

# Paternalist Liderliğin Örgütsel Sessizliğe Etkisi: Biga İlçesinde Bir Araştırma Örneği

## The Effect of Paternalistic Leadership on Organizational Silence: An Example of Research in Biga District

Edip Örücü<sup>1</sup>, İtir Hasırcı<sup>2</sup>, Onur Şeker<sup>3</sup>

### Öz

Bu araştırmanın amacı Çanakkale ilinin Biga ilçesindeki firmalarda çalışmakta olan pazarlama elemanlarının çalıştıkları firmalardaki paternalist liderlik algıları ve örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişkiyi tespit etmektir. Araştırmanın evrenini, Çanakkale ilinin Biga ilçesinde bulunan 3 şirketin 150 pazarlama elemanı oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise bu 3 şirkette çalışmakta olan 109 pazarlama elemanı oluşturmaktadır. Veriler anket uygulaması aracılığıyla elde edilmiştir. Anketten elde edilen verilerle, frekans analizi, normallik testi, güvenilirlik analizi, korelasyon analizi ve regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre paternalist liderliğin bir alt boyutu olan yardımsever liderlik ile örgütsel sessizlik arasında negatif yönlü ve anlamlı, ahlaki liderlik ile örgütsel sessizlik arasında negatif yönlü ve anlamlı, otoriter liderlik ile örgütsel sessizlik arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Regresyon analizinin neticesine göre paternalist liderliğin örgütsel sessizliği etkilediği görülmektedir. Paternalist liderliğin bir alt boyutu olan yardımsever liderliğin ve otoriter liderliğin örgütsel sessizliği etkilediği görülmüş, ancak ahlaki liderliğin örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı belirlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Paternalist Liderlik, Örgütsel Sessizlik, Yardımsever Liderlik, Ahlaki Liderlik, Otoriter Liderlik.

### Abstract

The aim of this research is to determine the relationship between paternalistic leadership perceptions and organizational silence behaviors in the companies where marketing staff working in the Biga district of Çanakkale province work. 150 marketing employees of 3 companies located in Biga district of Çanakkale province constitute the universe of the research. The sample of the research consists of 109 marketing employees working in these 3 companies. The data was obtained through the survey application. Frequency analysis, normality test, reliability analysis, correlation analysis and regression analysis were performed with the data obtained from the survey. Correlation analysis was performed according to the results, benevolent paternalistic leadership and organizational leadership that is the size of a subset of silence between the negative-way, and meaningful, moral leadership, organizational silence between negative a-way, and meaningful authoritarian leadership and organizational silence between positive way, and it has been seen that there is a meaningful relationship. According to regression analysis, paternalistic leadership appears to influence organizational silence. Benevolent leadership and authoritarian leadership, a sub-dimension of paternalistic leadership, have been found to influence organizational silence, but it has been found that moral leadership has no meaningful effect on organizational silence.

**Keywords:** Paternalistic Leadership, Organizational Silence, Benevolent Leadership, Moral Leadership, Authoritarian Leadership.

### Araştırma Makalesi [Research Paper]

JEL Codes: M19, M54, D23

Submitted: 03 / 02 / 2021

Accepted: 25 / 09 / 2021

<sup>1</sup> Prof. Dr., Bandırma Onyedi Eylül Üniversitesi, İ.İ.B.F., eorucu@bandirma.edu.tr, Orcid No: <https://orcid.org/0000-0002-3301-7496>

<sup>2</sup> Doktora Öğrencisi., Bandırma Onyedi Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü., itir8686@gmail.com, Orcid No: <https://orcid.org/0000-0002-5449-2640>

<sup>3</sup> Yüksek Lisans Öğrencisi., Bandırma Onyedi Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, onurskr222@gmail.com, Orcid No: <https://orcid.org/0000-0003-1753-778X>

## Giriş

Çalışanların örgütlerdeki problemlere ve değişimlere karşı fikirlerini belirtmeleri önem arz etmektedir. Çalışanların problemler hakkında bilgi sahibi oldukları halde bilinçli olarak görüşlerini dile getirmedikleri ve sessiz kaldıkları görülebilir. Bu durum örgütsel sessizlik sorunu olarak ifade edilebilir.

Paternalist liderlik, babacan yardımseverlik ile kuvvetli disiplin ve otoritenin bir arada olduğu besleyici, bakıcı ancak karşılığında saygı bekleyen, otoriteryen tavırda olan lider türüdür. Paternalist lider özellikleri yaygın olan ülkeler içinde Türkiye ilk sıralarda yer almaktadır. Paternalist liderlik davranışlarının ülkemizde yaygın olması beklenebilir (Aycan ve diğer., 2000: 200). Beklenen bu paternalist liderlik davranışlarının örgütlerde sessizliği ne ölçüde etkilediği sorusunun cevabı tam olarak aydınlatılamamıştır. Paternalist liderler sorumluluklarını yerine getiremediklerinde, çalışanlar da liderlerini eleştirme hakkı duymaya başlar. Bu hususu takiben çalışanların liderlerine olan güveni ve sadakati de azalır (Pellegrini vd., 2010: 410). Ülkemizde paternalist liderlik tarzına yaygın rastlanması nedeniyle paternalist liderliğin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinin incelenmesi durumunda literatüre önemli katkılar sağlanabileceği düşünülmüştür.

Literatürde çalışma konusu ile ilgili daha önce yapılan yeterli sayıda çalışmaya rastlanılmaması ve örgütsel sessizliğin olumsuz etkilerinin giderilebilmesi açısından öneri sunulacak olması bu çalışmanın temel gerekçesini oluşturmaktadır. Bu amaçla çalışmamız üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kavramsal çerçeve sunulmuştur. İkinci bölümde literatür taraması yapılarak, araştırma konumuza ilişkin geçmiş araştırmalara yer verilmiştir. Son bölüm ise araştırma yöntemi ve bulgular kısmına ayrılmıştır.

## 1. Paternalist Liderlik

Tayvan'daki işletme sahipleri ve yöneticilerinin liderlik anlayışlarının, Batıda bulunan yöneticilerin liderlik anlayışlarından farklı olduğunu belirten, Silin'in çalışmalarına (1976) kadar uzanan paternalist liderlik anlayışı, kişiselleştirilmiş bir atmosfer içerisinde otorite, disiplin ve babacan niyetin birleşimi olarak açıklanabilir (Farh ve Cheng, 2000: 91). Çalışanlar için yöneticilerin bir baba sembolü olarak görüldüğü paternalist liderlik yaklaşımında beklenen, korunma, ilgi ve sadakat gibi kavramlardır. Bu liderlik yaklaşımında yöneticiler çalışanlarına ebeveynlerin çocuklarına olan yaklaşımları gibi özen gösterirler ve yardımsever bir tutum sergilerler (Afsar ve Rehman, 2015: 341). Paternalist liderlik üç boyut olarak ortaya ele alınmıştır. Bu boyutlar, ahlaki, otoriter ve yardım sever olarak adlandırmışlardır. Ahlaki paternalist liderlik kendi çıkarlarını düşünmeden astlarına kötü ve bencil bir şekilde davranmamak olarak tanımlanmaktadır. (Karşu, Erkilet ve Taylan, 2019: 99). Otoriter paternalist liderler, astların kendisine kayıtsız şartsız itaat etmesini bekler ve astlar üzerinde otorite kurmaya çalışır (Bor-Shiuan Cheng vd., 2004: 95). Yardımsever paternalist lider astların kişisel ve ailevi sorunlarıyla ilgilenen onların iyiliğini isteyip onları gözetken lider olarak tanımlanır (Bolat vd., 2018: 5498). Bu çalışmada üç boyut ele alınarak değerlendirme yapılacaktır.

Ailede "baba" kavramıyla sembolleşen paternalist liderlik kavramı ile otantik liderlik kavramı benzer özelliklere sahiptir ancak paternalist liderin otantik liderlikten farklı bir yanı vardır. Bu fark çalışanlara bir aile ortamı yaratmak ve onlara samimi ve babacan davranmaktır. Bu hususlardan dolayı bazı durumlarda yöneticiler çalışanlara sormadan karar alabilirler. Yöneticinin veya liderin aldığı bu kararları astlar olumlu geri dönüşlerle karşılarlar (Taşlıyan, Çiçeklioğlu ve Bıyıkbeyi, 2017: 78). Geri dönüşlerin olumlu olmasının temelinde yatan durum astlar için neyin iyi olduğunu biliyor olması ve bunları astlara hissettiriyor olmasıdır (Çalışkan ve Özkoç, 2016: 247). Astların çalıştığı yeri ailesi gibi görmesi ve liderin veya yöneticisinin en iyisini bildiğine inanarak ona karşı sadakat ve bağlılık göstermesi ve liderin otoritesini kabul etmesidir paternalist liderlik kavramının en açıklayıcı tanımıdır (Aycan, 2006). Oluşan aile ortamında bazı yöneticilerin çalışanları kayırbileceği ve kendisine daha sadık olanlara daha pozitif yaklaşabileceği düşündüren bu kavram, çalışanlar arasında kayırmalara ve olumsuz tutumlara sebep olabilir (Aycan, 2001: 256).

Çin, Tayvan ve Kore gibi ülkelerde üzerinde yoğun bir şekilde durulan bu kavram Türkiye'de de araştırılmaya başlamıştır. Türkiye'deki araştırmalarda paternalist liderlik kavramının iş ortamında oldukça etkili bir liderlik yöntemi olduğunu vurgulamaktadır (Pellegrini ve Scandura, 2006: 270). Türkiye'deki çalışma ortamı yüksek güç uzaklığı ve kolektivist değerlerden ötürü paternalist liderlik tarzının uygulanabilir olduğunu savunmaktadır. Bu husus kolektivistlerin bireyler arası ilişkiler önem vermesinden kaynaklanmaktadır. Aycan ve Kanungo tarafından yapılan çalışmada çalışanların yöneticilerin paternalist yapıda olmasını beklediği görülmekte olup, yöneticilerinin onların sorunlarına ve sevinçlerine katılmalarını bekledikleri tespit edilmiştir (Aycan vd., 2000: 200). Paternalist liderlik ile ilgili literatürde belirli tanımlamalar yapılmaktadır. Keklik (2012: 80) paternalist liderlik kavramını hiyerarşinin benimsendiği örgütlerde yer alan bir liderlik tarzı olarak tanımlamaktadır. Burak (2016: 58) paternalist liderliği çalışanların hem iş hem de iş dışı yaşamları ile ilgilenen, şefkatli, koşulsuz itaat bekleyen bir liderlik tarzı olarak tanımlamaktadır. Singh ve Bhandarker paternalist liderlik kavramını, çalışanın çalıştığı ortamda yetkilendirilmesi, korunup, gelişiminin sağlanması esnasında bir baba figürü araması ve bu baba figürünü bulduğunda ona hürmet edip, gönüllü olarak itaat etmesi şeklinde tanımlamaktadır (Akdeniz, 2016: 14).

Aycan'a göre çalışan ve yönetici arasındaki paternalist ilişki alt boyutlarıyla aşağıdaki maddeler aracılığıyla özetlenebilmektedir (Aycan, 2006: 457):

- Yöneticiler çalışanlarının terfi etmesi için özen gösterirler (iyi niyetli lider),
- Yöneticiler çalışanlarını önemsemezler (çıkarıcı liderlik),
- Yöneticiler çalışanlarının daha fazla çalışmasını sağlamak için denetim altında tutarlar (otoriter lider),
- Yöneticiler çalışanlarının daha rahat bir ortamda faaliyet gösterebilmelerini sağlamak için kontrolü sağlarlar (otokratik liderlik),
- Çalışanlar yöneticilerine saygı duydukları için sadakat gösterirler (iyi niyetli liderlik),
- Çalışanlar yöneticilerine karşı yarar sağlamak ve ceza almamak için saygı gösterirler (çıkarıcı liderlik),
- Çalışanlar yarar sağlamak ve ceza almamak için yöneticilerine bağlı kalırlar (otoriter liderlik),
- Çalışanlar yöneticilerine saygının ötesinde bağlılık duyarlar ve uyum gösterirler (otokratik liderlik).

## 2. Örgütsel Sessizlik

Sessiz kalma durumu olarak ifade edilen sessizlik kavramı iletişimin farklı bir tarzı olarak ifade edilmektedir. Sessizlik bireyin konuşmak istememesi halinde başlar. Ancak sessizlik kavramı her daim konuşmak istememenin zıttı olarak algılanmamalı, çoğu zaman çalışanların kuruma karşı güvenlik endişeleri ve bilgileri başkalarına aktarmamaları olarak da ifade edilebilmektedir (Çakıcı, 2008: 129). Sessizliğin ikilemleri ve işlevleri aşağıdaki maddeler halinde sıralanabilir:

- Bir araya getirdiği gibi uzaklaştırabilir,
- Tedavi ettiği gibi yaralayabilir,
- Ortaya çıkardığı gibi saklar,
- Derin düşünmeyi sağladığı gibi hiç düşünmemeye neden olabilir,
- Hem kabul etmeyi öğretir hem de muhalefet olmayı.

Örgütsel sessizlik kavramı da bireylerin örgütler için gerekli olabilecek bilgiyi bildiği halde söylememesidir (Morrison ve Milliken, 2000: 710). Örgütsel sessizlik iş yerinde farklı nedenlerden kaynaklanabilirler. Bu durumlar bazen bilgi eksikliği, kendini ve örgütü korumak, bilgi vermeden kaçınmaya çalışmak şeklinde sıralanabilmektedir. Olumsuz sonuçlarla karşılaşma korkusu da örgütsel sessizliğe neden olmaktadır. İmajına zarar gelmesi, ilişkilerinin zarar görmesi, cezalandırılma, iş arkadaşlarının üzerinde olumsuz etki yaratma korkusu, insanların işleri ve diğer insanlarla ilgili korkularından dolayı sessiz kalmalarına ve örgüt için önemli olabilecek bilgileri gizlemeye itmektedir (Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003: 1465). Yöneticilerin veya liderlerin bu durumların farkına varıp bu durumlar hakkında önlemler alması önem teşkil etmektedir.

Morrison ve Milliken (2000) yöneticilerin yaptığı hatalı davranışlardan dolayı kendini yetersiz hissettikleri için ve bu husustan oluşabilecek tehditleri engelleyebilmek adına astlarına korku saldıklarını ifade etmişlerdir. Böyle örgüt ortamlarında astlar yöneticilerinden bu tarz davranışlar görmemek için kendilerini geri planda tutup, sahip oldukları bilgiyi söylememekte ya da çarpıtarak söyleme ihtiyacı duymaktadırlar.

Örgütsel sessizlik ile ilgili literatürde farklı tanımlar yapılmıştır. Çakıcı (2007: 156) örgütsel sessizlik kavramı için örgütsel problemler hakkındaki fikirlerini kendine saklama olarak tanımlamaktadır. McGowan (2003: 65) ise örgütsel problemlerin yanında kişisel zorlukların da bilinçli bir şekilde bastırılmasını örgütsel sessizlik olarak tanımlamıştır. Bowen ve Blackmon (2003: 1409) ise işgörenler örgütte pasif kalmaları ve fikirlerini açık bir şekilde belirtememeleri halini örgütsel sessizlik olarak tanımlamaktadır.

Örgütsel sessizlik yaşanan ortamların dayandığı ortak inançlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Dağlar, 2020: 2487):

- Örgütteki sorunlardan bahsetmek için çaba harcamak gereksizdir,
- İşgörenlerin fikirlerini ve korkularını dile getirmeleri tehlikelidir,
- Üst düzey yöneticilerin astlarından olumsuz geri bildirim alma korkusu da örgütsel sessizliğe neden olabilecek bir durum olarak görülmektedir.

Örgütsel sessizlikle ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde örgütsel sessizliğin genelde üç farklı boyutta incelendiği görülmektedir (Çakıcı, 2010, Van Dyne vd., 2003, Çakıcı, 2007);

-Kabullenici Sessizlik: İşgören herhangi bir konu hakkında konuşmanın anlamsız olduğunu düşünür ve konuşarak birşeyleri çözümlenemeyeceğinin farkındadır (Çakıcı, 2010: 32). Kişiler kasıtlı olarak sessizliğe bürünürler ve ilgisiz tavırlar sergilerler. İçinde buldukları durumu kabul eden çalışanlar mevcut durumu değiştirebilmek adına hiçbir davranışta bulunmazlar ve açıkça duygularını ifade etmezler. Sadece kendilerine verilen çalışmayı yapan çalışanlar, sadece zaman doldurmak için çabalarlar.

-Savunmacı Sessizlik: İşgören konuşmasının sonucunun birileri tarafından hoş karşılanmayacağını düşünür ve kendini korumak için sessiz kalır (Van Dyne vd., 2003: 1367). Bu sessizlik türü alternatifleri göz önünde bulundurmaya kapsar ve o anda gerçekleştirilebilecek en iyi stratejinin kişinin bilgilerini kendine saklamak olduğunu düşünür. Konuşma korkusu içerisinde olan çalışan yeni fikirlerin riskli sonuçlar doğurabileceğini düşünür.

-İlişkisel Sessizlik: İşgörenlerin değer verdikleri ilişkileri korumak amacıyla sessiz kalmasıdır. İşgören işi ile ilgili özel bilgilerin korunması ve iş birliği güdüsü ile örgütün yararına sessiz kalmaktadır. Bu durumda işgören çalıştığı örgütteki koşulların iyileştirilmesi için gerçek fikirlerini gizlemelidir (Çakıcı, 2007: 156).

Kabul edilmiş sessizlik ve savunmacı sessizlikte motivasyon düşüktür, ancak ilişkisel sessizlikte çalışanın motivasyonu yüksektir. Örgütsel sessizliği meydana getiren ve devam ettiren inançların değiştirilmesi zordur (Bolat vd., 2016: 535). Sessizlik ikliminin hâkim olduğu bir örgütte çok sesliliğe geçmek köklü bir değişim gerektirebilir. Bu ortamı yaratabilmek için çoğulculuktan, işgörenlerin fikirlerinden yararlanmak ve onların konuşmaları teşvik etmek esastır.

Yapılan araştırmalar çalışanların sessiz kalmalarının altında birçok sebebinin yattığını göstermektedir. Bu sebepler; şikâyetçi biri olduğunu düşünülmesi, güven kaybına maruz kalmak, işten atılmak şeklinde sıralanabilir. Bu korkuları yaşayan çalışan konuşmanın bir faydası olmadığını görmektedir (Çakıcı, 2008: 118). Çalışanlar açık kapı politikaları, şikâyet sistemleri, yüz yüze iletişim gibi yollar ile üstlerine ulaşmayı denerler. Fakat çalışanlar bu tercihleri yerine getirmeyip birlikte sessiz kalmayı tercih ederlerse örgütler bu durumdan olumsuz etkilenebilirler.

Çalışanların örgüt içerisinde sessizliği tercih etmelerinin belli başlı nedenleri Bekleyiş Teorisi, Fayda Maliyet Analizi, Sessizlik Sarmalı ile açıklanabilir. Wroom'un Bekleyiş Teorisi'ne göre örgüt içerisinde bazı davranışların ortaya çıkma nedeni çalışanların kişilik özelliklerine ve çevresel koşullara bağlıdır. Bu iki faktör sayesinde çalışanın çalışma ortamına nasıl katkı sağlayacağı belirlenir. Bu teoriye göre çalışanlar, fikir ve düşüncelerinin çalıştıkları örgütte pozitif algılanmayacağını hissederlerse bu davranışı ya az yapacaklar ya da hiç yapmayacaklardır (Çakıcı, 2007: 154). Fayda Maliyet Teorisi'ne göre çalışanlar konuşma ya da sessiz kalma durumunun fayda maliyet durumunu karşılaştırıp ya sessiz kalırlar ya da konuşma davranışlarını bu duruma göre şekillendirerek devam ederler. Sessizlik Sarmalı Teorisi çalışanların doğru bildikleri hususları söyleyip söyleyememe hususunda kararları nasıl verdiklerini açıklamaktadır. Çalışanlar örgüt ile ilgili önemli konularda çalışma arkadaşlarından destek almak isterler. Eğer destek alamazlarsa çalışma arkadaşlarının sessizliğe büründüklerini ve dürüst olmadıklarını düşünmeye başlarlar. Çalışanlar sesini duyurma veya sessiz kalma arasında seçim yapmaya çalışırken baskın görüşlerden ve örgüt ikliminde, sosyal uyum gibi unsurlardan etkilenmektedirler (Akin, 2020: 220).

### 3. Paternalist Liderlik ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi

Yerli ve yabancı literatür incelendiğinde iki değişken arasındaki ilişkiyi inceleyen kısıtlı sayıda çalışma olduğu görülmüştür. Paternalist liderlik ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi ve değişkenlerin literatürdeki benzer değişkenlerle ilişkilerini inceleyen çalışmalar bulunmaktadır;

Farh ve Cheng (2000: 41) çalışmasında paternalist liderliğin alt boyutlarından ahlaki ve yardım sever liderlik ile pozitif yönlü ve anlamlı, otoriter liderlik ile anlamsız ilişkilerinin olduğu tespit edilmiştir.

Paternalist liderliğin çalışan sesliliği ile ilişkisini inceleyen Chan (2013: 25), bir imalat firmasının çalışan 286 işçiye anket uygulaması gerçekleştirmiştir. Elde edilen veriler analiz edildiğinde paternalist liderliğin bir alt boyutu olan ahlaki liderlik ile çalışan sesliliği arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür.

Özer, Doğan ve Tınaztepe (2013: 167) özel bir bankada çalışan 118 beyaz yakalı ile paternalist liderliğin algılanan belirsizlik üzerindeki etkisini tespit etmek amacıyla bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Verilerin analizi neticesinde paternalist liderliğin algılanan belirsizliği negatif yönde etkilediği belirlenmiştir.

Sevgi (2018: 75) çalışmasında farklı endüstrilerden 150 katılımcıyla paternalist liderlik ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Yapılan analizlerin neticesine göre otoriter paternalist liderliğin örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı etkisinin olduğu görülmüştür.

Maryam ve Omid (2019: 200) çalışmasında Chaharmahal & Bakhtiari Gas Company firmasının 230 çalışanı ile bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Yapılan analizlerin neticesinde paternalist liderlik, yardımsever liderlik ve otoriter liderliğin örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Sevinç (2019: 77), Balıkesir İl Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı, Altieylül ve Karesi ilçelerinde bulunan, 20 Ortaöğretim kurumunda çalışan 450 lise öğretmeni ile bir çalışma gerçekleştirmiştir. Yapılan analizlerin neticesinde paternalist liderliğin tükenmişlik üzerinde negatif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir.

Toptaş (2019: 108) Balıkesir, Çanakkale ve İstanbul'da faaliyet gösteren iki dört yıldızlı otel ve bir beş yıldızlı otel işletmesinin 380 çalışanı bir araştırma gerçekleştirmiştir. Yapılan analizlerin neticesinde paternalist liderlik ile örtük liderlik boyutları arasında anlamlı ilişkilerin olduğu görülmüştür.

Lie ve Xing (2021: 21) tarafından Çin'de farklı endüstri kollarında çalışmakta olan işgörenler arasında yardımsever liderliğin çalışan sessizliği üzerindeki etkisini tespit etmek amacıyla bir çalışma gerçekleştirilmiştir. Yapılan analizlerin neticesinde yardımsever liderliğin çalışan sessizliği üzerinde negatif yönlü ve anlamlı etkisinin olduğu görülmüştür.

#### 4. Araştırma Yöntemi

Bu araştırmanın amacı paternalist liderliğin ve paternalist liderliğin alt boyutlarının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini tespit etmektir. Bu kapsamda araştırmanın örneklemini, kullanılan ölçekler, hipotezler, bulgular ve analizler aşağıda sunulmuştur.

##### 4.1. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırmanın verileri anket yöntemi ile toplanmıştır. Demografik sorular hariç, diğer iki ölçekte çalışanların ifadelerine katılım seviyeleri, 5'li Likert Ölçeği ile belirlenmiştir (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum). Anket formları yüz yüze görüşülerek doldurtulmuştur. Anket formunda toplam 62 soru bulunmaktadır. İlk 6 soru katılanların demografik özelliklerini tespit etmeye yöneliktir. Diğer soruların 26 tanesi paternalist liderlik ve 30 tanesi örgütsel sessizlik ile ilgili sorulardır.

Paternalist liderlik ölçeği, Cheng ve diğerleri tarafından geliştirilen, Sevgi (2018) tarafından Türkçe'ye uyarlanan 26 maddelik ölçektir. Örgütsel Sessizlik ölçeği 2008 yılında Çakıcı tarafından geliştirilmiş 30 sorudan oluşmaktadır. Orijinal paternalist liderlik ölçeğindeki 1-11 arası sorular yardımsever liderlik alt boyutunu, 12-27 arası sorular ahlaki liderlik alt boyutunu, 18-26 arası sorular otoriter liderlik alt boyutunu temsil etmektedir. Yardımsever liderlik için yer alan sorulara örnek aşağıda sunulmuştur;

- Düşük performans gösterdiğimde bunun sebebini anlamaya çalışır.

Katılımcılar yukarıdaki soruyu yanıtlarken 1 ile 5 arasında tercihlerini belirtmişlerdir. 1 "Kesinlikle Katılmıyorum" , 5 "Kesinlikle Katılıyorum"a karşılık gelmektedir.

Ahlaki liderlik için " Topluluğun yararı söz konusu olduğunda hakarete uğrasa bile intikam almayı düşünmez." ifadesi ve otoriter liderlik için " Görevlerimizi yerine getiremediğimizde bizi azarlar." ifadesi örnek olarak gösterilebilir.

##### 4.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemini

Çanakkale'nin Biga ilçesinde 6 şirkette 291 pazarlama elemanının çalıştığı tespit edilmiştir. 3 şirketin 150 çalışanı araştırmamızın evrenini oluşturmaktadır. Bu 150 çalışandan 109'una anket uygulanmıştır. Bu 109 kişi araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Örnekleminizin evrenin %72'sine karşılık geldiği görülmüştür. Aşağıda yapılan hesaplama sonucunda örneklemin evreni temsil yeteneği olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

$$n = \frac{n_0}{1 + n_0/N} \quad n_0 = \frac{t^2 x s^2}{d^2}$$

N: Evren büyüklüğü

n: Örneklem büyüklüğü

t: Güven düzeyine karşılık gelen tablo z değeri (0,05 için 1.96, 0.01 için 2.58 ve 0.001 için 3.28)

s: Evren için tahmin edilen standart sapma

d: Kabul edilebilir sapma toleransı

Araştırmada güven düzeyi olarak %95 (alfa 0,05 için z tablosu değeri (t)=1,96), standart sapma değeri ise 0,5 (s) olarak alınmıştır (Gürbüz ve Şahin, 2017: 318).

$$n = \frac{384,16}{1 + \frac{384,16}{150}} = 107,91 \quad n_0 = \frac{1,96^2 \times 0,5^2}{0,05^2} = 384,1$$

Anket çalışmasını gerçekleştirebilmek için Bandırma Onyedi Eylül Üniversitesi Etik Kurulu'ndan 2020/6 toplantı nolu ve 04.11.2020 tarihli "Etik Kurul Onayı" alınmıştır.

### 4.3. Araştırmanın Hipotezleri

Sosyal değişim kuramının temel prensibi karşılıklılık normudur. Sosyal değişim kuramı, bir etkileşim durumunda bireyler ve gruplar arasındaki kaynak alışverişini anlama ile ilgili genel bir sosyal bilim kuramıdır (Kulualp ve Sarı, 2019: 661). Araştırmanın hipotezleri sosyal değişim kuramına göre oluşturulmuştur. Bu iki değişken arasında literatür taramasında belirlenen çalışmalardan ve sosyal değişim kuramından yola çıkılarak aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

**H<sub>1</sub>:** Paternalist liderliğin örgütsel sessizlik üzerinde negatif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.

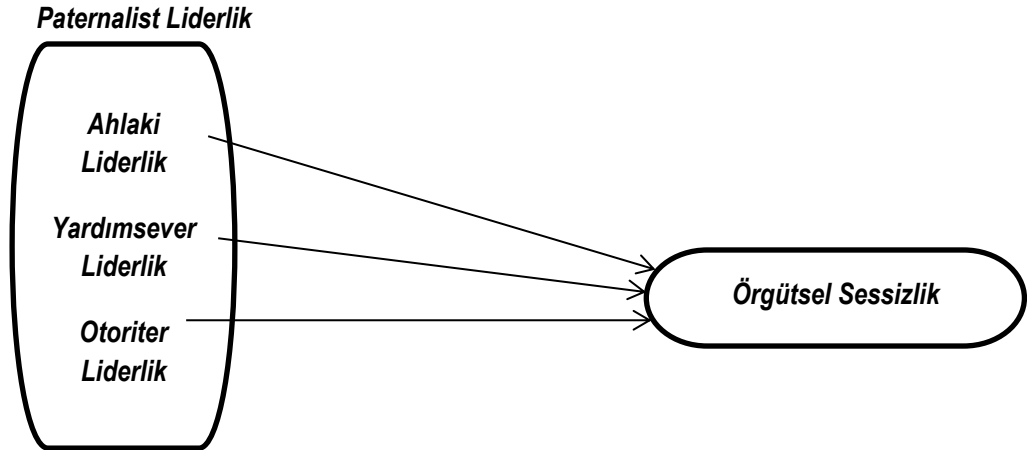
**H<sub>2</sub>:** Paternalist liderliğin alt boyutlarından olan otoriter liderliğin örgütsel sessizlik üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.

**H<sub>3</sub>:** Paternalist liderliğin alt boyutlarından olan yardımsever liderliğin örgütsel sessizlik üzerinde negatif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.

**H<sub>4</sub>:** Paternalist liderliğin alt boyutlarından olan ahlaki liderliğin örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

### 4.4. Araştırmanın Modeli

Araştırmanın modeli Şekil 1'de belirtilmiştir.



Şekil 1. Araştırmanın Modeli

## 5. Araştırmanın Bulguları

### 5.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Tablo 1. Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular

| Değişken         |                       | Frekans | Yüzde (%) |
|------------------|-----------------------|---------|-----------|
| Cinsiyet         | Kadın                 | 50      | 45,9      |
|                  | Erkek                 | 59      | 54,1      |
| Yaş              | 18-24                 | 31      | 28,4      |
|                  | 25-31                 | 42      | 38,5      |
|                  | 32-38                 | 21      | 19,3      |
|                  | 39-45                 | 7       | 6,4       |
|                  | 45 ve üzeri           | 8       | 7,3       |
| Eğitim Durumunuz | İlköğretim            | 6       | 5,5       |
|                  | Lise                  | 50      | 45,9      |
|                  | Lisans                | 48      | 44,0      |
|                  | Yüksek Lisans/Doktora | 5       | 4,6       |

|  |                 |     |      |
|--|-----------------|-----|------|
| Medeni Durum   | Evli            | 54  | 49,5 |
|  | Bekâr           | 55  | 50,5 |
| Katılımcıların İş Tecrübesi                            | 1 yıldan az     | 24  | 22,0 |
|  | 1-5 yıl arası   | 38  | 34,9 |
|  | 6-10 yıl arası  | 24  | 22,0 |
|  | 11-15 yıl arası | 7   | 6,4  |
|  | 15 yıl ve üzeri | 16  | 14,7 |
|  |                 |     |      |
| Katılımcıların Çalıştıkları Kurumdaki Çalışma Süreleri | 1 yıldan az     | 49  | 45,0 |
|  | 1-5 yıl arası   | 42  | 38,5 |
|  | 6-10 yıl arası  | 9   | 8,3  |
|  | 11-15 yıl arası | 4   | 3,7  |
|  | 15 yıl ve üzeri | 5   | 4,6  |
| <b>Toplam</b>  |                 | 109 | 100  |

Tablo 1 incelendiğinde ankete katılanların çoğunluğunun 59 kişi ile erkek olduğu, medeni durumlarının çoğunlukla bekâr olduğu (55 kişi) görülmektedir. Katılımcıların eğitim durumları genellikle lise mezunu olmakla beraber yaşları 25 ile 31 arasında seyretmektedir. İş tecrübeleri yıl bazında değerlendirildiğinde 1 ile 5 yıl arasındadır. Çalıştıkları kurumdaki tecrübeleri çoğunlukla 1 yıldan az (49 kişi) olarak görülmektedir.

## 5.2. Normallik Testi

**Tablo 2. Basıklık ve Çarpıklık Değerleri**

|                      | Basıklık (Kurtosis) | Çarpıklık (Skewness) |
|----------------------|---------------------|----------------------|
| Paternalist Liderlik | ,423                | 1,365                |
| Örgütsel Sessizlik   | ,231                | -,843                |
| Yardımsaver Liderlik | -,264               | -,025                |
| Ahlaki Liderlik      | -,169               | -,261                |
| Otoriter Liderlik    | ,480                | ,094                 |

Tablo 2'de görüldüğü gibi iki ölçek için basıklık ve çarpıklık değerleri -1,5 ile +1,5 arasındadır. Bu sonuçlar verilerin normal dağıldığını göstermekte olup, daha sonraki aşamalarda korelasyon ve regresyon analizlerinin uygulanabileceğini ifade etmektedir. Örneklem sayımız 30'un üzerinde olduğu için merkezi limit teoremine ve basıklık çarpıklık gibi merkezi eğilim ölçülerine göre dağılım normaldir (Gürbüz ve Şahin, 2017: 240). Bu nedenle parametrik analizler kullanılmıştır.

## 5.3. Güvenilirlik Analizleri, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

**Tablo 3. Ölçeklere Ait Cronbach's Alfa, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

|                      | Cronbach's Alfa | Örneklem Sayısı | Ortalama | Standart Sapma |
|----------------------|-----------------|-----------------|----------|----------------|
| Paternalist Liderlik | ,829            | 109             | 3,7567   | ,60465         |
| Örgütsel Sessizlik   | ,927            | 109             | 2,6517   | ,99446         |
| Yardımsaver Liderlik | ,938            | 109             | 3,9241   | 1,08631        |
| Ahlaki Liderlik      | ,768            | 109             | 3,9954   | ,97221         |
| Otoriter Liderlik    | ,897            | 109             | 3,4659   | 1,03112        |

Araştırmada paternalist liderlik ölçeğinin güvenilirlik katsayısı (Cronbach's Alpha) 0,829 olarak, örgütsel sessizlik ölçeğinin güvenilirlik katsayısı (Cronbach's Alpha) 0,927, yardımsaver liderlik ölçeğinin güvenilirlik katsayısı 0,938 (Cronbach's Alpha), ahlaki liderlik ölçeğinin güvenilirlik katsayısı 0,768 (Cronbach's Alpha) ve otoriter liderlik ölçeğinin katsayısı 0,897 (Cronbach's Alpha) olarak belirlenmiştir.

Alpha katsayısı 0 ile 1 arasında değişen değerler almaktadır. Bu değer 1'e yaklaştıkça ölçeğin güvenilirliği artmaktadır. Güvenilirliği ölçmek adına hesaplanan Alpha katsayısı 0,40-0,60 arasında bir değer alıyorsa ölçek düşük güvenilir, 0,60-0,80 arasında bir değer alıyorsa ölçek oldukça güvenilir ve 0,80-1,00 arasında bir değer alıyorsa ölçek yüksek güvenilir şeklinde ifade edilmiştir (Gürbüz ve Şahin, 2017: 162). İfadeler doğrultusunda araştırmanın güvenilirlik analizi sonuçları yüksektir.

## 5.4. Paternalist Liderlik Ölçeğinin Alt Boyutları İçin Açıklayıcı Faktör Analizi

Tablo 4. KMO ve Bartlett's Testi

|                          |          |
|--------------------------|----------|
| KMO Değeri               | ,910     |
| Yaklaşık Ki Kare Değeri  | 2144,997 |
| Serbestlik Derecesi (df) | 325      |
| Anlamlılık (Sig.)        | ,000     |

KMO değerinin 0 ile 1 değer arasında olması gerekir ve 0,60 ve üstünde olması örneklemin faktör analizi için yeterli olacağına işaret eder. 0,80 üzerinde değer olduğunda ise mükemmel sayılmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2017: 310). Bartlett's küresellik testi korelasyon matrisindeki ilişkilerin faktör analizi yapacak ölçüde yeterli olup olmadığını belirtmektedir. Bu testin neticesi anlamlı olması ( $p < 0,05$ ) değişkenler arası ilişkilerin oluşturduğu matrisin faktör analizi için anlamlı olduğunu ve bir sonraki adımda da faktör analizinin gerçekleştirilebileceğini göstermektedir (Gürbüz ve Şahin, 2017: 314). Tablo 4'teki KMO ve Bartlett's Küresellik Testi sonucunda, araştırmada kullanılan ölçeklerin faktör analizi için uygun olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 5. Paternalist Liderlik Ölçeğinin Alt Boyutları İçin Açıklayıcı Faktör Analizi Bulguları

| Boyutlar             | Sorular | Faktör Yükleri |      |      |
|----------------------|---------|----------------|------|------|
|                      |         | F1             | F2   | F3   |
| Yardımsaver Liderlik | P 9     | ,808           |      |      |
|                      | P 4     | ,787           |      |      |
|                      | P 3     | ,734           |      |      |
|                      | P 10    | ,729           |      |      |
|                      | P 11    | ,728           |      |      |
|                      | P 1     | ,716           |      |      |
|                      | P 8     | ,629           |      |      |
|                      | P 2     | ,627           |      |      |
|                      | P 5     | ,605           |      |      |
|                      | P 7     | ,588           |      |      |
| Ahlaki Liderlik      | P 6     | ,440           |      |      |
|                      | P 17    |                | ,824 |      |
|                      | P 13    |                | ,802 |      |
|                      | P 16    |                | ,775 |      |
|                      | P 12    |                | ,769 |      |
|                      | P 15    |                | ,741 |      |
| Otoriter Liderlik    | P 14    |                | ,402 |      |
|                      | P 24    |                |      | ,813 |
|                      | P 23    |                |      | ,792 |
|                      | P 26    |                |      | ,791 |
|                      | P 21    |                |      | ,716 |
|                      | P 22    |                |      | ,659 |
|                      | P 18    |                |      | ,657 |
|                      | P 25    |                |      | ,562 |
|                      | P 20    |                |      | ,353 |
| P 19                 |         |                | ,469 |      |

Orijinal paternalist liderlik ölçeğindeki 1-11 arası sorular yardımsaver liderlik alt boyutunu, 12-27 arası sorular ahlaki liderlik alt boyutunu, 18-26 arası sorular otoriter liderlik alt boyutunu temsil etmektedir. Bu doğrultuda oluşan faktör dağılımı ve faktör analizine ilişkin bilgiler Tablo 5'te gösterilmiştir. Tablo 5 incelendiğinde en düşük faktör yükünün ,402 ve en yüksek faktör yükünün ,824 olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, KMO değerinin 0.910 olması ve Bartlett küresellik testinin anlamlı çıkması, örneklem sayımızın yeterliliğini ve verimizin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir (Hair vd., 2010: 55). Yapılan faktör analizi neticesinde ortaya konan bilgilerin ve ölçeklerdeki soruların orijinal ölçekteki boyutlarında yer alması kullanılan paternalist liderlik ölçeğinin geçerli bir ölçek olduğunu ortaya koymaktadır.



#### 5.4. Korelasyon Analizi Bulguları

Tablo 5 Korelasyon Analizi Bulguları

| Değişkenler              | 1       | 2       | 3      | 4       | 5 |
|--------------------------|---------|---------|--------|---------|---|
| Yardımsever Liderlik (1) | 1       |         |        |         |   |
| Ahlaki Liderlik (2)      | ,728**  | 1       |        |         |   |
| Otoriter Liderlik (3)    | -,435** | -,392** | 1      |         |   |
| Örgütsel Sessizlik (4)   | -,614** | -,518** | ,714** | 1       |   |
| Paternalist Liderlik (5) | ,759**  | ,687**  | ,335** | -,205** | 1 |

N:109,  $p^* < 0.05$ ,  $p^{**} < 0.01$

Tablo 4'teki korelasyon analizi sonuçlarına göre paternalist liderliğin bir alt boyutu olan yardımsever liderlik ile örgütsel sessizlik arasında negatif yönlü ve anlamlı ( $r(109): -,614$ ,  $p < 0.05$ ), ahlaki liderlik ile örgütsel sessizlik arasında negatif yönlü ve anlamlı ( $r(109): -,518$ ,  $p < 0.05$ ), otoriter liderlik ile örgütsel sessizlik arasında pozitif yönlü ve anlamlı ( $r(109): ,714$ ,  $p < 0.05$ ) bir ilişki olduğu görülmüştür. Paternalist liderlik ile örgütsel sessizlik arasında da negatif yönlü ve anlamlı ( $r(109): -,205$ ,  $p < 0.05$ ) bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir.

#### 5.5. Regresyon Analizi Bulguları

Paternalist liderliğin ve alt boyutlarının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini tespit etmek için basit ve çoklu regresyon analizleri yapılmıştır. Analizlere ilişkin bulgular aşağıda yer almaktadır.

Tablo 6. Basit Regresyon Analizi Bulguları

| Bağımlı Değişken          | Bağımsız Değişken    | B     | Std. Hata | $\beta$ | t      | p    |
|---------------------------|----------------------|-------|-----------|---------|--------|------|
| Örgütsel Sessizlik        | Paternalist Liderlik | -,337 | ,156      | -,205   | -2,163 | ,033 |
| F= 4,681                  |                      |       |           |         |        |      |
| $R^2 = ,042$              |                      |       |           |         |        |      |
| Düzeltilmiş $R^2 = ,033$  |                      |       |           |         |        |      |
| Tahmini Std. Hata= ,97794 |                      |       |           |         |        |      |
| Anova= ,033               |                      |       |           |         |        |      |

Tablo 6'daki regresyon analizinin sonucu incelendiğinde modelin tamamı için hesaplanmış p değerinin ( $,033$ )  $p < 0,05$  anlamlılık düzeyinde olduğu ifade edilmektedir. Bu sonuca göre paternalist liderliğin örgütsel sessizliği negatif yönde etkilediği görülmüştür ( $\beta = -,205$   $p < 0,01$ ). Elde edilen bu sonuca göre  $H_1$  hipotezi kabul olmuştur.

Tablo 7. Çoklu Regresyon Analizi Bulguları

| Bağımlı Değişken           | Bağımsız Değişken    | B     | Std. Hata | $\beta$ | t      | p    | Tol. | VIF   |
|----------------------------|----------------------|-------|-----------|---------|--------|------|------|-------|
| Örgütsel Sessizlik         | Yardımsever Liderlik | -,370 | ,082      | -,404   | -4,510 | ,000 | ,453 | 2,209 |
|                            | Ahlaki Liderlik      | -,025 | ,086      | -,024   | -,289  | ,779 | ,512 | 1,953 |
|                            | Otoriter Liderlik    | ,501  | ,064      | ,519    | 7,871  | ,000 | ,838 | 1,194 |
| F = 56,525                 |                      |       |           |         |        |      |      |       |
| $R^2 = ,618$               |                      |       |           |         |        |      |      |       |
| Düzeltilmiş $R^2 = ,607$   |                      |       |           |         |        |      |      |       |
| Tahmini Std. Hata = ,62369 |                      |       |           |         |        |      |      |       |
| ANOVA (Anlamlılık) = ,000  |                      |       |           |         |        |      |      |       |

Tablo 5'teki regresyon analizinin sonucu incelendiğinde modelin tamamı için hesaplanmış p değerinin ( $,000$ )  $p < 0,05$  anlamlılık düzeyinde olduğu görülmektedir. Yapılan çoklu regresyon analizinin sonucuna göre paternalist liderliğin bir alt

boyutu olan yardımsever liderliğin ve otoriter liderliğin örgütsel sessizliği etkilediği görülmüştür. Elde edilen bu sonuçlara göre H<sub>2</sub> ve H<sub>3</sub> hipotezler kabul olmuştur. Ancak ahlaki liderliğin örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı belirlenmiş ve H<sub>4</sub> hipotezi reddedilmiştir.

Araştırmanın modelindeki Beta katsayıları incelendiğinde örgütsel sessizliği açıklamada yardımsever liderliğin negatif yönlü ( $\beta = -.404, p < 0,05$ ) ve otoriter liderliğin pozitif yönlü ( $\beta = .519, p < 0,05$ ), etkisinin olduğu tespit edilmiştir. R<sup>2</sup> değeri bağımlı değişkendeki değişimlerin (örgütsel sessizlik) ne kadarının bağımsız değişkenler tarafından (yardımsever liderlik, ahlaki liderlik, otoriter liderlik) açıklandığını göstermektedir. Bu nedenle örgütsel sessizlik değişkenindeki %61'lik değişim bağımsız değişkenlere bağlıdır sonucuna ulaşılmıştır.

## Sonuç ve Değerlendirme

Etkili bir liderlik türü olarak bilinen paternalist liderlik, yöneticilerin çalışanları ile bir aile ortamı kurarak ilgilendiği liderlik tarzını ifade etmektedir (Özyılmaz ve Ataç, 2019: 402). Çalışanlarına değer veren yöneticiler çalışanlarından da karşılık olarak sadakat beklerler. Ancak bazı durumlarda çalışanlar bir konu karşısında kendilerinde beklenen bu itaat, iş birliği vb. nedenlerden ötürü düşüncelerini ve duygularını kasıtlı olarak paylaşmazlar. Örgüt üyelerinin bu durumlara verdiği tepki örgütsel sessizlik olarak tanımlanmaktadır.

Yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre paternalist liderliğin bir alt boyutu olan yardımsever liderlik ile örgütsel sessizlik arasında negatif yönlü ve anlamlı, ahlaki liderlik ile örgütsel sessizlik arasında negatif yönlü ve anlamlı, otoriter liderlik ile örgütsel sessizlik arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Paternalist liderlik ile örgütsel sessizlik arasında da negatif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Bu sonuçlar Sevgi (2018) tarafından yapılan çalışmanın sonuçları ile uyumludur. Sevgi (2018: 66) çalışmasında da ahlaki liderlik ile örgütsel sessizlik arasında negatif yönlü ve anlamlı, yardımsever liderlik ile örgütsel sessizlik arasında negatif yönlü ve anlamlı, otoriter liderlik ile örgütsel sessizlik arasında pozitif yön ve anlamlı ilişkilerin olduğu görülmüştür. Regresyon analizinin neticesine göre paternalist liderliğin örgütsel sessizliği etkilediği görülmektedir. Elde edilen bu sonuç Maryam ve Omid (2019: 206) tarafından yapılan çalışmanın sonuçları ile uyumlu olup, iki değişken arasındaki nedensellik ilişkisini onaylamaktadır. Paternalist liderliğin bir alt boyutu olan yardımsever liderliğin ve otoriter liderliğin örgütsel sessizliği etkilediği görülmüş, ancak ahlaki liderliğin örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı belirlenmiştir. Bu sonuçlar Sevgi (2018) tarafından yapılan çalışmanın sonuçları ile örtüşmektedir. Bu çalışmanın regresyon analizi sonuçlarında da yardımsever liderliğin örgütsel sessizliği negatif yönde etkilediği görülmektedir. Yine bu çalışmanın regresyon analizi sonuçlarına göre ahlaki liderliğin örgütsel sessizliği etkilemediği görülmektedir (Sevgi, 2018). Chu ve Hung (2009: 70) tarafından yapılan çalışmanın da bu araştırma ile örtüşen tarafları bulunmaktadır. Chu ve Hung çalışmasında da yardımsever liderliğin örgütsel sessizliği negatif yönde, paternalistik liderliğin örgütsel sessizliği negatif yönde etkilediği görülmektedir.

Otoriter liderliğin fazla olduğu örgütlerde örgütsel sessizlik artmaktadır. Otoriter liderler sert, cezalandırıcı, disipline önem veren liderlerdir. Eğer örgütlerde örgütsel sessizlik en aza indirilmek isteniyorsa otoriter liderlerin bu davranışlardan kaçınmaları gerekmektedir. Bunun yerine daha babacan şekilde çalışanına yaklaşan liderler örgüt içi sessizliğin azalmasına katkı sağlayacaklardır.

Örgütleri çalışanlarından bağımsız düşünmek mümkün değildir. Bu sebeple örgüt ile çalışanlar arasındaki uyumu sağlayabilecek davranışların geliştirilebilmesi için çalışanların her ortamda kendilerini rahat bir şekilde ifade edecekleri örgüt kültürü ortamı oluşturmak gerekmektedir. Örgütsel sessizliğin örgütler içinde yaygınlaşması büyük bir tehlike arz etmekte ve yeniliklerin önüne geçilmesine neden olmaktadır. Bilgiyi paylaşma hususunda yaşanan isteksizlik, çalışanların motivasyonunu, verimliliğini ve örgütlerine olan bağlılığı düşürecektir. Çalışanların sahip oldukları bilgileri kendilerine saklaması yenilik süreçlerini de olumsuz etkileyecektir. Örgütlerde yönetim ile ilgili inançların veya hiyerarşik seviyelerin yüksek olması örgütsel sessizliğin artışına sebep olacaktır. Bu nedenle yöneticilerin örgütsel sessizliğe neden olabilecek durumları ortadan kaldırmaları ve çalışanların duygu ve düşüncelerini açık bir şekilde ifade edebilecekleri bir örgüt ortamı oluşturulmaları önem arz etmektedir. Örgütsel sessizliğin önüne geçildiği kurumlarda hem örgütsel bağlılık artacak hem de kaynaklar daha verimli kullanılacaktır. Örgütlerin çalışanlarının düşüncelerini söylemekten alıkoyma eğilimleri, çalışanların istenmeyen tepkilerle geri bildirim yapmalarına neden olacaktır. Doğru ve hızlı bilgiye ihtiyaç duyulduğu günümüz şartlarında, çalışanların özgüvenlerinin artırılması, kendilerini önemli hissetmelerini sağlamak, çalıştıkları örgüte karşı aidiyet duygularını yükseltebilmek yöneticiler için örgütsel sessizlikle mücadele etmenin yollarındandır. Babacan liderliği benimseyen yöneticilerin çalışanların kendilerine itaat edildiğini düşünerek sessiz kaldığına inanmaları ve bunu bir memnuniyet göstergesi olarak görmeleri önüne geçilmesi gereken bir düşünce tarzıdır (Cheng vd., 2004: 91). Bu düşüncenin aksine babacan liderler, kritik önem taşıyan konularda çalışanlarının görüşlerine başvurduklarında, fikir ve görüş ayrılıklarına önem verdiklerinde artık örgütsel sessizlik sorunu azalacaktır. Çalışanları ile arasındaki bağı güçlü kılmayı başarabilen, çalışanlarının kendilerini rahat bir dille ifade etmelerine imkân tanıyan, çalışanlarının kendilerine olan güvenini sağlayan yöneticiler örgütsel sessizliğin önüne geçip, hem örgüte hem de topluma katkı sağlayacaktır. Elde

ettiğimiz sonuçlar ışığında ve literatürdeki geçmiş araştırmaların verileri doğrultusunda firma yöneticilerine aşağıdaki öneriler sunulabilir:

- Örgütsel bağlılık duygusunun geliştirilmesi gerekmektedir.
- Örgüt içi iletişim kanallarının açık tutulması şarttır.
- Çalışanlar örgütte alınan kararlara katılım sağlayabilmelidir.
- Yöneticilerin çalışanların talepleri hakkında bilgi sahibi olmaları gereklidir.
- Çalışanların nasıl motive olabileceklerinin bilinmesi gereklidir.
- Takım çalışması ve ekip ruhunun önemi çalışanlara vurgulanmalıdır.
- Örgüt kültürü güçlendirilmelidir.
- Çalışanlara bilgilerini rahatlıkla paylaşmaları için bir teşvik politikası hazırlanmalıdır.

Her araştırmada olduğu gibi bu araştırmanın da belli başlı kısıtları bulunmaktadır. Bu çalışma sadece Çanakkale ilinin Biga ilçesindeki firmalarda çalışmakta olan pazarlama elemanları ile gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmanın sonuçları örneklem ile sınırlı olup, genellenemez. Çalışmada yalnızca paternalist liderliğin örgütsel sessizliği açıklama dereceleri ölçülmeye çalışılmıştır. Örgütsel sessizliğin farklı sebepleri ve sonuçlarını içerene çalışmalar yapılabilir. Bunun yanında paternalist liderlik ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi etkileyen durumsal faktörler araştırılarak farklı çalışmalar gerçekleştirilebilir. Ayrıca örgütsel sessizliğin aracı değişken olduğu modeller kurularak literatüre katkı sağlanması olasıdır. Bu çalışmanın sonuçları örnekleme ile sınırlandırılmış olup, elde edilen verilerin ve doğrulanan yapının ilerideki araştırmacılar için daha geniş örnekleme uygulanması literatür açısından katkı sağlayıcı olacaktır.

#### Kaynakça

- Afsar, B. & Rehman, M. (2015) The relationship between workplace spirituality and innovative work behavior: The mediating role of perceived person-organization fit. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 12(4), 329-353.
- Akdeniz, M. Z. (2016). *Paternalistik Liderlik ve Örgütsel Adaletin Çalışanların Mutluluklarına Olan Etkisi: Sağlık Sektöründe Uygulaması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Akın, Ö. (2020). Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderliğin Örgütsel Sessizliğe Etkisi. *TESAM Akademi Dergisi*, 7 (1), 199–228.
- Aycan, Z., Kanungo, R. N., Mendonca, M., Yu, K., Deler, J., Stahl, G. & Kurshid, A. (2000). Impact Of Culture On Human Resource Management Practices: A 10-Country Comparison. *Applied Psychology: An International Review*, 49 (1), 192–221.
- Aycan, Z. (2001). Human resource management in Turkey: Current issues and future challenges. *International Journal of Manpower*, 22(3), 252–260.
- Aycan, Z. (2006). *Towards Conceptual Refinement and Operationalization*. London:Cambridge University Press.
- Bolat, O. İ., Yüksel, M. ve Bolat, T. (2016). Üstlerin Paternalist ve Hizmetkâr Liderlik Tarzlarının, Astların Yukarıya Doğru Uyguladıkları Etkileme Taktikleri Üzerindeki Etkisi. *Avrasya İşletme ve İktisat Dergisi*, 1, 529-542.
- Bolat, T., Seymen, O., Bolat, O. İ., Kinter, O. ve Katı, Y. (2018). Güç mesafesi ve Paternalist liderlik ilişkisi: kuşaklar açısından bir değerlendirme. *Social Sciences Studies Journal*, 4(25), 5496-5502.
- Bor-Shiuan Cheng, L.-F. C. and, Wu, T.-Y., Huang, M.-P., & Farh, J.-L. (2004). Paternalistic Leadership and Subordinate Responses: Establishing a Leadership Model in Chinese Organizations. *Asian Journal of Social Psychology*, 7, 89–117.
- Bowen, F. & Blackmon, K. (2003). Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1393-1417.
- Böreği, D., Y. (2009). Paternalist Leadership Style's Evolution İn E-Culture, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 38(2), 103-109.
- Burak, A. (2016). *Örgütsel Bağlılığın Oluşumunda Paternalist Liderliğin Rolü: Gemi Adamlarının Kaptanları Değerlendirmeleri Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.

- Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 145-162.
- Çakıcı, A. (2008). Örgütlerde Sessiz Kalınan Konular, Sessizliğin Nedenleri ve Algılanan Sonuçları Üzerine Bir Araştırma. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(1), 117-134.
- Çakıcı, A. (2010). *Örgütlerde İşgören Sessizliği: Neden Sessiz Kalmayı Tercih Ediyoruz?* Ankara: Detay Yayınevi.
- Çalışkan, N., & Özkoç, G. (2016). Örgütlerde Paternalist Liderlik Algısına Etki Eden Ulusal Kültür Boyutlarının Belirlenmesi. *Journal of Yasar University*, 11(44), 240–250.
- Chan, S. (2013). Paternalistic Leadership and Employee Voice: Does Information Sharing Matter?. *Sage Journals*, 1(1), 20-41.
- Cheng, B.S.& Chou, L.F.& Wu, T.Y.& Huang, M.P.& Farh, J.F. (2004). Paternalistic Leadership And Subordinate Responses: Establishing A Leadership Model In Chinese Organizations. *Asian Journal of Social Psychology*, 7 (1), 89–117.
- Chu, P. C. & Hung, C. C. (2009). The Relationship of Paternalistic Leadership and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Effect of Upward Communication. *Journal of Human Resource and Adult Learning*, 5(2), 66-73.
- Dağlar, H. (2020). Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi: Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(3), 2487-2500.
- Davut, S. (2018). *The Relationship Between Paternalistic Leadership and Organizational Silence*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Farh, J. L. & Cheng, B. S. (2000). A Cultural Analysis Of Paternalistic Leadership In Chinese Organizations. *Management and Organizations in the Chinese Context*, 45(1), 85–127.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2017). Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Hair, J., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (2010). Multivariate data analysis. New Jersey: Prentice Hall.
- Karşu, D., Erkiyet, A., & Taylan, H. H. (2019). Paternalist Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi: Sakarya Üniversitesi Örneği. *Akademik İncelemeler Dergisi*, 14(1), 87-116.
- Keklik, B. (2012). Sağlık Hizmetlerinde Benimsenen Liderlik Tiplerinin Belirlenmesi: Özel Bir Hastane Örneği. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1), 73-93.
- Kulualp, H. ve Sarı, Ö. (2019). Destekleme Davranışı ve Sosyal Değişim Teorisi Kapsamında Kırsal Turizmin Etkilerinin Değerlendirilmesi. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8(1), 655-678.
- Maryam, A. Z. & Omid, K. (2019). The Relationship between Paternalistic Leadership and Employees' Silence Emphasizing On Moderating Role of Organizational Justice. *Human Resource Management In The Oil Industry*, 10(38), 189-212.
- McGowan, R. A. (2003). *Organizational Discourses: Sounds Of Silence*. 3rd International Critical Management Studies Conference. Lancaster: Lancaster University.
- 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., & Milliken, F. J. (2000). Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in A Pluralistic World. *Academy of Management Review*, 25(4), 706–725.
- Özer, F., Doğan, B. & Tınaztepe, C. (2013). The Effect of Paternalistic Leadership on Perceived Uncertainty in Organizations Which Had Gone Through Merger or Acquisition. *Science Direct*, 99, 164-172.
- Özyılmaz, B., & Ataç, L. O. (2019). Paternalist Liderlik Algısının Çalışan Sessizliğine Etkisi :Gıda Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 26(2), 398–410.
- Pellegrini, E.K. and Scandura, T.A. (2006). "Leader-Member Exchange (LMX), Paternalism, And Delegation In The Turkish Business Culture: An Empirical Investigation", *Journal of International Business Studies*, 37, 264-79.
- 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). "CrossCultural Generalizability Of Paternalistic Leadership:

An Expansion Of Leader–Member Exchange Theory”, Group & Organization Management, 35(4) 391–420.

Sevinç, S. B. (2019). *Paternalist liderlik ve tükenmişlik arasındaki ilişki: yıldırımın aracılık etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.

Taşlıyan, M., Çiçeklioğlu, H., & Bıyıkbeyi, T. (2017). Paternalist Liderlik Ve Örgütsel İletişim Arasındaki İlişki : Doğu Akdeniz Bölgesinde Bir Belediye Örneği. ASSAM Uluslararası Hakemli Dergi, 4(8), 70–87.

Toptaş, A. (2019). *Otel işletmelerinde paternalist liderlik ve lider üye etkileşimi ilişkisi: örtük liderlik ve güç mesafesinin etkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir

Li, X. & Xing, L. (2021). When does benevolent leadership inhibit silence? The joint moderating roles of perceived employee agreement and cultural value orientations. *Journal of Managerial Psychology*, 2(3), 9-27.

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.

## Extended Abstract

### Aim and Scope

The aim of this research is to determine the relationship between the concepts of paternalistic leadership and organizational silence in the companies where marketing staff working in the companies in Biga district of Çanakkale province work.

### Methods

Validity and reliability scales were used to collect data in the research. A questionnaire containing the scales and demographic questions was formed. The data obtained by face-to-face survey method were analyzed with a statistical package program. The universe of the research consists of 291 marketing staff located in the Biga district of Çanakkale province. A sample of the research consists of 109 marketing employees who work from this district. In order to carry out the survey study, 'Ethics Committee approval' was obtained from Bandırma Onyedi Eylül University Ethics Committee dated 2020/6 meeting and 04.11.2020.

### Findings

Correlation analysis was performed according to the results, benevolent paternalistic leadership and organizational leadership that is the size of a subset of silence between the negative-way, and meaningful, moral leadership, organizational silence between negative a-way, and meaningful authoritarian leadership and organizational silence between positive way, and it has been seen that there is a meaningful relationship. It has also been determined that there is a negative and meaningful relationship between Paternalist leadership and organizational silence. According to regression analysis, paternalistic leadership appears to influence organizational silence. Benevolent leadership and authoritarian leadership, a sub-dimension of paternalistic leadership, have been found to influence organizational silence, but it has been found that moral leadership has no meaningful effect on organizational silence.

### Conclusion

Organizations cannot think independently of their employees. For this reason, in order to develop behaviors that can ensure harmony between the organization and employees, it is necessary to create an organizational culture environment in which employees will express themselves comfortably in any environment. The spread of organizational silence within organizations poses a great danger and leads to innovation being prevented. Reluctance to share information will reduce employee motivation, productivity, and commitment to their organization. Keeping employees' information to themselves will also negatively affect innovation processes. High beliefs or hierarchical levels related to management in organizations will lead to an increase in organizational silence. For this reason, it is important that managers eliminate situations that may cause organizational silence and create an organizational environment in which employees can clearly express their feelings and thoughts. In institutions where organizational silence is prevented, both organizational commitment will increase and resources will be used more efficiently. The tendency of organizations to stop their employees from saying their thoughts will cause employees to give feedback with undesirable reactions.