

**T.C.  
CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÖNETİM VE ORGANİZASYON PROGRAMI  
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**PATERNALİSTİK LİDERLİK ALGISİNİN ÇALIŞAN  
SESLİLİĞİNE ETKİSİ: GIDA SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARI  
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

**Bilge ÖZYILMAZ**

**Danışman  
Dr.Öğr.Üyesi Lale ORAL ATAÇ**

**Manisa-2020**

## YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Paternalist Liderlik Algısının Çalışan Sessizliğine Etkisi: Gıda Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Araştırma” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gösterilen eserlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

02/07/2020

Bilge ÖZYILMAZ

## ÖZET

### **PATERNALİSTİK LİDERLİK ALGISININ ÇALIŞAN SESLİLİĞİNE ETKİSİ: GIDA SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Bu araştırmanın amacı, gıda sektöründe çalışanlar açısından paternalistik liderlik algısının çalışan sesliliği üzerindeki etkisini ortaya koymaktır. Bu amaçla Manisa’da gıda sektöründe çalışan 123 katılımcıdan anket tekniği ile veri toplanmıştır. Araştırmada kullanılan anket formu, iki ölçek ve örneklemin demografik yapısını belirlemeye yönelik hazırlanmış sorulardan oluşmaktadır. Araştırmada paternalistik liderliğin alt boyutları ile çalışan sesliliği arasındaki ilişkiyi saptamak için korelasyon analizi, paternalistik liderlik algısının çalışan sesliliği üzerindeki etkisi için hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Ölçekler için ise doğrulayıcı faktör analizi tercih edilmiştir.

Araştırma sonucunda, paternalistik liderlik ölçeğinin üç alt boyutu olan iş yerinde aile ortamı, iş dışı yaşama katılma, sadakat ve itaat beklentisi ile çalışan sesliliği arasında pozitif yönlü anlamlı korelasyon bulunduğu görülmüştür. Ayrıca çalışan sesliliğine pozitif yönlü anlamlı etkisi bulunan alt boyutun iş dışı yaşama katılma olduğu görülmüştür.

Araştırma, kültürümüzde bugün hala önemli bir yeri olan paternalistik liderlik tarzının çalışan sesliliği üzerindeki etkilerini ortaya koyması açısından literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Liderin iş yaşamı dışında çalışanlarının özel yaşamlarını da kapsayan ilgisi, çalışanlarının fikirlerini paylaşma isteğini arttırarak örgütte seslilik iklimi yaratmaya çalışanlara katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

## **ABSTRACT**

### **THE EFFECT OF PATERNALISTIC LEADERSHIP ON EMPLOYEE VOICE: A RESEARCH ON EMPLOYEES IN THE FOOD INDUSTRY**

The purpose of this study is to reveal the effect of paternalist leadership perception on employee voices in terms of employees in the food industry. For this purpose, data was collected from 123 participants working in the food sector in Manisa with a survey technique. The questionnaire form used in the research consists of two scales and questions prepared to determine the demographic structure of the sample. In the research, correlation analysis was performed to determine the relationship between the sub-dimensions of paternalist leadership and employee voice, and hierarchical regression analysis was made for the effect of paternalist leadership perception on employee voice. Confirmatory factor analysis was preferred for the scales.

As a result of the study, it was found that there was a positive correlation between the family environment at workplace, participation in non-business life, loyalty and obedience expectation and employee voice, which are three sub-dimensions of the paternalist leadership scale. In addition, it was observed that the sub-dimension, which has a positive effect on employee voice, is participation in non-business life.

The research is thought to contribute to the literature in terms of revealing the effects of paternalist leadership style, which still has an important place in our culture, on employee voice. It is thought that the interest of the leader, which covers the private lives of the employees apart from the business life, will contribute to those who create a climate of voice in the organization by increasing the desire to share their opinions.

## TEŞEKKÜR

Çalıőmamın her aşamasında bana destek olan, bilgi ve deneyimleri ile yol gösteren, lisansüstü öğrenim hayatımın tüm zorlu aőamalarında maddi manevi her yönden yardımcı olan, tecrübeleri ile beni aydınlatan ve desteğini hiç eksik etmeyen, kendisini tanımaktan büyük onur duyduğum, yüksek lisans eğitimim sırasında desteği ve yardımlarını esirgemeyen danışman hocam Sayın Dr. Öğr. Üyesi Lale ORAL ATAÇ' a, öğrenim hayatım boyunca beni maddi ve manevi olarak destekleyen ve hep yanımda olan aileme yürekten teşekkür ederim.

Bilge ÖZYILMAZ  
Manisa,2020

## İÇİNDEKİLER

YEMİN METNİ .....	ii
ÖZET.....	iii
ABSTRACT .....	iv
TEŞEKKÜR .....	v
İÇİNDEKİLER .....	vi
KISALTMALAR .....	ix
TABLOLAR LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xi
EKLER LİSTESİ .....	xii
GİRİŞ .....	1
1. BÖLÜM .....	3
KAVRAMSAL ÇERÇEVE .....	3
1.1.PATERNALİSTİK LİDERLİK .....	3
1.1.1. Paternalizm Kavramı ve Tanımı .....	3
1.1.2.Paternalistik Liderlik Kavramı .....	4
1.1.3.Türkiye ve Paternalizm .....	9
1.1.4.Paternalistik Liderlik Sürecinde Lider ve Üye Davranışları.....	11
1.1.5.Paternalistik Liderlik Modelleri.....	15
1.1.5.1.Farh ve Cheng'in Paternalistik Liderlik Modeli.....	15
1.1.5.2.Aycan'ın Paternalistik Liderlik Modeli .....	16
1.1.6.Paternalistik Liderlik Kavramı ile İlgili Çalışmalar .....	17
1.1.6.1.Dünya'da Yapılan Çalışmalar .....	17
1.1.6.2.Türkiye'de Yapılan Çalışmalar .....	21
1.2.ÇALIŞAN SESLİLİĞİ .....	25
1.2.1.Çalışan Sosliliği Kavramı .....	25

1.2.2.Çalışan Sessizliği Kavramının Kuramsal Temelleri .....	27
1.2.3.Çalışan Sessizliğinin Tipleri .....	31
1.2.3.1.Olumlu Sosyal Sessizlik .....	31
1.2.3.2.Savunmacı Sessizlik.....	32
1.2.3.3.Kabullenici Sessizlik.....	32
1.2.4.Çalışan Sessizliğinin Benzer Kavramlarla İlişkisi .....	32
1.2.4.1.Örgütsel Muhalefet .....	33
1.2.4.2.Haber Uçurma .....	33
1.2.4.3.Yukarı Doğru İletişim.....	34
1.2.4.4.Konu Benimsetme .....	34
1.2.4.5.Açıkça Konuşma .....	34
1.2.4.6. Tartışma ve Sözel Saldırganlık .....	35
1.2.5.Çalışan Sessizliğine Etki Eden Faktörler .....	35
1.2.5.1.Bağlamsal Faktörler .....	36
1.2.5.1.1.Örgüt Yapısı.....	36
1.2.5.1.2.Örgüt Kültürü.....	36
1.2.5.1.3.Çalışma Grubunun Büyüklüğü ve Yapısı .....	36
1.2.5.1.4.Amir ile Olan İlişkiler .....	37
1.2.5.1.5.Liderlik Tarzları.....	37
1.2.5.2.Bireysel Faktörler .....	38
1.2.5.2.1.İşe Karşı Tutumlar .....	38
1.2.5.2.2.Pozisyon ve Statü .....	38
1.2.5.2.3.Deneyim .....	39
1.2.6.Örgütlerde Sesin Önemi .....	39
1.2.7.Çalışan Sessizliğinin Sonuçları .....	40
1.2.8.Çalışan Sessizliği ile İlgili Çalışmalar .....	41
1.2.8.1.Türkiye’de Yapılan Çalışmalar .....	41

1.2.8.2.Dünyada Yapılan Çalışmalar.....	44
1.3.PATERNALİST LİDERLİK VE ÇALIŞAN SESLİLİĞİ ARASINDAKİ İLİŞKİ .....	47
2.BÖLÜM: .....	50
PATERNALİST LİDERLİK ALGISININ ÇALIŞAN SESLİLİĞİNE ETKİSİ: GIDA SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA.....	50
2.1.ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ .....	50
2.1.1.Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	50
2.1.2.Araştırmanın Ana Kitlesi ve Örneklemi.....	51
2.1.3.Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları.....	51
2.1.4.Araştırmanın Hipotezleri ve Modeli .....	52
2.1.5.Araştırmada Kullanılan Ölçekler.....	53
2.1.5.1.Çalışan Sessliliği Ölçeği.....	53
2.1.5.2.Paternalist Liderlik Ölçeği .....	54
2.1.6.Araştırmada Kullanılan İstatistik Teknikleri .....	54
2.2.VERİLERİN ANALİZİ VE BULGULAR.....	55
2.2.1.Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri .....	55
2.2.2.Ölçeklerin Doğrulayıcı Faktör Analizi .....	57
2.2.3. Güvenilirlik Analizleri.....	60
2.2.4.Normallik Varsayımı .....	63
2.2.5. Fark Testleri .....	65
2.2.7.Korelasyon Analizi.....	69
2.2.8.Hiyerarşik Regresyon Analizi.....	70
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	72
Kaynakça .....	79
EK.....	94



## KISALTMALAR

**ABD:** Amerika Birleşik Devletleri

**KOBİ:** Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler

**EVLN:** Exit, Voice, Loyalty, Neglect

**YEM:** Yapısal Eşitlik Modeli

**RMSEA:** Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü

**CFI:** Karşılaştırmalı Uyum İndeksi

**NFI:** Normlaştırılmış Uyum İndeksi

**NNFI:** Normlaştırılmamış Uyum İndeksi

**AGFI:** Düzeltilmiş Uyum İndeksi

**GFI:** İyilik Uyum İndeksi

**DFA:** Doğrulayıcı Faktör Analizi

## TABLolar LİSTESİ

Tablo 1:Örneklemin Demografik Yapısı .....	56
Tablo 2:DFA Uyum İyiliği İndeksleri ve Eşik Değerleri.....	58
Tablo 3:Paternalist Liderlik Ölçeği DFA Uyum İyiliği Değerleri.....	59
Tablo 4: Çalışan Sessliliği Ölçeği DFA Uyum İyiliği Değerleri.....	60
Tablo 5: Paternalist Liderlik Ölçeği Güvenilirlik Analizi.....	61
Tablo 6: Paternalist Liderlik Ölçeği Alt Boyutları Güvenilirlik Analizi .....	62
Tablo 7: Çalışan Sessliliği Ölçeği Güvenilirlik Analizi .....	62
Tablo 8:Paternalistik Liderlik Ölçeğine Ait Ortalamalar.....	63
Tablo 9:Çalışan Sessliliği Ölçeğine Ait Ortalamalar.....	63
Tablo 10: Değişkenlerin Çarpıklık ve Basıklık Katsayıları .....	65
Tablo 11: Çalışan Sessliliği ve Cinsiyete İlişkin t-Testi.....	66
Tablo 12: Paternalist Liderlik Algısı ve Cinsiyete İlişkin t-Testi .....	66
Tablo 13: Paternalist Liderlik Algısı Alt Boyutları ve Cinsiyete İlişkin t- Testi .....	67
Tablo 14:Paternalist Liderlik Algısı ve Medeni Duruma İlişkin t- Testi .....	67
Tablo 15: Paternalist Liderlik Algısı Alt Boyutları ve Medeni Duruma İlişkin t- Testi .....	68
Tablo 16: Çalışan Sessliliği ve Medeni Duruma İlişkin t-Testi .....	68
Tablo 17:Değişkenler Arasındaki Korelasyonlar.....	69
Tablo 18: Paternalist Liderlik Algısı Alt Boyutlarının ve Demografik Değişkenlerin Çalışan Sessliliği Üzerindeki Etkisini Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonucu .....	71

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1:Paternalist Lider Davranışı ve Astlardan Beklenen Davranışlar (Farh & Cheng, 2000). .....	14
Şekil 2:Paternalist Liderlik ve Astların Yanıtları (Farh & Cheng, 2000). .....	16
Şekil 3:Terk Etme-Dile Getirme-Sadakat Gösterme-Umursamama Modeli .....	28
Şekil 4:Araştırmanın Modeli.....	53
Şekil 5:Paternalist Liderlik Ölçeği 2. Düzey DFA Sonucu.....	59
Şekil 6:Çalışan Sessizliği Ölçeği 1. Düzey DFA Sonucu .....	60



## **EKLER LİSTESİ**

**EK 1.**Anket Formu



## GİRİŞ

Bir örgütte çalışanlar açısından örgüt yaşamını şekillendirmede en belirleyici faktörlerden biri yöneticinin benimsediği liderlik tarzıdır. Toplumsal kültürümüzde de geçmişten bu yana önemli olan paternalist değerler gerek yaşamımızda gerekse örgütlerde hala geçerliliğini korumaktadır. Paternalist yöneticiler babacan bir tavırla, çalışanlarının hem iş hem de özel hayatlarında yanlarında olmaya çalışmaktadırlar. Aynı zamanda otoritesini ve disiplinini koruyarak gösterdiği yardımsever davranışlar karşısında sadakat ve itaat beklemektedirler. Çalışanlar da bu tutumlar karşısında daha fazla motive olmakta, işi ile ilgili konularda düşüncelerini belirtmekte daha istekli davranmaktadırlar. Bu noktada, çalışanların işe ilişkin görüş, öneri ve bilgilerini pozitif bir şekilde dile getirmeleri olarak tanımlanabilecek çalışan sesliliği kavramı önemli bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bir örgütte, çok seslilik ikliminin inşası, doğru liderlik biçiminin benimsenmesi ve doğru ast-üst iletişiminin tesis edilmesi ile yakından ilişkili görünmektedir. Böylece çalışanların seslilik davranışı göstermelerinde liderlerini ne derece paternalist olarak algıladıklarının araştırılmasının da gerekli olduğunu söyleyebilmekteyiz. Söz konusu ast-üst iletişimi içerisinde çalışan sesliliği davranışlarının ne şekilde gerçekleştiği büyük ölçüde karanlıkta kalmaktadır. Literatürde bu ilişkiyi ölçen fazla araştırma bulunmadığı göze çarparken, Türkiye örneğinde bu ilişkinin gerçekleşme biçimi ayrıca merak konusu olmaktadır. Diğer bir ifade ile yapılan araştırmalar, çalışan sesliliği ile liderlik stilleri arasında yakın bir ilişki olduğunu ortaya koymakla birlikte, bizim kültürümüz içerisinde ön plana çıkan önemli bir olgu olarak paternalistik liderliğin muhtemel etkileri konusunda yeterli veriyi sunmaktan uzaktır.

Bu çalışmanın amacı, paternalistik liderlik algısının çalışan sesliliği üzerindeki etkisini ortaya koymaktır. Bu kapsamda, çalışanların paternalistik liderlik algıları ve buna ilişkin alt boyutlar ile çalışan sesliliği arasında ilişki var mıdır, varsa bu ilişkilerin yönü nedir; bu değişkenler çalışan sesliliğini açıklamakta istatistiksel olarak anlamlı kabul edilebilir mi gibi sorulara yanıt aranmaktadır. Bu amaçla Manisa'da gıda sektöründe faaliyet gösteren iş yerlerinde çalışan 123 kişiden veri toplanmıştır. Araştırma örneğine uygulanan anket formu iki ölçekten ve demografik verileri ölçmek üzere

hazırlanmış 8 maddelik bir soru formundan oluşmaktadır. Çalışmada paternalist liderlik ölçeği ve çalışan sesliliği ölçeği kullanılmıştır. Ölçekler için ise doğrulayıcı faktör analizi tercih edilmiştir. Paternalist liderliğin alt boyutları ile çalışan sesliliği arasındaki ilişkiyi saptamak için korelasyon analizi, paternalistik liderlik algısının çalışan sesliliği üzerindeki etkisi için hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçekler ve bunlara ait alt boyutlarla elde edilen değişkenlerin ortalamalarında demografik faktörlere göre anlamlı farklılıklar bulunup bulunmadığını anlamak için t-testleri ve anova analizleri yapılmıştır.

Araştırmanın birinci bölümü, araştırmanın ana kavramları olan paternalist liderlik ve çalışan sesliliğinin kapsamlı literatür taramasını içermektedir. Paternalist liderlik kavramını anlayabilmek için öncelikle paternalizm kavramı açıklanmıştır. Daha sonra kavramın tarihsel süreçteki gelişiminden bahsedilmiştir. Kavramın tanımı, kültürel kökleri ve modelleri ortaya konmuş; sonrasında ise literatürde tespit edildiği kadarıyla konuyu farklı açılardan inceleyen bilim insanlarının çalışmalarına yer verilmiştir. Birinci bölümün diğer kısmında çalışan sesliliği kavramından bahsedilmektedir. Seslilik kavramının tanımı yapılarak nasıl ortaya çıktığı, kuramsal temellere dayandırılarak açıklanmıştır. Ekstra rol davranışı türü olan sesliliğin diğer rollerden nasıl farklılaştığı üzerinde durulmuştur. Ardından çalışan sesliliğine etki eden faktörler ve çalışan sesliliğinin sonuçları anlatılarak, yapılan araştırma sonuçları özetlenmiştir. Bölümün sonunda ise paternalist liderlik ve çalışan sesliliği arasındaki ilişkiden bahsedilmiştir.

İkinci bölüm, araştırmanın yöntemi ile ilgili ayrıntılı bilgiye yer verilen bölümdür. Öncelikle araştırmanın amacı ve önemi açıklanmış daha sonrasında araştırma evreni ve örnekleme ile ilgili bilgi verilmiştir. Araştırmanın modeli ve hipotezleri ile birlikte, kullanılan veri toplama tekniği ve kullanılan istatistik tekniklerine yer verilmiştir. Anket yoluyla toplanan veriler üzerinde yapılan analizlere ve bunlardan elde edilen bulgulara yer verilmiştir. İkinci bölümün sonunda ise araştırma sonuçları ve konu üzerinde çalışacak başka araştırmacılara öneriler sunulmuştur.

## 1. BÖLÜM

### KAVRAMSAL ÇERÇEVE

#### 1.1.PATERNALİSTİK LİDERLİK

Bu başlık altında paternalizm kavramı ve tanımı, paternalist liderlik kavramı, Türkiye ve paternalizm, paternalist liderlik sürecinde lider ve üye davranışları, paternalist liderlik modelleri, paternalist liderlik ile ilgili çalışmalar başlıklarına yer verilecektir.

##### 1.1.1. Paternalizm Kavramı ve Tanımı

Paternalizm sözcüğü dilimize Fransızca “*paternalisme*” sözcüğünden geçmiştir. Türk Dil Kurumu Güncel Türkçe Sözlük’te paternalizme karşılık gelen anlam, babacılıktır (Paternalizm, 2006). Paternalizmin kelime kökenine bakıldığında, paternalizm kavramı, etimolojik olarak Latince “*pater*” (baba) kelimesinden türetilmiş olup, kavramın erkek egemen kelimelerle tasvir edildiği görülmektedir (Erben, 2004).

Alan yazını incelendiğinde, paternalizm konusunda bazı tartışmalı tanım ve yorumlar yer almaktadır. “İyi niyetli gibi gözükten diktatörlük” (Northouse, 2016), “meşru otorite” (Padavic & Earnest, 1994), “stratejik esneklik” (Padavic & Earnest, 1994), “tatlı sert” ve “babacan otorite” (Köksal, 2011), “pederşahilik” (Erben, 2004) gibi nitelermelerle de açıklandığı görülmektedir. Paternalizm olgusunda yöneticilerin tatlı sert olmaları, çalışanların da yöneticilerine karşı sevgi ve korku ikilemi duymaları Batılı bilim insanlarınca anlaşılması güç ikilemlerdir. Aile metaforu örgütlere taşındığı için, paternalizmin kökenlerini ailedeki ilişkide aramak doğrudur. Ailede anne-baba hem koruyucu hem de ilgi gösterici davranışlar sergilemektedir. Örneğin; Hindistan geleneğinde “karta” yani ‘baba’ figürüne atfedilen rol, bu iki durumun birlikte olabileceğini gösteren bir örnektir. Karta, büyüten, ilgi gösteren, koruyan, güvenilir, fedakârlık eden fakat aynı zamanda da yoğun istek ve beklentileri olan, otoriter ve katı disiplin uygulayan kişi olarak tanımlanmıştır (Aycan, 2001) .

Paternalizm, erillik düşüncesine dayanan, aile içindeki hiyerarşiyi anlatan bir davranış şeklidir. Aile içerisinde baba ile eşleştirilen kavramın temelinde, kendi menfaatlerini göz ardı edecek şekilde ailenin diğer üyelerine faydası olacak kararlar almayı gerektiren korumacı anlayış ile sevgi bulunmaktadır (Erkuş, Tabak, & Yaman, 2010). Paternalizm olgusu

babacanlık olarak adlandırılan ve kişinin karşısındakini baba gibi koruduğu ve bunun karşılığında sadakat ve itaat beklediği bir süreç olarak ifade edilmiştir (Köksal, 2011).

Paternalizmin kökleri paternalizmi bir meşru otorite şekli olarak kavramsallaştıran Max Weber'in ilk çalışmalarına dayanmaktadır (Pellegrini & Scandura, 2008). Max Weber yetkiyi üçe ayırmıştır. Bunlar, geleneksel yetki, bürokratik yetki ve karizmatik yetkilerdir. Geleneksel yetki, bir babanın evlat üzerindeki otoritesine benzemektedir (Türesin, 2012). Max Weber'in paternalizm analizi, iki önemli vurgu içermektedir. Birincisi, sosyal modernleşmenin bir makrosu olarak, paternalizmi, otoritenin yapısına, ailenin haklarına ve yükümlülüklerine dayanan geleneksel otorite biçimi olarak görmektedir. İkincisi, paternalizmi, çalışanların yararlanabileceği birçok stratejiden öte, tek sesli bir olgu olarak kavramsallaştırılmasıdır (Padavic & Earnest, 1994).

### **1.1.2. Paternalistik Liderlik Kavramı**

Toplumsal bir etki süreci olarak liderlik, ulusal sınırları aşan evrensel bir olgudur, ancak bununla ilişkili kavramların, stil ve uygulamaların kültürler arasında değiştiği bulunmuştur. Ne de olsa, liderler kendi istedikleri şekilde kendi tarzlarını seçemezler ve lider büyük ölçüde kültürel bağlama bağlıdır. Paternalistik liderlik, batıda geliştirilmiş liderlik kuramlarının her kültüre uygun olmayacağı yönündeki inancı temsil eden emik yaklaşımlarla ortaya çıkmıştır (Kurt, 2013). Böyle bir emik yaklaşımın ürünü olarak ortaya çıkan paternalist liderlik modeli diğer birden çok modelden ayrılmaktadır. Şöyle ki paternalistik liderlik olgusunun kavramsallaştırılması, Çin ve Güneydoğu Asya ülkelerinin ekonomilerinin yükselmeye başlamasıyla birlikte bu bölgelerde liderliğe yönelik uygulamalara duyulan merakın artması neticesinde şekillenen araştırmalara dayandırılmaktadır. Böylece birçok araştırmacı, emik yaklaşım kullanarak, Çin, Singapur, Endonezya ve Tayvan'daki aile işletmelerinin liderlik modellerini araştırma konusu yapmışlardır. Bu yaygın araştırma alanı sonuçta, "paternalizm" olarak adlandırılan farklı bir liderlik kalıbı tanımlamıştır (Köksal, 2011). Bu araştırmaların neticesinde ortaya çıkan paternalist liderlik modelinin daha sonra Orta Doğu'da, diğer Asya ülkelerinde ve Latin Amerika'da da geçerli olduğu anlaşılmıştır.



Paternalizm daha çok gelişmekte olan ülkelerin kültürel dokusunu ifade etmek için kullanılan bir kavram halini almıştır. Bu ülkelerdeki liderlerin en çarpıcı özelliklerinden biri, yüksek otoritedeki insanlar kadar, astları ile yakın kişiler arası ilişkiler kurmaya da büyük önem vermeleridir. Astlar, liderlerinden kişisel ilişkiler, korunma, yakın rehberlik ve denetim beklemektedirler. Liderler astların sorumluluğunu üstlenmekte ve karşılığında sadakat aramaktadırlar. Liderler ve astları arasındaki etkileşim, gelişmekte olan ülkelerde ebeveyn-ocuk ilişkisine benzemektedir. Bu yaygın liderlik tarzı 'paternalizm' olarak adlandırılmıştır (Aycan, 2002).

Paternalist liderlik, bir liderin, bir ebeveyni andıran bir şekilde, astlarının iş ve özel yaşamlarına rehberlik ettiği ve karşılığında sadakat ve ilgi beklediği hiyerarşik ilişkiler olarak tanımlanmaktadır (Gelfand, Erez, & Aycan, 2007). Paternalist ilişki hiyerarşiktir. st olan, alt sınıfı koruyan bir babanın rolünü üstlenirken, alt grup gönüllü olarak üste yardım etmekte, sadakat ve azim göstermektedir. Liderlerin astları için neyin daha iyi olduğunu bildiği varsayılmaktadır. Bu nedenle, astlarına yaşamının her alanında rehberlik etmektedirler. Paternalistik lider, çalışanlarına tavsiyelerde bulunmaktadır. Çalışanlara kişisel, profesyonel (rneğin, çalışanları için kariyer planlaması yapmaktadır) ve aile ile ilgili konularda rehberlik etmektedir (rneğin, evlilikteki anlaşmazlıkları zer vb.). Astının ve ailesinin refahı için endişe etmektedir. alışanlarının tebrik ve başsağlığı törenlerine katılmaktadır. İhtiyaç duyulduğunda, çalışanlarına (bağış şeklinde veya bazen kredi olarak), örneğin konut, sağlık ve çocuklarının eğitim giderlerinde mali yardım sağlamaktadır. Erken ayrılmalarını veya izin almalarını sağlayarak kişisel veya aile ile ilgili problemlerin zmne katılmalarını sağlamaktadır. Çalışanlar arasındaki kişilerarası çatışmalarda arabuluculuk yapmakta ve çatışmayı zmek için tartışmalı tarafla diğeri adına konuşmaktadır (Aycan, 2002).

Farh ve Cheng (2000, s. 84), paternalistik liderliği “*gcl disiplini ve otoriteyi babacan bir ilgi ve yardımseverlik ile birleştiren bir stil*” olarak tanımlamaktadır. Bir dizi çalışma paternalizmi mutlak bir otoriterlik biçimi olarak görmek yerine, yönetimsel destek, koruma, bakım ve otoritesi ile aynı zamanda kendini astlarına bağlayan bir babaya benzerlik tarzı olarak tanımlamıştır (Chen S.-C. , 2017; Farh & Cheng, 2000).

Paternalizm kültürler arası farkları ortaya çıkartan kültürel bir boyut olmakla kalmayıp, yönetim stilinden de daha fazlasını ifade eden kültürel bir özelliktir (Pellegrini & Scandura, 2006; Erben & Güneşer, 2008). Liderin hangi liderlik davranış stilini uygulayacağı toplumun sahip olduğu kültürel boyutlara göre farklılık göstermektedir. Liderlik davranış stili bakımından önemli olan kültürel boyutlar literatürde şöyle sınıflandırılmaktadır (Hofstede, 2001):

- 1- Güç mesafesi: Toplumdaki güce dayalı eşitsizliğin hangi ölçüde kabul edilebilir olduğu,
- 2- Belirsizlikten kaçınma: Toplumların belirsiz olan gelecekle yüzleşme durumundaki stres düzeyleri,
- 3- Bireyci/toplulukçu davranış tarzı: Toplumdaki bireylerin kişisel ya da topluluk halinde hareket etme tercihi,
- 4- Erillik/dişilik: Toplumda baskın olan değerlerin ve duygusal rollerin kadın-erkek cinsiyet rollerine, özelliklerine yönelik dağılımı,
- 5- Uzun dönem/kısa dönem yönelimi: Toplumda kişilerin yaşantılarındaki odak noktaları; geçmiş, gelecek veya bugün olarak bahsedilmektedir.

Aycan ve Kanungo (2000) yapmış oldukları araştırma sonucuna göre Hindistan, Pakistan, Çin, Rusya, Türkiye güç mesafesinin en fazla gözlendiği ülkelerdir. Yunanistan, Portekiz, Belçika, Japonya, İspanya, Panama, Fransa, Türkiye gibi ülkeler belirsizlikten kaçınma eğiliminin yüksek olduğu ülkelerdir. Bireyci davranış batı kültürüne ait ülkelerde görülürken, toplulukçu davranış doğu kültürüne ait ülkelerde görülmektedir. Dişil kültürel özelliğe sahip ülkeler İsveç, Norveç, Hollanda, Türkiye, İran, Tayland, Tayvan, Brezilya, İsrail, Fransa, İspanya, Peru, Şili gibi ülkelerdir (Hofstede, 2001).

Kültür boyutları bakımından ele alınan konular yüksek güç mesafesi, dişil değerler, toplulukçu davranış, belirsizlikten kaçınma derecesinin yüksek olması durumları doğu kültürüne sahip toplumlarda görülmekte olup, buralarda otokratik ve paternalist (babacan) davranış tarzı benimsenmektedir (Köksal, 2011).

Paternalist yönetim şekli Meksika, Japonya, Tayvan ve Kore kültürlerinde yaygın bir yönetim şekli olarak görülürken, Hindistan, Türkiye, Çin, Pakistan gibi ülkelerde en çok benimsenen yönetim şekli olarak

görülmektedir. Paternalizmin en az benimsendiği ülkeler ise İsrail ve Almanya olmuştur (Aycan & Kanungo, 2000; Dorfman, Howell, Hibino, Lee, Tate, & Bautisto, 1997).

Batı kültürlerinde etkili olan liderlik modellerini ülkesinde test etmek isteyen Silin, Tayvan'da yaptığı araştırmalarda Batı'daki liderlik modellerinden daha farklı sonuçlara ulaşmış geleneksel doğu kültürünü yansıtan sonuçlar bulmuştur (Silin, 1976'dan aktaran Yaman, 2011). Silin'i takip eden araştırmacılar da bu farklı yerli anlayışı doğrular şekilde sonuçlara ulaşmışlardır (Redding & Hsiao, 1990; Westwood, 1997; Farh & Cheng, 2000). Silin, çalışmalarında liderliği 'paternalist' olarak etiketlememiş olmasına rağmen, paternalist liderliğin temel özelliklerini tanımlamıştır. Bu özellikler; ahlaki liderlik, didaktik liderlik, merkezi otorite, astları ile sosyal mesafenin korunması, niyeti astlardan saklamak ve kontrol taktiklerini uygulamaktır. Silin'e göre astların itaatkâr olmaları ve liderine bağlı olmaları beklenmektedir. Lidere ve kararına olan güvenini tam olarak ifade etmelidirler. Liderin yanlış olamayacağını hatırlamaları ve liderde güven eksikliği işareti olarak yorumlanabilecek alternatif fikirleri açıkça ifade etmemeleri gerekmektedir. Lidere de büyük saygı göstermeleri beklenmektedir (Farh & Cheng, 2000).

Redding ve Hsiao (1990), Hong Kong, Singapur, Tayvan ve Endonezya'daki aile işletmelerinde yaptığı çalışmalar sonucunda, “astlar için babalık kaygısı” ve “astların görüşlerine duyarlılık” olarak nitelendirdiği yardımseverlik unsuruna ulaşmışlardır (Cheng, Chou, Wu, Huang, & Farh, 2004). Westwood (1997), Çin aile işletmeleri için paternalist liderlik modeli önermiştir. Westwood'un bu modeline göre paternalistik liderlik, didaktik liderlik, spesifik olmayan niyetler, itibar oluşturma, üstünlüğün korunması, politik manipülasyon, himaye (patronaj) ve kayırmacılık (nepotizm), çatışma yayılımı, sosyal mesafe ve farkında olma, ideal diyalog olmak üzere dokuz unsur içermektedir.

Farh ve Cheng (2000), Silin'in çalışmalarından bu yana yürütülen tüm araştırmaları gözden geçirdikten sonra, paternalist liderliği, güçlü disiplini ve otoriteyi, kişisel bir atmosferde oturmuş olan, babacıl yardım ve ahlaki bütünlükle birleştiren bir üslup olarak tanımlamışlardır. Bu tanıma göre,

paternalist liderlik üç önemli alt boyuttan oluşmaktadır: Otoriterlik, yardımseverlik ve ahlaki boyut.

Kültürel açıdan bakıldığında, otoriter, yardımsever ve ahlaki liderlik alt boyutları, Konfüçyüs ilkelerinin üç temel prensibi olan, otorite, karşılıklılık ve erdeme karşılık gelmektedir (Köksal, 2011). Otoriterlik, bir liderin, astlarına karşı otoriter ve kontrolcü davranışları karşısında astlarının da liderlerine itaat gösterdiği davranışlar sergilemesini ifade etmektedir (Cheng, Chou, Wu, Huang, & Farh, 2004). Konfüçyüsçülük geleneğinde baba-oğul ilişkisi zirvededir ve diğer tüm sosyal ilişkilerin yerini almaktadır. Konfüçyüs ahlakı altında bir babanın çocukları ve diğer tüm aile üyeleri üzerinde otoritesi vardır ve mutlak iktidara sahiptir (Hamilton, 1990; Farh & Cheng, 2000; Yaman, 2011).

Yardımseverlik unsurunda, liderler astların refahı için onlara kişisel ilgi gösterir, bu durumdan memnun kalan astlar memnuniyetlerini daha çok çalışarak ödeme gayreti içinde olurlar (Erkuş, Tabak, & Yaman, 2010). Liderin yardımsever davranışları astlarının ailevi ve kişisel problemleri ile ilgilenmesi, onları anlaması, koruması gibi davranışları içermektedir (Kurt, 2013).

Üçüncü unsur olan liderin ahlaki davranışı, üstün kişisel erdemler gösteren (örneğin kişisel kazanç için otoriteyi kötüye kullanmayan, özel hayatında ve iş yerinde örnek teşkil eden), öz-disiplinli ve bencillik göstermeyen liderlerin davranışları olarak tasvir edilmektedir (Pellegrini & Scandura, 2008).

Üç davranışsal boyut, paternalizmin bütünsel bir resmini sağlamaktadır. Ahlaki bir çerçeve içinde, liderler mutlak otorite kullanırken, astlarına karşı gerçekten yardımsever davranışlar sergilemektedir. Buna paralel olarak, astlar uyumlu çocuklar misali hareket ederler (Zhang, Huai, & Xie, 2015).

Paternalizm toplumda önemli bir rol üstlenmiştir. Geçmişte, toplumsal düzenin ve hiyerarşinin sürdürülmesi, hanedanların veya babaların gücü ile sağlanmıştır (Redding & Hsiao, 1990). Örgütsel bağlamda, işyerini daha insancıl hale getirmek ve ahlaki değerleri ön plana alarak, işveren-işçi arasında katı ve sözleşmeye dayalı ilişkiler yerine daha esnek yönetim sistemleri kurmak için yeni paternalizm geliştirilmiştir. Yeni paternalizmde,

şirketler sosyal ve aile sorunlarına yardımcı olarak çalışanlarının iş dışı yaşamlarına daha fazla dahil olmaktadır (Aycan, 2006).

Erben (2004) paternalistik liderliği, otoriter lider davranışına benzetmekle birlikte, otoriter liderden farklı olarak astlarıyla bir ailenin çocuklarıyla ilgilendiği gibi bir liderlik tarzı olarak nitelendirmektedir. Paternalistik liderlikte, liderin astlarına karşı ilgili ve denetimli olduğu özellikle belirtilmesi gerektiği gibi, lider astlarını ailesinin bir parçası olarak gördüğünden bazı durumlarda astları adına kararlar alıp uygulayabilmektedir.

Paternalistik liderlik, her ne kadar toplulukçu, güç mesafesi yüksek, doğu kültürüne sahip ülkelere uygun gibi görünse de, bazı örgütler açısından belirli unsurları bakımından uyumlu bir tarz olarak görülmektedir. Bazı örgütlerdeki tüm liderler de organize etmek, yönetmek, karar vermek, etkilemek ve kontrol etmek gibi genellikle benzer uygulamalar gerçekleştirmektedirler. Bu nedenle paternalistik liderliğin bazı yönleri doğu kültürüne uygun gibi görünse de, diğer yönleri evrensel ve daha birçok kültür için uyumlu olabilmektedir (Köksal, 2011).

### **1.1.3. Türkiye ve Paternalizm**

Toplumumuzda sahip çıkan, koruyup kollayan, cesaretlendiren liderleri, ister işletme ister devlet yöneticisi olması fark etmeksizin baba sıfatı ile tabir etmek yaygın olan bir durumdur. Babalık, kültürümüzün topluma faydalı bireyleri onurlandırmak sebebi ile verdiği en büyük değerlerden birisidir. Hoşgörü, olgunluk, güvenilirlik, iyi kalplilik gibi pek çok olumlu özelliğin birleşimini ifade eden babacanlık kavramının dilimizdeki varlığı da aklımızda yarattığı çağrışımın sonucu olarak değerlendirilebilir (Oral Ataç, 2019). Baba figürünün doğduğu zamanlar köyden kente göçün olduğu, sanayileşmenin hız kazandığı 1960'lı 1970'li yıllardır. Bu yıllara ait birçok Yeşilçam filmi Hulusi Kentmen'i babacan patron tiplmesi ile özdeşleştirmiştir. Bu yıllar köylerden kente fabrikalarda çalışmaya giden insanların ve büyük kentlerde işçi sınıfını oluşturan kişilerin kentte varlığını devam ettirebilmesini kolaylaştıracak bir babaya duyulan ihtiyacın sonucu olarak görülebilir. Kentmen ile özdeşleşen bu karakter hem yardımsever hem de otokratik yönetici tipi ile bağdaştırılabilir. Hulusi Kentmen'in babacan patron tiplmesi astları ile olan ilişkilerinde iyi kalpliliği ile öne çıkarken diğer yandan bağırıp çağırabilen karakterdir (Karaçizmeli &

Kesken, 2017). Babalığa has davranışların önder figürü olan Hulusi Kentmen'in toplumumuzdaki değeri ve babacan patron tiplemesinin kazandığı sevgi de tesadüf değildir. Bunun altındaki sebep Kentmen'in oyunculuğunun yanında, kültürümüzde önemli bir yere sahip olan paternalist değerlerdir (Oral Ataç, 2019). Paternalizmin kültürümüzdeki etkisinin kendisini iş hayatında da hissettirmesi kaçınılmaz olmaktadır. Başka bir ifade ile paternalizm, aynı zamanda ülkemiz örgütlerini sarmalayan ve örgüt kültürünü şekillendiren önemli bir sosyo-kültürel ortam ögesidir (Aycan & Kanungo, 2000).

Paternalistik liderlik, liderin ebeveyne benzer ilişkisi karşılığında sadakat ve saygı beklediği bir yapıdır. Bu nedenle, Türk kültüründe bu tarz lideri açıklayan en iyi ifadenin 'ebeveyne benzer bir tutumla astları yönetmek' olduğu düşünülmektedir. Sadakat ve saygı davranışları da kültürümüzde önemli yere sahiptir. Zira, Türk kültürel ortamında paternalist lideri ifade ederken bu şekilde bir tanımın daha açıklayıcı olacağı düşünülmektedir. Yapılan araştırmalar, ülkemizdeki çalışanların yöneticilerinden paternalist davranışlar görme beklentisinin bugün hala sürmekte olduğunu göstermektedir (Gürcan, 2018).

Türk toplumsal kültürün Batı toplumlarından birtakım özellikleriyle farklılıklar gösterdiği ortadadır. Bundan dolayı, paternalist liderlik yapısının Türk kültürü ve Batı kültürü ile aynı düzeyde uyumlu olmaması gayet doğaldır. Türk toplumunun kültürel yapısından ziyade, istikrarsız ekonomik yapıya sahip olması, gelişmekte olan ülke olmasının da etkisi ile otoriterliğin kabul edilebilirliği ve itaate dayalı bir yapıya uygun olan paternalist davranışlara uygun düşmesi anlamlı karşılanabilmektedir. Bunlara ek olarak, korunma ihtiyacı, güven arayışı ve ilgi bekleyişi gibi özellikler de Türk toplumuna uygundur. Dolayısı ile, güç aralığı geniş, dişil yapıya sahip, duygusal bağları kuvvetli olan Türk toplumunda paternalist anlayışın ve yönetim tarzının olumlu sonuçlar doğuracağı değerlendirilebilmektedir (Yardımcı, 2010).

Türkiye'de tercih edilen liderlik tarzını ortaya çıkarmak için Türkiye'nin 6 farklı bölgesinde 15 üniversiteden 1213 kişi ile yapılan araştırmada ise paternalizmin en çok tercih edildiği bölgemiz Doğu Anadolu

ve Karadeniz, en az tercih edildiği bölgelerimiz ise İç Anadolu, Güneydoğu Anadolu ve Ege bölgeleridir (Paşa, 2000).

#### **1.1.4. Paternalistik Liderlik Sürecinde Lider ve Üye Davranışları**

Paternalistik liderlik ilişkisinde, lider-üye davranışları liderin üyeleri ile birebir ilişkisine dayanmaktadır. Lider çalışanlara göre her sorunun yanıtını bilmelidir. Liderin “çözemiyorum” ya da “bilmiyorum” demesi astları tarafından hoş karşılanmamaktadır. Çalışanlar liderlerini ebeveynleri yerine koyduklarından bakım ve ilgi beklemektedirler (Sargut, 2001).

Örgüt bağlamında ele alındığında bu durum lider ile üyeleri arasında etkileşimli, hiyerarşik ilişkiye ve rol farklılaşmasına işaret etmektedir. Lider-üye etkileşiminde, liderlerin çalışanları arasından bir grupla daha yakın ilişki içerisinde olduğu ileri sürülmektedir. Bu bireyler, iç grup adıyla değerlendirildikleri gibi bu bireylere liderin güveni ve imtiyazlarının daha fazla olduğu düşünülmektedir. Diğer bireyler de dış grup olarak adlandırılmaktadırlar. Lider-üye arasındaki ilişkinin sağlam temelli olabilmesi için hem liderin hem de üyelerinin ilişkiye yatırım yaparak katılımcı roller sergilemesi gerekmektedir (Robbins & Judge, 2015).

Türkiye’deki liderlerin katılımcı rolleri başka ülkelere göre farklılık göstermektedir. Katılım, grubun üyesi olmaktan ziyade düşüncelerinin karar verme sürecinde önemsenmesi, “biz olmayı” hissetmesi için kullanılır. Katılımcılar en çok da değerli olduklarını göstermeyi amaçlayan katılımı istediklerini ifade etmektedir. Örneğin, CEO güvenlik görevlisine çevre düzenlemesini iyileştirme hususunda ne düşündüğünü sorabilir. Güvenlik görevlisi düşüncelerini söylerken, bunların uygulamaya konmasını beklememektedir. Ancak onunla konuşulmasından, fikrinin sorulmasından memnuniyet duymaktadır ve kendini değer verilen ailenin bir parçası olarak hissetmektedir. (Paşa, Kabasakal, & Bodur, 2001).

Biraz daha detaylandırılacak olursak paternalistik liderliğin yardımseverlik boyutu da liderin astlarının saygınlığını koruması, gerekli ilgiyi göstermesi, astlarını kendi ailesinden görerek olumsuzluklara karşı korumasının etkinlik ve verimliliği arttırdığını ortaya çıkarmaktadır (Yardımcı, 2010).

Paternalist ilişkilerde, liderin hem pozisyonel hem de kişisel kaynaklara yatırım yapması ve astlarının genel refahı ile ilgilenen bir ebeveyn

gibi davranması beklenmektedir (Pellegrini, Scandura, & Jayaraman, 2010). Pellegrini & Scandura(2006), yüksek kaliteli lider-üye etkileşiminde paternalist liderlikte sağlanan koruma ve bakımı olumlu yönde etkileyebileceği görüşüne ulaşmışlardır.

Paternalizm ve paternalistik liderlik ile ilgili yazarlar farklı farklı görüşlere sahiptirler. Örneğin, Pellegrini & Scandura(2006) için paternalizm verimli bir stratejiyi ima ederken, Uhl-Bien ve diğerleri (1990) paternalistik liderliği şüpheli fakat arzu edilen olarak görmüşlerdir.

Paternalistik liderin davranışları ve astlardan beklenen davranışlar şekil 1'deki gibi tablolştırabilir (Farh & Cheng, 2000).





## LİDER DAVRANIŞI

## ASTLARDAN BEKLENEN DAVRANIŞLAR

### OTORİTERLİK

#### Yetki ve kontrol

- \*Yetki devretmede isteksizlik
- \*Yukarıdan aşağıya iletişim
- \*Bilgi paylaşmama
- \*Sıkı denetim

#### Astların yetkinliklerini küçümseme

- \*Astların önerilerini yoksaymak
- \*Astların katkılarını küçümsemek

#### İmaj Yaratma

- \*Temkinli davranmak
- \*Yüksek özgüven sergilemek
- \*Bilgi manipülasyonu

#### Didaktik davranış

- \*Standartların üzerinde performans beklemek
- \*Düşük performansı kınamak
- \*İyileştirmeler için astlara rehberlik etmek

### YARDIMSEVERLİK

#### Bireyselleştirilmiş ilgi

- \*Çalışanlara aile üyesi gibi davranmak
- \*İş güvenliği sağlamak
- \*Kişisel sorunlarda astlara yardım etme
- \*Astlara bütüncül ilgi gösterme

### DÜRÜSTLÜK VE AHLAK

#### Cömertlik

- \*Kişisel kazanç için yetkiyi kötüye kullanmamak
- \*Kişisel çıkarları iş ile karıştırmamak
- \*Kollektif çıkarları kişisel çıkarlardan daha çok önemsemek

#### Davranışlarıyla örnek olmak

- \*Örgütte kişiliği ile örnek biri olarak davranmak

### Uyum

- \*Açık destek göstermek
- \*Lider ile açık çatışmalardan kaçınmak
- \*Anlaşmazlık yaratabilecek görüşlerden sakınmak

### İtaat

- \*Liderin direktiflerini koşulsuz kabul etmek
- \*Lidere sadık olma
- \*Lidere güven duyma

### Saygı ve korku

- \*Lidere aşırı derecede saygı göstermek
- \*Lidere saygıyla karışık korku duyma

### Utanma hissi

- \*Hatlarını kabullenmeye gönüllü olmak
- \*Liderin talimatlarını ciddiye alma
- \*Hatalarını düzeltme ve iyileştirme

### Minnet göstermek

- \*Liderin iyiliğini asla unutmamak

### Karşılığını vermek için çabalamak

- \*Lider için kişisel çıkarlarını feda etmek
- \*Görevini ciddiye alma
- \*Liderin beklentilerini karşılamak
- \*Özenle çalışmak

### Özdeşleşme

- \*Liderin amaçlarını içselleştirme
- \*Liderin değerlerini özümsemek

### Model alma

- \*Liderin davranışını taklit etmek

**Şekil 1:Paternalist Lider Davranışı ve Astlardan Beklenen Davranışlar (Farh & Cheng, 2000).**

Aycan'a (2002) göre ilişkilerin önemi örgütsel sınırların ötesine geçmektedir. Liderlerin devlette ve diğer destek kurumlarında daha yüksek otoritedeki insanlarla kişiler arası iyi ilişkiler kurmaları beklenmektedir. Kurumun korunması, siyasi, teknik ve finansal destek almak için liderler bu tür kişilerle ağ kurabilmek için çaba harcarlar. Bu nedenle, ağ kurma ve diplomasi, gelişmekte olan ülkelerde paternalist lider davranışının özellikleri arasındadır.

Aycan (2006) paternalistik liderlik davranışını aşağıdaki gibi özetlemektedir:

- *“İşyerinde aile ortamı yaratmak: Astlarına baba gibi davranmak, astlarına mesleki ve kişisel yaşamlarında yardımcı olmak.*
- *Astları ile yakın ve bireyselleştirilmiş ilişkiler kurmak: Lider her bir astı ile bireysel ilişkiler kurarak, her bir astını şahsen bilerek (kişisel sorunlar, aile hayatı vb.) gerçekten refahı ile ilgilenir, astlarının mesleki ve kişisel yaşamı ile yakından ilgilenir.*
- *İş dışı yaşamlarına katılmak: Astlarının ve yakın aile üyelerinin önemli olaylarına (örneğin, düğün ve cenaze törenleri, mezuniyet vb.) katılmak, ihtiyaç duydukları takdirde astlarına yardım sağlamak.*
- *Sadakat beklemek: Astlarının özel hayatları pahasına eğer gerekiyorsa işletmede ani olarak ortaya çıkan acil bir duruma hemen katılmalarını beklemek.*
- *Otoritesini devam ettirmek: Statü farklılıklarına (pozisyon sıralarına) önem vermek ve çalışanların buna göre davranmasını beklemek, astlarının ve onların kariyerleri için neyin en iyi olduğunu bildiğine inanmak, hiçbir astının otoritesinden şüphe etmesini istememek.”*

Ayrıca paternalistik liderlik sürecinde, lider ve çalışanları arasındaki ilişkide yukarıda sayılan özelliklere karşılık astlardan beklenen davranışların da uyumlu olması gerektiğine değinerek onları da aşağıdaki gibi özetlemektedir:

- *“İşyerini bir aile ortamı gibi görürler ve paternalist liderle aralarında duygusal bir bağ olduğunu kabul ederler. Kişisel ve iş ile ilgili konularda liderlerinin tavsiyelerini alırlar.*

*-Liderlerine sadıktırlar ve saygı ile bağlıdırlar. Lideri örgüt dışındaki ve içindeki eleştirilerden koruyarak, liderlerinin iyiliği karşısında daha fazla çaba göstererek çalışırlar, gerektiğinde gönüllü olarak fazla mesai yaparlar.*

*-Gerektiğinde liderlerinin iş dışı yaşamlarında da destek olurlar.*

*-Liderlerinin çalışanları için neyin daha iyi olduğunu bildiğine inanarak, liderin otoritesini kabul ederler.”*

Chen, Eberly, Chiang, Farh & Cheng(2011) paternalistik liderlik özelliklerinin astlarda yarattığı duyguları genellikle hayranlık, saygı, beğenme, şükran veya korku ile nitelendirmektedir.

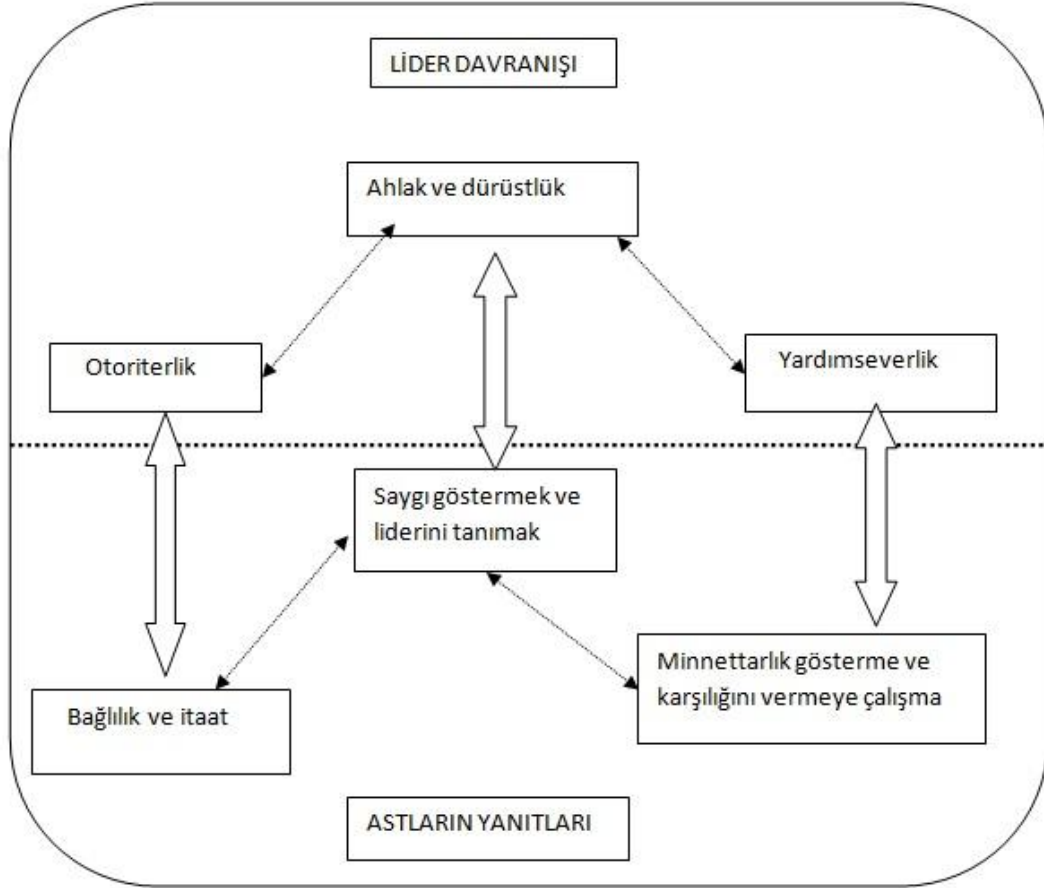
### **1.1.5.Paternalistik Liderlik Modelleri**

Literatürde paternalist liderlik boyutlarının iki farklı araştırmacı tarafından incelendiği gözlenmektedir. Bunlardan ilki, Farh ve Cheng (2000), paternalist liderliği otoriter, yardımsever ve ahlaki olmak üzere üç boyutta incelemişlerdir. İkinci modelde ise, Aycan (2006) paternalist liderliği iyi niyetli (yardımsever) ve çıkarıcı olarak iki boyutta incelemiş ve liderin niyeti ile astlarına davranış şekillerini tanımlamıştır.

#### **1.1.5.1.Farh ve Cheng'in Paternalistik Liderlik Modeli**

Farh ve Cheng (2000) “Çin Örgütlerinde Paternalist Liderliğin Kültürel Bir Analizi” çalışması kapsamında paternalist liderliği ele almışlardır. Silin (1976)'den bu yana diğer araştırmacıların yürüttükleri tüm araştırmaları gözden geçirdikten sonra, paternalist liderliği, güçlü bir disiplin ve otoriteyi, babacan yardım ve ahlaki bütünlükle birleştiren bir üslup olarak tanımlamışlardır. Tanıma göre, paternalist liderlik üç önemli alt boyuttan oluşmaktadır: Otoriterlik, yardımseverlik ve ahlaki boyut. Bunlardan otoriterlik alt boyutu, çalışanlar üzerinde kontrol sağlanmasını ve kesin bir otoritenin var olmasını ileri süren ve çalışanlardan sorgusuz itaat bekleyen bir yaklaşımı ifade etmektedir (Gürcan, 2018). Yardımseverlik, liderin hem özel hayatında hem de iş yerinde astlarına karşı gösterdiği bütünsel bir ilgiyi açıklamaktadır. Ahlâki boyutta ise liderlerin bencillik göstermeyen, bireysellikten uzak, öz-disiplinli ve model insan olma konuları incelenmektedir (Erkuş, Tabak, & Yaman, 2010). Ahlaki boyutta lider, otoritenin yalnızca kişisel çıkarlar için değil toplum yararı için olduğunu gösteren davranışlar sergilemelidir (Erben & Güneşer, 2008).

Farh ve Cheng (2000) paternalist liderliğin üç unsurunu içeren ve astların verdikleri yanıtlarla etkileşimini gösteren bir model geliştirmişlerdir. Bu model şekil 2'deki gibidir.



Şekil 2:Paternalist Liderlik ve Astların Yanıtları (Farh & Cheng, 2000).

Modele göre ahlaki boyut lidere saygı göstermek ve liderini tanımaya sebep olmaktadır. Otoriterlik boyutu bağlılık ve itaatin güçlü yanıtını akla getirirken; yardımseverlik boyutu daha çok astların lidere minnettarlık göstermelerine ve karşılığını vermeye çalışmalarına sebep olmaktadır (Türesin, 2012).

#### 1.1.5.2.Aycan'ın Paternalistik Liderlik Modeli

Aycan (2006), paternalist liderliği incelerken niyetin liderin davranışında önemli olduğunu vurgulamıştır. Aycan (2001) paternalist liderliği çıkarıcı ve iyi niyetli olmak üzere iki boyutta incelemiştir. Bu iki boyut arasındaki en temel farklılık, üstün ve astın davranışlarını motive eden güce dayanmaktadır. İyi niyetli paternalizm davranışında çalışanın iyiliği öne

çıkartılırken; çıkarıcı paternalizm davranışında yapılan iş vurgulanmaktadır (Gürcan, 2018). Çıkarıcı paternalizmde, lider astlarının uyumu için bir ödül veya ceza ileri sürmektedir. Diğer bir ifadeyle, astlar cezadan kaçmak veya ödül kazanmak için uyum göstermektedirler. İyi niyetli paternalizmde, liderler kontrol kullanırlar, ancak vurgulanan niyet astların mutluluğunu arttırmaktadır. Astlar kendi yararları için kuralları bilmektedirler, gönüllü şekilde kurallara uymaktadırlar ve liderlerinin kararlarına saygı göstermektedirler (Aycan, 2006).

İyi niyetli paternalizm bağlamında, çalışanın yararı için liderler güç kullanmaktadırlar. Bir ailede babanın, çocuklarının yararı için otoriter ve disiplinli olması bu davranışa benzemektedir. Çıkarıcı paternalizmde liderler konumu dolayısıyla sahip olduğu gücü çoğunlukla kendi çıkarlarına olacak şekilde kullanmaktadır (Aycan, 2002).

Diğer bir ifade ile iyi niyetli paternalizmde lider astının refahını ve iyiliğini düşünürken, karşılığında da ast üstüne saygıdan dolayı bağlılık göstermektedir (Erben, 2004). Astlar ihtiyaçları karşılanırken kaynakları liderler tarafından sağlandığı için liderlerine itaat etmekte ve bağlılık göstermektedirler (Pellegrini & Scandura, 2008).

Aycan (2006) Batı literatüründe gösterildiği gibi paternalizmin otoriterliğe eşit olmadığını ileri sürmüştür ve otoriter ile otokratik liderliği karşılaştırarak paternalist liderlik davranışlarını anlatmaya çalışmıştır. Bu durumda, otokratik ile otoriter yaklaşım arasındaki farkı belirtmek faydalı olacaktır. Otoriter yaklaşımda astın lidere bağlılığı ve itaati gönülsüzdür. Çünkü lider, astına herhangi bir karşılık vermeden bağlılık isteme hakkına sahiptir. Otokratik yaklaşımda da astın lidere itaati gönüllü olduğu gibi, liderin disiplin ve kontrolü astların iyiliği içindir (Çalışkan, 2015).

### **1.1.6. Paternalistik Liderlik Kavramı ile İlgili Çalışmalar**

#### **1.1.6.1. Dünya’da Yapılan Çalışmalar**

Paternalist liderliğin örgütsel sonuçları ve örgüt çalışanlarının tutumlarını nasıl etkilediği, özellikle paternalist liderliği benimseyen coğrafyalarda araştırmacıların dikkatini çekmektedir. Kültürün bu şekilde bir yönetim yaklaşımıyla uyumluluk gösterdiği ülkelerden biri olan Malezya’daki KOBİ’lerden 287 çalışandan veri toplanarak paternalist liderliğin çalışanların bağlılığı üzerindeki etkisini incelemek üzere bir

araştırma gerçekleştirilmiştir. Bu araştırmada örgütsel bağlılık üç boyutlu bir yapı olarak incelenmiş ve bu boyutlar ile paternalist liderlik arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Paternalizm, Malezya gibi doğu kültürleri içinde entegre bir kültürel norm olduğu için çalışanlar arasındaki örgütsel bağlılığı teşvik etmeyi amaçlayan yöneticiler için de bu araştırmanın rehber olarak kullanılabilmesi görüşüne varılmıştır (Hakimian, Farid, Ismail, & Ismail, 2014).

Pellegrini, Scandura ve Jayaraman (2010), Batılı ve Batılı olmayan iş ortamında paternalizm, lider üye etkileşimi, örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri incelemişlerdir. Amerika'da çalışan 215 ve Hindistan'da çalışan 207 çalışan ile yapılan araştırmanın sonuçları, paternalist liderliğin, farklı kültürel bağlamlarda örgütsel bağlılığı önemli ölçüde etkileyebileceğini göstermektedir. Paternalist liderlik Hindistan'da Amerika'daki örgütlere göre daha yüksektir. Her iki kültürel bağlamda paternalist liderlik ile lider-üye etkileşimi pozitif ilişkili bulunmuştur.

284 kişi ile yapılan başka bir çalışma, psikolojik güçlülük açısından, paternalist liderliğin çalışanların seslilik davranışı üzerindeki etkilerini araştırmayı amaçlamaktadır. Sonuçlar, paternalist liderliğin tüm boyutlarının çalışanların seslilik davranışı üzerinde belirgin etkilerini göstermektedir. (Lin, Lin, & Li, 2015).

Paternalist liderliğin benlik saygısı üzerindeki etkileriyle çalışanların seslilik davranışlarını nasıl etkilediğini araştıran bir başka çalışma Çin kültüründe, Batı bağlamından uzak olarak yapılmıştır. 347 çalışan ile yapılan araştırma sonucuna göre, paternalist liderliğin üç bileşenin benlik saygısı ve seslilikle ilişkili olduğunu göstermiştir. Yardımseverlik ve ahlaki liderlik alt boyutları, benlik saygısı ve seslilik davranışları üzerinde önemli olumlu etkiye sahipken, otoriterlik alt boyutu olumsuz bir etkiye sahiptir. Ayrıca benlik saygısı, çalışan sesliliği ile pozitif ilişkilidir ve lider ile astları arasındaki pozitif ilişkilere aracılık etmektedir (Xiao & Pan, 2017).

Paternalist liderlik, derin köklü kültürel zemin altında oluşturulan bir liderlik tarzıdır. Özel Konfüçyüs kültürünün etkisi altında çalışanların ses davranışı araştırılmış, bu liderlik tarzı altında çalışanların örgütsel öz saygılarını kazanmaları hususu tartışılmıştır. Araştırmaya göre, yardımsever liderliğin seslilik davranışını olumlu yönde etkilediği, örgüt öz saygısının bir

ara rol oynadığı görülmüştür. Bu nedenle çalışanlara titiz bir özen göstermesi gereken idari düzeydeki amir, kurumun saygısını hissettirmeli ve aidiyet duygusunun oluşmasını sağlamalıdır. Böylece çalışanlar daha aktif çalışacak ve kuruma fayda sağlamak için yenilikçi tavsiyelerde bulunacaklardır. Bu çalışmada paternalist liderliğin, otoriterlik alt boyutunun çalışan sesliliği davranışına olumlu etkisi olduğu görülmüştür. Çünkü çağımızda çalışanlar liderlerin önünde bile fikirlerini söylemekte daha cesaretlidirler, yeteneklerini kanıtlamak için kendilerini ifade etmekten çekinmemektedirler (Liu & Liu, 2017).

Tayvan'da imalat sanayi sektöründe çalışan 428 kişinin katılımı ile bir çalışma yapılmıştır. İmalat sanayi sektöründeki işletmelerde, ahlaki liderlik alt boyutu, yardımseverlik ve otoriterlikten daha önemlidir. Otoriterliğin çalışma moralini olumsuz etkilediği, ahlaki boyut ve yardımseverlik boyutunun ise olumlu etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu, çalışanların moralini yükseltmek için liderlerin otoriterlikten daha çok ahlaki ve yardımsever davranışlar sergilemesi gerektiği anlamına gelmektedir. Memnuniyet, güven ve bağlılık unsurları ast-üst ilişkisinin kaliteli olup olmamasından kaynaklanan getirilerdir. Bu ilişki paternalist liderlik ve çalışanların morali arasında arabuluculuk etkisi yaratmaktadır. Son olarak paternalist liderliğin örgütsel ortamında iyi ast-üst ilişkisinin çalışanların çalışma moralini yükseltmesine yardımcı olduğu ileri sürülmektedir (Chu, 2010).

Çin'de 402 çalışan ve yöneticilerin bulunduğu araştırmada, sosyal değişimden ve benlik kavramı temelli liderlik teorilerinden yola çıkarak, paternalist liderliğin, çalışan sesliliğinin, lider-üye etkileşiminden ve Çin bağlamındaki statü-yargı perspektifinden nasıl etkilendiğini incelemektedir. Elde edilen verilere göre, lider-üye etkileşimi ve statü-yargı mekanizmalarının paternalist liderlik davranışının etkilerini çalışan sesliliğine aktarmada eş zamanlı olarak çalışabileceğini göstermektedir. Otoriter paternalist liderler, statü kararlarını azaltarak çalışan sesliliğini azaltmaktadırlar. Yardımsever paternalist liderler, hem lider-üye etkileşimini hem de statü yargısını arttırarak çalışanlarını sesliliğe teşvik etmektedirler. Ahlaki boyutun ağır bastığı liderler, çalışanı lider-üye etkileşimi süreçleri aracılığıyla sesli olarak olumlu etkilemektedirler. Sonuçlar özellikle, lider-üye

etkileşimi, yardımseverliğin ve ahlaki boyutun çalışan sesliliğini arttırdığını; statü yargısı ve otoriterliğin çalışan sesliliğini azalttığını göstermektedir (Zhang, Huai, & Xie, 2015).

Yapılan başka bir araştırma da Tayvan'da yerel bir işletmede, doğu kültürü ile uyumlu olan paternalist liderliğin, dönüşümcü liderlikten farklı olduğu ve bazı yerel özellikleri ortaya koyduğu bulunmuştur. Paternalist liderliğin üç boyutunun da astların yanıtları üzerinde anlamlı etkisi bulunmuştur. Özellikle yardımseverlik boyutu, liderliğe olan bağlılık ve astların sadakatli davranması ve minnet duyması en önemli etkiye sahiptir. Astların uyumu için otoriterliğin büyük etkiye sahip olması beklenirken ahlaki boyut daha büyük etkiye sahiptir. Eşitlikçilik gibi modern kavramlar ile birlikte, ahlaki boyut bazı otoriterlik unsurlarının yerini almıştır. Artık otoriterlikten ziyade ahlaki olmak, örnek davranışlarla itaatkar uyumu teşvik etmenin daha muhtemel olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır. Bu sonuç, modernleşme, sanayileşme ve küreselleşme ile birlikte paternalist liderliğin otoriter önderliğinin etkisinin ortadan kalktığını göstermektedir (Cheng, Chou, Wu, Huang, & Farh, 2004).

Çakar ve Kim (2015) yaptıkları çalışmada Türkiye örneğinde geliştirilen paternalizm ölçeğini kullanarak, Koreli çalışanların paternalizm ve paternalist liderlik algılarını ölçmeye çalışmışlardır. Hem Türk hem de Koreli liderlerin ataerkil olmasına rağmen, karakteristiklerin kökeni farklı geçmişlere dayanmaktadır. Kore'deki paternalizm konusundaki güncel çalışmalar Konfüçyüs'çülük ve ekonomik krize dayanırken, Türkiye'nin göçebe tarihine, askeri darbelere, karmaşık bürokrasiye ve ekonomik istikrarsızlığa dayanmaktadır. Araştırma sonuçları, ölçeğin Kore kuruluşlarında da geçerli olduğunu göstermiştir.

Tayvanlı uluslararası havayolu şirketinde çalışan uçuş görevlileri ile yapılan başka bir araştırma, kabin ekibi departman yöneticilerinin paternalist liderlik tarzının, seslilik davranışlarını nasıl etkilediğinin araştırılmasını hedeflemiştir. Sonuçlar, görevlilerin sosyal seslilik davranışında bulunduğunu göstermektedir. Kabin departman yöneticileri bu davranışları arttırmak için daha etkili yönetim stratejileri kullanmalıdırlar. Örneğin; departman yöneticilerinin ebeveyn benzer bakımı, yardımsever desteği, kabin ekibinin aile ortamı yaratmasına neden olacak ve organizasyon ekibi ile uyumu



güçlenecektir. Yardımseverlik yukarıya doğru güvenli iletişimi teşvik edebileceğinden seslilik davranışı ile ilişkileri pozitif ve yardımseverlik ile savunmacı seslilik davranışı arasında negatif ilişki olduğundan kabin ekibi ile çalışırken liderin uygun yönetim tekniğini seçmesi gerektiği görüşüne varılmıştır. Ayrıca sesliliğin, havayollarının genel güvenlik performansına fayda sağlayan kolektif zekâyı geliştirmek için ilk adım olabileceği düşünülmektedir (Chen S.-C. , 2017).

#### **1.1.6.2. Türkiye’de Yapılan Çalışmalar**

Türkiye’de paternalist liderlikle ilgili yapılan araştırmalarda, paternalist eğilimin nedenlerinin Türk toplumunun kültürel özellikleri ile bağdaştırıldığı dikkat çekmektedir. Bu anlamda, ulusal kültür ile doğu kültürüne özgü liderlik modeli olan paternalist liderlik tarzı arasındaki ilişkinin incelenmesi için Nevşehir’de faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı konaklama işletmelerinde çalışan 312 kişiye yönelik bir çalışma yapılmıştır. Çalışmada yapılan analizler sonucunda, toplulukçuluk, belirsizlikten kaçınma ve eril değerlerin paternalist liderlik algısının açıklanmasında pozitif yönlü anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir. Ancak paternalist liderlik algısının açıklanmasında görece olarak en fazla toplulukçuluk boyutunun etkili olduğu görülmüştür. Bu bağlamda örnekleme dâhil olan konaklama işletmelerinde çalışanların sahip olduğu toplulukçu değerlerin, aile kavramına vurgu yapan paternalist liderlik algısının açıklanmasında önemli bir rol oynadığı ifade edilebilir (Çalışkan & Özkoç, 2016). Benzer bir çalışma yapan Erben (2004), Türkiye’deki toplumsal kültürün ne derece paternalist varsayımlara dayandığı ve bununla ilişkili olarak Türk aile kültüründeki güç mesafesi ve kadercilik gibi boyutların işletme kültürüne etkisi aile işletmeleri bağlamında incelenmiştir. Bu araştırmanın sonuçlarına göre, Türkiye’de arzu edilen yönetici tipolojisi ise sırasıyla danışman (35.2%), paternalist (28.9%), demokratik (25.6%) ve otoriter (10.3%) yöneticiler sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca diğer bir sonuç, paternalist lider özelliklerinin genellikle Türkiye gibi kültüre sahip ülkelerde tercih edilmesinin sebebi, bu kültürel örüntüde patron ya da liderin görev ve sorumluluklarının işyeri ile sınırlı kalmamasının ve hareket alanının daha genişlemesinin doğal karşılanması olduğu görülmektedir.

Güç mesafesi ve bireysellik-kolektivizm gibi bireysel kültürel değerlerin, çalışanların paternalist liderlik davranışı algılarında bir fark yaratıp yaratmadığını bulmak amacıyla Sakarya'da alüminyum üretim fabrikasında 182 çalışan ve bir yöneticisi bulunan grup ile araştırma yapılmıştır. Bulgulara göre, çalışanlar kültürel olarak kolektivist değerlere sahiptir ve amirlerinin paternalist bir lider gibi davrandıklarını düşünmektedirler. Çalışma sonucunda, bireysel kültürel değerlerin çalışanların paternalist liderlik davranışı algısında kısmi bir rol oynadığı görülmüştür (Ardıç & Uslu, 2016).

Çeşitli kamu ve özel sektör çalışanlarından 2003 kişi ile 10 ülkeden (Kanada, Amerika, Türkiye, Çin, Pakistan, Hindistan, Almanya, Romanya, İsrail, Rusya) toplanan veriler ile yapılan araştırmaya göre, on ülke arasında Türkiye'nin paternalizm boyutunda ikinci sırada yer aldığı görülmektedir. Paternalizmin en çok görüldüğü ülkeler Hindistan, Pakistan, Çin ve Türkiye; orta seviyede görüldüğü ülkeler Romanya, Rusya, Amerika, Kanada; en az görüldüğü ülkeler ise İsrail ve Almanya'dır. Kanada, İsrail, Romanya, Çin, Türkiye, Pakistan ve Hindistan'da paternalizmin başkalarına karşı yükümlülüklerini yerine getirme varsayımını yordadığı gözlenmiştir. ABD, Romanya ve Çin'de bu ilişki gözlenmemiştir. Ülkelerin yarısında ise (Almanya, İsrail, Romanya, Rusya, Çin) paternalizm çalışanın proaktif olarak sayılma olasılığını daha az tahmin etmiştir. Türkiye'de çalışanların proaktif olmadıklarına, işlerini bağımsız ve insiyatif olarak yapamadıklarına karşı inanç da kurumlara yerleşmiştir. İsrail, Çin, Türkiye, Pakistan ve Hindistan'da paternalizm kurumlarda katılımcılığı da desteklemektedir. Bu çalışmada, çeşitli toplumlarda paternalizmin anlamı ve çağrışımı farklılaştığı için detaylı araştırılması önerilerek, kültürel bir boyut olan paternalizm kavramı literatüre kazandırılmıştır (Aycan & Kanungo, 2000).

Gürcan (2018), örgütlerdeki paternalist liderlik davranışlarının Türk Y kuşağı çalışanlar üzerindeki etkilerini incelemiştir. Yaptığı araştırma sonucuna göre Y kuşağı çalışanların, Batılı kültürlerde bağımsız, bireyci, yenilikçi vb. olarak ifade edilseler de, ülkemizde Türk kültürünün rolünden dolayı paternalist bir lideri tercih etmeyi sürdürdükleri ortaya çıkmıştır. Liderin paternalist liderlik davranışları Y kuşağı çalışanlarının duygusal bağlılığını %44 oranında artırmaktadır. Bu anlamda Türk Y kuşağı

çalışanlarının; işyerinde aile ortamı oluşturan, işgörenlerinin özel yaşamlarına dahil olan ve konumunun getirdiği hiyerarşi ve otoriteyi belirginleştiren liderlerle çalıştıklarında duygusal bağlılıklarının arttığı gözlenmiştir

Türkiye’de birleşme veya devralma yoluyla geçen bankalarda 118 beyaz yakalı çalışan üzerinde, paternalist liderlik ve belirsizlik algısının olumsuz yönde olacağı düşünülerek bir araştırma yapılmıştır. Bu araştırma, belirsiz durumlarda, çalışanlar için liderlik tarzının kritik bir konu olduğunu göstermektedir. Verilerden ortaya çıkan en çarpıcı sonuç, paternalist liderliğin çalışanların belirsizlik algısını olumsuz yönde etkilemesidir. Bu nedenle paternalist liderlik ile algılanan belirsizlik arasında bir ilişki vardır ve bu belirsizlik çalışanları olumsuz şekilde etkilemektedir varsayımları tam olarak desteklenmektedir. Demografik açıdan bakıldığında ise kadın yöneticileri olan çalışanların, erkek yöneticileri olanlardan liderlerini daha fazla paternalist algıladıklarını desteklemektedir (Özer, Doğan, & Tınaztepe, 2013).

Türkiye’de yapılan daha birçok araştırmada paternalist liderliğin birçok örgütsel değişken üzerinde etkisi olduğu görülmektedir. Ayrıca paternalist liderliğin alt boyutları arasında da farklı sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir. Bu anlamda, Bolu’daki ilköğretim okullarında çalışan 309 sınıf öğretmenin katılımı ile paternalist liderlik ve iş doyumları arasındaki ilişki araştırılmıştır. Analiz sonuçlarında, paternalist liderlik ve iş doyumları arasında anlamlı ve olumlu yönde ilişki olduğu görülmektedir. Ayrıca paternalist liderliğin iş doyumları üzerinde önemli etkiye sahip olduğu bulunmuştur. Bu araştırma sonucuna göre, Türkiye’nin kolektif ve paternalizmin yaygın bulunduğu kültürel özelliklere sahip olması sebebiyle öğretmenler kendileriyle çalışmaya istekli olan, onlarla yakın ilişki içinde olmayı önemsedikleri okul müdürlerinin öğretmenlere yardımcı ve destek olarak paternalist liderlik davranışlarını sergileyeceklerini ileri sürülmektedir (Cerit, 2012).

Yöneticilerin paternalist liderlik davranışlarının, astlarından beklentileri üzerinde nasıl rol oynadığını incelemek için 273 yöneticiyi içeren bir araştırma yapılmıştır. Başka bir deyişle yöneticilerin paternalist liderlik davranışının astlarından psikolojik sözleşme bağlamındaki beklentileri üzerinde bir etkisi olup olmadığı incelenmiştir. Çalışmada yapılan analizler

sonucunda paternalist liderlik ve psikolojik sözleşme arasında pozitif ilişkiler olduğu bulunmuştur. Yöneticilerin paternalist liderlik düzeyi yükseldikçe, çalışanlarından psikolojik sözleşme bağlamında daha yüksek beklentilere sahip oldukları söylenebilmektedir (Gerçek, 2018).

İstanbul'da değişik sektörlerden 176 beyaz yakalı ile yapılan araştırmada paternalist liderliğin yardımsever, ahlaki ve otoriter boyutları ile çalışanların işlerine yaratıcı katılım algıları arasındaki ilişki araştırılmıştır. Paternalist liderliğin yardımsever ve ahlaki boyutu ile çalışanların işlerine yaratıcı katılım algıları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir. Özellikle paternalist liderliğin yardımsever boyutunun, çalışanların içsel motivasyonlarını etkileyerek yaratıcı katılımlarını teşvik etmek için uygun bir strateji olabileceği düşünülmektedir. Paternalist liderliğin otoriter boyutu ile çalışanların işlerine katılımları arasında negatif ilişki gözlemlenmiştir. Yani liderlerin sorgulanmaksızın otoritelerine itaat edilmesini beklemeleri yaratıcı katılımları desteklemek için uygun değildir (Kurt, 2013).

Başka bir çalışma da paternalist liderliğin etik iklim üzerindeki etkisini ve liderde güvenin ılımlı rolünü araştırmıştır. Araştırma, İstanbul'da aynı zamanda çalışan ve bir vakıf üniversitesinde yüksek lisans öğrencisi olan 227 kişi ile yapılmıştır. Bulgular, paternalist liderliğin etik iklim üzerinde bazı etkileri olduğunu göstermiştir. Ayrıca, liderlere duyulan güvenin paternalist liderlik ve etik iklim arasındaki ilişkiye aracılık ettiğine yönelik destek bulunmuştur. Çalışmanın sonuçları şirket kurallarını ve prosedürlerini takip etmek, kuruluştaki diğer kişilere sorumluluk ve ebeveyne benzer şekilde bakım göstermek için paternalist liderliğin çalışanlar üzerindeki önemini göstermiştir. (Ötken & Cenkci, 2011).

Paternalist liderlik davranışları, etik ile ilgili iklim ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemek için 142 kişiden veri toplanmıştır. Sonuçlar, paternalist liderliğin yardımseverlik boyutunun, duygusal bağlılık ve devamlılık üzerinde güçlü ve olumlu bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir. Bu, çalışanların güçlü bir şekilde paylaşılan etik değerleri olan bir kuruluş hakkındaki algılarıyla açıklanabilmektedir. Buna ek olarak, paternalist liderliğin etik iklim algısı üzerinde de etkili olduğu tespit edilmiştir. Son olarak, sonuçlar etikle ilgili iklimin, yardımseverlik ve duygusal bağlılık

arasında aracı bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir (Erben & Güneşer, 2008).

Tekstil, ithalat, ihracat ve mağazacılık sektörlerinden İstanbul’da seçilen 150 çalışan ile yapılan araştırmada Türk değerlerinin baskın olduğu organizasyonlarda paternalist liderlik ve astların sessizlik davranışı arasındaki ilişki incelenmiştir. İnceleme sonucunda, paternalist liderlik ile örgütsel sessizliğin tüm yönleri arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Otoriterliğin örgütsel sessizliğin tüm boyutları üzerinde pozitif ilişkisi bulunurken yardımseverlik ve ahlaki boyutun örgütsel sessizliğin tüm boyutları üzerinde olumsuz etkisi bulunmaktadır (Sevgi, 2018).

Türkiye’de liderliğin anlaşılabilmesi açısından paternalist liderlik modelinin önemli yere sahip olduğu açıkça görülmektedir. Paternalizmin kültürel köklerinin nerelere dayandığına, paternalist liderlik modelinin boyutlarının nasıl oluştuğuna, bu tür liderlik modelinde lider-izleyici arasındaki ilişkilerin nasıl olduğuna ve bu ilişkiye dayanarak çalışanların ses çıkarma davranışı gösterip göstermediği hususlarının incelenmesi de önemli görünmektedir (Oral Ataç, 2019). Çalışmamızın bundan sonraki kısmında çalışan sesliliği incelenecek olup, ardından paternalist liderlik ile olan ilişkisine yer verilecektir.

## **1.2.ÇALIŞAN SESLİLİĞİ**

Çalışmanın bu kısmında, çalışan sesliliği kavramının tanımı yapılacak olup, nasıl ortaya çıktığı ve oluştuğu anlatılacaktır. Ardından, çalışan sesliliğinin türleri, benzer kavramlarla ilişkisi, çalışan sesliliğine etki eden faktörler, çalışan sesliliğinin önemi, sonuçları ve çalışan sesliliği ile ilgili yapılan çalışmalara yer verilecektir.

### **1.2.1.Çalışan Sesliliği Kavramı**

Çalışmamızda çalışan sesliliği olarak adlandırılmakla birlikte, yabancı kaynaklarda “*employee voice*” olarak ele alınmakta olan kavramın; çalışanların ses çıkarma ya da ses verme davranışı, işgören sesliliği veya çalışan sesi gibi tercümelerini de görmek mümkündür (Okun, 2017; Ünler, Çalışkan, & Vatansever Durmaz, 2015; Bulut & Meydan, 2018; Şehitoğlu, 2012).

Çalışan sesliliği kavramının alan yazında birçok araştırmacı tarafından farklı şekillerde tanımlandığı görülmektedir. Türkçe literatürde İngilizce

literatüre kıyasla kavram birliğinin sağlanamamış olması konunun son yıllarda yeni yeni ilgi görmeye başlaması ve araştırmacıların sessizlik kavramı üzerinde yoğunlaşması ile bağlantılı olduğu görülmektedir. Literatürde çalışan sesliliğinin iki yaklaşımla değerlendirilebileceğini söylememiz mümkündür. Birincisi, çalışanların örgüt kararlarına katılımı ile ilgili olan, yasal süreçler bağlamında ele alan yaklaşımdır. Bu yaklaşım örgütteki yapısal birtakım süreçlere yoğunlaşmaktadır. İkinci yaklaşım, çalışanların herhangi bir durumdaki fikirlerini örgüt içerisinde açık bir şekilde dile getirme davranışlarına odaklanmaktadır. İkinci yaklaşım konunun davranışsal boyutuna yoğunlaşmaktadır ve bu çalışmada da ikinci yaklaşım temel alınmaktadır. Bununla birlikte birisi çalışan hakları, diğeri ise verimlilik motivasyonu ile hareket eden iki araştırma alanı ortaya çıkmaktadır (Van Dyne, Ang, & Botero, 2003; Oral Ataç, 2018). İkinci yaklaşımın temsil ettiği görüşe göre çalışan sesliliği, isteğe bağlı bir şekilde, sözlü olarak, kişinin örgütsel değişim yaratacak fikirlerinin liderler ile paylaşılmasıdır (Detert & Burris, 2007).

Van Dyne ve LePine (1998) çalışan sesliliğini, örgütün işleyişi hakkında eleştiride bulunmak yerine geliştirmeyi amaçlayan yapıcı ve olumlu yöndeki teşvik edici davranış olarak tanımlamışlardır. Van Dyne, Ang ve Botero (2003) çalışmasında çalışan sesliliğini, iş ile alakalı konularda örgütün gelişimini desteklemek amacıyla görüş, düşünce ve bilgilerin istekli olarak ifade edilmesi olarak adlandırmışlardır.

Hirschman'a (1970) göre çalışan sesliliği; örgütte bireysel ve toplu olarak herhangi bir problemde kaçmak yerine oluşan problemi iyileştirmek veya yöneticileri değişime itebilmek adına atılan adımdır. Yani çalışanların örgüt ile ilgili olan fikirlerinin uygulanması için yöneticilerine karşı uyguladıkları bir girişimdir.

Morrison (2011) ise çalışan sesliliğini, örgütün veya birimin işleyişini geliştirmek amacıyla taşıyan, işe ilişkin fikirlerin, önerilerin, kaygıların veya görüşlerin gönüllü olarak yönetime iletilmesi olarak tanımlamıştır.

Başka bir tanıma göre çalışan sesliliği, işle ilgili sorunları ele almak için alternatif yaklaşımlar veya farklı akıl yürütme biçimleri dahil olmak üzere, çalışanların fikirlerini, işyeri meseleleri hakkındaki görüşlerini açıkça ifade etmesidir (Premeaux & Bedeian, 2003).

Wilkinson, Donaghey, Dundon ve Freeman (2014) da çalışan sesliliğini örgütü ilgilendiren hususlarda çalışanların örgütte söz sahibi olmaya çalıştıkları ve böylece örgütsel işleyişi etkileyebilecekleri yollar olarak tanımlamaktadırlar.

Tangirala ve Ramanujam (2008) hemen hemen benzer bir yaklaşımla çalışan sesliliğini, çalışanların işle alakalı çeşitli durumlardaki düşünce, endişe veya fikirlerini yapıcı amaçlarla ifade etmeleri olarak tanımlamaktadır.

Sesin birçok tanımı olsa da bu tanımlar birçok önemli ortak özelliği paylaşmaktadırlar. Yukarıda ifade edilen tanımlardan yola çıkılarak çalışan sesliliğinin temel özelliklerini üç şekilde sıralamak mümkündür (Morrison, 2011): Birincisi, çalışan sesliliği olgusu birtakım mesajların belirli bir göndericiden alıcıya iletiildiği sözlü anlatım eylemlerini içermektedir. İkincisi, çalışan sesliliği isteğe bağlı davranış olarak tanımlanmaktadır. Bu davranışlar çalışanın tercihine bağlı olarak ortaya çıkmaktadır ve pek çok faktörden etkilenebilmektedirler. Üçüncü özellik ise, sesin niyetinde yapıcılık olduğu görüşüdür. Burada amaç, şikâyetçi olmak veya eleştirmek değil, iyileştirme ve olumlu değişim getirmektir. Tüm özellikler göz önüne alındığında, çalışan sesliliği davranışlarını, gönüllülük esasına dayanan, durumu veya örgütü iyileştirmeyi amaçlayan, çalışanların pozitif bir tutum ve proaktif bir anlayış biçimi ile ortaya koyduğu özgeci davranışlar olarak değerlendirmemiz mümkündür.

Van Dyne ve LePine (1998) kişinin beklenen rollerin ötesine geçerek örgüt için gösterdiği ekstra rol davranışlarının dışında bazı kontrol ve denetmenlik gerektiren işlerin (denetçi, avukat gibi) ses gerektirdiğini vurgulamış, işin bir parçası olduğundan dolayı çalışan sesliliğinin her zaman ekstra rol davranışı olmadığını belirtmişlerdir.

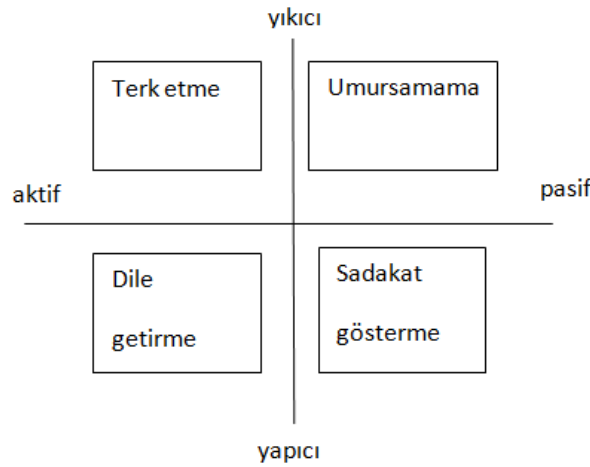
### **1.2.2.Çalışan Sesliliği Kavramının Kuramsal Temelleri**

Çalışan sesliliği kavramının kökeni Hirschman (1970)'ın terk etme, dile getirme, sadakat gösterme kuramına değin götürebiliriz. Hirschman'ın çalışmasında seslilik kavramı, örgütte oluşan olumsuz durumlara karşı memnuniyetsizliği dile getirmek için verilen bir çeşit tepki davranışı olarak açıklanmıştır. Burada tatminsizlik yaşayan çalışanların göstermesi muhtemel üç temel davranış biçimini tanımlamaktadır. Kurama göre, çalışanın olumsuz koşulların iyileşeceğine dair umudu olmadığı hallerde, bulunduğu örgütte

farklı bir birime geçme ya da örgütten ayrılma gibi işini terk etme yönünde davranışlar göstermesi olasıdır. Diğer yandan, kişi, hiç tepki göstermeden belirli bir süre koşulların iyileşmesini de bekleyebilir. Sadakat gösterme diye belirtilen bu davranışta, çalışanın tamamen sessiz kalarak durumların kendi kendine iyileşmesini beklediğini söylemek mümkündür. Diğer olası davranış dile getirmedir. Bu davranışta, olduğu konumu terk etmek ya da olanları sessiz şekilde izlemekten öte çalışanlar, durumları değiştirmek ve iyileştirmek için harekete geçmeyi tercih etmektedirler. Yönetime problem çözme sürecinde destek olup, aynı zamanda çalışan açısından sıkıntı verici durumun ortadan kaldırılmasına yönelik bir adım olduğundan dolayı dile getirme davranış biçimi hem çalışanlar hem de örgütler açısından en avantajlısı olarak değerlendirilmektedir (Keeley & Graham, 1991).

Hirschman'ın kuramındaki davranış biçimlerini zenginleştirerek dördüncü davranış şekli olan umursamamayı Farrell (1983) çalışmasında eklemiştir. Böylece çalışanların tatmin olmadığı durumlar karşısında kaygısız ve rahat bir tavır sergileyebileceklerini öne sürmüştür. Aynı zamanda bu dört boyut yapıcı/yıkıcı, aktif/pasif diye şekil 3'teki gibi kategorize edilmiştir. Kategoriye göre terk etme davranış biçimi aktif/yıkıcı; umursamama davranış biçimi pasif/yıkıcı; sadakat gösterme davranış biçimi pasif/yapıcı; dile getirme davranış biçimi ise aktif/yapıcı davranış şeklidir.

**Şekil 3: Terk Etme-Dile Getirme-Sadakat Gösterme-Umursamama Modeli**



Kaynak: (Farrell, 1983)



Çalışanların kendi değer ve kurallarına bağlı kalarak, bazı örgüt uygulamalarını iyileştirme ya da değiştirme sebebi ile seslerini çıkarmalarına değinen başka bir kuram, Infante ve Gorden (1987) tarafından geliştirilen bağımsız düşünce kuramıdır. Yazarlar, çalışanların bazı hususlardaki fikir ve önerilerini özgürce dile getirebilmelerini sağlayan yönetim anlayışı olarak, tartışma yoluyla yönetim kavramını gündeme getirmişlerdir. Çalışanlarda hem bireyselliğe hem de ifade özgürlüğüne destek veren bu gibi yönetim uygulamalarının, çalışanların üretkenliğini, işe bağlılığını ve tatmin olmalarını da artıracığı ileri sürülmektedir (Kassing, 1997).

1990'lı yılların ortalarına dek çalışan sesliliği ile ilgili çalışmalar Hirschman'ın tanımladığı kavram üzerinden yapılmıştır. Van Dyne ve LePine (1998) çalışan sesliliğinin ekstra rol davranışı olduğunu belirtmişlerdir. Yaptıkları uygulama ve çalışmalarla çalışan sesliliği olgusunu kavramsallaştırmışlardır. Böylelikle çalışan sesliliği kavramının alan yazında bu şekilde kullanılmaya başlandığı görülmektedir. Ayrıca yaptıkları çalışmada tek boyutlu bir çalışan sesliliği ölçeği geliştirmişlerdir.

Bir yöneticinin organizasyon ve insan yönetimi becerilerinin, çalışanların görevlerini yerine getirme şekilleri üzerinde büyük bir etkisi olduğu, çalışanların örgüt gelişimi veya değişimi için fikirlerini söylemelerine olanak sağlayan yöneticiler karşısında daha istekli şekilde fikirlerini beyan ettikleri ve çalışan sesliliğini arttırmada da etkili oldukları yapılan araştırmalarca görülmektedir (Townsend, Wilkinson, & Burgess, 2012). Buradan hareketle Blau'nun (1964) sosyal mübadele kuramı, çalışan sesliliği kavramını açıklamada yol göstermektedir. Kurama göre, taraflardan biri diğeri için fayda sağladığında, fayda gören tarafa da aynı şekilde karşılık verme yükümlülüğü doğmakta, böylece aralarında bir mübadele ilişkisi oluşmaktadır. Çalışanların, çalışan-yönetici ilişkisi, çalışan-örgüt ilişkisi, örgütün diğer üyeleriyle olan ilişkileri olmak üzere üç türlü sosyal mübadele ilişkisi içerisine girdikleri tespit edilmiştir (Lavelle, Rupp, & Brockner, 2007). Kuram, ses ve çalışan tutumları ve davranışları arasındaki ilişkiyi vurgulamaktadır. Taraflar arasındaki sosyal ilişkinin nasıl fayda sağladığını açıkladığından, ses ile çıktılar arasındaki ilişkiyi de anlamaya yardımcı olmaktadır. Eğer çalışanlar kararlara katılmayı ve iletişim kurma fırsatını değerlendirirse, işe karşı motive olmaları daha olasıdır. Buna karşılık, örgüte

daha fazla bağıllık duyarlar veya daha fazla isteğe bağlı çalışma çabası gösterebilirler (Heffernan & Dundon, 2015).

Diğer taraftan Ajzen (1991), tutumların davranışları ne zaman ve nasıl etkilediğini açıklamıştır. Davranışa özgü faktörlerin doğası ile planlanan davranış teorisi, insan davranışını belirli bağlamlarda tahmin etmek ve açıklamak için tasarlanmış bir teoridir. Teoriye göre davranış hakkında ilk olarak düşünülür, sonra seçilen sonuca ulaşmak için karar alınır ve uygulanır. Burada önemli olan belirli bir davranışı gösterme niyetidir. Niyete etki eden üç faktör bulunmaktadır. Birincisi, kişinin davranışa yönelik tutumu, yani davranışın sonucuna ilişkin düşüncelerin değerlendirilmesidir. Diğeri, öznel değerler, başkalarının onun davranışı ile ilgili olarak ne düşüneceğidir. Üçüncüsü ise davranışsal kontroldür, yani kişinin yapacağı davranışı yapıp yapmaması ile ilgili olarak muhakeme yapmasıdır. Kişinin ne şekilde bir davranış göstereceğine, niyetini belirleyebileceğine bu üç faktörü göz önünde bulundurarak karar verilmiştir. Kişi örgüte pozitif katkı sağlayabileceğini ve olumlu geri bildirim alabileceğini düşünürse çalışan sesliliği davranışı gösterecektir (Çakıcı, 2007).

Çalışanların örgütün hedefleri için istekli olarak görüşlerini bildirmelerinden sonra liderlerinin de bu görüşleri dikkate alma ihtimalindeki beklenti ve inançlarının kökü Vroom'un beklenti teorisi ile bağdaştırılmaktadır (Morrison, 2011). Beklenti teorisi, kişinin davranışlarını belirleyen motivasyonun, bu davranış sonucundaki beklentiler olduğunu belirten teoridir (Robbins & Judge, 2015). Vroom'a göre bir kişinin belli bir iş için gayret sarf etmesi üç faktöre bağlıdır. İlki, kişinin gayret sarf ederek elde edeceği ödülü arzulama derecesidir. Yani kişinin örgüt için gösterdiği çabanın değerli görülüp görülmeyeceğini bekleme karşılığında ölçülen faktördür. İkinci faktör bekleyiştir. Bekleyiş kişinin algıladığı bir olasılığı ifade etmektedir. Bu durumda sarf edilen çaba, kişiye yararlı olacak belirli örgütsel hedeflere götürecektir midir sorusu ile de açıklanabilmektedir. Üçüncü faktör ise araçsallıktır (iş başarma). Yani kişinin belirli bir gayret ile belirli bir performans göstermesi olarak düşünülebilir (Koçel, 2015).

Tüm bahsedilen kuramlardan hareketle değerlendirme yapılacak olursa, tatminsiz olunan durumlar karşısında çalışan sesliliğinin yapıcı bir tepki olduğunu, ifade özgürlüğü ve bireyselliğin teşvik edildiği kuruluşlarda

oluşan ve yönetime yardımcı olan bir davranış olarak görüldüğünü; çalışanların seslilik davranışlarının dikkate alınmasının karşılığında örgüte olan bağlılıklarının ve pozitif katkılarının artacağını söylemek doğru olacaktır (Oral Ataç, 2018).

### **1.2.3.Çalışan Sessizliğinin Tipleri**

Çalışanlar genellikle örgütteki bir sorunu iyileştirmek için yapıcı fikirlere, bilgilere ve görüşlere sahip olmaktadır. Bazen çalışanlar seslilik davranışı göstererek fikirlerini, bilgilerini ve görüşlerini ifade etmektedirler; diğer zamanlarda sessiz kalarak fikirlerini, bilgilerini ve görüşlerini saklamaktadırlar. Van Dyne, Ang ve Botero (2003) çalışanların motivasyonlarına dayanarak, üç seslilik tipi tanımlamışlardır. Bunlar olumlu sosyal seslilik, savunmacı seslilik ve kabullenici sesliliktir.

#### **1.2.3.1.Olumlu Sosyal Sesslilik**

Hedefi başkalarına fayda sağlamak olan ve gönüllü olarak sergilenen davranışlar olumlu sosyal davranışlar olarak nitelendirilmektedir. Bu davranış şekli tüm toplumlarda önemli görüldüğü gibi sosyalleşme sürecinin de temel yapı taşı olarak görülmektedir (Kumru, Carlo, & Edwards, 2004).

Daha önce de belirtildiği üzere çalışan sessliliğini, LePine ve Van Dyne (1998), çalışanların sadece durumu eleştirmekten ziyade iyileştirme amaçlı değişime yönelik fikirlerini belirttikleri zorunlu olmayan davranışlar olarak tanımlamışlardır. Van Dyne, Ang ve Botero (2003) olumlu sosyal sessliliğin tanımını özelleştirerek, işle ilgili amaçlara dayanan işle ilgili fikirleri, bilgileri veya görüşleri ifade etmek olarak tanımlamaktadırlar. Dolayısıyla, bu ses davranışı türünün öncelikli odağı örgüte ve başkalarına fayda sağlamaktır. Bu yüzden diğer ses türlerinden ayırt edebilmek için olumlu sosyal seslilik olarak adlandırılmıştır. Olumlu sosyal seslilik, örgütteki diğer kişilerin ve grupların da yararlanabilmesi için sorunlara çözüm üretmeyi içermektedir. Aynı zamanda, bir problemle karşılaşıldığı zaman, değişim için alternatif olabilecek fikirleri de içermektedir. Böylece örgütte diğer çalışanlarla iş birliğinde bulunma isteği artmaktadır. Olumlu sosyal seslilik kavramsal çerçevesini örgütsel vatandaşlık davranışından almaktadır. Sesslilik davranışı göstermek ve tekliflerde bulunmak saygın bir örgütsel vatandaşlık davranışı olarak tanımlanmaktadır (Okun, 2017).

### **1.2.3.2.Savunmacı Sesslilik**

Korkuya dayalı olarak oluşan savunmacı sesslilik, çalışanların iřle alakalı herhangi bir durumda fikir, dūřünce ve gōrūřlerini kendilerini korumak amacıyla ifade etmeleri durumu olarak tanımlanmaktadır. Savunmacı sesslilik, çalışanın kendini koruma kaygısıyla ortaya çıktığı bir davranış biçimidir. alışan yalnızca kendini dūřünmekte, kendisi ile ilgili negatif durum karşısında ses verme davranışı gōstererek kendini korumaya çalışmaktadır. Kiřilerin bazen korkuyla hareket ederek dikkatleri dağıtmak veya sorumluluğu başka bir kişiye yūkleyerek kendini korumak için öne sūrdükleri fikirler, savunmacı sesslilik örnekleri olarak gōsterilmektedir. Savunmacı sesslilik ile olumlu sosyal sesslilik arasındaki farkın kōkūnde, davranışların altındaki temel gūdü bulunmaktadır. Yani, olumlu sosyal sesslilik davranışları, kişilerin, başkalarının faydasına olacak dūřünceler ile iř birliği yapma amacıyla gerçekleştirdikleri davranışlarken savunmacı sesslilik, kişinin kendini savunma kaygısı ile ortaya çıkmaktadır (Van Dyne, Ang, & Botero, 2003).

### **1.2.3.3.Kabullenici Sesslilik**

Kabullenici sesslilik, boyun eđme hissine dayalı olarak dile getirilen bilgi veya gōrūřleri kapsamaktadır. Bu sesslilik tūrū, rgūtte farklılık yaratamayacađını dūřünen çalıřanların gōrūř birliđi içerisinde olduđunu sōyleme veya destek verme yōnündeki ifadeleriyle alakalıdır. Kabullenici sesslilik pasif olması sebebi ile diđer tūrlere gōre farklılık gōstermektedir. Çalıřanların gerçek fikirlerini tam olarak yansıtmayan ve birbirlerinin fikirlerini onayladıđını dūřündüren kabullenici sesslilik, hiç kimsenin istemediđi bir fikrin hayata geçirilmesine neden olma tehlikesini barındırmaktadır (Van Dyne, Ang, & Botero, 2003).

### **1.2.4.alışan Sessliliğinin Benzer Kavramlarla İlişkisi**

alıřan sessliliđi çalıřmalarının oldukça fazla bir kısmı terk etme, dile getirme, sadakat ve umursamama boyutları olan Hirschman'ın (1970) alıřmasına dayanmaktadır. alıřan sessliliđi gūnūmzde artan bir biçimde farklı kavramlara bōlūnerek, farklı tanımlamalara uđramıřtır. Çalıřmamızda da benzer tanımlamalardan farklı olarak çalıřan sessliliđi adıyla ele alınmıřtır. alıřan sessliliđi bugūn, rgūt için olan fikirlerini, deđiřim ve geliřim yaratabilecek dūřüncelerini ifade etmekten daha özel bir hal almıřtır. Bu

haliyle çalışan sesliliği örgütsel muhalefet, haber uçurma, yukarı doğru iletişim, konu benimsetme, açıkça konuşma veya sözel saldırganlık ve tartışma girişimleri gibi ses bağlamında açıklanmış birçok kavramdan farklılık göstermektedir (Okun, 2017; Oral Ataç, 2018).

#### **1.2.4.1.Örgütsel Muhalefet**

Alan yazında genel kabul gören görüşe göre, liderlerin ve çalışanların örgütün uygulamaları hakkında memnuniyetsizlik belirten görüşlerini ifade etmeleri örgütsel muhalefet olarak adlandırılmaktadır (Kassing, 1997). Kabul görmüş bu tanım çeşitli unsurları yansıtmaktadırlar. Birincisi, muhalefet mevcut koşullardan memnuniyetsizlikten kaynaklanmaktadır. İkincisi, muhalefet örgütsel statükodan farklı bir pozisyonun savunuculuğunu gerektirmektedir. Üçüncüsü, muhalefet protesto ve itiraz gerektirmektedir. Dördüncüsü, muhalefet doğası gereği ters olur. Beşinci olarak hem kişisel sorunları hem de mevcut politikalardan vazgeçme ve prensipleri çiğneme gibi sorunları içermektedir (Kassing, 1997). Bu anlamda muhalefet davranışının reaktif olduğu söylenebilir. Çalışan sesliliğinin yalnızca eleştiri ve şikâyet amacı gütmeyeğine değinilmişti. Örgütsel muhalefeti çalışan sesliliğinden ayıran diğer bir nokta ise, muhalefetin örgüt dışındaki kişilere yönelik iletişim faaliyetlerini de kapsamıdır. Araştırmalara göre çalışanlar muhalif görüşlerini iş arkadaşları, yöneticileri, aile bireyleri ve iş dışındaki arkadaşlarına karşı dile getirebilmektedirler (Kassing, 2002). Örgütsel muhalefetin çalışan sesliliğinin bir türü olduğunu belirten Kassing (1998) çalışmasında sesliliği Hirschman'ın tanımladığı şekilde ele almıştır.

#### **1.2.4.2.Haber Uçurma**

Haber uçurma (whistle blowing) kavramı çalışanların, çalıştığı örgütün ahlaka ve yasaya aykırı olan uygulamalarını, örgütte sorumlu olan kişi veya kuruluşlara açıklanmasıdır (Near & Miceli, 1985). Haber uçurma bazı yönlerinden ötürü diğer çalışan sesliliğine benzer davranışlardan farklılık göstermektedir. Birincisi, haber uçurma, ahlaki ve yasal olmayan uygulamaların örgüt dışındaki yetkili kişilere bildirilmesi ile alakalı olup değişim yaratmaya çalışmaktan farklı bir durumdur. Çalışan sesliliği ise iş yerini veya örgütü geliştirme yönündeki samimi bir istekten kaynaklanmaktadır. İkincisi, haber uçurma örgüt dışındaki kişilere gitmeyi içerir, oysa seslilik sadece kuruluşun sınırları dahilinde yapılır. Son olarak,

haber uçurma, mevcut örgütsel uygulamaların ahlaksız, yasadışı veya etik dışı olduğuna inanan çalışanlar tarafından başlatılır. Sessizlik, mevcut örgütsel politikaların, uygulamaların, prosedürlerin geliştirilmesi için ciddi bir arzuya dayanmaktadır (Premeaux, 2001). Haber uçurma faaliyetleri sonucunda örgütler ağır yaptırımlara uğrayabileceğinden ötürü bu durum önemli bir tehdit olarak algılanmaktadır. Çalışan sessizliği ise, örgütün yararına dile getirilen fikir ve görüşlerle ilgilidir (Oral Ataç, 2018).

#### **1.2.4.3.Yukarı Doğru İletişim**

Yukarı doğru iletişim, organizasyonlar için büyük bir hayati öneme sahiptir. Yukarı doğru iletişim, örgütte hiyerarşik zincire göre bilginin astlardan üstlere doğru gerçekleşmesidir. Bu iletişim içerisinde her türlü bilgiyi barındırabilmektedir (Athanassiades, 1973). Hiyerarşik zinciri hedef aldığı için astlardan üstlere doğru bir etki şeklinde olmaktadır. Buna karşılık çalışan sessizliği iletişimi, asttan üste doğru değil herhangi bir hiyerarşik kademedeki kişi ile gerçekleştirilebilmektedir (Premeaux, 2001).

#### **1.2.4.4.Konu Benimsetme**

Konu benimsetme, örgütteki bireylerin başkalarının dikkatini çekme ve örgütsel performans için etkili olabilecek olayları, gelişmeleri ve eğilimleri anlamalarını sağlama sürecidir. Bu çabalar, örgütün zamanını ve dikkatini nereye harcayacağına şekil vermek suretiyle, yapılacak faaliyetler ve oluşacak değişimler üzerinde etkili olmaktadır (Dutton, O'Neill, & Lawrence, 2001). Burada belirli türden mesajlar iletildiğinden dolayı konu benimsetme yukarı doğru iletişimin çeşidi olarak görülebilir ve bu yönden sessizlik kavramından farklılaşmaktadır (Morrison, 2011). Konu benimsetme yoluyla ortaya çıkan sorunlar stratejiktir, ancak sessizlik, iş yeri uygulamalarındaki iyileştirmeler yoluyla kurum içi işleyişin iyileştirilmesine yönelik girişimleri içermektedir (Premeaux, 2001).

#### **1.2.4.5.Açıkça Konuşma**

Açıkça konuşma, bireyin örgütün sorunları ve çözüm yolları hakkındaki fikir ve görüşlerini açık şekilde ifade etmesidir (Premeaux & Bedeian, 2003). Örgütte kişinin söylediklerini dikkate alıp dinleyecek bir yöneticisinin olması çalışanın açıkça konuşma kararını etkilemektedir. Çalışanların, konuşmanın bir şeyi değiştirmeyeceğini düşünmeleri halinde sessiz kalmayı tercih etmeleri muhtemeldir. Ancak değişeceğine inanıp

konusurlarsa örgüt içinde açıkça konuşma artacaktır (Milliken & Morrison, 2000). Açıkça konuşma, çalışanların öncelikle kişisel memnuniyetsizliğini gidermelerini amaçlayan, işlerinden memnun olsalar dahi değişik yaklaşımlar sunarak, örgütün uygulamaları, politika ve prosedürlerini iyileştirme arzusundan kaynaklanmaktadır (Premeaux, 2001).Çalışan sesliliği yalnızca önerilen veya ihtiyaç duyulan iyileştirmelerin seslendirilmesi değil, aynı zamanda eylemler veya fikirler hakkındaki görüşlerin açıkça ifade edilmesi de dahil olmak üzere daha geniş bir kavramdır.

#### **1.2.4.6. Tartışma ve Sözel Saldırganlık**

Tartışma, örgütteki bireylerin tartışmalı olan konularda kendi fikirlerini savunması ve başkalarına pozisyonel olarak sözlü saldırması diye tanımlanan kişisel bir özelliktir (Infante & Rancer, 1982). Sözel saldırganlık, bireyin iletişim ile ilgili konularda kendisi veya bir başkasına karşı olan saldırganlık eğilimi olarak tanımlanmaktadır. Bu yapıların her ikisi de, tartışmalı konulara karşı verilen bireysel tepkilere odaklanmakta ve tartışmalı olan konuya karşı bir mücadele duruşu benimsemeyi gerektirmektedir (Premeaux, 2001).

Görüldüğü gibi bahsedilen bütün kavramlar, çalışan sesliliğiyle önemli ortak özellikleri içeren ancak belli başlı noktalarda farklılaşan olgulara karşılık gelmektedir. Mesela, çok farklı tür mesajları içerebilen yukarı doğru iletişim, bu anlamda çalışan sesliliğinin ötesine geçen daha geniş bir kavramdır. Konu benimsetme ise içerdiği mesajlar bakımından farklılaşmaktadır (Morrison, 2011).

#### **1.2.5.Çalışan Sesliliğine Etki Eden Faktörler**

Çalışan sesliliğinde, çalışanların örgütün değişimi ve iyileştirilmesi için, örgüte yapıcı yönde katkıda bulunabilmesi ve bu süreçte fikirlerinin etkili olacağı inancına ve motivasyonuna sahip olması gerekmektedir. Ayrıca çalışanlar fikirlerini bu yönde destekleyecek yöneticilere ihtiyaç duymaktadırlar. Çalışanların seslilik davranışı göstermelerinde bazı faktörler, örgüt için olan fikirlerin belirtilmesini etkilemektedir. Çalışan sesliliğini artıran veya azaltan faktörleri bağlamsal ve bireysel faktörler olmak üzere iki grupta toplamak mümkündür (Morrison, 2011).

### **1.2.5.1.Bağlamsal Faktörler**

#### **1.2.5.1.1.Örgüt Yapısı**

Örgüt yapısı, çalışanların sesliliğini etkileyen en güçlü bağlamsal faktörlerden birisidir. Örgütte ast-üst arasındaki yapının dikliği ve formel iletişimin çalışanlara sunduğu imkanlar, çalışanların sesliliği üzerinde belirleyici rol oynamaktadır. Diğer yandan, dik hiyerarşinin iletişimi sınırladığı yapıdan uzak durmak, çalışanlara görüşlerini paylaşma hususunda daha elverişli ortamlar sağlamaktadır (Milliken & Morrison, 2000). Çalışanlardan gelen fikirlerin değerli bulunduğu yapıya sahip örgütlerde, şikâyet ve öneri mekanizmaları, bürokrasini azlığı çalışan sesliliğine daha fazla imkan sağlamaktadır (Glauser, 1984).

#### **1.2.5.1.2.Örgüt Kültürü**

Dutton, Ashford, O'Neill, Hayes ve Wierba (1997) konu benimsetme ile ilgili yaptıkları araştırmada, üst yönetimin çalışanları dinleme istekliliği göstermesinin ve örgütte sesliliği destekleyici bir örgüt kültürü bulunmasının, çalışanları görüşlerini dile getirmeye teşvik eden faktörler arasında olduğunu belirtmişlerdir

Milliken ve Morrison (2000) örgütte sessizlik iklimi mevcut olduğunda, örgüt içindeki baskın yanıtın seslilik yerine sessizlik olacağı sonucuna ulaşmışlardır. Karar vermenin merkeziyetçi yapıda olduğu ve yukarı doğru iletişim için yeterli kanalın bulunmadığı bir örgüt kültüründe, yöneticilerin çalışan görüşlerinin önemli olduğunu düşünmedikleri ve çalışanların da sessiz kalmayı seçtikleri görülmüştür (Ashford, Rothbard, Piderit, & Dutton, 1998; Milliken, Morrison, & Hewlin, 2003). Ulusal kültür bağlamında, örgüt kültürünün çalışan sesliliğine etkisini araştıran Botero ve Van Dyne (2009) güç mesafesi düşük olan ülkelerdeki kişilerin çalıştıkları örgütlerde daha çok çalışan sesliliği davranışı gösterme eğiliminde olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

#### **1.2.5.1.3.Çalışma Grubunun Büyüklüğü ve Yapısı**

Çalışanların örgütte içinde buldukları çalışma grupları da çalışan sesliliği üzerine etki eden bağlamsal faktörlerdendir. Kendi kendini yöneten ve küçük gruplar halinde çalışan örgütlerde çalışan sesliliği daha yaygındır. Çalışma grubuyla ilişkileri iyi ve grubundan memnun olarak çalışanların, gruplarından daha az memnun olan bireylerden daha fazla seslilik



davranışında bulunduğu görülmüştür. Aynı zamanda grup üyesinin sayısı arttıkça çalışan sesliliğinin azaldığı sonucuna ulaşılmıştır (Islam & Zyphur, 2005; LePine & Van Dyne, 1998)

#### **1.2.5.1.4.Amir ile Olan İlişkiler**

Çalışanların ses davranışının faydalı ya da güvenli olup olmadığına dair en önemli ipuçlarından biri, üstlerin çalışanına karşı davranışdır. Üstlerin davranış biçimi, astlar açısından; ödemeler, performans değerlendirmeleri gibi konuların yanı sıra örgütte oluşturulacak seslilik iklimi ve sesliliği destekleyici örgüt kültürünün oluşturulmasında da anahtar rol oynamaktadır. Çalışan sesliliği üzerine yapılan araştırmaların önemli bir kısmında çalışanların üstleri ile ilişkilerine odaklanılmasının sebebi burada yatmaktadır (Morrison, 2011). Üstler çalışanların fikirlerine karşı sessiz kaldıklarında ve reddettiklerinde, çalışanlar çoğu zaman sessiz kalmayı tercih etmektedirler. (Milliken & Morrison, 2000).

Detert ve Burris (2007) araştırmalarına göre, yöneticilerin çalışanlarını dinlediği, onların fikir ve önerileri ile ilgilendiği ve adil şekilde değerlendirildiği örgütlerde çalışan sesliliğine odaklanma eğilimindedirler. Milliken, Morrison ve Hewlin(2003) görüşme temelli yapmış oldukları araştırmada, çalışanların ses çıkarma davranışı göstermemelerine neden olan endişeyi ve kendilerini neyin rahatsız ettiğini araştırmışlardır. Çalışma sonucunda, üstleri ile zayıf ilişkileri olan çalışanların çoğu durumda sessiz kalmayı tercih ettiklerini ve amirlerinin çalışanlarına karşı destekleyici olmadığı algısını tespit etmişlerdir.

#### **1.2.5.1.5.Liderlik Tarzları**

Liderlik tarzlarına dair yapılan çalışmalardan birisi Withey ve Cooper'ın (1989) yapmış olduğu çalışmadır. Çalışmada, tecrübeli ve bilgi sahibi olan çalışanların, fikirlerinin statükoyu rahatsız etmesi durumunda bile, bunların üstleri tarafından dikkate alındığına inandıklarında, görüşlerini paylaşmayı seçtikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Bu konuda yapılan diğer bir çalışma sonucunda da liderlerin göstermiş oldukları görev odaklı liderlik davranışları arttıkça çalışan sesliliğinin de arttığı görülmektedir (Bulut & Meydan, 2018). Mevcut çalışmalar paternalist liderliğin otoriterlik boyutu ile olumsuz, yardımseverlik ve ahlaki boyutu ile olumlu yönde ses davranışı üzerinde etkili olduğunu göstermiştir (Yan Z. ,

2018; Chan, 2014). Şeffaf liderlik ile çalışan sesliliği arasında da pozitif yönlü anlamlı ilişki bulunduğu ortaya koyulmuştur (Öztürk, 2014). Yine yapılan başka bir çalışmanın sonucu, hizmetkar liderlik ve çalışan sesliliği arasındaki ilişkinin olumsuz yönde olduğunu ortaya koymuştur (Yan & Xiao, 2016).

### **1.2.5.2. Bireysel Faktörler**

#### **1.2.5.2.1. İşe Karşı Tutumlar**

Bazı çalışanların bireysel birtakım değişkenler sebebi ile bağlamsal faktörlerden bağımsız olarak, diğer çalışanlara göre sesliliğe yatkın olduğu görülmektedir. Çalışanların işe karşı tutumları, seslilik üzerinde etkili önemli faktörlerden birisidir. Yöneticileri ile fikirlerini paylaşmayı seçen çalışanların çalıştıkları örgüte karşı olumlu tutumlara sahip oldukları ve örgütsel bağlılıklarının yüksek olduğu görülmüştür (Kassing, 1998).

Farndale, Ruiten, Kelliher ve Hope-Hailey (2011), örgütsel güven ve örgütsel bağlılığı arttırmak için çalışanların sesine daha fazla odaklanılması gerektiğinin önemini vurgulamıştır. Yaptıkları çalışmada, çalışanların fikir ve görüşleri ile karar vermeyi etkileyebileceklerini düşündüklerinde, örgüte daha fazla bağlılık duyduklarını belirtmiş; çalışan sesliliğinde de artış gözlemlendiği sonucuna ulaşmışlardır.

#### **1.2.5.2.2. Pozisyon ve Statü**

Örgütsel hiyerarşide üstlerin, astlarından örgüte yarar sağlayacak şekilde davranmalarını beklemeleri muhtemeldir. Bir kişinin örgütsel hiyerarşi içerisindeki konumunun seslilik ile pozitif olarak ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel hiyerarşide daha yüksek pozisyonda olanların örgüt için yapıcı değişiklikler konusunda daha fazla sorumluluk hissedecekleri muhtemeldir. Örgüt içindeki değişimde liderlerin önemli bir rolü olduğuna inanılmaktadır (Fuller, Marler, & Hester, 2006). Yine başka bir örnek olarak örgütteki statü durumunu kısa ve uzun dönem olarak ele alarak yapılan çalışmada, uzun zamandır örgütte çalışan kişilerin yöneticileri ile artık sosyal ilişkiler içinde olduğu ve aralarındaki ilişkinin sadece maddiyata dayalı olmadığı, örgüt içinde statü kazandıkları; böylece kısa zamandır örgütte çalışanlara göre dile getirdikleri görüşlerin daha çok dikkate alınacağı düşüncesiyle daha çok seslilik davranışı gösterdikleri sonucuna ulaşılmıştır (Stamper & Van Dyne, 2001).

### **1.2.5.2.3.Deneyim**

Morrison (2011) çalışan sesliliğinin örgütsel görev süresi ile pozitif olarak ilişkili olmasının muhtemel olduğunu ifade etmektedir. Tecrübeli çalışanlar daha fazla ses verme davranışı göstermektedirler çünkü örgütlerine karşı daha çok yapıcı yönde katkı sağlama hissi duymaktadırlar. Bu düşünce şekli ile daha çok motivasyon sağlarken, aynı zamanda risk gerektiren davranışlarda bulunmaları gerektiğinde daha güvende olduklarını düşünmektedirler. Milliken, Morrison ve Hewlin (2003) çalışmasına göre de örgütte yeni olan çalışanlar, etkili şekilde konuşma konusunda kendilerine güvenmediklerini ve seslilik davranışında bulunmalarının riskli olduğunu ifade etmişlerdir.

### **1.2.6.Örgütlerde Sesin Önemi**

Örgüt çalışanları, genellikle üyesi buldukları örgütte işlerin nasıl daha iyi yapılabileceği konusunda bilgi ve fikir sahibidirler. Bu nedenle, örgütte, çalışanların görüşlerini paylaşabileceği bir atmosferin yaratılması ve bu şekilde seslilik konusunda teşvik edilmeleri örgütün esenliği açısından önem arz etmektedir (Büyükbeşe, Okun, & Sayın, 2017). Çalışanlar öğrenme, yenilik, yaratıcılık ve değişimin örgütlerin başarısı için önemli kaynaklar olduğunu kabul etmektedirler. Ancak bazı çalışanlar, örgütlerde oluşan problemler hakkında endişe ve fikirlerini dile getirmeyi tercih ederken bazıları etmemekte ve sessiz kalmaktadırlar (Çiçek, 2016). Araştırmacılar, yöneticilerin, örgütteki tüm çalışma süreçleri ve bunlarda ortaya çıkması muhtemel problemler hakkında bilgi sahibi olamayacaklarından hareketle, çalışanların bilgi ve fikirlerini ifade etmesi anlamına gelen sesliliğin, örgütsel öğrenme ve gelişim açısından çok önemli olduğunu ifade etmektedirler (Detert & Burris, 2007; Morrison, 2011).

Çalışma grupları içerisinde de sesliliğin önemi oldukça fazladır. Örneğin, LePine ve Van Dyne (1998), iyi bir ekip çalışmasında bulunabilmek için, grup üyelerinin tümünün karar verme esnasında görüş ve bilgilerini paylaşması gerektiğini belirtmektedirler. Seslilik, örgütte daha etkili karar almak ve hataları daha iyi bulabilmek için önemlidir (Milliken & Morrison, 2000). Seslilik, çalışanların, üstlerinin onları dinlediği, fikirlerine ilgi duyduğu ve göz önüne aldığı anlamına gelmekte ve örgütlerde güvenli

çalışma ortamının oluşturulması açısından önem arz etmektedir (Milliken, Morrison, & Hewlin, 2003).

### **1.2.7.Çalışan Sessliliğinin Sonuçları**

Literatürdeki en temel sonuç önermesi, çalışan sessliliğinin örgütler ve çalışma grupları için önemli faydalar sağlamasıdır (LePine & Van Dyne, 1998). Çalışan sessliliği, çalışanların örgütün değişimine ve iyileşmesine katkı sağlayacak fikirlerini dile getirebilmeleri, örgütün entelektüel sermayesinden daha etkili faydalanmak isteyen liderlerin oldukça önemsemesi gereken bir olgudur. Bu yüzden çalışan sessliliğinin sonuçlarının iyi şekilde anlaşılmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Sesslilik ile ilgili hemen hemen her makale yararlı etkisinin tartışmasıyla başlarken, sessliliğin çalışma birimi veya örgüt için her zaman iyi olacağı sonucuna varmanın çok basit yorum olduğunu düşünen araştırmacılar da mevcuttur. Sessliliğin kolektif için iyi ya da kötü olması büyük olasılıkla aktarılmakta olan mesaja ve alınan cevaba bağlıdır. Tartışıldığı gibi, sesslilik yalnızca kolektifi (çalışma grubu, birim, organizasyon) ve aktörü değil aynı zamanda diğer bireyleri ve aktörün takım arkadaşları, meslektaşları ile olan ilişkilerini de etkileyebilmektedir (Morrison, 2011). Bir kurumun çevresi dinamik olduğunda ve yeni fikirler sürekli gelişimi kolaylaştırdığında sesslilik önemlidir (Van Dyne & LePine, 1998).

Çalışan sessliliği çalışanların memnuniyet ve motivasyonlarını arttırıp, stresi azaltmaktadır. Görüş ve kaygıları ifade edebilmenin getirdiği avantajlar nedeniyle daha olumlu tutumlara yol açmaktadır (Milliken & Morrison, 2000).

Çalışan sessliliği olumlu etkilere rağmen olumsuz sonuçlar da doğurabilmektedir. Örneğin; Milliken, Morrison ve Hewlin (2003) tarafından yapılan araştırmaya göre, çalışan sessliliğinin olumsuz algılanması örgütsel hatalara dikkat çekmesi nedeniyle genellikle olumsuz kariyer ve kişisel sonuçlara maruz kalındığı görülmektedir. Bu olumsuz sonuçların düşük performans değerlendirmesi, kötü bir işe atama gibi resmi yaptırımlara neden olabileceği düşünülmektedir.

Sesslilik sadece çalışanı değil çalışma arkadaşlarını da etkilemektedir. Bir sorunu vurgulamak başkalarını utandırabilmektedir veya birtakım

olumsuzluklara maruz bırakabilmektedir. İş arkadaşları için daha fazla iş yaratabilmektedir veya çalışma grupları arasında sürtüşmelere yol açabilmektedir (LePine & Van Dyne, 1998; Milliken, Morrison, & Hewlin, 2003).

Tüm bu açıklamalardan anlaşılacağı üzere çalışan sesliliği, düzgün örgüt yapısının kurulumu, doğru liderlik tarzlarının seçimi, doğru ekip yapılarının oluşturulması, hiyerarşik iletişimin problemsiz işlemesi, doğru örgüt iklimi ve kültürünün bilinçli şekilde tesis edilmesi ile mümkün olacaktır. Diğer yandan, kişilik özellikleri ve birtakım demografik özellikler, çalışanların işe karşı tutumları gibi değişkenlerin de seslilik eğilimi üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Bu yüzden yönetilmesi hiç kolay olmayan, çok fazla bireysel ve örgütsel değişkenden etkilendiği görülen seslilik kavramı, üzerinde durulması gereken bir başarı unsuru olarak karşımıza çıkmaktadır (Oral Ataç, 2018).

### **1.2.8.Çalışan Sesliliği ile İlgili Çalışmalar**

#### **1.2.8.1.Türkiye’de Yapılan Çalışmalar**

Çalışan sesliliği ile ilgili yazın taraması yapıldığında gerçekleştirilen araştırmaların ve Türkçe yayınların azlığı dikkat çekmektedir. Diğer taraftan, araştırmacıların ilgisinin sessizlik olgusu üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Türkiye’ye nazaran yurtdışında yapılan çalışmaların daha çok olduğunu söylemek yerinde olacaktır. Bu yüzden, Türkiye bağlamında yapılan araştırma örneklerini incelemek seslilik konusunu geliştirmek adına fayda sağlayacaktır.

Bir kamu kuruluşu çalışanlarının seslilik davranışı göstermesinde liderlerin göstermiş olduğu liderlik tarzları ile ilişkisini ortaya koymak amacı ile ulusal güvenlik ile ilişkili bir kamu kurumunda görev yapan 341 çalışandan veri toplanmıştır. Analizler sonucunda demografik değişkenlerin çalışan sesliliğine bir etkisinin olmadığı görülmüştür. Görev odaklı liderlik tarzı ile çalışan sesliliği arasında aynı yönde ilişki elde edilmiş diğer liderlik tarzları (değişim odaklı ve ilişki odaklı liderlik) ile çalışan sesliliği arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucu elde edilmiştir (Bulut, 2016).

Çalışanların hangi tavırlar karşısında fikir beyan etmeye daha çok yatkın olduklarını anlayabilmek açısından, algılanan liderlik tarzlarının çalışan sesliliğine etkisinde örgütsel güvenin düzenleyici rolünü belirlemeye

yönelik bir araştırma yapılmıştır. İstanbul ve Bursa illerinde otomotiv (üretim) sektöründe görev yapan 262 beyaz yakalı çalışan ile yapılan araştırmada, çalışanların liderlerini daha çok etkileşimci lider olarak algıladıkları görülmüştür. Bunun yanında dönüşümcü, etkileşimci ve tam serbestlik tanıyan olmak üzere üç liderliğin de çalışan sesliliği üzerinde etkisi olduğu tespit edilmiştir. Ancak en fazla etkiye sahip olanın dönüşümcü liderlik olduğu görülmüştür. Bunun yanında, güvenin etkileşimci ve tam serbestlik tanıyan liderlik ve çalışan sesliliği arasındaki etkileşimde çok az da olsa moderatör role sahip olduğu ancak dönüşümcü liderlik ile çalışan sesliliği arasındaki etkileşimde herhangi bir rol üstlenmediği tespit edilmiştir (Güven, 2017).

Bir başka çalışmada ise, değer merkezli liderlik, etik iklim ve çalışan sesliliğinin birbirleriyle olan ilişkisinin ortaya konulması amaçlanmıştır. Örneklem olarak Türkiye’de ve Almanya’da faaliyette bulunan bir otel zinciri seçilmiştir. Araştırmaya Türkiye’den katılan çalışan ve yöneticilerden elde edilen verilere göre; değer merkezli liderliğin etik iklimi etkilediği, etik iklimin çalışan sesliliğini etkilediği, çalışan sesliliğinin ise etik iklimi etki etmediği sonucuna ulaşılmıştır. Çalışmaya Almanya’dan katılanların verdiği cevapların analizine göre ise; değer merkezli liderliğin etik iklimi etkilediği tespit edilmiştir. Öte yandan etik iklimin çalışan sesliliğini etkilerken çalışan sessizliğini etkilemediği sonucuna ulaşılmıştır (Çiçek, 2016).

Yöneticilerin çalışan sesliliğine karşı tutumunu, algılanan psikolojik güven ve yöneticiye duyulan güven kapsamında incelemek üzere yapılan çalışmada, 108 katılımcıdan veri toplanmıştır. Araştırmanın örneklemini İstanbul’da faaliyet gösteren teknoloji sektöründeki kurumlarda çalışanlar oluşturmaktadır. Yapılan analizler sonucunda, yöneticinin olumlu tutumunun çalışanların örgütsel güvenini ve çalışan sesliliğini arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır (Ünler, Çalışkan, & Vatansever Durmaz, 2015).

İş yerinde kişilerarası güven düzeyinin, çalışanların psikolojik rahatlıklarına ve sesliliklerine olan etkisini belirlemek ve kişilerarası güven ile çalışan sesliliği ilişkisinde psikolojik rahatlığın aracılık rolü olup olmadığını saptamak için Malatya İnönü Üniversitesinde çalışan 201 öğretim elemanından oluşan bir örneklem üzerinden bir çalışma gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda öğretim elemanlarının kişilerarası güven düzeyinin,

hem çalışan sesliliğini hem de psikolojik rahatlığı olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca, psikolojik rahatlığın kişilerarası güvenin bir boyutu olan yöneticiye güven ile çalışan sesliliği ilişkisinde kısmi aracı rolünde; kişilerarası güvenin diğer bir boyutu olan iş arkadaşlarına güven ile çalışan sesliliği ilişkisinde tam aracı rolünde olduğu tespit edilmiştir (Derin, 2017).

İçsel kontrol odağının çalışan sesliliği üzerindeki etkisini ve iş tatmininin çalışan sesliliğinden etkilenme durumunu analiz etmek amacıyla Bülent Ecevit Üniversitesi'nde görev yapmakta olan 166 adet öğretim elemanına yapılan anket uygulamasının sonuçlarına göre, içsel kontrol odağının çalışan sesliliği üzerinde ve çalışan sesliliğinin iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır. Bu sonuçlar, içsel kontrol odaklılık skorları yüksek olan çalışanların düşük olanlara göre, işlerini geliştirmek adına daha fazla fikir beyanında bulduklarını ve iş ortamlarında konuşma imkanı verilen çalışanların işlerinden duydukları memnuniyet düzeyinin konuşamayanlara göre daha yüksek olduğunu göstermiştir (Kulualp, 2016).

Ülkemizde yapılan bir diğer araştırmada liderlerin kullanmış olduğu güdüleyici dilin çalışanların iç girişimciliklerine olan etkisinde çalışan sesliliğinin aracı rolü irdelenmiştir. Çalışmanın örneklemini Sinop'ta faaliyet gösteren yerel bir tekstil üretim fabrikasının 212 çalışanı oluşturmaktadır. Yapılan istatistiksel analizlere göre çalışan sesliliğinin güdüleyici dil ve iç girişimcilik arasında aracı rolü gözlemlenmiştir (Yener & Salur, 2017).

İş değerlerinin farklı çalışan sesliliği türlerine etkisini anlamak için İstanbul'da 244 kişi ile yapılan araştırmaya göre, "başarı iş değerleri" destekleyici ve yapıcı sesliliği olumlu, savunmacı ve yıkıcı sesliliği olumsuz yönde yordamaktadır. Ek olarak, normatif iş değerlerinin savunmacı sesliliği olumlu yönde etkilediği bulunmuştur (Unler & Çalışkan, 2017).

Yine başka bir araştırmada çalışan sesliliğini etkileyen önceller incelenmiştir. Çalışanların iş ile ilgili yapıcı fikirlerini söylemelerini kolaylaştıran durumsal ve bireysel faktörler ele alınmıştır. Katılımcı iklim ve şeffaf liderlik ile çalışan sesliliği arasında pozitif bir ilişki beklenmiştir. Ayrıca, örgütsel özdeşleşme ve beş faktör kişilik özelliklerinin bu ilişkiyi şartlı değişken olarak etkileyeceği öngörülmüştür. Araştırmada, Türkiye'de 11 ayrı sektörde faaliyet gösteren 31 büyük şirkette çalışan 404 beyaz yakalı katılımcıya ulaşılmıştır. Araştırma sonuçları katılımcı iklim ve şeffaf liderlik

ile çalışan sesliliği arasında anlamlı pozitif ilişki bulunduğunu ortaya koymuştur. Öte yandan, duygusal dengenin hem katılımcı iklim hem de şeffaf liderlik ile çalışan sesliliği arasındaki ilişkide şartlı değişken olarak rol oynadığı; duygusal denge düşük olduğunda ilişkinin zayıfladığı görülmüştür. Bunun dışında diğer bireysel özelliklerin şartlı değişken rolü bulunamamıştır (Öztürk, 2014).

Balıkesir il merkezinde devlet okullarında görev yapan 386 öğretmen üzerinde, öğretmenlerin seslilik davranışlarının demografik niteliklerine göre ne derece farklılaştığı araştırılmıştır. Yapılan analiz sonuçlarına göre, öğretmenlerin seslilik davranışının yüksek olduğu tespit edilmiştir. Çalışan sesliliği ile cinsiyet, eğitim durumu, şu an çalıştığı okuldaki çalışma süresi arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Meslekteki çalışma süresi ile anlamlı ve pozitif yönde farklılık tespit edilmiştir. Meslekteki çalışma süresi arttıkça çalışan sesliliği de artmaktadır (Bulut & Bayramlık, 2015).

Çalışan sesliliği ve zaman hırsızlığı davranışı arasındaki ilişkiyi ortaya koymaya çalışan başka bir araştırma Sinop il ve ilçelerinde kamu kurum ve kuruluşlarında çalışan 189 kamu çalışanı üzerinde yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre çalışan sesliliğinin zaman hırsızlığını olumsuz ve anlamlı olarak etkilediği ortaya çıkmıştır (Ergül, Kartal, & Gökdeniz, 2017).

Bir başka çalışma, lider-üye etkileşimi, çalışan sesliliği ve örgütsel güven arasındaki ilişkiyi irdelemektedir. Eskişehir’de 159 çalışan üzerinde yapılmıştır. Lider-üye etkileşimi, çalışan sesliliği ve örgütsel güven değişkenlerinin birbirleriyle anlamlı ve pozitif bir ilişkisi olduğu saptanmıştır (Çankır, 2016).

Arslan ve Yener (2016), Çetin ve Çakmakçı (2012) çalışan sesliliği ölçek uyarlamasını; Şehitoğlu (2012) ise çalışan sesliliğin teorik çerçevesini çalışmalarında incelemişlerdir.

#### **1.2.8.2.Dünyada Yapılan Çalışmalar**

Ürdün’de gerçekleştirilen bir çalışmada, çalışan sesliliğinin iş tatminini arttırmadaki rolünün Ortadoğu ve özellikle Ürdün bağlamında uygulanabilmesini sağlamaktır. Ürdün'deki en büyük özel kuruluşlardan birinde yönetim dışındaki 300 çalışandan veri toplanmıştır. Bulgular, çalışan sesliliği ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermiştir. Çalışan sesliliğini kabul etmenin, iş tatmini düzeylerini artıran yüksek motivasyonlu



bir ortam yarattığı görülmektedir. Bu nedenle kuruluşların, çalışanların örgütsel etkinliğin artmasına katkıda bulunabilecek fikir ifadelerini güçlendirmeleri ve desteklemeleri gerekmektedir (Alfayad & Arif, 2017).

Psikolojik sermayenin çalışan sesliliğine etkisinde iyi olma halinin aracı rolünün bütüncül bir model çerçevesinde çok uluslu bir örneklem üzerinde incelenmesi amacıyla, NATO bünyesinde Afganistan'da bulunan kamplarda görev yapan çeşitli kişilerden ve 13 ayrı ülkeden 598 personelden veri toplanmıştır. Araştırma sonucunda, psikolojik sermayenin, iyi olma hali ve çalışan sesliliğini pozitif yönde anlamlı olarak etkilediği, iyi olma halinin çalışan sesliliğini pozitif yönde anlamlı olarak etkilediği bulguları elde edilmiştir. Ayrıca psikolojik sermaye, iyi olma hali alt boyutları ve çalışan sesliliği arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Aracılık rolünün incelenmesinde, öz yeterliliğin çalışan sesliliği üzerindeki etkisinde pozitif iyi olma halinin kısmi aracı rolü olduğu bulunmuştur. Ayrıca her üç değişkenin çok uluslu bir örnekleme demografik faktörlere göre farklılıklar gösterdikleri tespit edilmiştir (Okun, 2017).

İş yerinde stres, çalışan sesliliği ve iş performansı arasındaki ilişkileri inceleyen Amerika'da yapılmış bir çalışmanın bulgularına göre ise, işyeri stresi ile çalışan sesliliği arasında negatif ilişki ve çalışan sesliliği ile performans arasında pozitif ilişki bulunmaktadır sonucuna ulaşılmıştır (Ng & Feldman, 2012).

Çin'de gerçekleştirilen bir çalışmada, dönüşümsel liderlik ve çalışan sesliliği davranışı arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmanın verileri, doğrudan liderleri tarafından doldurulmuş, finans, teknoloji, gıda ve imalat endüstrilerinde 43 özel şirketin 500 astına yapılan anketlerden elde edilmiştir. Alan araştırması sonucunda liderlerin seslilik beklentisinin ve çalışanların seslilik davranışı algısının dönüşümsel liderlik ile seslilik davranışı arasındaki ilişkiye aracılık ettiği bulunmuştur (Duan, Li, Xu, & Wu, 2016).

İngiltere'de yapılan başka bir araştırma, çalışanların örgütsel bağlılık ve çalışan sesliliği arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Çalışanın sesi ile örgütsel bağlılık arasındaki potansiyel ilişkileri keşfederek literatürdeki boşlukları doldurmayı amaçlayan İngiltere merkezli beş organizasyonda 2066 katılımcıdan veri toplamak için anket kullanılmıştır. Analiz sonuçları,

çalışmaya dahil edilen çalışan sesliliği değişkenlerinin çoğunun örgütsel bağlılığı öngördüğünü göstermektedir (Ruck, Welch, & Menara, 2017).

Kanada merkezli kar amacı gütmeyen bir kuruluştaki 226 çalışana ve 24 denetleyiciye anket uygulanarak, davranış odaklı dönüşümsel liderliğin çalışan sesliliğine önemli bir etkisi olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanların yüksek düzeyde işe bağlılık gösterdikleri ölçüde çalışan sesliliği davranışında bulunma ihtimalinin de yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Li, 2015).

Yapılan çalışmalardan bir diğeri, hizmetkar liderliğinin çalışan sesliliği üzerindeki etkilerini test etmek için yapılmıştır. Veriler, Çin'de 430 memurdan ve onların amirlerinden, toplanmıştır. Araştırma sonucunda, hizmetkar liderliğin çalışan sesliliği üzerinde önemli bir etkisinin olduğu ortaya koyulmuştur (Yan & Xiao, 2016).

Detert ve Burris (2007), 3149 çalışan ve 223 yönetici ile ABD'de yapmış oldukları çalışmada, değişim odaklı liderlik tarzı ile çalışanların gelişim odaklı seslilik davranışı arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Yapılan çalışma sonucunda, değişim odaklı liderlik davranışı ile çalışanların gelişim odaklı seslilik davranışı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Ulusal ve uluslararası şirketlerde çalışan 491 çalışandan toplanan veriler sonucunda, görev odaklı liderlik ile çalışan sesliliğin iki alt boyutu arasında bir ilişki bulunmuştur. Savunma amaçlı seslilik ile negatif, örgüt yararına seslilik ile pozitif ilişki olduğu bulunmuştur (Van Dyne, Ang, & Botero, 2003).

Fuller, Marler ve Hester (2006) ABD'nin güneyindeki bir şirkette 120 çalışan ile yaptıkları araştırmada, statü ve pozisyonu yüksek olan çalışanların kuruma bağlılıkları daha fazla olması, daha fazla sorumluluk sahibi olmaları ve kaynaklara erişiminin daha fazla olması nedeni ile çalışan sesliliğinin yüksek olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Islam & Zyphur(2005) çalışan ve psikoloji mezunu olan 121 kişi ile yaptığı araştırmada, çalıştığı kurumda sosyal açıdan etkileyebileceği çalışan sayısı arttıkça çalışan sesliliğinin arttığı sonucuna ulaşmışlardır. Milliken, Morrison, & Hewlin(2003) danışmanlık, finansal hizmetler, medya ve ilaç sektöründe çalışan 40 kişi ile yaptığı çalışmada yeni işe başlayan çalışanların yeterli tecrübe ve bilgi birikimine

sahip olmadığı için genellikle seslilik davranışında bulunmadıklarını ve sessiz kalmayı tercih ettikleri sonucuna ulaşmışlardır.

Değişim teorisini kullanarak, çalışan sesliliği, çalışan-yönetici ilişkisi ve üst yönetime duyulan güvenin örgütsel bağlılıkla nasıl ilişkili olduğunu incelemek için İngiltere’de değişim geçiren örgütlerde 2291 çalışan ile yapılan araştırmada, çalışanın sesliliği ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin kısmi bir aracısı olarak üst yönetime duyulan güvenin önemini vurgulanmıştır (Farndale, Ruiten, Kelliher, & Hope-Hailey, 2011).

Başka bir araştırma, hat yöneticilerinin çalışan sesliliği ile çalışanların tutumları arasındaki bağlantıyı açıklamadaki rolünü incelemektedir. Üç İrlanda kuruluşundaki 187 çalışandan elde edilen verilere göre, çalışanların seslilik davranışında bulunmalarının sonucunda yüksek düzeyde duygusal bağlılık duyduğu ve çalışan sesliliğinin çalışanın performansını arttırdığı görülmektedir. Bunun sonucunda, sosyal değişim teorisine dayanarak, lider-üye etkileşiminin ses-çıkı ilişkileri üzerindeki aracılık rolü test edilmiştir. Ek olarak, çalışanların seslilik fırsatını sosyal bir değişim perspektifinde algıladıkları ve böylece artan duygusal bağlılık ile karşılık verecekleri fikri de desteklenmiştir (Heffernan & Dundon, 2015).

Amerika Birleşik Devletleri’nde kişisel kontrol ve çalışan sesliliği arasındaki ilişkiyi incelemek için 586 hemşireden elde edilen veriler kullanılarak yapılan araştırmada, kişisel kontrol ve seslilik arasındaki ilişkinin anlamlı ve pozitif olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Dahası, kişisel kontrol düşük olduğunda, kimliği daha güçlü olan çalışanlar için çalışan sesliliğinin daha düşük, kişisel kontrol yüksek olduğunda, daha güçlü bir kimliğe sahip çalışanlar için çalışan sesliliğinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir (Tangirala & Ramanujam, 2008).

### **1.3.PATERNALİST LİDERLİK VE ÇALIŞAN SESLİLİĞİ ARASINDAKİ İLİŞKİ**

Örgütler içerisinde, çalışanlar, örgüt için yararlı bilgi veya fikirleri olduğunda, konuşma veya sessiz kalma kararlarıyla yüz yüze gelen durumlarla sürekli olarak yüzleşmektedirler. Çalışanların örgütsel faaliyetleri iyileştirmeye yönelik görüş, öneri ve eylemleri giderek örgütlerde gelişim ve değişim için daha da önemli hale gelmektedir. Çalışanların bu değişimi ve gelişimi gerçekleştirebilmelerinde, örgütteki liderin benimsediği tarz da bir

hayli etkili olmaktadır. Yukarıda da açıklandığı üzere Morrison (2011), liderlik tarzları ile çalışan sesliliğini ilişkilendirmiş, çalışanların seslilik davranışına etki eden faktörleri bağlamsal ve bireysel olarak ele almıştır. Literatür, çalışanların öneride bulunma ve problem çözme konusundaki isteklerinin örgütsel işlevselliği geliştirdiği, yönetsel kararların kalitesini artırdığı (Milliken & Morrison, 2000), örgütsel adaptasyonu geliştirdiği (LePine & Van Dyne, 2001) ve gelişimsel fırsatlar sağladığı gibi bireysel birtakım değişkenlerin çalışan sesliliği üzerinde etkisi olduğunu göstermektedir. Çalışanların, özellikle sesini duyma konusundaki isteklerini etkileyen bağlamsal faktörlerin ise örgütte egemen olan liderlik tarzı ile yakından ilişkili olduğu göze çarpmaktadır. Örneğin liderin çalışanlarını dinlemeye istekli olması, çalışanlarının da fikirlerini söyleme konusunda destekleyici bir kültürün inşa edilmesi bu anlamda önemli faktörler olarak karşımıza çıkmaktadır (Detert & Burris, 2007).

Liderler, ana otorite figürleri olarak, çalışanların davranışlarını etkilemede merkezi rol oynamaktadır (Zhang, Huai, & Xie, 2015). Bir görüşe göre, liderlik davranışı, çalışan sesliliğini iki ana nedenden dolayı etkilemektedir. Birincisi, liderler seslilik iletişiminin önemli bir tarafıdır, çünkü sorunu çözebilecek yegane kişi olarak görülmektedirler. İkincisi, liderler ödül ve cezaları yönetme, astlarının ücret ve promosyonlarını kontrol etme yetkisine sahiptirler. Dolayısıyla, liderler tavsiyeleri dinlemeye istekli olduğunda, astlarının seslilik davranışı sonucunda bunların hangisi ile karşılık vereceğine bağlı olarak çalışanlarını istekli veya isteksiz kılan kişilerdir (Xiao & Pan, 2017). Bu yüzden bireyler konuşabildikleri ve düşüncelerini açıkça paylaşabilecekleri ortamlarda çalışmayı tercih etmektedirler (Chan, 2014).

Yapılan çalışmalara bütünsel olarak baktığımızda, çalışanların seslilik davranışını gerçekleştirmesinde lider davranışlarının ne denli belirleyici olduğunu açıkça görmekteyiz. Detert & Burris(2007) tarafından ABD’de yapılan araştırmaya göre dönüşümcü liderliğin çalışan sesliliği üzerinde etkisi olduğu görülmektedir. Yine Duan, Li, Xu ve Wu (2016) Çin’de finans, teknoloji, gıda ve üretim sektörlerinde gerçekleştirdikleri araştırmada dönüşümcü liderliğin çalışan sesliliğini etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Chan (2014) Hong Kong’lu çalışanlar üzerinde araştırma yapmış, paternalist liderliğin ahlaki boyutu ile çalışan sesliliği arasında pozitif, otoriterlik boyutu

ile negatif ilişki elde etmiştir. Öztürk'ün (2014) Türkiye'de gerçekleştirdiği başka bir araştırmada ise şeffaf liderlik ile çalışan sesliliği arasında anlamlı pozitif ilişki elde edilmiştir. Literatürde paternalist liderlik ve çalışan sesliliği ilişkisini ölçen çok fazla araştırma olmadığı göze çarparken, ülkemiz kültüründe önemli bir yeri olan paternalist liderliğin ve çalışan sesliliğinin Türkiye örneğinde gerçekleşme biçimi de merak konusu olmaktadır. Diğer bir deyişle, yapılan araştırmalar liderlik stilleri ile çalışan sesliliği arasında yakın bir ilişki olduğunu ortaya koymakta aynı zamanda bizim kültürümüzde ön plana çıkan ve önemli bir olgu olan paternalist liderliğin muhtemel etkileri hususunda yeterli veriyi sunmaktan uzaktır. Bu bağlamda çalışmamızda paternalist liderlik algısının çalışanların seslilik davranışının ortaya çıkmasında ne derece etkili olduğu ileriki bölümde sunulan hipotezler ile test edilecektir.

## **2.BÖLÜM:**

### **PATERNALİST LİDERLİK ALGISININ ÇALIŞAN SESLİLİĞİNE ETKİSİ: GIDA SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Bu bölümde araştırmanın amacı, önemi, ana kitlesi ve örnekleme, sınırlılıkları, hipotezleri yanında çalışanların liderlerini paternalist algılama düzeylerinin çalışan sesliliği üzerindeki etkisini ölçmek üzere yapılan alan çalışması ve bu çalışmadan elde edilen bulguların analizine yer verilecektir.

#### **2.1.ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

##### **2.1.1.Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Günümüzde hızla gelişen teknoloji ve bilginin çok hızlı şekilde yayılması ile işletmelerde yapılan işlerin bütününe liderlerin hakim olması çok güç hale gelmiştir. Bu nedenden dolayı, liderlerin daha iyi şekilde hizmet verebilmeleri ve işletmenin gelişimi için aynı zamanda çalışanlarının görüş ve düşüncelerine ihtiyacı gün geçtikçe artmaktadır. Bu ihtiyaç, çalışanların hem işletmeleri için hem de kendileri için düşünce ve görüşlerini dile getirmelerinin yani çalışan sesliliğinin önemini arttırmaktadır. Bireylerin iş yerinde algıladıkları ifade özgürlüğünün derecesi liderlerinin davranışlarıyla da yakından ilgilidir. Ulusal kültürel bağlam içerisinde geçmişten bu yana hala önemini koruyan paternalist liderlik tarzının örgütte seslilik olgusu üzerinde etkili olacağı düşünülmektedir. Dolayısıyla, liderlerin davranışları destekleyici örgüt kültürü ve örgütte seslilik ikliminin yaratılmasında anahtar rol oynamaktadır.

Bu çalışmanın temel amacı, paternalist liderlik algısının çalışan sesliliğine etkisinin ölçülmesi ve araştırılmasıdır. Bu bağlamda, paternalist liderlik algısının çalışan sesliliği üzerinde ne derece ve ne yönde etki yaptığı sorusuna cevap bulmaya yönelik bir araştırmadır.

Güç mesafesi geniş ve toplulukçu kültürlerle özgül bir liderlik tarzı olan paternalist liderlik sadece ülkemize has yönetim kültürünün önemli bileşenlerinden biridir. Kendine has bir lider üye dinamiği bulunan paternalist liderlik modelinin örgüt yaşamı açısından önemli başka değişkenlerle ilişkilerini incelemenin alana katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Literatürde çalışan sesliliğini farklı liderlik modelleri ile ilişkili olarak inceleyen araştırmalar bulunmakla birlikte, paternalist liderlik modeli ile çalışan sesliliğini birlikte ele alan araştırma verilerine ihtiyaç olduğu

anlaşılmaktadır. Araştırmanın bu bakımdan alan yazınına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Ayrıca, Türkiye örneğinde hala yeterince aydınlatılmamış bir alan olan çalışan sesliliği konusunda, çalışma kültürümüzle de uyumlu bir başka değişkenle bağlantılı olan bulgular sunması bakımından da araştırmanın önemli olduğu düşünülmektedir.

### **2.1.2.Araştırmanın Ana Kitlesi ve Örnekleme**

Ana kitle araştırmada incelemeyi hedeflediğimiz birimlerin hepsinin oluşturduğu topluluktur (Durmuş, Yurtkoru, & Çinko, 2018). Örneklem ise belli ana kitledeki birimler arasından sistematik olarak seçilen ve evreni temsil ettiği kabul edilen daha küçük kümedir (Gürbüz & Şahin, 2018).

Araştırmanın ana kitlesi Manisa ilinde bulunan gıda sektörü çalışanlarıdır. Ancak tüm bireylere ulaşılması mümkün olmadığı için örnekleme yapılmıştır. Örnekleme yöntemi olarak da kolayda örnekleme kullanılmıştır. Araştırma tarama desenine sahip, nicel bir araştırmadır.

Araştırma verileri 2019 Şubat-Nisan ayları arasında Manisa ilinde faaliyet gösteren 5 farklı gıda işletmesinde istihdam edilen işgörenlerden toplanmıştır. Araştırma verileri anket tekniği ile elde edilmiştir.

Sosyal bilimler araştırmalarında çok değişkenli analizler yapılacaksa örneklem büyüklüğü bu analizlerin gerektirdiği özel koşullar dikkate alınarak yapılmalıdır. %95 güven aralığı esas alınarak yapılacak örneklem büyüklüğünün tespitinde örneklemin asgari 120 olması gerekmektedir (Gürbüz & Şahin, 2018). Bu araştırmada da gıda sektöründe faaliyet gösteren firmalara elden 175 anket dağıtılmıştır. Bu anketlerin 136 tanesi kullanılabilir nitelikte bulunmuştur. Verilerin analize hazırlanması aşamasında Mahalanobis uzaklıkları üzerinden uç değerler tespit edilmiş ve 13 anket formu analiz dışı bırakılmıştır. Böylece analizler, 123 katılımcının yanıtları üzerinden gerçekleştirilmiştir.

### **2.1.3.Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları**

Her araştırmada olduğu gibi bu araştırmada da bazı varsayım ve sınırlılıklar söz konusudur. Öncelikle, anket tekniği ile veri toplanan bu araştırmada katılımcıların soru formuna içten ve tarafsız bir biçimde yanıt verdikleri varsayılmaktadır.

Araştırmamız Manisa ilinde faaliyet gösteren gıda sektöründe bulunan işletmelerin çalışanlarına uygulanmıştır. Araştırma sadece Manisa ilinde gerçekleştirilmiş olup genellenebilirliği bu bölge ile sınırlıdır. Ayrıca araştırmanın ana kitlesini oluşturan çalışanların bir kısmı, iş yoğunluğu nedeniyle katılım göstermemiş; böylece örneklem 123 katılımcı ile sınırlı kalmıştır. Araştırmamızda çalışanların değerlendirildiği özellikler, ölçeklerin ölçtüğüleri ile sınırlıdır.

#### **2.1.4.Araştırmanın Hipotezleri ve Modeli**

Araştırmacıya, iki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkilerin test edilmesine olanak sağlayan ve yaptığı araştırmada test etmek istediği önerme niteliğindeki açıklamalara hipotez denir. Araştırmacı, örnekleme yoluyla bir evrene ait parametre ile ilgili ortaya atılan iddiayı test eder ve bu hipotez testi olarak adlandırılmaktadır (Gürbüz & Şahin, 2018).

Araştırmamızda incelenen değişkenlerle alakalı literatürde yapılan çalışmalardan hareketle test edilecek hipotezler şunlardır.

H1: Paternalist liderlik algısının, işyerinde aile ortamı yaratma boyutu ile çalışan sesliliği arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki vardır.

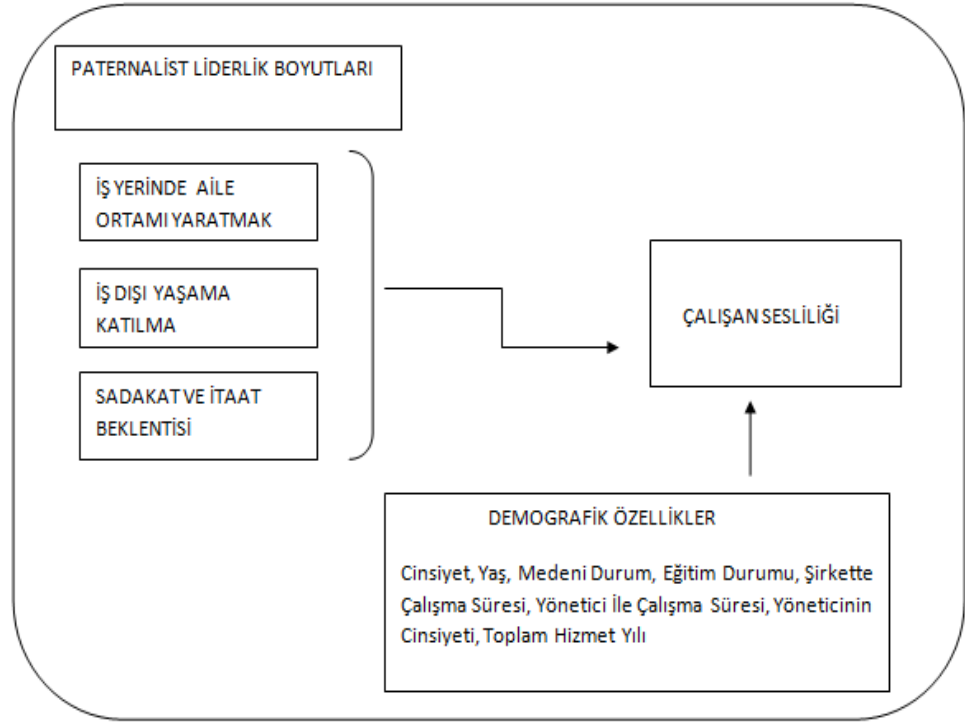
H2: Paternalist liderlik algısının, çalışanların iş dışı yaşamlarına katılma boyutu ile çalışan sesliliği arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki vardır

H3: Paternalist liderlik algısının, çalışanlarından sadakat ve itaat beklentisi boyutuyla çalışan sesliliği arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki vardır.

H4: Paternalist liderlik algısı, çalışan sesliliğini açıklamada istatistiksel olarak anlamlı bir değişkendir.

Kurulan hipotezler doğrultusunda araştırmanın modeli şekil 4'teki gibidir:





**Şekil 4: Araştırmanın Modeli**

Modelde de görüldüğü gibi çalışmada paternalist liderlik bağımsız değişken, çalışan sesliliği bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Dolayısı ile paternalist liderlik algısının çalışan sesliliği üzerindeki etkisi araştırılacaktır.

Kullanılan veriler, örneklemin yalnızca o andaki durumlarını ölçmeye yönelik tek seferde toplanmıştır. Dolayısı ile zaman boyutu açısından kesitsel bir çalışmadır ve elde edilen veriler ile onları ayrıntılı şekilde açıklama amacı taşıdığı için tanımlayıcı araştırma kapsamına girmektedir (Oral Ataç, 2015).

### **2.1.5. Araştırmada Kullanılan Ölçekler**

Araştırmada iki ayrı ölçek kullanılmıştır. Bunlar paternalist liderlik ölçeği ve çalışan sesliliği ölçeğidir. Bunlara ek olarak katılımcıların demografik özelliklerinin belirlenmesine ilişkin 8 soru bulunmaktadır. Bu sorular cinsiyet, yaş, medeni durum, şirketteki çalışma süresi, yönetici ile çalışma süresi, yöneticinin cinsiyeti, toplam hizmet yılı ile ilgilidir.

#### **2.1.5.1. Çalışan Sesliliği Ölçeği**

Anket formunda Van Dyne ve LePine (1998) tarafından geliştirilen ve Arslan ve Yener (2016) tarafından Türkçeye uyarlaması yapılan 6 maddelik tek boyutlu çalışan sesliliği ölçeği kullanılmıştır. Ölçekteki ifadelerin değerlendirilmesinde 5’li Likert (“1-Hiç katılmıyorum”, “2-Katılmıyorum”,

“3-Ne katılıyorum ne katılmıyorum”, “4-Katılıyorum”, “5-Tamamen katılıyorum”) tipi ölçek kullanılmış olup çalışanlardan iş yerlerinde karşılaşmaları muhtemel bazı durumlar karşısında takındıkları tutumla ilgili ifadelerini belirtmeleri istenmiştir.

Arslan ve Yener (2016) araştırmasında ölçeğin Cronbach’s alpha değeri 0,73’tür. Bu çalışmada yapılan güvenilirlik analizi sonucuna göre elde edilen Cronbach’s alpha değeri 0,89 olarak bulunmuştur.

#### **2.1.5.2. Paternalist Liderlik Ölçeği**

Anket formunun diğer kısmında Aycan, Schyns, Sun, Felfe ve Saher (2013) tarafından geliştirilen paternalist liderlik ölçeği uygulanmıştır. Ölçek; “iş yerinde aile ortamı”, “iş dışı yaşama katılma”, “sadakat ve itaat beklentisi” olmak üzere üç alt boyuttan oluşmaktadır. İlk boyut olan “işyerinde aile ortamı” 4 maddeden oluşmaktadır. İkinci boyut “iş dışı yaşama katılma” 3 maddeden oluşmaktadır. Üçüncü boyut olan “sadakat ve itaat beklentisi” 3 maddeden oluşmaktadır. Ölçek 10 maddeden oluşmaktadır. Ölçekteki ifadelerin değerlendirilmesinde 5’li Likert (“1-Hiç katılmıyorum”, “2-Katılmıyorum”, “3-Ne katılıyorum ne katılmıyorum”, “4-Katılıyorum”, “5-Tamamen katılıyorum”) ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte bulunan ifadeler çalışanlar tarafından cevaplandırılmış olup liderlerini ne derece paternalist algıladıkları ölçülmeye çalışılmıştır.

Aycan ve diğerleri (2013) tarafından yapılan çalışmada ölçeğin Cronbach’s alpha değeri 0,83’tür. Bu çalışmada yapılan güvenilirlik analizlerine göre ölçeğin tamamı için elde edilen Cronbach’s alpha değeri 0,92 bulunmuştur. Paternalist liderliğin alt boyutu olan işyerinde aile ortamının Cronbach’s alpha değeri 0,92, iş dışı yaşama katılma alt boyutunun 0,87, sadakat ve itaat beklentisi alt boyutunun 0,61’dir.

#### **2.1.6. Araştırmada Kullanılan İstatistik Teknikleri**

- Araştırmaya katılan çalışanların demografik özelliklerini belirlemek için yüzde ve frekans değerleri kullanılmıştır. Ayrıca çalışanların liderlerini paternalist olarak algılama düzeyleri ve seslilik düzeylerini belirlemek için ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır.
- Çalışmada kullanılan ölçeklerin geçerliliğini ve tutarlılığını tespit etmeye yönelik, doğrulayıcı faktör ve güvenilirlik analiz teknikleri kullanılmıştır.

- Paternalist liderlik boyutları ve çalışan sesliliği arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere korelasyon analizi yapılmıştır.
- Çalışanların liderlerini paternalist algılamalarının çalışan sesliliği üzerindeki etkisini saptamak amacıyla regresyon analizi yapılmıştır.
- Demografik özelliklerin, çalışanların paternalist liderlik algıları ve çalışan sesliliği ilişkisi üzerindeki etkilerini saptamak için t testi ve anova testleri yapılmıştır.

## **2.2.VERİLERİN ANALİZİ VE BULGULAR**

Bu başlık altında, anketler ile elde edilen veriler değerlendirilmiştir. Örneklemden elde edilen verilerin birtakım istatistikî yöntemlerle analizi sonucu elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

### **2.2.1.Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri**

Örneklemin demografik özelliklerini belirlemek için sorulan cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, mevcut yönetici ile çalışma süresi, yöneticinin cinsiyeti, toplam iş deneyimi, şirketteki pozisyonu Tablo 1’de özetlenmektedir.

**Tablo 1:Örneklemin Demografik Yapısı**

Değişken		Sıklık	Oran(%)
<b>Cinsiyet</b>	Kadın	51	41,5
	Erkek	72	58,5
<b>Yaş</b>	18-39 yaş arası	82	66,7
	40-61 yaş arası	41	33,3
<b>Medeni Durum</b>	Evli	82	66,7
	Bekar	41	33,3
<b>Eğitim Durumu</b>	İlköğretim	55	44,7
	Lise	37	30,1
	Önlisans	14	11,4
	Lisans	16	13,0
	Lisansüstü	1	0,8
<b>Mevcut Yönetici ile Geçirilen Süre</b>	1 yıldan az	34	27,6
	1-3 yıl arası	44	35,8
	4-6 yıl arası	23	18,7
	7-9 yıl arası	14	11,4
	10 yıl ve üzeri	8	6,5
<b>Yöneticinin Cinsiyeti</b>	Kadın	21	17,1
	Erkek	102	82,9
<b>Toplam İş Deneyimi</b>	1 yıldan az	19	15,4
	1-3 yıl arası	35	28,5
	4-6 yıl arası	27	22,0
	7-9 yıl arası	19	15,4
	10 yıl ve üzeri	23	18,7
<b>Şirketteki Pozisyonu</b>	Beyaz yakalı	36	29,3
	Mavi yakalı	87	70,7

Buna göre örneklemin %41,5'i kadın, %58,5'i erkektir. Yaşları 18 ila 61 arasında değişen katılımcıların yaş ortalaması 35,5'tir. Yaşları 18-39 arasında olanların oranı %66,7 iken 40-61 yaş aralığındakilerin oranı %33,3'dür. Katılımcıların yaklaşık %67'si evli %33,3'ü bekarıdır. Örneklemin büyük bölümünün ilköğretim ve lise mezunu olduğu (yaklaşık %75 oranında), ön lisans mezunu %11,4, lisans mezunu %13 ve yüksek lisans mezunu olanların oranının da %0,8 olduğu görülmektedir. Katılımcıların %35,8'i mevcut yöneticileri ile 1-3 yıl arasında çalışmakta, %27,6'sı 1 yıldan az, %18,7'si 4-6 yıldır, %11,4'ü 7-9 yıldır, %6,5 10 yıldan fazla süredir

çalışmaktadırlar. Ayrıca katılımcılardan 21 tanesinin yöneticisinin cinsiyeti kadın iken, 102 tanesinin yöneticisinin cinsiyeti erkektir. Toplam iş deneyimi sorusuna verilen cevaplara göre de katılımcıların %28,5'i 1-3 yıldır, %22'si 4-6 yıldır, %18,7'si 10 yıldan fazla süredir çalışmaktadırlar. Son olarak yaklaşık %71'inin mavi yakalı çalışan olduğu, %29,3'ünün beyaz yakalı çalışan olduğu görülmektedir.

### **2.2.2.Ölçeklerin Doğrulayıcı Faktör Analizi**

Faktör analizi, birbiriyle ilişkisi bulunan ve çok sayıda olan maddelerin daha açık hale getirilmesi ile tutarlı ve daha az sayıda faktör elde edilmesini amaçlayan, çok değişkenli analizlerin genel adıdır. Burada amaç çok sayıdaki değişkenin gruplanarak, hangi değişkenin hangi faktörde yer aldığı belirlenmesi ve daha kolay yorumlanabilmesidir (Özdemir A. , 2013). Faktör analizi açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi olmak üzere iki gruba ayrılmaktadır. Açımlayıcı faktör analizi genellikle ilk defa kullanılacak ölçeklerde yer alan maddelerin aralarında nasıl ilişki olduğunu ve kaç başlık altında toplanabileceğini belirlemek için kullanılmaktadır. Doğrulayıcı faktör analizi ise, daha önceden kullanılmış olan bir modelin test edilmesi veya ölçülen yapının doğrulanıp doğrulanmadığının incelenmesi olarak tanımlanmaktadır. Doğrulayıcı faktör analizi, LISREL, AMOS gibi programlar aracılığıyla yapılabilmektedir (Seçer, 2013). Bir ölçeğin doğrulayıcı faktör analizi ile doğrulanması, o ölçeğin geçerli bir ölçek olduğuna işaret etmektedir.

Geçerlilik, ölçülmek istenilen özelliğin diğer özelliklerle karıştırılmadan ne derece doğru ölçüldüğünün belirlenmesidir (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz, & Demirel, 2012). Geçerlilikle ilgili üç önemli nokta vardır. İlki, ölçüm aracının ölçülmek istenen özelliğe uygun olmasıdır. İkincisi, ölçüm kurallarına uygun şekilde yapılıp yapılmadığıdır. Üçüncüsü ise, elde edilen sonuçların gerçekten ölçülmek isteneni yansıtır yansıtmadığıdır (Gürbüz & Şahin, 2018). Çalışmamızda kullanılan ölçekler önceden uluslar arası ve ulusal alan yazında kullanılmış olduğundan dolayı geçerliliği kanıtlanmış olan ölçeklerdir.

Araştırmada test edilen modelin veri seti ile doğrulanıp doğrulanmadığına, yapılan analizler sonucunda üretilen uyum iyiliği

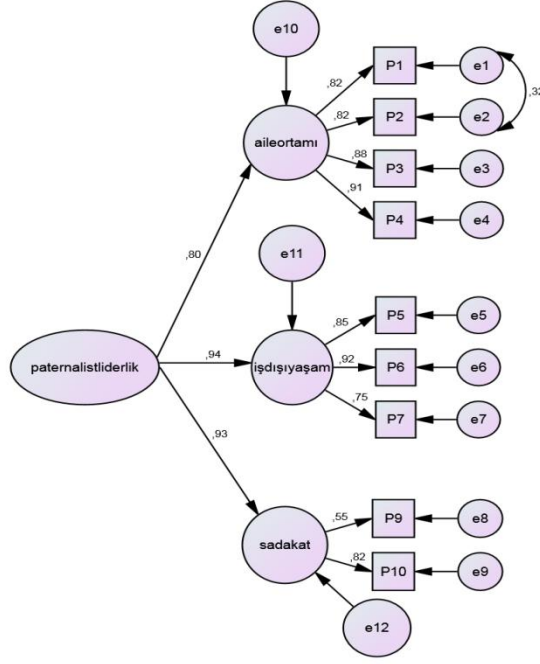
indekslerine bakılarak karar verilmektedir. En sık kullanılan uyum istatistikleri tablo 2’de gösterilmektedir. (Gürbüz & Şahin, 2018).

**Tablo 2:DFA Uyum İyiliği İndeksleri ve Eşik Değerleri**

İndeks adı	Açıklama	Eşik değeri	
		İyi uyum	Kabul edilebilir
X <sup>2</sup> /df	Ki-karenin serbestlik derecesine bölümüdür	< 3	3 < (x <sup>2</sup> /df) < 5
RMSEA	Yaklaşık hataların ortalama karekökü	< 0,05	< 0,08
CFI	Karşılaştırmalı uyum iyiliği modelleri indeksi	> 0,95	> 0,90
NFI	Normlaştırılmış uyum indeksi	> 0,95	> 0,90
NNFI	Normlaştırılmamış uyum indeksi	> 0,95	> 0,90
AGFI	Düzeltilmiş uyum iyiliği indeksi	> 0,95	> 0,90
GFI	Uyum iyiliği indeksi	> 0,95	> 0,90

Kaynak: (Gürbüz & Şahin, 2018).

Paternalist liderlik ölçeğinin üç faktörlü yapısını doğrulamak için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Analiz sırasında ölçek maddelerinden biri, düşük faktör yüklemesi 0,380 sebebiyle ölçekten çıkarılmış; analizlere 9 maddeli ve üç boyutlu yapı üzerinden devam edilmiştir. Amos programının sunduğu modifikasyon önerileri doğrultusunda birinci ve ikinci maddelerin hata varyansları birleştirilmiştir. Yapılan nihai analiz sonucu elde edilen uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir sınırlar içerisinde olduğu görülmüştür (RMSEA=,073;  $\chi^2=37,935$ ;  $\chi^2/df=1,649$ ; CFI=,98 GFI=,94). Şekil 5, ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi sonucunu özetlemektedir.



Şekil 5:Paternalist Liderlik Ölçeği 2. Düzey DFA Sonucu

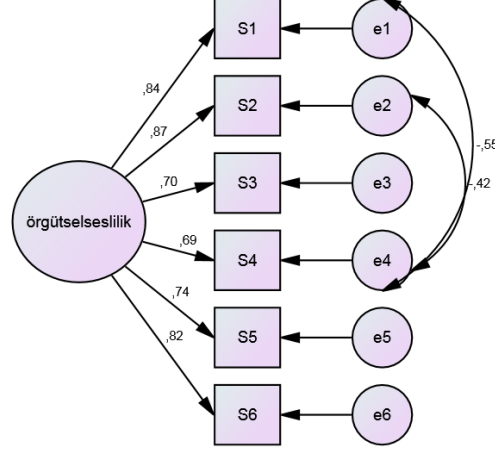
Modelin uyum iyiliği indeksleri, aldıkları değerler ve kabul edilebilirlik durumları aşağıdaki tablo 3'te ayrıntılı olarak gösterilmektedir. Analiz sonucu elde edilen uyum iyiliği değerleri modelin kabul edilebilir olduğunu göstermektedir. Bunun anlamı, araştırmadan elde edilen verilerin paternalist liderlik ölçeğinin öngörülen kuramsal yapısı ile uyduğuudur.

Tablo 3:Paternalist Liderlik Ölçeği DFA Uyum İyiliği Değerleri

Uyum İndeksi	Aldığı Değer	Kabul Edilebilirlik
$X^2$	37,935	✓
$X^2/Df$	1,649	✓
RMSEA	,073	✓
GFI	,94	✓
CFI	,98	✓

Çalışan sesliliği ölçeğinin tek boyutlu yapısını doğrulamak üzere birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Programın modifikasyon önerileri doğrultusunda üç maddenin hata varyansları birleştirilmiştir. Son

durumda modelin uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir sınırlar içerisinde olduğu görülmüştür (RMSEA=,047;  $\chi^2=8,902$ ;  $\chi^2/df=1,272$ ; CFI=,99 GFI=,98). Şekil 6, çalışan sesliliği ölçeği ile gerçekleştirilen birinci düzey doğrulayıcı faktör analizinin sonuçlarını özetlemektedir.



**Şekil 6: Çalışan Sesliliği Ölçeği 1. Düzey DFA Sonucu**

Modelin uyum iyiliği indeksleri, aldıkları değerler ve kabul edilebilirlik durumları tablo 4’te ayrıntılı olarak gösterilmektedir. Analiz sonucu elde edilen uyum iyiliği değerleri modelin kabul edilebilir olduğunu göstermektedir. Bunun anlamı, araştırmadan elde edilen verilerin çalışan sesliliği ölçeğinin öngörülen kuramsal yapısı ile uyduğuudur.

**Tablo 4: Çalışan Sesliliği Ölçeği DFA Uyum İyiliği Değerleri**

Uyum İndeksi	Aldığı Değer	Kabul Edilebilirlik
$\chi^2$	8,902	✓
$\chi^2/Df$	1,272	✓
RMSEA	,047	✓
GFI	,98	✓
CFI	,99	✓

### 2.2.3. Güvenilirlik Analizleri

Güvenilirlik, ölçüm aracının aynı evren üzerinden farklı zamanlarda seçilen örnekleme uygulandığında ölçüm sonuçlarının hatalardan arınık olma



derecesi veya ölçüm sonucunun kararlılık derecesi olarak tanımlanmaktadır. Bu nedenle ölçüm sonucunda hata derecesi azaldıkça güvenilirlik düzeyinin artacağını söylemek doğru olacaktır. Güvenilirlik denince karşımıza duyarlılık, kararlılık, tutarlılık olmak üzere üç önemli özellik çıkmaktadır (Seçer, 2013). Bunlardan duyarlılık, ölçme hatasının hiç olmaması veya en az olması demektir. Tutarlılık, bir niteliğin birden fazla ölçülmesinde hep aynı veya benzer sonuçları vermesi demektir. İki ölçüm arasındaki sonucun aynı olması ise kararlılık olarak belirtilmektedir (Sönmez & Alacapınar, 2011). Bunlara ek olarak, bazı önemli güvenilirlik belirleme yöntemleri bulunmaktadır. Sosyal bilimlerde genellikle iç tutarlılık güvenilirliği, test tekrar güvenilirliği, paralel formlar güvenilirliği ve gözlemciler arası güvenilirlik yöntemleri kullanılmaktadır. İç tutarlılık güvenilirliği, söz konusu kavramsal yapıyı, ölçüm aracının tek seferde yapılan ölçüm ile tutarlı olarak ölçüp ölçmediğini göstermesidir. Ölçüm aracı maddelerin tutarlılığını belirleyen ve maddelerin söz konusu yapıyı ölçüp ölçmediğini belirlemek için de Cronbach's Alpha değeri kullanılmaktadır (Gürbüz & Şahin, 2018). Alpha değeri maddeler arası korelasyona bağlı uyum değeri olarak görülmekte, faktör altındaki soruların toplamdaki güvenilirlik seviyesini göstermektedir. Cronbach's Alpha değerinin 0,70 ve üzeri olduğu durumlarda ölçeğin güvenilir olduğu kabul edilmektedir. Fakat soru sayısının az olduğu durumlarda bu sınır 0,60 değeri ve üstü olarak kabul edilebilmektedir (Durmuş, Yurtkoru, & Çinko, 2018).

**Tablo 5: Paternalist Liderlik Ölçeği Güvenilirlik Analizi**

Paternalist Liderlik Ölçeği	Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
	,916	9

Aycan ve diğerleri (2013) tarafından yapılan çalışmada ölçeğin Cronbach's alpha değeri 0,83'tür. Bu çalışmada elde edilen veriler ile yapılan güvenilirlik analizlerinde ölçeğin tamamı için elde edilen Cronbach's alpha değeri 0,92 olarak bulunmuş, sonuç tablo 5'de gösterilmiştir.

Görüldüğü üzere çalışan sesliliği ölçeğinin Cronbach Alfa değeri 0,70'in üzerindedir. Dolayısı ile ölçeğin güvenilirlik düzeyinin yeterli düzeyde olduğu görülmektedir.

**Tablo 6: Paternalist Liderlik Ölçeği Alt Boyutları Güvenilirlik Analizi**

Paternalist Liderlik Alt boyutları	Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
İş yerinde aile ortamı	,924	4
İş dışı yaşama katılma	,871	3
Sadakat ve itaat beklentisi	,613	2

Tablo 6'daki analiz sonucunda birinci faktör olan işyerinde aile ortamı 1, 2, 3, 4 numaralı maddelerden oluşmaktadır. İkinci faktör olan iş dışı yaşama katılma 5, 6, 7 numaralı maddelerden, üçüncü boyut sadakat ve itaat beklentisi ise 9,10 numaralı maddelerden oluşmaktadır. 8 numaralı madde ise düşük faktör yüklemesi (0,380) sebebiyle ölçekten çıkarılmıştır. Paternalist liderlik ölçeği alt boyutlarına ait yapılan güvenilirlik değerleri ise şöyledir: İş yerinde aile ortamı (0,92), iş dışı yaşama katılma (0,87), sadakat ve itaat beklentisi (0,61).

Arslan ve Yener (2016) araştırmasında çalışan sesliliği ölçeğinin Cronbach's alpha değeri 0,73 olarak hesaplanmıştır. Bu çalışmada elde edilen verilerle yapılan güvenilirlik analizi sonucu ölçeğin Cronbach's alpha değeri tablo 7'de gösterildiği üzere 0,89 olarak bulunmuştur.

**Tablo 7: Çalışan Sesliliği Ölçeği Güvenilirlik Analizi**

Çalışan Sesliliği Ölçeği	Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
	,892	6

Katılımcıların paternalistik liderlik ölçeğine verdikleri yanıtların genel göstergelerini incelemek, araştırma yapılan bölge ve sektörde paternalistik liderlik algıları hakkında fikir sahibi olmamızı sağlayacaktır. Tablo 8, paternalistik liderlik ölçeğine verilmiş olan yanıtların ortalama değerlerini ve standart sapmalarını göstermektedir.

**Tablo 8:Paternalistik Liderlik Ölçeğine Ait Ortalamalar**

Paternalistik Liderlik Ölçeği	Ortalama	Standart Sapma
	4,10	,663

Katılımcıların çalışan sesliliği ölçeğine verdikleri yanıtların genel göstergelerini incelemek, araştırma yapılan bölge ve sektörde çalışan sesliliği hakkında fikir sahibi olmamızı sağlayacaktır. Tablo 9, çalışan sesliliği ölçeğine verilmiş olan yanıtların ortalama değerlerini ve standart sapmalarını göstermektedir.

**Tablo 9:Çalışan Sesliliği Ölçeğine Ait Ortalamalar**

Çalışan Sesliliği Ölçeği	Ortalama	Standart Sapma
	4,14	,672

#### **2.2.4.Normallik Varsayımı**

Temel istatistik konularından bilindiği üzere dağılımlar sürekli ve kesikli olarak ikiye ayrılmaktadır. Normal dağılım sürekli bir dağılım olup, burada gözlemler çan şeklinde ve ortalama etrafında simetrik olarak dağılmaktadır (Yaras & Nakip, 2016).

Bir verinin normal veya normal dağılıma yakın bir dağılım gösterip göstermediği çeşitli yollarla anlaşılabilir. Bunlara örnek olarak Kolmogorov-Simirnov veya Shapiro-Wilk testleri, çarpıklık ve basıklık değerlerinin kendi standart hatasına bölünmesi ile elde edilen sonuç ve veriye ait olan histogram ve Q-Q plot sonuçlarının incelenmesi verilebilir. Bazı durumlarda, verideki uç değerlerin varlığı da verinin dağılımını etkileyebilmektedir. Uç değerler, verinin homojen yapısını bozup teorik dağılıma bağlı olarak değişen basıklık ve çarpıklık değerlerini arttırdığından verilerin normal dağılımdan uzaklaşmasına neden olabilmektedir. Çok

değişkenli uç değerlerin tespiti için Mahalanobis uzaklık hesaplamaları yapılmaktadır. Bu hesaplama, özellikle birden fazla değişkenin yer aldığı dizide merkezden uzakta serpilmiş uç değerleri bulmak için kullanılmaktadır. Yüksek değerler çoklu uç değerleri anlamına gelmektedir. Böyle durumlarda uç değerlere sahip veriler kontrol edilerek anlamlı derecede yüksek ( $p < .01$ ) olanların veri setinden silinerek verilerin normal dağılıma yaklaştırılması sağlanabilir (Gürbüz & Şahin, 2018).

Araştırmamızda da veri toplama sürecinin sonunda 136 kullanılabilir anket formu elde edilmiştir. Verilerin analize hazırlanması aşamasında Mahalanobis uzaklıkları üzerinden uç değerler tespit edilmiş ve 13 anket formu analiz dışı bırakılmıştır. Böylece analizler, 123 katılımcının yanıtları üzerinden gerçekleştirilmiştir.

Veriler analize tabi tutulmadan önce normal dağılıma uygunlukları araştırılmıştır. Araştırmada kullanılan değişkenlerin tümünün çarpıklık ve basıklık katsayıları +2 ile -2 aralığında değişmektedir. Bu durumda verilerin normal dağılım koşulunu yerine getirdiği kabul edilmektedir (George & Mallery, 2010). Tablo 8, değişkenlerin çarpıklık ve basıklık katsayılarını göstermektedir.

**Tablo 10: Değişkenlerin Çarpıklık ve Basıklık Katsayıları**

	<b>Çarpıklık</b>	<b>Basıklık</b>
	<b>Değer</b>	<b>Değer</b>
<b>Cinsiyet</b>	-,351	-1,908
<b>Yaş</b>	,402	-,540
<b>Medeni Durum</b>	,716	-1,512
<b>Eğitim Durumu</b>	,897	-,329
<b>Yönetici ile Birlikte Çalışılan Süre</b>	,706	-,346
<b>Yöneticinin Cinsiyeti</b>	-,1,772	1,158
<b>Toplam İş Deneyimi</b>	,202	-1,153
<b>Şirketteki Pozisyon</b>	-,923	-1,168
<b>İş Yerinde Aile Ortamı Yaratma</b>	-1,198	1,538
<b>İş Dışı Yaşama Dahil Olma</b>	-,963	1,459
<b>Sadakat ve Memnuniyet Beklentisi</b>	-,275	-,224
<b>Paternalist Liderlik Algısı</b>	-,543	-,006
<b>Çalışan Sessliliği</b>	-,790	1,226

### 2.2.5. Fark Testleri

T testi, örneklemin belirli bir değişkene ilişkin ölçülen ortalaması ile aynı değişkene ilişkin bilinen veya varsayılan ortalaması arasında belirli bir anlamlılık oranında fark olup olmadığını test etmek amacıyla kullanılan analiz yöntemidir. Parametrik testler arasında en yaygın olanıdır ve bu testin uygulanmasında ön koşul olarak, değişkenin normal dağılması, ortalamanın bilinmesi ve ana kitlenin standart sapmasının örnekten tahmin edilebilir olması beklenmektedir (Gürbüz & Şahin, 2018).

Araştırmada kullanılan ölçekler ve bunlara ait alt boyutlarla elde edilen değişkenlerin ortalamalarında demografik faktörlere göre anlamlı

farklılıklar bulunup bulunmadığını anlamak için t-testleri yapılmıştır. Cinsiyet değişkeni baz alınarak yapılan t-testine göre kadın ve erkek katılımcıların seslilik ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Sonuca ilişkin göstergeler tablo 9’da görülmektedir.

**Tablo 11: Çalışan Sesliliği ve Cinsiyete İlişkin t-Testi**

	Cinsiyet	N	Ortalama	Ss.	t	p
Çalışan Sesliliği	Kadın	51	4,0098	0,62219	-1,895	,060
	Erkek	72	4,2407	0,69477		

Cinsiyet değişkeni baz alınarak, kadın ve erkek katılımcıların paternalist liderlik algılamalarına ilişkin t-testi sonuçları tablo 10’da gösterilmektedir. Erkek katılımcıların paternalist liderlik algılarına ilişkin puanlarının kadınlara oranla yüksek olduğu görülmüştür ( $t_{(121)}=-2,523$ ;  $p<0,05$ ; kadın ort.=3,93, erkek ort.=4,23).

**Tablo 12: Paternalist Liderlik Algısı ve Cinsiyete İlişkin t-Testi**

	Cinsiyet	N	Ortalama	Ss.	t	p
Paternalist Liderlik Algısı	Kadın	51	3,93	0,66628	-2,523	,013
	Erkek	72	4,23	0,63660		

Paternalist liderlik ölçeğinin alt boyutlarından hangileri arasında fark olduğuna bakılmış; iş dışı yaşama katılma ( $t_{(121)}=-2,715$ ;  $p<0,05$ ; kadın ort.=3,82, erkek ort.=4,20) ile sadakat ve itaat beklentisi ( $t_{(121)}=-2,198$ ;  $p<0,05$ ; kadın ort.=3,91, erkek ort.=4,18) alt boyutlarında erkeklerin puanlarının kadınlara oranla anlamlı düzeyde yüksek olduğu görülmüş, sonuçlar tablo 11’de gösterilmiştir. Paternalist liderliğin iş yerinde aile ortamı yaratma alt boyutu ile cinsiyet değişkeni arasında ise anlamlı farklılık görülmemiştir.

Özer, Doğan ve Tınaztepe (2013) yaptıkları çalışmada benzer şekilde erkek çalışanların liderlerini kadın çalışanlardan daha fazla paternalist olarak algıladıkları sonucuna ulaşmışlardır.

**Tablo 13: Paternalist Liderlik Algısı Alt Boyutları ve Cinsiyete İlişkin t- Testi**

	Cinsiyet	N	Ortalama	Ss.	t	p
İşyerinde aile ortamı	Kadın	51	4,02	3,23886	-1,793	,076
	Erkek	72	4,27	2,97670		
İş dışı yaşama katılma	Kadın	51	3,82	2,30923	-2,715	,008
	Erkek	72	4,20	2,30529		
Sadakat ve itaat beklentisi	Kadın	51	3,91	1,38139	-2,198	,030
	Erkek	72	4,18	1,30336		

Katılımcıların medeni durumu baz alınarak yapılan t-testi sonucunda tablo 12’de görüldüğü üzere paternalist liderlik algısı ile çalışan sesliliği arasında anlamlı farklılık görülmemiştir.

**Tablo 14:Paternalist Liderlik Algısı ve Medeni Duruma İlişkin t- Testi**

	Medeni Durum	N	Ortalama	Ss.	t	p
Paternalist Liderlik Algısı	Evli	82	4,1802	5,65389	1,778	,078
	Bekar	41	3,9566	6,41435		

Katılımcıların medeni durumu baz alınarak yapılan t-testi sonucunda paternalist liderlik algısının iş dışı yaşama katılma boyutu ile anlamlı farklılıklar olduğu görülmüştür. Analiz sonucuna ilişkin göstergeler tablo 13’de gösterilmektedir. Buna göre, evlilerin iş dışı yaşama katılma skorları bekarlara göre daha yüksek olduğu ( $t_{(121)}=-2,071$ ;  $p<0,05$ ; evli ort.=4,15, bekar ort.=3,81) sonucuna ulaşılmıştır. Paternalist liderlik algısının iş yerinde aile ortamı yaratma, sadakat ve itaat beklentisi alt boyutları ile medeni durum değişkenlerinde ise farklılık görülmemiştir.

**Tablo 15: Paternalist Liderlik Algısı Alt Boyutları ve Medeni Duruma İlişkin t- Testi**

	Medeni durum	N	ortalama	Ss.	t	p
İş dışı yaşama katılma	Evli	82	4,15	2,03788	-2,071	,043
	Bekar	41	3,81	2,82001		
İşyerinde aile ortamı	Evli	82	4,15	3,29236	1,003	,318
	Bekar	41	4,07	2,72253		
Sadakat ve itaat beklentisi	Evli	82	4,13	1,15522	1,511	,133
	Bekar	41	3,93	1,67623		

Katılımcıların medeni durumu baz alınarak yapılan t-testi sonucunda çalışan sesliliği ile anlamlı farklılıklar olduğu görülmüştür. Analiz sonuçları tablo 14’de görülmektedir. Buna göre, evlilerin çalışan sesliliği skorları ( $t_{(121)} = -2,164$ ;  $p < 0,05$ ; evli ort.=4,25, bekar ort.=3,94) bekarlara göre anlamlı düzeyde yüksektir.

**Tablo 16: Çalışan Sesliliği ve Medeni Duruma İlişkin t-Testi**

	Medeni Durum	N	Ortalama	Ss.	t	p
Çalışan Sesliliği	Evli	82	4,25	3,36373	-2,164	,035
	Bekar	41	3,94	4,94346		

Yapılan t-testlerinde, katılımcıların skorlarının yaş, yöneticinin cinsiyeti ve şirketteki pozisyon değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

İkiden çok grubun ortalamalarının birbirinden farklı olup olmadığını test etmek için kullanılan analiz yöntemine anova analizi denir. Bu analizin yapılabilmesi için karşılaştırılacak olan grupların birbirinden bağımsız olması ve bunlardan elde edilen ölçümlerin en az eşit aralıklı olarak ölçülmesi gerekmektedir. Anova yapılabilmesi için grupların varyanslarının homojen yani eşit olması şartı aranmaktadır (Durmuş, Yurtkoru, & Çinko, 2018).

Yapılan anova analizleri sonucunda, katılımcıların eğitim durumu, mevcut yönetici ile çalışma süresi, şirketteki konumu ve toplam iş



deneyimine ilişkin farklılıklarının çalışan sesliliği veya paternalist liderlik algısı değişkenlerinde anlamlı bir farklılığa yol açmadığı görülmüştür.

### 2.2.7.Korelasyon Analizi

İki değişken arasındaki yönü ve birlikteliği belirleyebilmek için en sık kullanılan yöntem, korelasyon analizidir (Yaras & Nakip, 2016). Korelasyon katsayısı değişkenler arasındaki ilişkinin yönü ve derecesi hakkında bilgi vermektedir ve “r “ harfi ile gösterilmektedir. Korelasyon katsayısı +1 ile -1 arasında değişen değer almaktadır. Bu katsayı +1 değerine yakın ise iki değişken arasında pozitif yönlü, -1 değerine yakın ise iki değişken arasında negatif yönlü bir ilişki söz konusudur (Gürbüz & Şahin, 2018).

Korelasyon analizinin yorumlanmasında değerlerin 0,70-1,00 aralığında olması yüksek; 0,70-0,30 aralığında olması orta; 0,30-0,00 aralığında olan değerlerin de düşük düzeyde ilişki anlamına geldiği kabul edilmektedir (Büyüköztürk, 2008)

Araştırma değişkenleri arasındaki ilişkileri ve bunların yönünü tespit etmek için korelasyon analizi yapılmıştır. Değişkenlere ait ortalama, standart sapma ve korelasyon katsayıları tablo 15’de yer almaktadır.

**Tablo 17:Değişkenler Arasındaki Korelasyonlar**

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. Cinsiyet	-												
2. Yaş	,166*	-											
3. Medeni D.	,035	,637**	-										
4. Eğitim D.	-,054	,346**	,305**	-									
5.Yön. ile Çal. S.	,112	,360**	,302**	-,058	-								
6.Yöneticinin Cin.	,101	,271**	,275**	-,021	,201*	-							
7.Toplam İş Den.	,008	,341**	,326**	,133	,599**	,236**	-						
8.Şirketteki Poz.	-,034	,006	,152	,412**	-,030	,041	-,191*	-					
9.İş Yer. Aile Ort.	,161*	,002	-,091	,003	,070	,233**	-,022	-,006	-				
10.İş Dışı Yaş. Kat.	,240**	,225*	-,205*	-,123	,181*	,069	,072	,011	,647**	-			
11.Sad. İtaat Bek.	,196*	,089	-,136	-,220*	,017	,094	-,058	,053	,536**	,686**	-		
12.Paternalist Lid.	,224*	,111	-,160	-,097	,112	,171	,004	,013	,900**	,890**	,779**	-	
13.Çalışan Sesliliği	,170	,195*	,217**	-,026	,073	,163	,128	-,119	,501**	,612**	,490**	,615**	-
<b>Ortalama</b>	1,59	35,4	1,33	1,95	2,33	1,83	2,94	1,71	4,17	4,04	4,07	4,11	4,15
<b>Standart Sapma</b>	0,67	0,49	10,3	0,47	1,26	1,19	0,38	1,35	0,46	0,78	0,79	0,66	0,68

\* $p < ,05$ ; \*\* $p < ,01$ ;  $N=12$

Tabloda görüldüğü üzere, araştırma verileri ile hesaplanan toplam paternalist liderlik algısı değişkeni ile örgütsel seslilik değişkeni arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır ( $r_{(123)}=.615$ ,  $p< ,01$ ). Paternalist liderlik algısının alt boyutları olan iş yerinde aile ortamı yaratma ( $r_{(123)}=.501$ ,  $p< ,01$ ), iş dışı yaşama katılma ( $r_{(123)}=.612$ ,  $p< ,01$ ), sadakat ve memnuniyet beklentisi ( $r_{(123)}=.490$ ,  $p< ,01$ ) değişkenleri ile örgütsel seslilik arasında da benzer şekilde pozitif yönlü anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Korelasyon analizi sonuçlarına göre H1, H2 ve H3 hipotezlerinin desteklendiği görülmektedir.

### **2.2.8.Hiyerarşik Regresyon Analizi**

Regresyon analizi aralarında ilişki olan iki ya da daha fazla değişkenin aralarındaki ilişkinin matematiksel eşitlik ile açıklanması olarak tanımlanmaktadır. Regresyon analizinde model, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklaması yönünde kurulmaktadır. Ayrıca analizin yapılabilmesi için bağımlı değişkenin en az aralıklı ölçekte toplanmış olması gerekmektedir. Bağımsız değişkenler de oranlı aralıklı ya da sınıflı ölçülebilmektedir (Büyüköztürk, 2008). Regresyon analizi sonucu elde edilen model, araştırmacıya ilişkinin yönünü, şeklini ve bilinmeyen değerlere ait tahminleri vermektedir. Regresyon analizinde bağımlı değişken y, bağımsız değişken x sembolleri ile ifade edilmektedir (Durmuş, Yurtkoru, & Çinko, 2018).

Regresyon analizi fonksiyon tipine göre doğrusal ve doğrusal olmayan regresyon analizi olarak ikiye ayrılmaktadır. Doğrusal regresyon analizi kapsamında basit, çoklu ve hiyerarşik regresyon analizleri yer almaktadır. Araştırmacı bazı bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerinde etkisi olduğunu biliyorsa, bu durumda hiyerarşik regresyon analizini kullanmak daha uygun bir yaklaşım olarak görülmektedir (Gürbüz & Şahin, 2018). Hiyerarşik regresyon analizinde yordayıcı değişkenler daha önceden belirtilen sıraya göre analiz edilir ve her bir değişkenin, bağımlı değişken üzerinde ne kadar etkisi olduğu görülebilmektedir (Büyüköztürk, 2008).

Paternalist liderlik algısının alt boyutları olan iş yerinde aile ortamı, iş dışı yaşama katılma, sadakat ve memnuniyet beklentisi değişkenlerinin, örgütsel seslilik üzerindeki etkisini tespit etmek için hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Analizin sonuçları tablo 16'da yer almaktadır.

**Tablo 18: Paternalist Liderlik Algısı Alt Boyutlarının ve Demografik Değişkenlerin Çalışan Sessliliği Üzerindeki Etkisini Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonucu**

Değişkenler	Çalışan Sessliliği					
	Model 1			Model 2		
	B	S. H.	$\beta$	B	S. H.	$\beta$
Cinsiyet	,221	,127	,162	,026	,104	,019
Yaş	,003	,008	,049	,004	,007	,061
Medeni D.	-,220	,181	-,155	-,059	,146	-,042
Eğitim D.	,001	,071	,002	,015	,058	,023
Yön. ile Çal. S.	-,039	,065	-,069	-,079	,053	-,140
Yöneticinin Cin.	,166	,171	,093	,106	,144	,059
Toplam İş Den.	,031	,060	,063	,061	,048	,122
Şirketteki Poz.	-,122	,155	-,083	-,140	,124	-,095
İş Yer. Aile Ort.				,137	,088	,159
İş Dışı Yaş. Kat.				,357	,101	<b>,419*</b>
Sad.ve İtaat Bek.				,115	,102	,116
<b>R</b>		,314			,665	
<b>R<sup>2</sup></b>		,099			,443	
<b><math>\Delta R^2</math></b>		,099			,344	
<b>Düzeltilmiş R<sup>2</sup></b>		,035			,387	

\* $p < ,05$   $N=123$

Hiyerarşik regresyon analizinde birinci adımda, araştırmanın demografik değişkenleri olan cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, mevcut yönetici ile birlikte sürdürülen çalışma süresi, yöneticinin cinsiyeti, toplam iş deneyimi ve çalışanın şirketteki pozisyonu modele dahil edilmiştir. Analiz sonucu, söz konusu değişkenlerin regresyon modeline anlamlı katkı yapmadıklarını göstermiştir [ $F_{(8,114)}=1,56$ ,  $p=,145>0,05$ ]. İkinci adımda ise demografik değişkenlerin yanı sıra modele paternalist liderlik algısının üç alt boyutunu oluşturan, iş yerinde aile ortamı yaratma, iş dışı yaşama katılma, sadakat ve memnuniyet beklentisi değişkenleri de dahil edilmiştir. Böylece, demografik değişkenlerin örgütsel sesslilik üzerindeki etkisi kontrol edilirken, paternalist liderlik algısının örgütsel sesslilik üzerindeki etkisi tespit edilmiştir. İkinci modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür [ $F_{(11,114)}=8,01$ ,  $p=,000<0,05$ ]. İkinci grupta yer alan değişkenlerin regresyona girmesi ile birlikte modelin açıklama gücünde önemli bir artış gözlenmiştir. Buna göre, paternalist liderlik algısının alt boyutlarının modele girmesi, örgütsel sesslilikteki %34'lük ilave varyansı açıklamıştır. Bütün bağımsız değişkenlerin regresyona dahil olduğu bu modelde yalnızca iş dışı yaşama katılma ( $\beta=0,419$ ,  $p<0,05$ ) değişkeninin modele anlamlı katkı sağladığı anlaşılmaktadır. Tüm bağımsız değişkenlerin, çalışan sessliliğinde yaklaşık %39'lük varyansı açıkladığı bulunmuştur. Böylece hiyerarşik regresyon analizine göre H4 hipotezinin kısmen desteklendiği sonucuna ulaşılmıştır.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde sürekli olarak değişen ve gelişen teknoloji ile birlikte örgütlerde yapılan işlerin tümüne liderin hakim olması oldukça güç görünmektedir. Örgütte alınan kararların niteliği, örgütün etkili işleyişi için çalışanların önerilerine olan ihtiyacındaki artışla birlikte, çalışanların iş ile ilgili konularda söz sahibi olması ve kararlara katılımı hem işe karşı motivasyonlarını hem de örgüte karşı tutumlarını belirleyen önemli bir unsur olarak belirmektedir. Bu noktada, çalışanların pozitif tutum ve iş ile ilgili konularda fayda sağlamak amacı ile bilgi ve önerilerini dile getirmeleri olarak tanımlanabilecek çalışan sesliliği kavramı önemli bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Araştırma sonuçları çalışan sesliliğini; örgütsel gelişime katkı sağlama, verilen kararların etkinliğini artırma, çalışanların işe yönelik olumlu tutumlar geliştirmelerine katkı sağlama gibi çokça olumlu çıktı ile ilişkilendirmektedir (Morrison, 2011). Diğer yandan, çalışanların yapıcı ve örgüte katkı sağlayacak fikirlerini paylaşmaları, yani seslilik davranışına destek verme eğilimleri, liderleri tarafından fikirlerinin önemsendiği yönündeki örgütsel destek algıları arttıkça güçlenmektedir (Duan vd., 2014). Doğru liderlik tarzının benimsenmesi ve doğru ast-üst ilişkisinin oluşturulması bir örgütte seslilik ikliminin inşa edilmesi için gerekli olan faktörler olarak görünmektedir.

Araştırmanın amacı, paternalist liderlik algısının çalışan sesliliği üzerindeki etkisini ortaya koymaktır. Buradan hareketle, çalışanların paternalist liderlik algıları ve alt boyutları ile çalışan sesliliği arasında ilişki var mıdır, varsa bu ilişkilerin yönü nedir; söz konusu değişkenler çalışan sesliliğini açıklamakta istatistiksel olarak anlamlı ve kabul edilebilir mi gibi sorulara yanıt aranmıştır.

Araştırmanın birinci bölümünde araştırmada yer alan paternalist liderlik kavramı ve çalışan sesliliği kavramı detaylı olarak incelenmiştir. Paternalist liderlik kavramının detayında liderliğin öneminden bahsedilerek, liderlik yaklaşımlarının ilk zamandan günümüze kadar geçen süreçte yaşadığı

değişim ve gelişmeler konu edilerek paternalist liderlik modelleri, liderin ve astlarının özellikleri ve bu konuda yapılan çalışmalara yer verilmiştir.

Çalışan sesliliği kısmında ise sesliliğin dayandığı kuramsal temeller kapsamlı şekilde açıklanmıştır. Arkasından çalışan sesliliğinin özellikle günümüz şartlarında örgütler için arz ettiği önem üzerinde durulmuştur. Farklı araştırmacılar tarafından oluşturulan türleri, sesliliğe benzer kavramlar arasındaki konumu, sesliliğin etkilendiği faktörler ve getirdiği sonuçlar üzerinde durulmuştur. Seslilikle ilgili son olarak da Türkiye’de ve dünyada yapılan çalışmalardan bahsedilmiştir.

Bunlara ek olarak paternalist liderlik ve çalışan sesliliği birlikteliği literatür bazında incelenmiş, birbirleriyle olan ilişkilerinden bahsedilmiştir. Bu bağlamda araştırma modelinin mantığının nasıl ve ne şekilde oluşturulduğu anlatılmıştır. Ayrıca araştırma çerçevesine dahil bulunan değişkenler ile alakalı önceden yapılmış olan çalışmalara detaylı şekilde yer verilmiştir.

Araştırmanın ikinci bölümünde araştırma amacı, önemi, ana kitlesi ve örnekleme, araştırmanın varsayımı ve sınırlılıklarından bahsedilmiştir. Ayrıca araştırma hipotezleri belirtilerek, araştırma modeli oluşturulmuştur. Kullanılan veri toplama yöntemi, kullanılan ölçekler belirtildikten sonra hipotezlerin hangi istatistikî tekniklerle test edildiğine yer verilmiştir.

Bunların yanında demografik değişken grupları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığına dair uygulanan t-testi ve Anova analiz sonuçları detaylı şekilde sunulmuştur. Veri setimizin kullanılan ölçekleri doğrulayıp doğrulamadığına dair doğrulayıcı faktör analizi yapılmış ve güvenilirlikleri test edilmiştir. Ölçeklerin alt boyutlarının birbirleri ile olan ilişkilerinde korelasyon analizi yapılırken, paternalist liderlik algısının çalışan sesliliği üzerindeki etkisini saptamak amacıyla hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular genel olarak değerlendirilmiş, araştırmacılara gelecekteki çalışmalar için önerilerde bulunulmuştur. Bunların yanında paternalist liderlik tarzı ile çalışan sesliliği değişkenleri arasındaki ilişkiler ve etkileşimler hakkında genel bir değerlendirme yapılmıştır.

Araştırma hipotezleri, paternalist liderlik tarzının çalışan sesliliği üzerindeki etkisini belirlemek üzerine yapılandırılmıştır. Oluşturulan hipotezler, Manisa ilinde gıda sektöründe faaliyet gösteren iş yeri çalışanlarına uygulanan 123 anket aracılığıyla uygun istatistik teknikleri kullanılarak test edilmiş ve bazı sonuçlara ulaşılmıştır. Sonuçları aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür:

Araştırmanın birinci hipotezi, paternalist liderlik algısının, işyerinde aile ortamı yaratma boyutu ile çalışan sesliliği arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki olduğudur. Bu hipotezin altında yatan, örgütte bulunan çalışanların, liderlerinden gördükleri ebeveyne benzer ilginin karşılığında iş yerlerini benimsedikleri ve buradaki ilişkilerini de aile ilişkilerine benzer şekilde oluşturacaklarıdır. Söz konusu hipotezi test etmek amacıyla, yapılan korelasyon analizi sonucunda, iki kavram arasında pozitif ve anlamlı ilişki olduğu saptanmıştır ( $r_{(123)}=,501$ ,  $p< ,01$ ). Diğer bir ifade ile paternalist liderliğin iş yerinde aile ortamı yaratma algısı arttıkça çalışan sesliliğinin de arttığı tespit edilmiştir.

Araştırmanın ikinci hipotezi, paternalist liderlik algısının, çalışanların iş dışı yaşamlarına katılma boyutu ile çalışan sesliliği arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki olduğudur. Örgütteki lider çalışanların cenaze törenleri, düğün tebriği gibi iş dışı yaşamlarına katılma davranışlarında bulundukça çalışanların da seslilik davranışında artış göstereceği düşünülmektedir. Yukarı da ifade edildiği gibi, yapılan korelasyon analizi sonucuna göre, paternalist liderliğin çalışanların iş dışı yaşamlarına katılma algısı arttıkça çalışan sesliliğinin de arttığı tespit edilmiştir ( $r_{(123)}=,612$ ,  $p< ,01$ ).

Araştırmanın üçüncü hipotezi, paternalist liderlik algısının, çalışanlarından sadakat ve memnuniyet beklentisi boyutuyla çalışan sesliliği arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki olduğudur. Liderin örgütteki çalışanlarına karşı gösterdiği koruyucu ve ilgi gösterici davranışları karşılığında çalışanlarından sadakat ve memnuniyet bekleyeceği düşünülmektedir. Buna karşılık yapılan korelasyon analizine göre, paternalist liderin çalışanlarından sadakat ve memnuniyet beklentisi arttıkça çalışan sesliliğinin de arttığı sonucuna ulaşılmıştır ( $r_{(123)}=,490$ ,  $p< ,01$ ).

Korelasyon analizinde, araştırma verileri ile hesaplanan toplam paternalist liderlik algısı değişkeni ile örgütsel seslilik değişkeni arasında

pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır ( $r_{(123)}=.615$ ,  $p<.01$ ). Bulgulara göre, paternalist liderlik algısının tüm alt boyutları ile çalışan sesliliği arasında pozitif ve anlamlı ilişki olduğu görülmüştür.

Yukarıda bahsedilen ve çalışan sesliliğinin örgütün değişim ve gelişimi için faydalı olduğu, bu fayda ilişkisinde de lider ile olan ilişkinin belirleyici rol oynadığı görülmektedir. Liderin iş yerinde aile ortamı yaratması, çalışanların iş dışı yaşamlarına katılması, karşılığında sadakat ve memnuniyet beklentisi, çalışan sesliliğinin ortaya çıkmasında etkili olmakta, aynı zamanda bu sürecin sağlıklı işlediğinin de göstergesi olabilmektedir.

Paternalist liderlik algısı ve çalışan sesliliği arasındaki ilişkiden yola çıkarak, çalışanların liderlerini paternalist algılama dereceleri arttıkça çalışanların görüşlerini paylaşmaktan çekinmeyeceği düşünülmektedir. Bu doğrultuda araştırmanın dördüncü hipotezi, paternalist liderlik algısı, çalışan sesliliğini açıklamada istatistiksel olarak anlamlı bir değişken olduğudur. Hiyerarşik regresyon analizinin birinci adımında, araştırmanın demografik değişkenleri modele dahil edilmiştir. Analiz sonucu, söz konusu değişkenlerin regresyon modeline anlamlı katkı yapmadıklarını göstermiştir [ $F(8,114)=1,56$ ,  $p=.145>0,05$ ]. İkinci adımda ise demografik değişkenlerin yanı sıra modele paternalist liderlik algısının üç alt boyutu dahil edilmiştir. Analiz sonucunda, demografik değişkenlerin örgütsel seslilik üzerindeki etkisi kontrol edilirken, paternalist liderlik algısının örgütsel seslilik üzerindeki etkisi tespit edilmiştir. İkinci modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür [ $F(11,114)=8,01$ ,  $p=.000<0,05$ ]. Buna göre, paternalist liderlik algısının alt boyutlarının modele girmesi, örgütsel seslilikteki %34'lük ilave varyansı açıklamıştır. Son olarak H4 hipotezinin de kabul edilebilir olduğu görülmektedir. Yani paternalist liderlik algısı, çalışan sesliliğini açıklamada istatistiksel olarak anlamlı bir değişkendir.

Sonuçlar, çalışan sesliliğinin her üç boyut ile pozitif yönlü korelasyon gösterdiğini ortaya koymaktadır. Diğer yandan, gerçekleştirilen hiyerarşik regresyon analizi, çalışan sesliliğine anlamlı katkı sağlayan tek alt boyutun iş dışı yaşama katılma boyutu olduğunu göstermiştir. Bu durumda, liderin astlarına iş dışı yaşamlarını kapsayan bütüncül ilgi göstermesinin, çalışanların istekli olarak örgüt ile ilgili fikirlerini paylaşma ve böylece örgütün değişim

ve gelişimine katkıda bulunma sorumluluğunu gösterme eğilimlerinde anlamlı bir artışa neden olduğu söylenebilir.

Nihayetinde araştırmada elde edilen bulguların literatürdeki bazı araştırma sonuçları da uyuştuğu görülmektedir. Bu hali ile araştırmanın sonuçları, Liu ve Liu (2017) araştırmasının paternalist liderliğin yardımseverlik boyutunun çalışan selsiliği üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkisi olduğu yönündeki bulguları ile örtüşmektedir. Söz konusu araştırmada yer alan yardımseverlik boyutu, liderin astlarına iş ilişkisinin ötesinde aile yaşamını da kapsayacak şekilde kişisel bir ilgi göstermesi ve bir problem yaşamaları durumunda kaygı ve destek göstermesi olarak açıklanabilir.

Yine Xiao ve Pan (2017) yardımseverlik ve ahlaki boyutun, benlik saygısı ve çalışan selsiliği üzerinde önemli olumlu etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca benlik saygısı, çalışan selsiliği ile pozitif ilişkilidir ve lider ile astları arasındaki pozitif ilişkilere aracılık etmektedir.

Kurt (2013) paternalist liderliğin özellikle yardımseverlik boyutu, çalışanların içsel motivasyonlarını etkileyerek yaratıcı katılımlarını teşvik etmek için uygun bir strateji olabileceği düşünülmektedir sonucuna ulaşmıştır.

Gerçek (2018) yaptığı araştırma sonucunu şu şekilde ifade etmiştir. Paternalist liderin; çalışanlarının iş dışındaki hayatlarına ebeveyn gibi olan ilgisi ile çalışanlarının hiyerarşiye saygılı ve liderin otoritesine sadık olmalarının beklentisi arttıkça; çalışanlarından gelişime açık olmaları yönündeki beklentisi de artmaktadır. Bu durum paternalist liderin çalışanlarından; hiyerarşiye saygı göstermeleri, otoriteye sadık olmaları ve sadece iş hayatında değil iş dışı yaşamda da gösterdiği kişisel ilgi bağlamında, onlara sağladığı eğitimlerle iyi iletişim ile birlikte etkili bireysel beceriler geliştirmeleri ve bunda istekli olmalarının beklentisi içerisinde olduğunu ifade etmektedir.

Araştırmanın ana amacını gerçekleştirmek için test edilen hipotezler haricinde, çalışanlar ve liderler için önemli kabul edilebilecek analizler de yapılmıştır. Buradan hareketle, ilk olarak katılımcıların demografik yapısına bakıldığında, katılımcıların büyük çoğunluğunun erkeklerden oluştuğu (%58,5) ve kadınların oranının (%41,5) olduğu söylenilebilir. Yaşları 18 ila 61 arasında değişen katılımcıların yaş ortalaması 35,5'tir. Yaklaşık %67'si



evli olan örneklemin büyük bölümünün ilköğretim ve lise mezunu olduğu (yaklaşık %75 oranında) ve yaklaşık %71'inin mavi yakalı çalışan olduğu görülmektedir.

Demografik değişkenlerle alakalı araştırmadaki diğer bilgiler t-testi ve anova analizleri sonucunda elde edilmiştir. Araştırmada katılımcıların cinsiyet, medeni durum ve yöneticilerinin cinsiyetleri arasındaki farklılığı ölçmek için t-testinden faydalanılırken, eğitim durumu, gelir durumu, toplam hizmet yılı ve yaş grupları arasındaki farklılığı görebilmek için anova analizinden yararlanılmıştır. Bu bulgular da şu şekilde özetlenebilir:

\* Cinsiyet değişkeni baz alınarak yapılan t-testine göre kadın ve erkek katılımcıların seslilik ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Buradan hareketle çalışanların örgüt için yapıcı olan fikirlerini belirtmelerinde cinsiyetin etkili bir kriter olmadığını söylemek doğru olacaktır.

\* Erkek katılımcılar liderlerini kadınlara göre daha fazla paternalist olarak algılamaktadırlar. Özer, Doğan, & Tınaztepe(2013) yaptıkları çalışmada benzer şekilde erkek çalışanların liderlerini kadın çalışanlardan daha fazla paternalist olarak algıladıkları sonucuna ulaşmışlardır.

\* Paternalist liderlik ölçeğinin alt boyutlarından hangileri arasında fark olduğuna bakılmış; iş dışı yaşama katılma ile sadakat ve itaat beklentisi alt boyutlarında erkeklerin puanlarının kadınlara oranla anlamlı düzeyde yüksek olduğu görülmüştür.

\* Katılımcıların medeni durumu baz alınarak yapılan t-testi sonucunda iş dışı yaşama katılma ve çalışan sesliliği değişkenlerinde anlamlı farklılıklar olduğu görülmüştür. Buna göre, evlilerin iş dışı yaşama katılma skorları da seslilik skorları da bekarlara göre anlamlı düzeyde yüksektir. Bir başka deyişle örgütteki liderin, evli çalışanların iş dışı yaşamlarına katılmaları(cenaze, düğün vb.) bekar çalışanlara göre daha çok önemsenmekte olduğunu göstermektedir. Bunun sonucunda evli çalışanlar örgütün değişimi ve gelişimi için daha çok seslilik davranışında bulunmaktadırlar.

\* Katılımcıların eğitim durumunun, çalışan sesliliği veya paternalist liderlik algısı değişkenlerinde anlamlı bir farklılığa yol açmadığı görülmüştür.

Araştırmanın özgün değerinin, yazında gölgede kalmış bir alan olan seslilik ve paternalist liderlik konularında çalışanların tutum ve algılarına ilişkin bulgular sunması ve iki kavram arasındaki ilişkiye ışık tutuyor olmasında yattığı düşünülmektedir. Araştırmanın tek bir sektörde gerçekleştirilmiş olması, gıda sektörüne ilişkin saf veriler sağlaması bakımından olumlu olmakla birlikte, örneklemin dar tutulmasına neden olması bakımından bir kısıt sayılabilir. Dolayısıyla daha geniş örneklerle ve farklı sektörlerde gerçekleştirilecek araştırmalar literatüre katkı sağlayacaktır. Ayrıca, söz konusu değişkenler arasındaki ilişkide rol oynaması muhtemel diğer değişkenleri de hesaba katarak kurgulanacak modellerin literatürü zenginleştireceği söylenebilir. Örneğin, kültür ile çok yakından ilişkili bir olgu olan paternalist liderlik ile seslilik arasındaki ilişkide, çalışanların belirsizlikten kaçınma, güç mesafesi, kolektivizm skorları gibi bireysel değişkenlerin nasıl bir rol oynadığı ileriki araştırmalarla aydınlatılabilir.

Bunlara ek olarak, her insanın farklı kişilik özelliklerine sahip olduğu ve buna bağlı olarak da seslilik davranışının farklılık gösterdiği göz önüne alınır ise, gelecek araştırmalarda kişilik özelliklerinin çalışan sesi ile ne tür etkileşim içersinde olduğunun da araştırılması önem arz etmektedir. Günümüzde gelişen teknoloji ile hızlı değişim ve dönüşüm sağlayan işletmelerde Z kuşağının yerini alacağı düşünülürse, Türk işletmelerinde Z kuşağının paternalist liderlik algılarının çalışan sesliliğine etkisinin araştırılması da gelecek araştırmalar için konu edilebileceğini ortaya koymaktadır. Hatta çalışan sesliliğine etki eden faktörlerin belirlenerek, çalışanları seslilik davranışında bulunmalarında nelerin motive ettiğini görebilmek açısından yarar sağlayacaktır. Çalışan sesliliğinin farklı sektörlerde nasıl gerçekleştiğini araştırmak, örgütte benimsenen liderlik tarzı ile çalışan sesliliği ilişkisinde örgütteki ödül ve ceza yönetiminin aracılık rol oynayabileceğinin araştırılması da gelecek çalışmalar için öneri olarak sunulabilir.

## Kaynakça

Ajzen, I. (1991). The Theory Of Planned Behavior. *Organizational Behavior And Human Decision Processes* , 179-211.

Alfayad, Z., & Arif, L. S. (2017). 150employee Voice And Job Satisfaction: An Application Of Herzberg's Two-Factor Theory. *International Review Of Management And Marketing* , 150-156.

Ardıç, K., & Uslu, O. (2016). Do Individual Cultural Values Differentiate Paternalist Leadership Perception? *Proceedings Of The Fifth European Academic Research Conference On Global Business, Economics, Finance And Banking* , 1-10.

Arslan, A., & Yener, S. (2016). İşgören Sessizliği Ölçeğinin Türkçe'ye Uyarlanması Çalışması. *Yönetim Ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi* , 173-191.

Ashford, S. J., Rothbard, N. P., Piderit, S. K., & Dutton, J. E. (1998). Out On A Limb: The Role Of Context And Impression Management In Selling Gender-Equity Issues. *Administrative Science Quarterly* , 43 (1), 23-57.

Ataç, L. O. (2015). Örgütsel Demokrasi Ve Örgütsel Muhalefet İlişkisi: Beyaz Yakalılar Üzerine Bir Araştırma. *Doktora Tezi, Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü . Manisa.*

Athanassiades, J. C. (1973). The Sounds And Silences Of Employee Communication. *The Journal Of Business Communication* , 43-50.

Aycan, Z. (2002). Leadership And Teamwork In Developing Countries: Challenges And. *Online Readings In Psychology And Culture* , 7 (2), 1-13.

Aycan, Z. (2006). Paternalism Towards Conceptual Refinement And Operationalization. K. S. Yang, K. K. Hwang, & U. Kim İçinde, *Indigenous And Cultural Psychology: Understanding People In Context* (S. 445-466). New York: Springer.

Aycan, Z. (2001). Paternalizm: Yönetim Ve Liderlik Anlayışına İlişkin Üç Görgül Çalışma. *Yönetim Araştırmaları Dergisi* , 1 (1), 11-31.

Aycan, Z., & Kanungo, R. N. (2000). Toplumsal Kùltürün Kurumsal Kùltür Ve İnsan Kaynakları Uygulamaları Üzerine Etkileri. Z. Aycan, & Z. Aycan (Dü.) İçinde, Akademisyenler Ve Profesyoneller Bakış Açısıyla Türkiye’de Yönetim, Liderlik Ve İnsan Kaynakları Uygulamaları (S. 22-53). Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.

Aycan, Z., Schyns, B., Sun, J., Felfe, J., & Saher, N. (2013). Convergence And Divergence Of Paternalistic Leadership: A Cross-Cultural Investigation Of Prototypes. *Journal Of International Business Studies* .

Blau, P. M. (1964). *Exchange And Power In Social Life*. New York: Wiley.

Botero, I. C., & Van Dyne, L. (2009). Employee Voice Behavior:Interactive Effects Of LMX And Power Distance In The United States And Colombia. *Management Communication Quarterly* , 23 (1), 84-104.

Börekçi, D. Y. (2009). Paternalistic Leadership Style’s Evolution In E-Culture. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi* , 38 (2), 103-109.

Bulut, H. (2016). Liderlik Tarzlarının Çalışan Sessliliğine Etkisi: Kamuda Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi,Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü . Ankara.

Bulut, H., & Bayramlık, H. ( 2015). Öğretmenlerin “Çalışan Sessliliği” Davranışlarının İncelenmesi: Balıkesir. 2.Yükseköğretim Teknolojileri Ve Kurumsal İşbirliği Sempozyumu, (S. 444-449). Mersin.

Bulut, H., & Meydan, C. H. (2018). Liderlik Tarzlarının Çalışanların Ses Verme Davranışına Etkisi: Kamuda Bir Araştırma. *Ankara Üniversitesi Sbf Dergisi* , 73 (1), 223-244.

Burak, A. (2016). Örgütsel Bağlılığın Oluşumunda Paternalist Liderliğin Rolü:Gemiadamlarının Kaptanları Değerlendirmeleri Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi,Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü . Mersin.

Büyükbese, T., Okun, O., & Sayın, B. (2017). İş Gören Sessliliğinin Demografik Değişkenler Açısından Değerlendirilmesi: Çokuluslu Bir

Örneklem Üzerinde Çalışma. *International Journal Of Academic Value Studies* , 3 (9), 309-322.

Büyüköztürk, Ş. (2008). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. Ankara: Pegem Akademi.

Büyüköztürk, Ş. (2008). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı: İstatistik Araştırma Deseni, Spss Uygulamaları Ve Yorum*. Ankara: Pegem Akademi.

Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., & Demirel, F. (2012). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.

Cerit, Y. (2012). Paternalistik Liderlik İle Yöneticiden Ve İşin Doğasından Doyum Arasındaki İlişki. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* , 31 (2), 35-56.

Chan, S. C. (2014). Paternalistic Leadership And Employee Voice: Does Information Sharing Matter? *Human Relations* , 67 (6), 667-693.

Chen, S.-C. (2017). Paternalistic Leadership And Cabin Crews' Upward Safety Communication: The Motivation Of Voice Behavior. *Journal Of Air Transport Management* , 44-53.

Chen, X.-P., Eberly, M. B., Chiang, T.-J., Farh, J.-L., & Cheng, B.-S. (2011). Affective Trust İn Chinese Leaders: Linking Paternalistic Leadership To Employee Performance. *Journal Of Management* , 40 (3), 796-819.

Cheng, B.-S., Chou, L.-F., Wu, T.-Y., Huang, M.-P., & Farh, J.-L. (2004). Paternalistic Leadership And Subordinate Responses: Establishing A Leadership Model İn Chinese Organizations. *Asian Journal Of Social Psychology* , 89-117.

Chu, P. (2010). A Study Of The Influence Of Paternalistic Leadership And Subordinate-Supervisor Relationship On Working Morale. *The Journal Of Global Business Management* , 1-8.

Çakar, U., & Kim, H. (2015). Paternalistic Leadership İn Korean Small And Medium Scale Enterprises: Applicability Of A Turkish Paternalism Scale. *The Journal Of Human And Work* , 2 (2), 77-90.

Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde Sessizlik:Sessizliğin Teorik Temelleri Ve Dinamikleri. Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi , 16 (1), 145-162.

Çalışkan, N. (2015). Ulusal Kültürün Örgüt Kültürü Ve Paternalist Liderlik Algısı Üzerindeki Etkisi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi,Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi . Nevşehir.

Çalışkan, N., & Özkoç, A. G. (2016). Örgütlerde Paternalist Liderlik Algısına Etki Eden Ulusal Kültür Boyutlarının Belirlenmesi. Journal Of Yasar University , 240-250.

Çankır, B. (2016). Çalışanlarda Pozitif Ses Çıkartma Davranışı Nasıl Oluşur? Örgütsel Güven, Psikolojik Sözleşme İhlali, Lider-Üye Etkileşimi İle Pozitif Ses Çıkartma Davranışı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Kırklareli Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi , 5 (2), 1-12.

Çetin, Ş., & Çakmakçı, C. (2012). Çalışan Sessliliği Ölçeğini Türkçeye Uyarlama Çalışması. Kho Bilim Dergisi , 1-19.

Çiçek, B. (2016). Değer Merkezli Liderliğin Etik İklim Ve Çalışan Sesi Üzerindeki Etkisi. Doktora Tezi,İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü . Malatya.

Derin, N. (2017). İşyerinde Kişiler Arası Güven İle İşgören Sessliliği Arasındaki İlişkide Psikolojik Rahatlığın Aracılık Rolü. Yönetim Bilimleri Dergisi , 15 (30), 51-68.

Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). Leadership Behavior And Employee Voice: Is The Door Really Open? The Academy Of Management Journal , 50 (4), 869-884.

Detert, J. R., & Edmondson, A. C. (2011). Implicit Voice Theories: Taken-For-Granted Rules Of Self-Censorship At Work. Academy Of Management Journal , 54 (3), 461-488.

Dorfman, P. W., Howell, J. P., Hibino, S., Lee, J. K., Tate, U., & Bautisto, A. (1997). Leadership In Western And Asian Countries: Commonalities And

Differences In Effective Leadership Processes Across Cultures. *Leadership Quarterly* , 8 (3), 233-274.

Duan, J., Li, C., Xu, Y., & Wu, C.-H. (2016). Transformational Leadership And Employee Voice Behavior: A Pygmalion Mechanism. *Journal Of Organizational Behavior* , 1-21.

Dundon, T., Wilkinson, A., Marchington, M., & Ackers, P. (2004). The Meanings And Purpose Of Employee Voice. *The International Journal Of Human Resource Management* , 1-30.

Durmuş, B., Yurtkoru, E., & Çinko, M. (2018). *Sosyal Bilimlerde Spss'le Veri Analizi (7.Baskı B.)*. İstanbul: Beta Yayıncılık.

Dutton, J. E., Ashford, S. J., O'Neill, R. M., Hayes, E., & Wierba, E. E. (1997). Reading The Wind: How Middle Managers Assess The Context For Selling Issues To Top Managers. *Strategic Management Journal* , 18 (5), 407-423.

Dutton, J. E., O'Neill, R. M., & Lawrence, K. A. (2001). Moves That Matter: Issue Selling And Organizational Change. *Academy Of Management Journal* , 44 (4), 716-736.

Erben, G. S. (2004). Toplumsal Kültür Aile Kültürü Etkileşimi Bağlamında Paternalizm Boyutuyla İşletme Kültürü:Türkiye Örneği. T. Koçel İçinde, 1.Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı (S. 345-356). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.

Erben, G. S., & Güneşer, A. B. (2008). The Relationship Between Paternalistic Leadership And Organizational Commitment: Investigating The Role Of Climate Regarding Ethics. *Journal Of Business Ethics* , 955-968.

Ergül, A., Kartal, C., & Gökdeniz, İ. (2017). Çalışanların Ses Çıkarma Davranışının Zaman Hırsızlığına Olan Etkisi. *İş'te Davranış Dergisi* , 2 (1), 81-89.

Erkuş, A., Tabak, A., & Yaman, T. (2010). Paternalist (Babacan) Liderlik Çalışanların Örgütsel Özdeşleşmelerini Ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkiler

Mi?Bir Özel Hastane Uygulaması. 9. Ulusal İşletmecilik Kongresi, (S. 594-598). Zonguldak.

Farh, J.-L., & Cheng, B.-S. (2000). A Cultural Analysis Of Paternalistic Leadership In Chinese Organizations. J. Li, A. S. Tsui, & E. Weldon İçinde, Management And Organizations In The Chinese Context (S. 84-127). London: Macmillan.

Farndale, E., Ruiten, J. V., Kelliher, C., & Hope-Hailey, V. (2011). The Influence Of Perceived Employee Voice On Organizational Commitment: An Exchange Perspective. Human Resource Management , 50 (1), 113-129.

Farrell, D. (1983). Exit, Voice, Loyalty, And Neglect As Responses To Job Dissatisfaction: A Multidimensional. The Academy Of Management Journal , 26 (4), 596-607.

Frazier, M. L., & Fainshmidt, S. (2012). Voice Climate, Work Outcomes, and the Mediating Role of Psychological Empowerment: A Multilevel Examination. Group & Organization Management , 37 (6), 691-715.

Fuller, J. B., Marler, L. E., & Hester, K. (2006). Promoting Felt Responsibility For Constructive Change And Proactive Behavior: Exploring Aspects Of An Elaborated Model Of Work Design. Journal Of Organizational Behavior , 1089-1120.

Gelfand, M. J., Erez, M., & Aycan, Z. (2007). Cross-Cultural Organizational Behavior. Annual Review Of Psychology , 479-514.

George, D., & Mallery, P. (2010). Spss For Windows Step By Step: A Simple Guide And Reference. Boston: MA:Pearson.

Gerçek, M. (2018). Yöneticilerin Babacan (Paternalist) Liderlik Davranışlarının Psikolojik Sözleşme Bağlamındaki Beklentileri Üzerindeki Etkilerine Yönelik Bir Çalışma. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi , 13 (2), 101-118.

Glauser, M. J. (1984). Upward Information Flow In Organizations:Review And Conceptual Analysis. Human Relations , 37 (8), 613-643.



Gürbüz, S., & Şahin, F. (2018). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri Felsefe-Yöntem-Analiz (5.Baskı B.). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Gürcan, N. (2018). Türk Kültüründe Paternalist Liderlik Davranışlarının İzleyenlerin Duygusal Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi: Y Kuşağına Yönelik Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi,Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü . İzmir.

Güven, Ç. (2017). Algılanan Liderlik Tarzlarının Çalışan Sesine Etkisinde Örgütsel Güvenin Rolü Ve Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi,Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü . İstanbul.

Hakimian, F., Farid, H., Ismail, M. N., & Ismail, I. A. (2014). Paternalistic Leadership And Organizational Commitment. International Journal Of Management Excellence , 3 (1), 373-378.

Hamilton, G. G. (1990). Patriarchy,Patrimonialism,And Filial Piety:A Comparison Of China And Western Europe. The British Journal Of Sociology , 41 (1), 77-104.

Heffernan, M., & Dundon, T. (2015). The Role Of Front Line Managers In Employee Voice: A Social Exchange Perspective. 17th World Congress Of International Labour And Employment Relations Association, (S. 1-27). Cape Town.

Hirschman, A. O. (1970). Exit,Voice,And Loyalty:Responses To Decline In Firms,Organizations And States. Cambridge: Harvard University Press.

Hofstede, G. (1991). Culture's Consequences International Differences In Work-Related Values. United States Of America: Sage Publications.

Hofstede, G. (2001). Culture's Consequences:Comparing Values,Behaviors,Institutions,And Organizations Across Nations (Second Edition B.). California: Sega Publications.

Infante, D. A., & Gorden, W. I. (1987). Superior And Subordinate Communication Profiles:Implications For Independent-Mindedness And Upward Effectiveness. Central States Speech Journal , 38 (21), 73-80.

Infante, D. A., & Rancer, A. S. (1982). Conceptualization And Measure Of Argumentativeness. *Journal Of Personality Assessment* , 72-80.

Islam, G., & Zyphur, M. J. (2005). Power, Voice, And Hierarchy: Exploring The Antecedents Of Speaking Up In Groups. *Group Dynamics Theory Research And Practice* , 9 (2), 93-103.

Karaçizmeli, A., & Kesken, J. (2017). 1960'lardan 2000'lere Türk Sinemasında Değişen Patron Temsilleri: Tüketim Ve Yönetim Göstergeleri Üzerinden Bir Analiz. *Ege Akademik Bakış* , 17 (1), 127-146.

Kassing, J. W. (1997). Articulating, Antagonizing, And Displacing: A Model Of Employee Dissent. *Communication Studies* , 48 (4), 311-332.

Kassing, J. W. (1998). Development And Validation Of The Organizational Dissent Scale. *Management Communication Quarterly* , 12 (2), 183-229.

Kassing, J. W. (2002). Speaking Up:Identifying Employees' Upward Dissent Strategies. *Management Communication Quarterly* , 16 (2), 187-209.

Keeley, M., & Graham, J. W. (1991). Exit, Voice, And Ethics. *Journal Of Business Ethics* , 349-355.

Koçel, T. (2015). İşletme Yöneticiliği (16.Baskı B.). İstanbul: Beta Yayıncılık.

Köksal, O. (2011). Bir Kültürel Liderlik Paradoksu: Paternalizm. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* , 8 (15), 101-122.

Kulualp, H. G. (2016). Çalışan Sessizliği İle Bazı Kişisel Ve Örgütsel Özellikler Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Öğretim Elemanları Üzerine Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış* , 16 (4), 745-761.

Kumru, A., Carlo, G., & Edwards, C. P. (2004). Olumlu Sosyal Davranışların İlişkisel,Kültürel,Bilişsel Ve Duyuşsal Bazı Değişkenlerle İlişkisi. *Türk Psikoloji Dergisi* , 109-125.

Kurt, İ. (2013). Paternalist Liderlik İle Çalışanların İşlerine Yaratıcı Katılım Algıları Arasındaki İlişkiyi Araştırmaya Yönelik Bir Çalışma. Sosyal Ve Beşeri Bilimler Dergisi , 5 (1), 321-330.

Lavelle, J. J., Rupp, D. E., & Brockner, J. (2007). Taking A Multifoci Approach To The Study Of Justice, Social Exchange, And Citizenship Behavior: The Target Similarity Model. Journal Of Management , 33 (6), 841-866.

Lepine, J. A., & Van Dyne, L. (1998). Predicting Voice Behavior İn Work Groups. Journal Of Applied Psychology , 83 (6), 853-868.

Lepine, J. A., & Van Dyne, L. (2001). Voice And Cooperative Behavior As Contrasting Forms Of Contextual Performance: Evidence Of Differential Relationships With Big Five Personality Characteristics And Cognitive Ability. Journal Of Applied Psychology , 86 (2), 326-336.

Li, R. (2015). Explaining Voice Behaviour: The Roles Of Personal Resources, Social İnterdependence, And Supervisor Leadership Style. Master Of Science İn Management (Organization Studies), Brock University . Ontario.

Lin, C.-P., Lin, M.-Z., & Li, Y.-B. (2015). An Empirical Study On The Effect Of Paternalistic Leadership On Employees' Voice Behaviors –The İntermediary Role Of Psychological Empowerment. Journal Of Interdisciplinary Mathematics , 18 (6), 789-810.

Liu, H.-J., & Liu, X.-B. (2017). Relationship Between Paternalistic Leadership And Employee's Voice Behavior Based On Regression Analysis. Journal Of Discrete Mathematical Sciences And Cryptography , 20 (1), 205-215.

Martin, B., & Rifkin, W. (2004). The Dynamics Of Employee Dissent: Whistleblowers And Organizational Jiu-Jitsu. Public Organization Review: A Global Journal , 4 (3), 221-238.

Milliken, F. J., & Morrison, E. W. (2000). Organizational Silence: A Barrier To Change And Development In A Pluralistic World. *The Academy Of Management Review* , 25 (4), 706-725.

Milliken, F. J., Morrison, E. W., & Hewlin, P. F. (2003). An Exploratory Study Of Employee Silence: Issues That Employees Don't Communicate Upward And Why. *Journal Of Management Studies* , 40 (6), 1453-1476.

Morrison, E. W. (2011). Employee Voice Behavior: Integration And Directions For Future Research. *The Academy Of Management Annals* , 5 (1), 373-412.

Near, J. P., & Miceli, M. P. (1985). Organizational Dissidence :The Case Of Whistle-Blowing. *Journal Of Business Ethics* , 1-16.

Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2012). Employee Voice Behavior: A Meta-Analytic Test Of The Conservation Of Resources Framework. *Journal Of Organizational Behavior* , 216-234.

Northouse, P. G. (2016). *Leadership : Theory And Practice*. United States Of America: Sage Publications.

Okun, O. (2017). Psikolojik Sermayenin İş Gören Sessizliğine Etkisinde İyi Olma Halinin Aracı Rolü. Doktora Tezi, Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü . Gaziantep.

Oral Ataç, L. (2018). Çalışan Sessizliği. E. Güven, & S. Çavuşoğlu İçinde, *Yeni Nesil İşletmelerde Güncel Eğilimler* (S. 209-222). İstanbul: Beta Yayıncılık.

Oral Ataç, L. (2015). Örgütsel Demokrasi Ve Örgütsel Muhalefet İlişkisi: Beyaz Yakalılar Üzerine Bir Araştırma, Doktora Tezi. Manisa.

Oral Ataç, L. (2019). Paternalist Liderlik. A. Gürer İçinde, *21. Yüzyılda Liderlik Yaklaşımları* (S. 307-329). Iksad Publications.

Ötken, A. B., & Cencki, T. (2011). The Impact Of Paternalistic Leadership On Ethical Climate: The Moderating Role Of Trust In Leader. *J Bus Ethics* , 525-536.

Özdemir, A. (2013). Yönetim Biliminde İleri Araştırma Yöntemleri Ve Uygulamalar. İstanbul: Beta Yayıncılık.

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 , 257-281.

Özer, F., Doğan, B., & Tınaztepe, C. (2013). Dad,What's Next?The Effect Of Paternalist Leadership On Perceived Uncertainty İn Organizations Which Had Gone Through Merger Or Acquisition. Procedia - Social And Behavioral Sciences , 164-172.

Özer, F., Doğan, B., & Tınaztepe, C. (2013). Daddy, What's Next?The Effect Of Paternalist Leadership On Perceived Uncertainty İn Organizations Which Had Gone Through Merger Or Acquisition. Procedia - Social And Behavioral Sciences , 164-172.

Öztürk, Y. (2014). The Relationship Of Authentic Leadership And Participative Climate With Employee Voice: The Moderating Role Of Personality And Organizational Identification. Doktora Tezi,Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü . İstanbul.

Padavic, I., & Earnest, W. R. (1994). Paternalism As A Component Of Managerial Strategy. Social Science Journal , 389-405.

Paşa, S. F. (2000). Türkiye Ortamında Liderlik Özellikleri. Z. Aycan İçinde, Akademisyenler Ve Profesyoneller Bakış Açısıyla Türkiye’de Yönetim, Liderlik Ve İnsan Kaynakları Uygulamaları (S. 225-241). Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.

Paşa, S. F., Kabasakal, H., & Bodur, M. (2001). Society,Organisations,And Leadership İn Turkey. Applied Psychology :An International Review , 50 (4), 559-589.

Paternalizm. (2006, 09 26). <http://www.tdk.gov.tr>. 02 12, 2019 tarihinde <http://www.tdk.gov.tr>:

[Http://Www.Tdk.Gov.Tr/Index.Php?Option=Com\\_Gts&Arama=Gts&Guid=TDK.GTS.5cb797bb5b7760.55245088](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5cb797bb5b7760.55245088) Adresinden Alındı

Pellegrini, E. K., & Scandura, T. A. (2006). Leader-Member Exchange, Paternalism And Delegation In The Turkish Business Culture: An Empirical Investigation. *Journal Of International Business Studies* , 264-279.

Pellegrini, E. K., & Scandura, T. A. (2008). Paternalistic Leadership: A Review And Agenda For Future Research. *Journal Of Management* , 34 (3), 566-593.

Pellegrini, E. K., Scandura, T. A., & Jayaraman, V. (2010). Cross-Cultural Generalizability Of Paternalistic Leadership: An Expansion Of Leader-Member Exchange Theory. *Group & Organization Management* , 35 (4), 391-420.

Premeaux, S. F. (2001). Breaking The Silence: Toward An Understanding Of Speaking Up In The Workplace. Master's Thesis, Louisiana State University And Agricultural & Mechanical College .

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* , 1537-1562.

Redding, S., & Hsiao, M. (1990). An Empirical Study Of Overseas Chinese Managerial Ideology. *International Journal Of Psychology* , 629-641.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). Örgütsel Davranış (14.Basımdan Çeviri B.). (İ. Erdem, Çev.) Ankara: Nobel Yayıncılık.

Ruck, K., Welch, M., & Menara, B. (2017). Employee Voice: An Antecedent To Organisational Engagement? *Public Relations Review* , 1-11.

Sargut, S. (2001). Kültürlerarası Farklılaşma Ve Yönetim . Ankara: İmge Kitabevi.

Seçer, İ. (2013). Spss Ve Lisrel İle Pratik Veri Analizi. Ankara: Anı Yayıncılık.

Seibert, S. E., Kraimer, M. L., & Crant, J. M. (2001). What Do Proactive People Do? A Longitudinal Model Linking Proactive Personality And Career Success. *Personnel Psychology* , 845-874.

Sevgi, D. (2018). The Relationship Between Paternalistic Leadership And Organizational Silence. Yeditepe University Master Of Business Administration Institute Of Social Sciences . İstanbul .

Song, J., Wu, J., & Gu, J. (2017). Voice Behavior And Creative Performance Moderated By Stressors. *Journal Of Managerial Psychology* , 32 (2), 177-192.

Sönmez, V., & Alacapınar, F. G. (2011). Örneklendirilmiş Bilimsel Araştırma Yöntemleri. Ankara: Anı Yayıncılık.

Stamper, C., & Van Dyne, L. (2001). Work Status And Organizational Citizenship Behavior:A Field Study Of Restaurant Employees. *Journal Of Organizational Behavior* , 517-536.

Su, X., Liu, Y., & Hanson-Rasmussen, N. (2017). Voice Behavior, Supervisor Attribution And Employee Performance Appraisal. *Sustainability* , 1-14.

Şehitoğlu, Y. (2012). İşgören Sessizliği,Nedenleri Ve Boyutları:Teorik Bir Çerçeve. *Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* , 27-38.

Tangirala, S., & Ramanujam, R. (2008). Exploring Nonlinearity In Employee Voice: The Effects Of Personal Control And Organizational Identification. *Academy Of Management Journal* , 51 (6), 1189-1203.

Townsend, K., Wilkinson, A., & Burgess, J. (2012). Filling The Gaps: Patterns Of Formal And Informal Participation. *Economic And Industrial Democracy* , 34 (2), 337-354.

Türesin, H. (2012). Örgüt Çalışanlarının Paternalistik Liderlik Algıları,Öğrenilmiş Güçlülük Düzeyleri, İş Tatmin Düzeyleri Ve İşten Ayrılma Niyetleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi,Celal Bayar Üniversitesi . Manisa.

Uhl-Bien, M., Tierney, P. S., Graen, G. B., & Wakabayashi, M. (1990). Company Paternalism And The Hidden-Investment Process. *Group & Organization Studies* , 15 (4), 414-430.

Unler, E., & Çalışkan, S. (2017). The Relationship Between Work Values And Employee Voice. *Journal Of Management, Marketing And Logistics* , 351-358.

Ünler, E., Çalışkan, S., & Vatansever Durmaz, B. (2015). Ses Veriyorum Ama Güvende Miyim? Yönetici Tutumunun Çalışan Sesine Etkisi. 3. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı (S. 66-71). Tokat: Aybil Yayıncılık.

Van Dyne, L., & Lepine, J. A. (1998). Helping And Voice Extra-Role Behaviors: Evidence Of Construct And Predictive Validity. *The Academy Of Management Journal* , 41 (1), 108-119.

Van Dyne, L., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing Employee Silence And Employee Voice As Multidimensional Constructs. *Journal Of Management Studies* , 40 (6), 1359-1392.

Westwood, R. (1997). Harmony And Patriarchy: The Cultural Basis For 'Paternalistic Headship' Among The Overseas Chinese. *Organization Studies* , 18 (3), 445-480.

Wilkinson, A., Donaghey, J., Dundon, T., & Freeman, R. B. (2014). *Handbook Of Research On Employee Voice*. Northampton,MA: Edward Elgar Publishing.

Withey, M. J., & Cooper, W. H. (1989). Predicting Exit, Voice, Loyalty, And Neglect. *Administrative Science Quarterly* , 34 (4), 521-539.

Xiao, Y.-J., & Pan, A.-C. (2017). The Effect Of Paternalistic Leadership On Employee Voice Behavior: The Study Of The Mediating Role Of OBSE. 3rd International Conference On Humanity And Social Science, (S. 89-93). China.



Yaman, T. (2011). Yöneticilerin Paternalist (Babacan) Lider Davranışlarının Çalışanların Orgütsel Özdeşleşmelerine, İş Performanslarına Ve İşten Ayrılma Niyetlerine Etkisi: Özel Sektörde Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü . Ankara.

Yan, A., & Xiao, Y. (2016). Servant Leadership And Employee Voice Behavior: A Cross-Level Investigation In China. Yan And Xiao Springer Plus , 1-11.

Yan, A., & Xiao, Y. (2016). Servant Leadership And Employee Voice Behavior: A Cross-Level Investigation In China. Springer Plus , 1-11.

Yan, Z. (2018). How To Promote Employee Voice Behavior: Analysis Based On Leadership Style Perspective. Journal Of Research In Business, Economics And Management , 10 (1), 1814-1823.

Yaras, E., & Nakip, M. (2016). Spss Uygulamalı Pazarlama Araştırmalarına Giriş (5. Baskı B.). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Yardımcı, C. (2010). Paternalistik Liderlik Davranışlarının İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Bankacılık Sektörü Üzerine Bir Uygulama . Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü . Ankara.

Yener, S., & Salur, S. (2017). GÜdüleyici Dil Ve İç Girişimcilik Arasında İşgören Sessizliğinin Aracı Rolü. Mediterranean Journal Of Humanities , 453-466.

Yücaoğlu, E., Savaş, B., Garih, Ü., Paker, C., Argun, T., Akışık, V., Et Al. (2000). Türkiye'de Yönetim, Liderlik Ve Girişimcilik. Z. Aycan İçinde, Akademisyenler Ve Profesyoneller Bakış Açısıyla Türkiye'de Yönetim, Liderlik Ve İnsan Kaynakları Uygulamaları (S. 311-336). Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.

Zhang, Y., Huai, M.-Y., & Xie, Y.-H. (2015). Paternalistic Leadership And Employee Voice In China: A Dual Process Model. The Leadership Quarterly , 1-12.

## EK

### EK 1.ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu anket, Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Yüksek Lisans Programı kapsamında yürütülen bir tez çalışmasına veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır.

Sizden istenen, bölümlerin başında bulunan yönergeleri dikkatle okuyarak yanıtlardan size uygun seçeneği işaretlemeniz ve **yanıtsız soru bırakmamanızdır**. Bu amaçla hazırlanan soruları yanıtlarken size en uygun olan şıkkın yanındaki paranteze (**X**) koyunuz. Sonuçlar, toplu olarak değerlendirileceği için **kimlik bilgilerinizi paylaşmanıza gerek yoktur**. Verdiğiniz yanıtlar gizli tutulacak ve yalnız araştırma amacıyla kullanılacaktır. Zaman ayırdığınız ve katkı sağladığınız için teşekkür ederiz.

Dr. Öğr. Üyesi Lale ORAL ATAÇ

Tez Danışmanı

Bilge ÖZYILMAZ

Yüksek Lisans Öğrencisi

Cinsiyet:  Kadın  Erkek

Yaşınız : \_\_\_\_\_

Medeni durumunuz:  Evli  Bekar

Eğitim Durumu:  İlköğretim  Lise  Önlisans  Lisans  Lisans Üstü

Bu Şirkette Çalışma Süreniz:  1yıldan az  1-3 yıl  4-6 yıl  7-9 yıl  10 yıl ve üzeri

Yöneticinizle Birlikte Çalışma Süreniz:

1 yıldan az  1-3 yıl  4-6 yıl  7-9 yıl  10 yıl ve üzeri

Yöneticinizin Cinsiyeti:  Kadın  Erkek

Toplam hizmet yılı:  1 yıldan az  1-3 yıl  4-6 yıl  7-9 yıl  10 yıl ve üzeri

Konumunuz:  Beyaz Yakalı  Mavi Yakalı

<b>Çalıştığınız kurumdaki, karşılaşılması muhtemel durumlar karşısında takındığınız tutumla ilgili aşağıdaki ifadelere katılım düzeyinizi lütfen belirtiniz.</b>	Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1. Bu işyerinde işlerin daha iyi yapılabilmesi için amirlerime rahatça öneride bulunabiliyorum.	1	2	3	4	5
2. Bu işyerinde diğer çalışanları işle ilgili aksaklıkların çözümünde amirlerine öneride bulunmaları için teşvik ederim.					
3. Bu işyerinde işle ilgili konularda amirlerimle düşüncelerim farklı olsa dahi düşüncelerimi amirlerimle konuşabilirim.					
4. Bu işyerinde çıkan aksaklıklar hakkında amirlerimi her konuda bilgilendiririm ve bu konularda faydası olabilecek görüşlerimi paylaşıyorum.					
5. Bu işyerinde yaşam kalitesini etkileyecek problemlerin çözümünde görev alırım.					
6. Bu işyerinde iş sürecine ilişkin yenilik fikirleri ve değişiklikler hakkında amirlerimle rahatça konuşabilirim.					

<b>Yöneticinizle ilgili aşağıdaki ifadelere katılım düzeyinizi lütfen belirtiniz.</b>	Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1. Çalışanlarına karşı bir aile büyüğü (baba/anne veya ağabey/abla) gibi davranır.	1	2	3	4	5
2. Çalışanlarına bir aile büyüğü gibi öğüt verir.					
3. İşyerinde aile ortamı yaratmaya önem verir.					
4. Ebeveynin çocuğundan sorumlu olması gibi, her çalışanından kendini sorumlu hisseder.					
5. İhtiyaçları olduğu zaman, çalışanlarına iş dışı konularda (örn., ev kurma, çocuk okutma sağlık vs.) yardım etmeye hazırdır.					
6. Çalışanlarının özel günlerine (örn., nikah, cenaze, mezuniyet vs.) katılır.					
7. Çalışanlardan birinin özel hayatında yaşadığı problemlerde (örn; eşlerarası problemlerde) arabuluculuk yapmaya hazırdır.					
8. Çalışanlarında sadakate, performansa verdiğiinden daha fazla önem verir.					
9. Çalışanlarına gösterdiği ilgi ve alakaya karşılık, onlardan bağlılık ve sadakat bekler.					
10. Çalışanları için neyin en iyi olduğunu bilir.					