

# ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİ KIRMANIN BİR YOLU OLARAK ÖRGÜTSEL DEMOKRASİ

## Organizational Democracy As a Way to Break Organizational Silence

Doç. Dr. Cem KAHYA

Bayburt Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Bayburt/Türkiye

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8093-3318>

### ÖZET

Bu çalışmanın amacı, örgütsel demokrasinin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini sorgulamaktır. Bu amaçla bir devlet üniversitesinin toplam 122 akademisyeni üzerinde bir anket uygulaması yürütülmüştür. Anketten elde edilen veriler üzerinde gerekli analizlerin uygulanmasının ardından şu sonuçlara ulaşılmıştır: Genel olarak örgütsel demokrasinin örgütsel sessizlik üzerinde negatif yönde bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Alt boyutlar açısından değerlendirildiğinde ise kişisel değerlere saygı boyutunun hiçbir örgütsel sessizlik boyutu üzerinde etkisine rastlanmamıştır. Sadece otorite algısının örgütsel sessizliğin tüm boyutları üzerinde pozitif etkileri olduğu, demokratik tutum ve demokratik yönetim boyutlarının iş ile ilgili korkular, izolasyon korkusu ve ilişkilere zarar verme korkusu üzerinde anlamlı etkilerine rastlanmıştır, ancak bu etki demokratik tutum için negatif iken, demokratik yönetim için pozitif bir etkidir. Demokratik davranış boyutunun, sadece izolasyon korkusu üzerinde anlamlı ve negatif bir etki yarattığı da tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Demokrasi, Örgütsel Demokrasi, Sessizlik, Örgütsel Sessizlik

### ABSTRACT

The purpose of this study is to find out the effect of organizational democracy on organizational silence. For this purpose, a survey was conducted on 122 academicians of a state university. After applying the necessary analyzes on the data obtained from the survey, the following results were obtained: In general, it was determined that organizational democracy had a negative effect on organizational silence. When evaluated in terms of sub-dimensions, no effect of respect for personal values on organizational silence was found. It was found that only the perception of authority had positive effects on all dimensions of organizational silence, and the dimensions of democratic attitude and democratic management had significant effects on work-related fears, fear of isolation, and fear of damaging relationships. It has also been determined that the democratic behavior dimension has a significant and negative effect only on the fear of isolation.

**Keywords:** Democracy, Organizational Democracy, Silence, Organizational Silence

### 1. GİRİŞ

Toplumsal gelişimin sağlanması ve sürdürülmesinde en etkili kurumlardan birisinin üniversiteler olduğu söylenebilir. Çeşitli alanlarda uzmanlık bilgisine sahip olan nitelikli insan kaynağı tarafından gerçekleştirilen bilimsel çalışmalar yoluyla elde edilen bilgi birikimi, toplumların ve ülkelerin kalkınma ve gelişiminde önemli bir yer tutmaktadır. Burada önemli olan üniversitelerde görev yapan akademisyenlerin düşünce, fikir ve görüşlerini kapsayan bu bilgi birikiminin diğer insanlarla ve toplumla açıkça paylaşabilmeleridir. Bunun sağlanabilmesi için özgür bir çalışma ortamının yaratılması ve akademisyenlerin düşünce ve önerilerini açık ve net bir biçimde ifade etmeye teşvik edilmeleri gerekmektedir. Örgüt içerisinde böyle bir atmosferi mümkün kılacak olan güç ise üst yönetimlerdir.

Üst yönetimlerin en önemli görevi, örgütün bütününe ilişkin stratejik kararlar vererek, örgütsel uygulama ve faaliyetlerle ilgili genel politikayı belirlemeleridir. Bu görevi yerine getirirken sergileyecekleri yönetim anlayışı da takip edilen politikanın etkin ve verimli bir şekilde yürütülmesini sağlayacaktır. Bu noktada demokratik ve katılımcı bir yönetim anlayışına sahip olan üst yönetimler, daha özgür ve şeffaf bir çalışma ortamı yaratabildikleri için çalışanlar düşünce ve önerilerini dile getirmede herhangi bir sorunla karşılaşmayacak, aksine otoriter ve baskıcı bir yönetim anlayışında ise çalışanlar, özgürce konuşamadıklarından sessizliğe bürünecektir. Bu da özellikle üniversite örgütleri gibi fikir ve düşünce üreten ve toplumsal gelişmeye önemli katkılar sağlayan örgütlerde arzu edilmeyen bir durumdur.

Demokrasinin örgüt düzeyinde yaşanan şekli olarak örgütsel demokrasi, örgütsel iradenin tüm çalışanlarca kullanılması anlamına gelir. Bu da katılımcı bir yönetimi ve güçlendirilmiş çalışanları gerektiren bir yönetsel anlayışı ifade eder. Örgütsel demokrasi, yönetici ile yönetilen arasındaki çok yönlü iletişim, kararlara katılım, kişisel hakların korunması, düşüncelerin özgürce ifade edilmesine imkân tanıma, örgütsel güven ve şeffaflık vb. gibi bazı yönetim araçlarını zorunluluk haline getirmektedir. İşgörenleri doğrudan veya dolaylı olarak ilgilendiren konularda onların düşüncelerine başvurma ya da örgütsel iradeyi çalışanlarla birlikte sürdürmek, örgütsel demokrasinin varlığı için önemli bir kriterdir (Sadykova ve Tutar, 2014:2).

Örgütsel sessizlik ise, çalışanların, üyesi oldukları örgütsel konularla ilgili görüş ve önerilerini bilişsel, duyuşsal ve davranışsal olarak üst yönetime söylemekten kaçınmaları olarak ifade edilmektedir (Pinder ve Harlos, 2001:334-335). Başka bir ifadeyle, çalışanların örgüt hakkındaki değerlendirmelerini dile getirmeleri durumunda, yönetim tarafından baskı altına alınacaklarını düşünerek düşünce ve fikirlerini dile getirmemeleri neticesinde ortaya çıkan davranış topluluğu, örgütsel sessizlik olarak adlandırılmıştır (Morrison ve Milliken, 2000:707).

Genel olarak örgütsel sessizlik, örgüt ortamlarında iletişimin olmadığı durumlar için kullanılsa bile, aslında sessizlik kavramı mesaj veren bir kavramdır. Örgütsel sessizlik kavramı ilk olarak çalışanların örgüte olan sadakatlerinin bir göstergesi olarak kabul edilmiş olsa da, çalışanların sorumlu oldukları üstlerine karşı kasıtlı olarak bilgi saklamaları ve eylemlerini sessiz bir biçimde sürdürmeleri anlamına gelir (Özmen ve Köseoğlu, 2017:4) ve bu yönüyle kaçınılması gereken bir durum olduğu söylenebilir. Örgütsel sessizlik ikliminin hakim olduğu işletmeler; çalışanlar tarafından ses çıkarmanın boş ve tehlikeli olarak algılandığı yerlerdir (Kalay vd., 2014: 7)

Bir örgütte örgütsel demokrasiden bahsedebilmek için o örgütte aşağıdaki asgari koşulların bulunması gerekmektedir (Sadykova ve Tutar, 2014:2):

- ✓ Yönetici ve çalışanlar arasında açık ve çok yönlü bir iletişimin olması,
- ✓ Örgüt içerisinde alınan kararlarda her iki tarafın da düşüncelerine başvuruluyor olması,
- ✓ Kararların birlikte alınması, birlikte uygulanması ve ulaşılan sonuçların birlikte denetlenmesi,
- ✓ Kişisel hakların yasalarla birlikte örgütün ahlak ve etik ilkeleri çerçevesinde korunması,
- ✓ Örgütün kaynak ve imkânlarından tüm çalışanların eşitlik temelinde yararlanma olanağının olması,
- ✓ Yönetim kademelerinde görev alacak kişilerin seçimle tayin edilmiş olması,
- ✓ Yöneticilerin ve yönetilenlerin birlikte denetimini sağlayacak gerekli araçların bulunması,
- ✓ Çalışanların düşüncelerini özgürce ifade etmeye uygun bir çalışma atmosferinin oluşturulmuş olması,
- ✓ Çalışanların inanç ve değerlerini çekinmeden özgürce yaşayacakları bir örgütsel kültürün yaratılmış olması,
- ✓ Yöneticilerin kendilerini hukuk kurallarıyla bağlı hissetmeleri,
- ✓ Çalışanların kendileriyle ilgili her türlü karar konusunda yeterli bilgiye sahip olmaları,
- ✓ Örgüt içinde güven, açıklık ve şeffaflığın bulunması.

Örgütsel demokrasinin tesisi için yukarıda sayılan asgari koşullara sahip olunması durumunda çalışanların gerek örgütsel konular gerekse de uzmanlıkları hakkındaki düşünce ve önerilerini dile getirmede sorun yaşamayacakları, başka bir ifadeyle örgütsel sessizliğin ya hiç oluşmayacağı ya da çok az oluşacağı söylenebilir.

Yukarıdaki düşüncelerden hareketle bu çalışmada çağımızın en önemli konuları arasında olduğu düşünülen örgütsel demokrasi ve örgütsel sessizlik olguları ele alınmış ve her iki kavram arasındaki ilişkiler incelenerek, örgütsel demokrasinin örgütsel sessizlik üzerindeki muhtemel etkisi sorgulanmıştır. Böylece örgütlerde sessizlik düzeyini ortadan kaldırma ya da azaltmada örgütteki demokrasi anlayışının nasıl bir etki yarattığı belirlenmeye çalışılmıştır.

## 2. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE SORULARI

Bir toplumun üyesi olarak kişinin kendini gerçek anlamda tanıması ve ifade edebilme yetisini kazanabilmesi, kişisel gelişimini sağlayabilmesi açısından oldukça önemlidir (Arslangiray, 2003:96). Günümüzde örgütler, artık her zamankinden daha fazla bilgiye dayalı hale gelmiştir. Dolayısıyla, örgütsel toplumlar olarak örgütler, takım çalışması, demokrasi ve örgüt içerisinde fikirleri açıkça ifade etme olanağı

gibi yöntem ve uygulamalara daha fazla yönelmekte ve bunlarla örgüt kültürünü pekiştirmektedir (Akbarian vd., 2015). Böylece, çalışanların düşünce ve görüşlerini ifade edebilmeleri ve bunları diğer insanlarla paylaşabilmeleri kolaylaşmakta ve bu durum da örgütün performansına katkı sağlamaktadır (Elçi vd., 2014).

Çalışanların örgüt içinde seslerini çıkaracakları demokratik bir çalışma ortamının yaratılması, örgütsel performansın artışının yanı sıra örgütün karşı karşıya kaldığı sorunların çözümünde de faydalı olacaktır. Zaman geçtikçe daha karmaşık bir hale gelen yönetim sorunlarına çözüm yolları bulmak için çalışanların tecrübelerinden ve mesleki bilgilerinden yararlanılması, örgütsel yapının daha güçlü ve etkili bir hale bürünmesini sağlayacaktır (Çakal ve Memişoğlu, 2018:79).

Demokratik bir örgütte, çalışanların düşünce ve fikirlerini beyan ederek yönetime katılmaları da sağlanacaktır. Bu, çalışanların motivasyonlarının artması açısından da oldukça önemlidir (Eren, 2001:401). Ayrıca yönetilenlerin yönetime katılması, demokrasinin de özünü oluşturmaktadır. Bir örgütte yönetilenlerin yönetsel kararlara katılım düzeyi ne kadar artarsa, örgütün demokratikleşmesi de o kadar artmaktadır (Başaran, 1996:141).

Geçmiş çalışmalara bakıldığında örgütsel demokrasi ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalara çok fazla rastlanmamıştır. Bu ilişkiyi inceleyen sınırlı sayıda çalışma olduğu gözlemlenmiştir. Bu sınırlı sayıda çalışma aşağıda verilmiştir:

Bu araştırmanın konusuyla doğrudan ilgili olarak Karadağ ve Geçgil (2020) tarafından akademisyenlerin örgütsel demokrasi ve örgütsel sessizlik düzeyi arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmada örgütsel demokrasi ve örgütsel sessizlik arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişkinin olduğu sonucuna varılmıştır.

Diğer bir çalışmada ise Şenol ve Aktaş (2017) İstanbul'da bir tekstil işletmesinde çalışanlar üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada algılanan örgütsel demokrasinin örgütsel sessizlik tutumu üzerindeki etkisini sorgulamışlar ve örgütsel demokrasi algısının örgütsel sessizliğin prosocial boyutu üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuşlardır.

Yukarıdaki açıklamalara dayanarak bu çalışmada aşağıdaki sorulara cevaplar aranmaktadır:

AS1= Örgütsel demokrasi algısının hakim olduğu örgütlerde çalışanların örgütsel sessizlik düzeyleri hakkında ne söylenebilir?

AS2= Örgütsel demokrasiyi temsil eden boyutların, örgütsel sessizliği temsil eden boyutlar üzerinde ne gibi etkileri vardır?

### 3. ARAŞTIRMANIN UYGULAMASI

#### 3.1. Araştırmanın Örneklemi

Araştırmanın örneklemi, 122 akademisyenden oluşmaktadır. Cevaplayıcıların demografik özelliklerine ilişkin bulgular tablo 1'de verilmiştir:

Cevaplayıcıların %73,8'i (n=90) erkeklerden ve %26,2'si (n= 32) kadınlardan oluşmaktadır. Cevaplayıcıların %19,7'si (n= 24) 30 yaştan küçüktür, %54,1'i (n= 66) 30-40 yaş arasındadır ve %26,2'si (n= 32) 40 yaştan büyüktür. Son olarak, cevaplayıcıların %36,1'i (n= 44) 5 yıldan az görev yapmaktadır, %37,7'si (n= 46) 5-10 yıl arası görev yapmaktadır ve %26,2'si (n= 32) 10 yıldan fazla görev yapmaktadır.

**Tablo 1.** Cevaplayıcıların Demografik Özellikleri

Değişkenler	Kategori	n	%
Cinsiyet	<i>Erkek</i>	90	73,8
	<i>Kadın</i>	32	26,2
Yaş (yıl)	< 30	24	19,7
	30 - 40	66	54,1
	40 <	32	26,2
Görev Süresi (yıl)	< 5	44	36,1
	5-10	46	37,7
	10 <	32	26,2

### 3.2. Veri Toplama Araçları

Bu çalışmada cevaplayıcıların örgütsel demokrasiye ilişkin algılarını ölçmek için Tutar vd. (2009) tarafından geliştirilen 46 maddelik Örgütsel Demokrasi Ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte örgütsel demokrasiyi 5 boyut temsil etmektedir: *Kişisel değerlere saygı, demokratik tutum, demokratik yönetim, demokratik davranış, otorite algısı*. Ölçeğe ilişkin şu örnek maddeler verilebilir: “Örgütte insan birey olarak değerli kabul edilir.”, “Örgütte eleştirel düşünceye hoşgörüyle bakılır.”, “Örgütte yaratıcı düşünme teşvik edilir.”, “Örgütsel imkânların paylaşımında adaletli davranılır.”, “Örgütte yakından denetlendiğim ve vesayet altında olduğum hissine kapılmam.” Bu ölçek, 5’li Likert sistemine göre puanlandırılmıştır: (1= Kesinlikle katılmıyorum, 5= Kesinlikle katılıyorum)

Bu çalışmada katılımcıların örgütsel sessizliğe ilişkin algılarını ölçmek için de Çakıcı ve Çakıcı (2007) tarafından geliştirilen 30 maddelik Örgütsel Sessizlik Ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte örgütsel sessizliği temsil eden 5 boyut bulunmaktadır: *Yönetimsel ve örgütsel nedenler, iş ile ilgili korkular, tecrübe eksikliği, izolasyon korkusu, ilişkileri zedeleme korkusu*. Ölçeğe ilişkin şu maddeler örnek olarak verilebilir: “Yöneticime güvenmediğim için sorunlarımı söylemiyorum.”, “Yeni fikir ve öneriler iş yükümü arttırabilir.”, “Problem bildirme ya da öneride bulunmak için yeterince tecrübem yok.”, “Yöneticim negatif geri bildirimde olumsuz tepki verir.”, “Problemleri anlattığımda ilişkilerim zarar görür.” Bu ölçek, 5’li Likert sistemine uygun olarak derecelendirilmiştir (1= Hiç etkisi yok, 5= Çok etkisi var).

Çalışmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliklerini tespit etmek için katılımcılardan elde edilen veriler üzerinde Cronbach’s Alpha analizi uygulanmıştır. Analiz sonuçları tablo 2’de sunulmuştur:

**Tablo 2.** Tanımlayıcı İstatistikler ve Cronbach’s Alpha Katsayıları

Değişkenler	Ortalama	Standart Sapma	Cronbach’s Alpha
Örgütsel Demokrasi	2,98	,78	,97
- Kişisel Değerlere Saygı	3,24	,93	,93
- Demokratik Tutum	2,84	1,02	,93
- Demokratik Yönetim	2,85	,88	,93
- Demokratik Davranış	2,74	1,08	,96
- Otorite algısı	3,31	1,10	,87
Örgütsel Sessizlik	2,90	,98	,97
- Yönetimsel ve Örgütsel Nedenler	3,10	1,15	,96
- İşle İlgili Korkular	2,88	1,16	,91
- Tecrübe Eksikliği	1,90	,93	,81
- İzolasyon korkusu	2,96	1,34	,95
- İlişkilere Zarar Verme Korkusu	2,97	1,27	,92

## 4. BULGULAR

### 4.1. Araştırma Sorularına İlişkin Bulgular

Araştırma sorularını cevaplayabilmek amacıyla çoklu doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Analiz sonucunda elde edilen bulgular tablo 3’te sunulmuştur:

Örgütsel demokrasinin örgütsel sessizlik ve onun alt boyutları üzerindeki etkilerini net bir biçimde göstermek için cinsiyet, yaş ve görev süresi değişkenleri, kontrol değişkenleri olarak analize dahil edilmiştir. Böylece kontrol değişkenlerinin örgütsel sessizlik ve onun alt boyutları üzerindeki etkileri sabitlenmiştir. Bu önemli bilgilendirmenin ardından çoklu doğrusal regresyon analizinden elde edilen bulgular aşağıda sunulmuştur:

Öncelikle örgütsel demokrasinin genel olarak örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi incelenmiş ve onu anlamlı ve negatif yönde etkilediği tespit edilmiştir ( $\beta = -,465$ ). Örgütsel demokrasinin alt boyutları açısından değerlendirildiğinde ise, yönetimsel ve örgütsel nedenler üzerinde sadece otorite algısının ( $\beta = ,549$ ) anlamlı ve pozitif bir etkisinin olduğu görülmüştür. İş ile ilgili korku üzerinde demokratik tutumun ( $\beta = -,681$ ) anlamlı ve negatif bir etkisi tespit edilirken, otorite algısının ( $\beta = ,529$ ) ise anlamlı ve pozitif bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Tecrübe eksikliği üzerinde sadece otorite algısının ( $\beta = ,317$ ) anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. İzolasyon korkusu üzerinde demokratik tutumun ( $\beta = -,589$ ) ve demokratik davranışın ( $\beta = -,465$ ) anlamlı ve negatif etkileri görülürken, demokratik yönetimin ( $\beta = ,627$ ) ve otorite algısının ise ( $\beta = ,480$ ) anlamlı ve pozitif etkileri görülmüştür. Son olarak, ilişkilere zarar verme

korkusunun üzerinde demokratik tutumun ( $\beta = -,585$ ) anlamlı ve negatif etkisine rastlanırken, demokratik yönetimin ( $\beta = ,525$ ) ve otorite algısının ( $\beta = ,522$ ) ise anlamlı ve pozitif etkilerine rastlanmıştır.

**Tablo 3. Regresyon Katsayıları**

Değişkenler	Örgütsel Sessizlik	Yönetimsel ve Örgütsel Nedenler	İşle İlgili Korkuklar	Tecrübe Eksikliği	İzolasyon Korkusu	İlişkilere Zarar Verme Korkusu
<b>Kontrol Değişkenleri</b>						
1. Cinsiyet	-,008	-,031	-,092	,038	-,073	-,083
2. Yaş	-,108	-,072	-,077	-,168	-,012	-,006
3. Görev Süresi	,115	,101	-,002	,051	,020	,015
<b>Tahminciler</b>						
6. Örgütsel Demokrasi	<b>-,465***</b>					
7. Kişisel değerlere saygı		-,006	-,027	,241	,146	,237
8. Demokratik Tutum		,175	<b>-,681**</b>	,089	<b>-,589**</b>	<b>-,585**</b>
9. Demokratik Yönetim		-,213	<b>,717**</b>	,283	<b>,627**</b>	<b>,525*</b>
10. Demokratik Davranış		-,304	-,224	,044	<b>-,465*</b>	-,378
11. Otorite Algısı		<b>549***</b>	<b>,529***</b>	<b>,317**</b>	<b>,480***</b>	<b>,522***</b>
<b>R<sup>2</sup></b>	,266	,667	,531	,278	,508	,471
<b>Adj. R<sup>2</sup></b>	,241	,644	,497	,227	,473	,434
<b>F</b>	10,602	28,307	15,969	5,442	14,593	12,589
<b>p</b>	,000	,000	,000	,000	,000	,000
*Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlıdır (2-yönlü).						
** Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır (2-yönlü).						
*** Korelasyon 0.001 düzeyinde anlamlıdır (2-yönlü)						

## 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada, örgütsel demokrasinin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Bu amacı gerçekleştirmek için Türkiye’de bir devlet üniversitesinin 122 akademisyeni üzerinde bir anket uygulaması yürütülmüştür. Gerekli analizlerin yapılmasının ardından elde edilen bulgular aşağıda verilmiştir:

Araştırma sorularının test edilmesi amacıyla çoklu doğrusal regresyon analizinden faydalanılmıştır. Elde edilen bulgular, örgütsel demokrasinin genel olarak örgütsel sessizliği anlamlı ve negatif yönde etkilediğini göstermiştir. Bu bulgu, önceki çalışmalarda elde edilen bulgular ile benzerlik göstermektedir (Şenol ve Aktaş, 2017; Karadağ ve Geçgil, 2020). Dolayısıyla, araştırmanın birinci sorusu cevaplanmıştır.

Araştırmanın ikinci sorusuna bakıldığında ise, sadece otorite algısı boyutunun örgütsel sessizliği temsil eden tüm boyutlar üzerinde anlamlı ve pozitif etkilere sahip olduğu görülmüştür. Bir örgütte otorite algısı arttıkça, örgütsel sessizlik düzeyinin de artacağı söylenebilir. Demokratik tutum ve demokratik yönetim boyutlarının iş ile ilgili korkular, izolasyon korkusu ve ilişkilere zarar verme korkusu üzerinde anlamlı etkilerine rastlanmış, ancak bu etki demokratik tutum için negatif iken, demokratik yönetim için pozitif bir etkidir. Demokratik davranış boyutunun, sadece izolasyon korkusu üzerinde anlamlı ve negatif bir etki yarattığı da tespit edilmiştir. Bir örgütte demokratik tutum ve davranışların sayısı arttıkça, örgütsel sessizlik düzeyinin de azalacağı söylenebilir. Burada dikkat çekici bir bulguyla karşılaşmıştır. Demokratik yönetim algısı arttıkça, örgütsel sessizlik düzeyinin arttığı tespit edilmiştir. Ülkemizdeki üniversitelerde yöneticilik görevi yapan akademisyenlere bakış açısının farklı olduğu söylenebilir. Akademisyenler, yönetici olmadan önce fikir ve eleştirilerini söyleyebilen meslektaşlarının, maalesef yöneticilik görevine yükseltildiklerinde ses çıkarmamayı tercih ettiklerini düşünebilmektedir. Bu nedenle demokratik yönetim algısı arttıkça örgütsel sessizlik düzeyinin de artış gösterebileceği yorumu yapılabilir. Kişisel değerlere saygı boyutunun, örgütsel sessizliği temsil eden hiçbir boyut üzerinde anlamlı etkisine rastlanmamıştır. Böylece araştırmanın ikinci sorusu da cevaplanmıştır.

Bu çalışmada ulaşılan sonuçlara dayanarak, özellikle üniversite yönetimlerinin otoriter ve tutucu yönetsel politikalar çerçevesinde karar almaktan kaçınmaları, daha özerk ve demokratik bir yönetim anlayışı sergilemeleriyle birlikte akademik personelin daha özgür bir ortamda düşünce, görüş ve önerilerini kolaylıkla dile getirecekleri ve böylece hem üniversitenin etkinlik ve verimliliğinin hem de ülkeye yapılacak bilimsel katkının artacağı düşünülmektedir.

Bu çalışmanın bazı kısıtları vardır. Pandemi süresi içerisinde olunması sebebiyle sınırlı katılımcı sayısına ulaşılabilmektedir. Gelecek çalışmalarda farklı meslek grupları üzerinde ve daha geniş katılımcı sayılarıyla yapılacak araştırmaların, varılacak sonuçların genellenebilirliği açısından önemli olduğu düşünülmektedir.

#### KAYNAKÇA

- Akbarian, A., Ansari M., Shaemi A. & Keshtiaray, N. (2015). "Review organizational silence factors." *Journal Of Scientific Research And Development*, 2(1): 178-181
- Arslangiray, E. (2003). "Eğitimde bir özgüven ve demokrasi ortamı Sessiz Toplantı." *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 36 (1- 2): 89- 96.
- Başaran, İ. E. (1996). Türkiye eğitim sistemi. Yargıcı Matbaası, Ankara.
- Çakal, G. & Memişoğlu, S. P. (2018). "Ortaöğretim Kurumlarında Çalışan Öğretmenlerin Okul Yönetimine Katılma ile Örgütsel Sessizlik Algıları Arasındaki İlişki (Tekirdağ İli Örneği)." *The Journal of Academic Social Science Studies*, 67: 77-93
- Çakıcı, A. & Çakıcı, A. C. (2007). "İşgören Sessizliği: Konuşmak Mı Zor, Sessiz Kalmak Mı Zor?" 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 25-27 Mayıs, 389-400, Sakarya.
- Elçi, M., Melisa, E. K., Alpkan, L. & Şener, İ. (2014). "The Mediating Role of Mobbing on the Relationship Between Organizational Silence and Turnover Intention", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150: 1298-1309.
- Eren, E. (2001). Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi. Beta Basım, İstanbul.
- Kalay, F., Oğrak, A., Bal, V. & Nişancı, Z. N. (2014). "Mobbing, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm ilişkisi: Örnek bir uygulama." *Sakarya İktisat Dergisi*, 3(2): 1-18.
- 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.
- Morrison, E. W. & Milliken, F. J. (2000). "Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in A Pluralistic World." *Academy of Management Review*, 25: 706-731.
- Özmen, M. & Köseoğlu, İ. (2017). "Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Sessizlik Nedenleri Arasındaki İlişkiler: Üniversite Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma." *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi*, 8(19): 1-17.
- 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.
- Şenol, S. & Aktaş, H. (2017). "Algılanan örgütsel demokrasinin örgütsel sessizlik tutumlarına etkisi: İstanbul'da tekstil sektöründe faaliyet gösteren bir işletme çalışanları üzerinde araştırma." *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, (16. ÜİK Özel Sayısı): 833-850.
- Tutar, H. & Sadykova, G. (2014). "Örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki üzerine bir inceleme." *İşletme Bilimi Dergisi* 2(1): 1-16.
- Tutar, H., Tuzcuoğlu, F. & Altınöz, M. (2009). "Kurumsal Demokrasinin Algılanması Üzerine Karşılaştırmalı Bir İnceleme." Süleyman Demirel Üniversitesi Uluslararası Davraz Kongresi, 24-27 Eylül 2009, 1948-1961, Isparta.