., Fry, R. E., Barrett, F. J. & Bright, D. S. (2004). Dialogic democracy meets command and control: Transformation through the Appreciative Inquiry Summit. *Academy of Management Executive Dergisi*, 18(13), 67-80.

- Premeaux, S. F. & Bedeian, A. G. (2003). Breaking the silence: The moderating effects of self-monitoring in predicting speaking up in the workplace. *Journal of Management Studies*, 40, 1537–1562.
- Sadykova, G. & Tutar, H. (2014). Örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki üzerine bir inceleme. *İşletme Bilimi Dergisi*, 2(1), 1-16.
- Sako, M. (2006). The nature and impact of employee voice in the European car components industry. *Human Resource Management Journal*, 8(2), 4-13.
- Schlosser, F. & Zolin, R. (2012). Hearing voice and silence during stressful economic times. *Employee Relations Journal*, 34(5), 555-573.
- Tangirala, S. & Ramanujam, R. (2008). Exploring nonlinearity in employee voice: The effects of personal control and organizational identification. *Academy of Management Journal*, 51, 1189–1203.
- Tayfun, A. & Çatır, O. (2013). Örgütsel sessizlik ve çalışanların performansları arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 114-134.
- Turunç, Ö. (2015). Stratejik yönetim örgütsel performans ilişkisinde kişi-örgüt uyumunun rolü. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 1(1), 16-30.
- Walumbwa, F. O., Morrison, E. W. & Christensen, A. L. (2012). Ethical leadership and group inrole performance: The mediating roles of group conscientiousness and group voice. *The Leadership Quarterly Journal*, 23, 953-964.
- Yavuz, Ç. (2010a). İşletmelerde inovasyon-performans ilişkisinin incelenmesine dönük bir çalışma. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(2), 143-173.
- Yavuz, Ç. (2010b). İşletmelerde inovasyon (yenilik) stratejileri ve örgütsel performans ilişkisinin Çanakkale Seramik A.Ş. işletmesi örneğinde boylam analizi yöntemiyle incelenmesine dönük bir araştırma (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Çanakkale, 18 Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yıldız, D. & Uzunsakal, E. (2018). Alan araştırmalarında güvenilirlik testlerinin karşılaştırılması ve tarımsal veriler üzerine bir uygulama. *Uygulamalı Sosyal Bilimler Dergisi*, 1, 14-28.
- Zengin, Y. (2019). Karanlık liderliğin örgütsel seslilik ve iş tatmini üzerindeki etkisi. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, KAÜİİBFD, 10(19), 310-337.

EXTENDED SUMMARY

Research Questions & Purpose

In business life, businesses should pay as much attention to their internal environment as they pay attention to the external environment. Because the importance and value given to the internal environment and especially to the employee affects the employee's performance and therefore also affects organizational performance. In this study, the mediating role of organizational silence in the effect of organizational democracy on organizational performance was examined. Basically, the question of the effect of organizational democracy on organizational performance through organizational voice has been tried to be answered. In the literature reviews, organizational democracy, organizational voice and organizational performance issues have been studied separately. However, studies examining the role of organizational decency tool in relation to organizational democracy and organizational performance have not been found much. It has been considered that this research is important and necessary in terms of contributing to the elimination of this deficiency in the literature.

Literature Review

Organizational silence is a desirable attitude within the organization. Because employees can sometimes develop ideas and applications that will contribute to the business. The field experience of employees makes it clearer to see the disruptions in production processes and is the first authority that comes to mind in developing applications that will eliminate these disruptions. But this situation is possible only if the employee feels comfortable and valued in the work environment. At this point, organizational democracy also prioritizes the freedom of expression of ideas in business environments and the value of this idea. Organizational democracy contributes to the formation of organizational silence, as it rejects all kinds of othering after this statement of ideas. In this context, the existence of organizational democracy in businesses can contribute to making employees feel comfortable, happy, valuable and peaceful. The employee who feels happy and satisfied will show commitment to his/her job and organization and will do his/her best to fulfill his/her duties and responsibilities. Therefore, the presence of organizational democracy in the workplace will contribute to the existence of organizational silence, and this will prepare the environment for the employee to express his business development ideas in particular. This will contribute to increasing the performance by making the employee happy. Organizational performance will also increase with the increase of employee performance in the enterprise. In the light of all these explanations, it can be said that "organizational democracy strengthens organizational silence and increases organizational performance".

There are many studies that support the above inference. In his study, Efe (2018:179) found that organizational silence should be deciphered into organizational silence, and Tayfun & Çatır (2013:114) found that there is a positive relationship between organizational silence and organizational performance. Sako (2006, organizational behavior as a 2006) states that this behavior strengthens social commitment and contributes to the development of organizational voice (2009), and that organizational voice will provide innovative creative ideas by ensuring the progress of organizational development. As can be seen from these studies, it can be

said that there is a direct proportional relationship between organizational performance and organizational decency, and organizational democracy is an important environment for the formation of organizational silence.

Methodology

Due to pandemic conditions, the universe of this research, which is an applied and exploratory study, is limited to a company with 500 employees working in the food sector in Vienna. In this context, questionnaires were distributed to all employees of the food business and 420 questionnaires filled out a week later were withdrawn. 390 questionnaires were evaluated from the returned questionnaires. 30 questionnaires whose accuracy is doubted have not been evaluated.

In this study, the organizational democracy scale developed by Geçkil and Tikici (2015) and the organizational performance scale used by Cegarra-Navarro & Martelo-Landroguez (2020) were used. In addition, the questionnaire prepared by Van Dyne & LePine in 1998 and adapted to Turkish by Arslan and Yener (2016) using the employee vocality scale was used. The data obtained within the scope of the research were subjected to analyses such as validity and reliability, KMO, factor, frequency, regression and hierarchical regression, sobel Z test.

Results and Conclusions

Within the scope of the findings of the study;

- In general, the participants positively evaluated the places of work where they work.
- The participants stated that democracy exists in their workplaces.
- It is understood that the level of organizational soundness is at an acceptable level.
- It dec revealed that there is a positive and significant relationship between organizational democracy and organizational performance.
- It has been revealed that there is a positive and significant relationship between organizational decency and organizational performance.
- It has been determined that organizational silence plays a positive and instrumental role in the effect of organizational democracy on organizational performance