



The Relationship Between High School Principal' Paternalistic Leadership Behaviors and Teachers' Organizational Silence Levels¹

Şahin BAŞAR²

Veysel OKÇU³

Abstract

This study examines the relationship between high school principals' paternalistic leadership behaviors and teachers' organizational silence levels. The population of this study designed as a relational survey consists of a total of 921 teachers working in 25 public and 6 private high schools in the city center of Siirt in the 2019-2020 academic year. A total of 386 teachers working in 16 public and 6 private high schools selected by the simple random method constitute the sample of the research. "Paternalist Leadership Behaviors Scale" and "Organizational Silence Scale" were used in the study. The perceptions of the participants revealed that school principals exhibited paternalist leadership behaviors at a moderate level while teachers' organizational silence levels were low in general. While there was a positive and moderate relationship between the sub-dimensions of authoritarianism, interventionism, and inadequacy of paternalistic leadership and organizational silence, there was a negative and moderately significant relationship between paternalist leadership's sub-dimensions of creating family atmosphere and benevolence and organizational silence. The results revealed that school principals' paternalistic leadership behaviors significantly predicted teachers' organizational silence levels and that principals' paternalistic leadership behaviors explained 36% of the variance of teachers' organizational silence levels.

Keywords: Paternalistic leadership, organizational silence, high school, teacher

¹ This study is derived from the Master's Thesis prepared by Şahin BAŞAR under the supervision of Assoc. Dr. Veysel OKÇU.

² Teacher, Graduate student at Siirt University, sahin_basar2010@hotmail.com, <https://orcid.org/0000-0003-0377-2666>

³Assoc. Prof. Dr., Siirt University Faculty of Education, Department of Educational Sciences, Siirt. veysel.okcu56@gmail.com, ORCID No: <https://orcid.org/0000-0003-3807-506X>



Lise Müdürlerinin Paternalist Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeyleri Arasındaki İlişki¹

Şahin BAŞAR²

Veysel OKÇU³

Özet

Bu araştırmanın amacı, lise müdürlerinin paternalist (babacan) liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemektir. İlişkisel tarama modelindeki araştırmanın evreni, 2019-2020 eğitim-öğretim yılında Siirt il merkezindeki 25 kamu ve 6 özel lisede görev yapan toplam 921 öğretmenden meydana gelmektedir. Basit seçkisiz (random) yöntemiyle seçilen 16 kamu ve 6 özel lisede görev yapan toplam 386 öğretmen ise araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Araştırmada "Paternalist (Babacan) Yönetici Davranışları ölçeği" ve "Örgütsel Sessizlik Ölçeği" kullanılmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin algılarına göre, okul müdürleri paternalist liderlik davranışlarını orta düzeyde sergiledikleri tespit edilmiştir. Araştırmada öğretmenlerin genel olarak örgütsel sessizlik düzeylerinin düşük seviyede olduğu belirlenmiştir. Yapılan korelasyon analizi sonucuna göre, paternalist liderliğin otoriterlik, müdahalecilik ve yetersiz görme alt boyutları ile örgütsel sessizlik arasında pozitif yönde ve orta düzeyde; paternalist liderliğin aile havası oluşturma ve hayırseverlik alt boyutları ile örgütsel sessizlik arasında ise negatif yönde ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Regresyon analiz sonuçlarına göre okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerini anlamlı düzeyde yordadığı ortaya çıkmıştır. Okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerine ait varyansın %36'sını açıkladığı sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Sözcükler: Paternalist (Babacan) liderlik, örgütsel sessizlik, lise, öğretmen

¹ Bu çalışma, Doç. Dr. Veysel OKÇU'nun danışmanlığında yürütülen ve Şahin BAŞAR tarafından hazırlanan Yüksek Lisans Tez çalışmasına dayalı olarak hazırlanmıştır.

² Öğretmen, Siirt Üniversitesi Sos. Bil. Enst. Yük. Lisans Öğrencisi, sahin_basar2010@hotmail.com, <https://orcid.org/0000-0003-0377-2666>

³ Doç. Dr., Siirt Üniversite Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Siirt. veysel.okcu56@gmail.com, ORCID No: <https://orcid.org/0000-0003-3807-506X>

Giriş

Günümüz dünyasında ekonomik, politik, eğitim, çevre, toplum, kültür vb. birçok alanlarda hızlı bir değişme ve yenileşme yaşanmaktadır. Globalleşen dünyanın acımasız rekabet şartlarında ayakta kalmaya ve büyümeye çalışan ülkelerin değişen dünya koşullarında var olabilmesi ancak her yönüyle iyi yetişmiş insan gücüne sahip olmasına bağlıdır. Her yönüyle iyi yetişmiş bireyleri yetiştirecek olan eğitim kurumu da okullardır. Okulların bu önemli işlevleri yerine getirmede ise okul müdürlerinin ve öğretmenlerin katkısı da oldukça önemlidir.

Okulların belirlenen hedeflere ulaşabilmesinde mihenk taşı olan öğretmenlerin etkisi oldukça büyüktür. Kendilerini kısıtlanmış hissetmeyen, görüşlerine ve önerilerine değer verilen, herhangi bir engelle karşılaşmayan öğretmenler bulunduğu örgütün yani okulun gelişmesine katkı sağlarlar. Eğitim örgütü olan okullar, yönetici, öğretmen ve diğer işgörenleriyle bir bütündür (Hoy ve Miskel, 2012). Okullarda belirtilen amaçlara ulaşmak için öğretmenlerin, yöneticilerin ve diğer işgörenler arasındaki ilişkiler ve işbirlikçi ortama sahip olmaları akademik başarı için çok önemlidir. Ayrıca okullarda öğretmenlerin akademik başarılarına etki edebilecek birçok faktörden söz edilebilir. Bu faktörlerden biri de örgütsel sessizliktir. Örgütsel sessizlik, örgütteki işgörenlerin işle ilgili herhangi bir mevzuda zihinsel, duygusal ve davranışsal seviyedeki değerlendirmelerini bu durumu düzeltebilecek yahut değiştirebilecek kişilere söylemekten kaçınmasıdır (Pinder ve Harlos, 2001: 348).

Örgütsel anlamda değerlendirildiğinde sessizlik, örgütte bir iklim, bir kültür yahut bir davranış biçimine geldikçe, işgörenler tarafından algılanan örgütsel atmosfer nedeniyle görüşlerini açıklayamaz, doğruyu söyleyemez duruma gelirler. İşgörenler, görüşlerinin önemsenmeyeceğini düşünebilirler. Böyle bir sessizlik ikliminin hüküm sürdüğü örgütte, işgörenler kendilerinin etkili olamayacağını yahut konuşurlarsa riskli durumlar ile karşı karşıya gelebileceğini düşünerek, sessiz kalma davranışında bulunurlar. Örgütte hâkim olan bu sessizlik iklimi zamanla normlaşması, çalışanların korkusu ve sessiz kalması gibi doğal bir eğilim haline dönüşebilecektir (Vakola ve Bouradas, 2005; Akt: Kayalar ve Alparlan, 2012). Bilinçli olarak yapılan bu sessiz kalma durumu aslında işgörenlerin çalıştıkları örgütlere, yöneticilerine ve çalışma arkadaşlarına bir mesaj verme şeklidir (Özgen ve Sürgevil, 2009). Bu bağlamda, aslında sessizlik içerisinde sesliliği barındıran bir iletişim biçimi olarak da nitelendirilebilir (Brinsfield, 2009). Buna ilaveten, kamu çalışanlarının örgütsel problemler hakkında görüşlerini ortaya koymaktan çekinmeleri, kurum adına ciddi olumsuz sonuçlar doğurabilir (Morrison ve Milliken, 2000). Örgütsel düzeyde sessizlik, hataların tespit edilip düzeltilmesi ve ciddi etik ihlallerinin önlenmesi şansını azaltarak, örgütsel performansı da azaltabilir. Ayrıca, işgörenlerin gelişimini ve üretkenliğini de bastırabilir (Knoll ve Redman, 2016). Bireysel düzeyde sessizlik ise, işgörenlerin iş doyumunu azaltabilir, stresi artırabilir ve duygusal tükenmeye de neden olabilir (Cortina ve Magley, 2003; Whiteside ve Barclay 2013).

Örgütsel sessizliğin oluşmasında liderin olaylara nasıl yaklaştığı ve nasıl davrandığı çok önemlidir. Çünkü güven veren bir ortam oluşturmayan ve açık bir iletişimi desteklemeyen bir yöneticinin liderlik davranışları altında çalışanlar, bu korkunun himayesinde örgüt menfaatine ve örgütle ilgili sorunlarda düşüncelerini ve önerilerini beyan edememektedir. Bu durumda örgüt içerisinde güvensizliğe dayalı bir ortamın oluşmasına neden olabilmektedir (Henriksen ve Dayton, 2006: 1547-1548). Bir eğitim kurumundaki yöneticilerin liderlik tarzının, çalışanların davranışları üzerinde oldukça önemli bir etkisi olduğu bilinmektedir (Zhang vd., 2015). Benzer şekilde, yöneticilerin sergiledikleri liderlik stiline örgütsel sessizliğin oluşmasında çok önemli bir etken olduğu (Morrison ve Milliken, 2000) ifade edilmektedir. Burris ve Detert (2007) tarafından yapılan araştırmada, liderin davranışlarının işgörenlerin konuşma davranışını etkilemede ve sessizleşmede başat rol üstlendiği belirtilmektedir. Dolayısıyla da yapılan bu araştırmada, okul yöneticilerin paternalist (babacan) liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişki araştırma konusu yapılmıştır.

Paternalist (babacan) liderlik, yönetim literatüründe son yirmi yılda giderek yaygınlaşan bir araştırma alanı haline gelmiştir. Bununla birlikte, paternalist liderlik uygulamalarının tanımı ve etkililiği konusunda yazarlar arasında hala önemli farklılıklar vardır (Pellegrini and Scandura, 2008; 567).

Paternalist (Babacan) liderlik biçiminin Türkiye gibi kolektivist toplumlarda kendini açık şekilde gösteren bir liderlik yaklaşımı olduğu belirtilmektedir (Saylık, 2017). Paternalizm, Türkiye, Hindistan, Çin ve Meksika gibi birçok ülkede tercih edilen liderlik stildir (Salminen-Karlsson, 2015). Baba kavramıyla sembolize edilen paternalist liderlik, liderin kendi istek ve arzularını göz ardı ederek çalışanlarına sevgi hissi ve koruma yaklaşımlarını sergilemesidir (Erkuş, Tabak ve Yaman, 2010). Kısaca paternalist liderlik, babanın iyiliksever ve şefkatiyle liderin gücünü ve otoritesini bir araya getiren kavramdır (Köksal, 2011). Paternalist liderlik, katı disiplin ve otoritenin babalık yardımseverliği ve ahlaki bütünlük ile harmanlandığı bir liderlik stilini temsil eder (Farh and Cheng, 2000; 94). Paternalist (babacan) liderlik anlayışı, kültürel farklılıklarından dolayı ortaya çıkan ve bir liderin astlarına, bir babanın sevgisi gibi saygılı ve şefkatli davranışı olarak tanımlanan bir kavramdır (Westwood, 1997). Aycan, Eskin ve Yavuz'a (2007) göre paternalist liderlik anlayışı, liderlerin iş hayatına aile hayatı gibi bakarak çalışmalarına aile ferdi nazarıyla yaklaşım buna karşılık onlardan sadakat ve itaat etmelerini beklemektir.

Paternalist liderlik, bir yöneticinin astlarını yönlendirdiği veya kontrol ettiği ve çalışanlarının mesleki ve kişisel yaşamlarında yer aldığı bir liderlik tarzı olarak düşünülebilir (Schroeder, 2011). Paternalist lider, astlarının özel yaşamlarında bile yer alır, onlara “baba” gibi davranır ve onları korur (Pellegrini ve Scandura, 2008). Paternal ilişkilerde işgörenler, sadakat, saygı ve itaat göstererek liderin dikkatine ve korumasına cevap verirler. İşgörenler, liderin tüm korumasına karşılık kendilerini liderlerine adanmış beklenmektedir (Pellegrini, Scandura ve Jayaraman, 2010). Redding, Norman ve Schlander (1994) ise paternalist liderliği, işgörenlerine sonsuz ilgi, koruma ve rehberlik eden otoriter liderlik olarak tanımlamıştır. Farh ve Cheng'e (2000) göre paternalist liderlik, katı disiplin ve otoriteyi, kişisel bir atmosfer içerisinde babacan bir yardımseverlik ve ahlaki bütünlükle birleştiren bir stil olarak tanımlanmaktadır. Paternalist liderler, iş ortamlarında bir aile havası oluşturma amacındadırlar (Huse ve Mussolino, 2008). Cheng, Chou ve Farh (2000) ise paternalist liderliği otoriterlik, yardımseverlik ve ahlaki bütünlük kavramlarıyla ifade etmişlerdir. Otoriterlik işgörenler üzerindeki mutlak kontrolü ifade eder. Ahlaki bütünlük ise bireysel liderlik ve dürüstlüğü ifade ederken, yardımseverlik ise işgörenlerin ve ailelerinin iyiliklerini ve refahlarını ifade eder.

Alanyazın taraması sonucunda Türkiye'de paternalist liderlik ile ilgili ya da bazı örgütsel davranış konularıyla ilişkili birçok (Afşar, 2013; Algin, 2014; Apak, 2016; Arlı, 2013; Arslan, 2016; Atmaca, 2021; Cerit, 2011; Cerit, 2012; Dağlı ve Ağalday, 2018; Delice, 2020; Köksal, 2011; Okçu ve Gider, 2019; Okçu, Ergül ve Ekmen, 2020; Ekmen ve Okçu, 2021; Saylık, 2017) araştırmanın gerçekleştirildiği gözlenmektedir. Genel olarak yapılan birçok çalışmada, paternalist liderlik davranışları işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını pozitif yönde etkilediği (Göncü, Aycan ve Johnson, 2014; Mete ve Serin, 2015; Rehman ve Afsar, 2012; Şendoğdu ve Erdirencelebi, 2014), örgütsel bağlılıklarını arttırdığı (Erben ve Güneşer, 2008), iş doyumlarını pozitif yönde etkilediği (Cerit, 2012; Uhl-Bien ve Tierney, 1990; Pellegrini ve Scandura, 2008; Yardımcı, 2010), örgütsel güven ile pozitif yönlü (Okçu ve Gider, 2019; Uslu, 2017), yıldırma (Balcı Sevinç, 2019; Cerit, 2013; Durmaz, 2019; Soylu, 2011) ve örgütsel sinizm ile negatif yönlü (Arslan, 2016) bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Yurtdışında yapılan bazı çalışmalarda ise paternalist liderliğin barındırdığı otoriterliğin, işgörenlerde korku ve öfkeye sebep olduğu, lidere olan güveni sarstığı ifade edilmektedir (Farh ve Cheng, 2000; Farh, Cheng, Chou ve Chu, 2006). Yardımseverlik ve ahlaki liderliğin işgörenlerin performansıyla pozitif yönlü ilişkili olduğu, otoriter liderlikle ise işgörenlerin performansı arasında negatif yönde bir ilişki olduğu saptanmıştır (Chen vd., 2014).

Okul müdürlerinin sergilemiş oldukları liderlik stili, okulun akademik başarısında, okuldaki tüm işgörenlerin uyum içinde hareket etmelerinde ve okulun hedefleri istikametinde ilerlemesinde en temel yapı taşı olduğu belirtilmektedir (Okçu, Ergül ve Ekmen, 2020). Bu bağlamda, eğitim kurumlarında yöneticilik görevi üstlenen okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi, bu ilişkinin öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerini ne yönde ve nasıl bir etkide bulunduğu araştırılması bir ihtiyaç olarak görülmektedir. Literatür incelendiğinde, Türkiye'de eğitimle ilgili alanda okul müdürlerinin paternalist liderlik

davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi inceleyen yeterli düzeyde çalışmalara rastlanmamıştır. Ancak eğitimin dışındaki diğer sektörlerde yapılan (Erol ve Köroğlu, 2013; Sevgi, 2018; Taşkıran, 2010) bazı araştırmalara rastlanılmıştır. Bu yönüyle de eğitim alanında yapılan bu çalışmanın hem literatüre katkı sağlayıcı nitelikte olması hem de okulda daha nitelikli bir eğitim ortamının oluşması bakımından önem arz etmektedir.

Okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişki

Geçmişten günümüze eğitim ve öğretim faaliyetleri şekil değiştirerek toplumsal yapıdaki varlığını sürdürmektedir. Kurumsallaşma ile şekillenen eğitim-öğretim ortamları, farklı uzmanlıklara sahip öğretmenlerin ortak amaçlarla bir araya geldikleri organik yapılardır. Bu yapıların yaşamlarını devam ettirebilmesi, günümüz koşullarında lider ve katılımcılar şeklinde bir bileşimi gerekli kılmaktadır. Dolayısıyla her organizasyon gibi eğitim kurumlarının da lider ve çalışanlar arasındaki uyuma ihtiyacı olmaktadır. Özellikle eğitim faaliyetlerinde kolektif sorumluluk ve katkı sağlama konusunda olduğu için sinerji oluşturacak bir çalışma ortamının yaratılması oldukça önemlidir. Çalışanların kendilerini yeteri kadar ifade edebildiği ortamlarda kabul gördüklerine dair algı kuvvetlenmektedir. Bu durum, çalışanların çalışma motivasyonunda artış sağlayabilecektir.

Bir eğitim kurumunda temel yetki ve sorumluluk sahibi olan yöneticilerin liderlik tarzının, çalışan davranışlarında oldukça önemli bir etkisi olduğu bilinmektedir (Zhang vd., 2015). Dolayısıyla lider ve çalışanlar arasındaki ilişkilerin temel belirleyicisi olan liderin tutumu ve çalışanlar üzerinde meydana getirdiği etkilerin belirlenmesi, dolaylı olarak eğitim ortamı ve eğitim sürecine de etki edebileceğinden ele alınması gereken önemli konular arasındadır.

Yöneticinin davranışlarını sergileyiş biçimi, iletişim tarzı, yarattığı kültür, işlerin yerine getirilmesinde seçtiği yol haritası ve hatta mesleğine bakış açısı dahi işgörenlerin hayatlarında çeşitli değişimlere yol açabilmektedir. Hatta katı bir yönetici kontrolü, çalışanların kendilerini ifade etmesini zorlaştırmakta (Üçok ve Torun, 2016) ve örgütsel sessizlik meydana gelebilmektedir. Oluşan işgören sessizliği ile de işgörenlerin performanslarında giderek azalış görülmektedir (Tayfun ve Çatır, 2013:114). Sessizliğin farklı kaynakları olduğu göz önünde bulundurulduğunda ise örgüt yararına sessiz kalan çalışanların performansı artış gösterirken, kendini savunma amaçlı sessiz kalan çalışanların performansında azalma görülmektedir (Şahin, 2016). Bu doğrultuda bu çalışma, eğitim kurumlarında bir liderlik türü olan paternalist liderlik davranışlarının örgütsel sessizlik ile ilişkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Türkiye'de toplumsal yapı içerisindeki değer ve davranış biçimlerinde paternalist liderlik vasıflarının önemli derecede olduğu belirtilmektedir (Aycan vd., 2000). Eğitim kurumlarına yansımalarının nasıl olduğu ve okul müdürlerinin babacan liderlik stiline uygun davranışlarının çalışma ortamına nasıl sergiledikleri önem arz etmektedir. Bu çerçevede babacan liderlik, son zamanlarda yönetim alanyazında ortaya çıkan ve çalışmacıların ilgi alanına giren bir liderlik stili olmakla birlikte örgütsel sessizlik ile ilişkisinin ne yönde ve düzeyde olduğuna dair alanyazında çeşitli araştırma sonuçlarına da rastlanmaktadır.

Paternalist liderlik, otorite ve katı disiplini, işgörelere karşı ahlaki dürüstlüğü ve yardımseverliğiyle birleştiren liderlik stili olarak ifade edilmektedir (Farh ve Cheng, 2000; Hayek, Novicevic, Humphreys ve Jones, 2010). Aynı zamanda Aycan (2006) paternalist liderliği, liderin işgörelere karşı hem çalışma ortamında hem de özel yaşamında önem gösterdiği, işgöreni koruduğu ve yönlendirdiği bunun sonucunda da işgörelere mutlak itaat, bağlılık ve saygı beklediği bir ilişki olarak belirtilmektedir. Modelin diğer bir değişkeni olan örgütsel sessizliğin, örgüt işgörelere örgütsel mevzularla ilgili görüş, düşünce ve bilgilere sahip olmalarına karşın, çeşitli nedenlerden ötürü bu görüş, düşünce ve bilgilerini ifade etmemelerini ifade etmektedir.

Sevgi (2018) tarafından yapılan araştırmada paternalist liderliğin örgütsel sessizliğin tüm boyutları üzerinde pozitif yönde; iyiliksever ve ahlaki paternalist liderlik ile örgütsel sessizliğin tüm boyutları arasında ise negatif yönlü ilişki olduğu tespit edilmiştir. Kılıç Özkaynar ve Öncül'ün (2019) işgörelere önderlik (otokratik, demokratik, liberal ve paternalist) algısının örgütsel sessizliğe etkisini

belirlemeye yönelik yapılan araştırmada da liderlik stili ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Başka araştırmalarda da Solmaz ve Serinkan (2020) örgütlerde güç mesafesinin örgütsel sessizlik ile ilişkisine yönelik yapılan çalışmada güç mesafesi ve örgütsel sessizlik arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Paternalist liderliğin diğer değişkenler ile ilgili yapılan araştırmalara bakıldığında ise paternalist liderlik ile psikolojik yıldırma (mobbing) arasında negatif yönlü (Cerit, 2013; Soylu, 2011), örgütsel vatandaşlık (Metev ve Serin, 2015; Rehman ve Afsar, 2012; Şendoğdu ve Erdirencelebi, 2014) ve işgörenlerin iş doyumunu arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu (Cerit, 2012) ortaya çıkmıştır. Paternalist liderlik davranışlarının örgütsel bağlılık üzerinde etkili olduğu (Erben ve Güneşer, 2008) ve işgörenlerin işe katılımlarının arttırdığı (Kurt, 2013) tespit edilmiştir.

Benzer şekilde, yapılan bazı araştırmalarda paternalist liderliğin çalışanların işe ilişkin tutum ve davranışları üzerinde de olumlu etkileri bulunmaktadır (Cheng vd., 2004). Liderin yardımsever davranışları kuvvetli olduğunda liderlerin otoriterlik tutumları çalışanların davranışları ile pozitif yönde ilişkili olmaktadır. Liderin yardımsever davranışları düşük olduğunda ise, otoriter davranışlar çalışanların tutumları ile negatif yönde ilişkili olmaktadır (Türesin, 2012: 22). Paternalist liderlik modelinin örgütlerin yönetim fonksiyonlarına da pozitif yönde bulunmaktadır. Paternalist liderlik stilinde işgören ile liderlerin samimi ilişkiler geliştirmesi temel alındığı için bu model işgörenler üzerinde olumlu bir etki yaratmaktadır. Bu şekilde işgörenler kuvvetli bağlılık, iş tatmini, şeklinde çeşitli olumlu tutumlar geliştirebilmektedirler. Çalışanların bu olumlu tutumları işgörenlerin örgütsel davranışlarına da yansıtacağı düşünülmektedir böylece işgörenlerin performans ve motivasyonlarında bir artış beklenebilmektedir. İşgörenlerin motivasyonunun artmış olduğu bir örgütte kurumun başarısı ve verimliliği de artacaktır. Bununla birlikte hem işgörenler hem örgütler amaçlarına ulaşabileceklerdir (Köksal, 2011: 120).

Örgütsel sessizliğin diğer değişkenler ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde de örgütsel sessizlik ile örgüte bağlılık, örgüt performansı ve dönüştürücü liderlik arasında negatif, etkileşimci ile tam serbesti tanıyan liderlikle pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin olduğu (Bildik, 2009), örgütsel sessizlik ile mobbing arasında pozitif yönlü (Gül ve Özcan, 2011), ilişkilerin olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca Deviren (2019) tarafından yapılan araştırmada, okul müdürlerinin kullandığı kişilik gücü ve ödül gücü ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik seviyeleri arasında ise negatif yönlü bir ilişkinin olduğu saptanmıştır. Buna ilaveten, yöneticilerin paternalist liderlik ve örgütsel sessizliğe yönelik yapılan araştırma sonuçları ile ilgili kavramlara ilişkin yapılan literatür taraması sonucunda yöneticilerin paternalist liderlik davranışlarından; aile havası oluşturma ve hayırseverlik alt boyutları ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri arasında negatif yönde, otoriterlik, müdahalecilik ve yetersiz görme alt boyutları ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişkinin ise pozitif yönde olması beklenmektedir.

Araştırmanın amacı

Lise okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik yapılan bu araştırmada, aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

- 1) Okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarını, araştırmaya katılan öğretmenler ne düzeyde algılamaktadır?
- 2) Öğretmenlerin örgütsel sessizliğe ilişkin algıları hangi düzeydedir?
- 3) Okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri arasında nasıl bir ilişki vardır?
- 4) Okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerini yordamakta mıdır?

Yöntem

Araştırmanın Modeli

Araştırma nicel bir çalışma olup, ilişkisel tarama modeli olarak yapılandırılmıştır. Bu model ise, değişkenler üzerinde herhangi bir müdahalede bulunmadan iki veya ikiden çok değişken arasında nasıl bir ilişki olduğunu belirlemeye yönelik yapılan araştırmalardır (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2009: 185). Araştırmanın bağımsız değişkeni paternalist liderlik, bağımlı değişkeni ise örgütsel sessizliktir.

Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, 2019-2020 öğretim yılında Siirt il merkezinde bulunan 25 kamu ve 6 özel lisedeki 921 öğretmen oluşturmaktadır. Basit seçkisiz random yöntemiyle seçilen 16 kamu ve 6 özel lise kurumlarında görev yapan toplam 386 öğretmen araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan örneklem grubuna ait kişisel bilgiler aşağıdaki Tablo 1’de sunulmuştur.

Tablo 1. Katılımcıların Kişisel Özellikleri

	Kişisel Özellikler	N	%
Cinsiyet	Kadın	168	43.5
	Erkek	218	56.5
	Toplam	386	100.0
Okul Türü	Özel Lise	170	44.0
	Lise (Kamu Okulu)	216	56.0
	Toplam	386	100.0
Öğrenim Düzeyi	Lisans	319	82.6
	Lisansüstü	67	17.4
	Toplam	386	100.0
Kıdem	1-5 yıl	222	57.5
	6-10 yıl	106	27.5
	11 yıl ve üzeri	58	15.0
	3 yıl ve altı	208	53.9
	Toplam	386	100.0
Okulda Çalışma Yılı	4-5 yıl	139	36.0
	6 yıl ve üzeri	39	10.0
	Toplam	386	100.0

Veri Toplama Araçları

Paternalist (Babacan) Yönetici Davranışları Ölçeği

Okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarını belirlemek amacıyla Saylık ve Aydın (2020) tarafından geliştirilen "Paternalist (Babacan) Yönetici Davranışları Ölçeği (PAYDA)" kullanılmıştır. 5’li likert tipinde, 30 maddeden ve 5 alt boyuttan meydana gelen ölçeğin, alt boyutları sırasıyla; “Aile Havası Oluşturma” 4 madde, Hayırseverlik 9 madde, Otoriterlik 4 madde, Müdahalecilik 5 madde ve Yetersiz Bulmada ise 8 madde yer almaktadır. Ölçek, 1- “Hiçbir Zaman” (1,00-1,80), 2- “Bazen” (1,81-2,60), 3- “Sıklıkla” (2,61-3,40), 4- “Çoğu Zaman” (3,41-4,20), ve 5- “Her Zaman” (4,21-5,00) şeklinde puanlanmaktadır (Saylık ve Aydın, 2020).

Örgütsel Sessizlik Ölçeği

Sessizlik ölçeği ise yine 5’li likert tipinde ve 15 maddeden oluşmaktadır. Öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin belirlemek amacıyla Van Dyne, Botero ve Ang'nın (2003) geliştirdiği, Taşkiran'ın (2011) Türkçeye uyarladığı " Örgütsel Sessizlik Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçek üç alt boyuttan meydana gelmektedir. Sırasıyla: Kabullenici boyutunda 5 madde, korunmacı boyutunda 5 madde ve korumacı boyutunda ise 5 madde yer almaktadır. Her iki ölçeğe ilişkin hesaplanan Cronbach alpha güvenirlik katsayıları aşağıdaki Tablo 2.'de gösterilmektedir.

Tablo 2. Paternalist yönetici davranışları ve örgütsel sessizlik ölçeklerine ait Cronbach alpha güvenirlik analiz sonuçları

	Orjinal Ölçeğin Cronbach Alfa Katsayısı	Cronbach Alfa Katsayısı	Madde Sayısı
Aile Havası	.82	.896	4
Hayırseverlik	.90	.955	9
Otoriterlik	.85	.915	4
Müdahalecilik	.89	.943	5
Yetersiz Görme	.92	.967	8
Paternalist Liderlik	.80	.876	30
Kabullenici	.76	.955	5
Korunmacı	.79	.934	5
Korumacı	.91	.937	5
Örgütsel Sessizlik	.79	.954	15

Araştırma kapsamında kullanılan ölçeklerin ve alt boyutlarının tamamının Cronbach alpha güvenirlik düzeylerinin yüksek düzeyde olduğu saptanmıştır. Paternalist liderliğin alt boyutlarından olan “Aile Havası” ilişkin Cronbach alfa iç tutarlılık kat sayısı .89; “Hayırseverlik” için .95; “Otorite” için .91; “Müdahalecilik” için .94 ve “Yetersiz Görme” için .96 olarak hesaplanmıştır. Hesaplanan iç tutarlılık katsayıları ölçeğin güvenirliğinin yüksek düzeyde olduğunu göstermektedir. Paternalist liderlik ölçeğinin tamamı için Cronbach alpha katsayısına baktığımızda .87 olarak hesaplanmış ve güvenilir bir ölçek olduğu ortaya çıkmıştır. Örgütsel Sessizliğin alt boyutlarına ilişkin en yüksek .95 ile kabullenici sessizlik, sırayla .93 ile korunmacı sessizlik ve .93 ile korunmacı sessizlik olduğu görülmektedir. Örgütsel sessizlik ölçeğinin tamamı için Cronbach alfa katsayısı .95 olarak hesaplanmış ve bu ölçeğin de güvenilir olduğu ortaya çıkmıştır.

Verilerin Analizi ve Çözümlemesi

Bu çalışmanın verilerini toplamak amacıyla yasal izinler alınmış (Siirt Üniversitesi Rektörlüğü Bilim Etik kurulunun 23.09.2021 tarih ve 1247 sayılı kararı) ve daha sonra ölçekler öğretmenlere gerekli açıklamalarda bulunmak suretiyle uygulanmıştır. Araştırmaya katılım gönüllülük esasına dayalı olarak gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın verileri SPSS programında analiz edilmiştir. Elde edilen verilerin normal dağılım göstermesi nedeniyle parametrik testler kullanılmıştır. Bunlar sırasıyla frekans, yüzde, aritmetik ortalama, standart sapma değerleri, araştırma kapsamındaki değişkenler arasındaki ilişkilerin varlığını incelemek için Pearson korelasyon analizi ve paternalist liderlik davranışlarının örgütsel sessizlik üzerindeki yordayıcı etkisini belirlemek için ise regresyon analizi kullanılmıştır.

Bulgular

Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Öğretmen algılarına göre kamu ve özel liselerde görev yapan okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri aşağıdaki Tablo 3’de gösterilmektedir.

Tablo 3. Okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen algıları

Ölçek/Alt Boyutlar	\bar{x}	Ss	Algı Düzeyi
Aile Havası	3.31	1.13	Orta Düzeyde Katılıyorum
Hayırseverlik	3.43	1.23	Yüksek Düzeyde Katılıyorum
Otoriterlik	2.45	1.05	Düşük Düzeyde Katılıyorum
Müdahalecilik	2.41	1.13	Düşük Düzeyde Katılıyorum
Yetersiz Görme	2.45	1.16	Düşük Düzeyde Katılıyorum
Paternalist Liderlik Davranışları	2.84	.59	Orta Düzeyde Katılıyorum

Yukarıdaki tablo da yer alan bulgular incelendiğinde, öğretmenler genel olarak okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarını ($\bar{x}=2,84$) "orta düzeyde" sergilediklerini belirtmektedir. Diğer bir ifade ile araştırmaya katılan öğretmenler, okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarını "orta düzeyde" sergilediklerini belirtmişlerdir. Paternalist liderliğin alt boyutlarına ilişkin öğretmen algıları ise; aile havası oluşturmayı ($\bar{x}=3,31$) düzeylerinin "orta düzeyde", hayırseverlik ($\bar{x}=3,43$) davranışlarını "yüksek düzeyde", otoriterlik ($\bar{x}=2,45$), müdahalecilik ($\bar{x}=2,41$) ve yetersiz görme ($\bar{x}=2,45$) davranışlarını ise "düşük seviyede" sergiledikleri ortaya çıkmıştır. Buna göre paternalist liderliğin eğitim kurumlarına yansımalarının olumsuz sonuçlar doğurabileceği alt boyutlarından olan otoriterlik, müdahalecilik ve yetersiz görmeye ilişkin öğretmen algılarının "düşük seviyede" olması olumlu bir gelişme olarak nitelendirilebilir.

İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Örgütsel sessizlik ve alt boyutlarına ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri aşağıdaki Tablo 4’de gösterilmektedir.

Tablo 4. Öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarına ilişkin betimsel istatistiklere ait bulgular

Ölçek/Alt Boyutlar	\bar{x}	Ss	Algı Düzeyi
Kabullenici Sessizlik	2.21	0.99	Düşük
Korunmacı Sessizlik	2.04	1.04	Düşük
Korunmacı Sessizlik	2.64	1.28	Orta
Örgütsel Sessizlik (Toplam)	2.30	0.96	Düşük

Yukarıdaki Tablo 4’de görüldüğü gibi, öğretmenlerin örgütsel sessizliğe ilişkin algıları incelendiğinde; genel olarak örgütsel sessizlik düzeylerinin "düşük seviyede" ($\bar{x}=2,30$) olduğu belirlenmiştir. Bu durum öğretmenlerin kendilerini ifade etmekte çok fazla çekimser davranmadıklarına dair görüş ortaya koymaktadır. Kabullenici sessizlik ($\bar{x}=2,21$) ve korunmacı sessizlik düzeylerinin düşük seviyede ($\bar{x}=2,04$) olduğu ancak korunmacı düzeylerinin ise orta seviyede ($\bar{x}=2,64$) olduğu tespit

edilmiştir. Buna göre öğretmenlerin gruba adapte olma ve çalışma arkadaşlarının da menfaatleri doğrultusunda davranışlarda bulunma davranışları sergilediği söylenebilir.

Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Kamu ve özel lisede görev yapan öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik arasındaki korelasyon analizine ilişkin bulgular aşağıdaki Tablo 5’de verilmiştir.

Tablo 5. Paternalist liderlik davranışları ile örgütsel sessizlik arasında ilişkiye ait korelasyon analizine ilişkin bulgular

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)
Aile havası oluşturma (1)	1	,785**	-,404**	-,266**	-,170**	,439**	-,418**	-,343**	-,318**	-,407**
Hayırseverlik (2)		1	-,482**	-,308**	-,259**	,392**	-,462**	-,344**	-,325**	-,425**
Otoriterlik (3)			1	,550**	,462**	,286**	,570**	,344**	,325**	,462**
Müdahalecilik (4)				1	,819**	,639**	,561**	,519**	,303**	,513**
Yetersiz Görme (5)					1	,716**	,472**	,445**	,263**	,438**
Paternalist Liderlik (6)						1	,205**	,205**	0,047	,165**
Kabullenici (7)							1	,748**	,569**	,863**
Korunmacı (8)								1	,637**	,897**
Korunmacı (9)									1	,865**
Örgütsel Sessizlik (10)										1

**p<.01

Tablo 5’de görüldüğü gibi paternalist liderliğin aile havası oluşturma ($r = -.40$, $p < .01$) ve hayırseverlik ($r = -.42$, $p < .01$) alt boyutları ile örgütsel sessizlik arasında negatif yönde ve orta düzeyde; otoriterlik ($r = .46$, $p < .01$), müdahalecilik ($r = .51$, $p < .01$) ve yetersiz görme ($r = .43$, $p < .01$) alt boyutları ile örgütsel sessizlik arasında pozitif yönde ve orta düzeyde anlamı ilişkisinin olduğu ortaya çıkmıştır. Paternalist liderliğin aile havası ($r = -.41$, $p < .01$) ve hayırseverlik ($r = -.46$, $p < .01$) alt boyutları ile örgütsel sessizliğin kabullenici sessizlik arasında negatif yönde ve orta düzeyde; otoriterlik ($r = .57$, $p < .01$), müdahalecilik ($r = .56$, $p < .01$) ve yetersiz görme ($r = .47$, $p < .01$) alt boyutları ile kabullenici sessizlik arasında ise pozitif yönde ve orta düzeyde bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Paternalist liderliğin aile havası ($r = -.34$, $p < .01$), hayırseverlik alt boyutları ile korunmacı sessizlik arasında ($r = -.34$, $p < .01$) negatif yönde ve orta düzeyde; otoriterlik ($r = .34$, $p < .01$), müdahalecilik ($r = .51$, $p < .01$) ve yetersiz görme ($r = .44$, $p < .01$) alt boyutları ile korunmacı sessizlik arasında pozitif yönde ve orta düzeyde ilişki olduğu saptanmıştır. Paternalist liderliğin aile havası ($r = -.31$, $p < .01$) ve hayırseverlik ($r = -.32$, $p < .01$) alt boyutları ile korunmacı sessizlik arasında negatif yönde ve orta düzeyde; otoriterlik ($r = .32$, $p < .01$) ve müdahalecilik ($r = .30$, $p < .01$) alt boyutları ile korunmacı sessizlik arasında negatif yönde ve orta düzeyde; yetersiz görme ($r = .26$, $p < .01$) alt boyutu ile korunmacı sessizlik arasında ise pozitif yönde ve düşük

düzeyde ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Genel olarak Paternalist liderlik ile örgütsel sessizlik ($r=.165$, $p<.01$) arasında pozitif yönde ve düşük düzeyde bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır.

Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerini yordamasına ilişkin yapılan regresyon analizine ait bulgular aşağıdaki Tablo 6'da gösterilmektedir. Çoklu regresyon analizi yapılırken öncelikle, tahmin değişkenlerini regresyon modeline ekleme yollarından biri olan enter metodu kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Enter metodu, bağımsız değişkenlerin bir blok olarak tek adımda girilip değerlendirildiği bir yöntemi ifade etmektedir. Yapılan analizlere ilişkin bulgular aşağıda yer almaktadır.

Tablo 6. Okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerini yordamasına ilişkin yapılan regresyon analiz sonuçları

	Yordayıcı	Değişken	(Paternalist	Liderlik)		
	Değişken	β	Standart Hata	t	p	VIF
Yordanan	Sabit	2.003	.217	9.250	.00*	
	Aile Havası	-0.171	.057	-2.556	.01*	4.674
Değişken (Örgütsel Sessizlik)	Hayırseverlik	-0.112	.054	-1.615	.11	3.887
	Otoriterlik	0.144	.049	2.707	.01*	2.700
	Müdahalecilik	0.295	.065	3.863	.00*	3.485
	Yetersiz Görme	0.172	.060	1.002	.32	3.106

$R=586$, $R^2=0.358$, $*p<.05$, Durbin Watson= 1.703

Yapılan regresyon analiz sonuçları incelendiğinde, yordayıcı (paternalist liderliğin) değişkenlerle yordanan değişken (örgütsel sessizlik) arasındaki ilişkinin anlamlı ($F=43,945$ $p=0,000$ $p<0.05$) olduğu saptanmıştır. Paternalist liderliğin aile havası oluşturma ($t=-2,556$ $p=0,011$ $p<0.05$), otoriterlik ($t=2,707$ $p=0,007$ $p<0.05$) ve müdahalecilik alt boyutlarının ($t=3,863$ $p=0,000$ $p<0.05$) örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu ortaya çıkmıştır. Hayırseverlik ve yetersiz görme değişkenlerinin ise ($p>.05$) örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı belirlenmiştir. Okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerine ilişkin toplam varyansın yaklaşık %36'sını açıkladığı belirlenmiştir ($R^2=0,358$). Örgütsel sessizliğin %64'ü ise modele dâhil edilmeyen değişkenler tarafından açıklanmaktadır.

Tartışma ve Sonuç

Paternalist Liderliğe İlişkin Tartışma ve Sonuç

Araştırmaya katılan öğretmenler, genel olarak okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarını orta seviyede sergilediklerini beyan etmişlerdir. Paternalist liderliğin aile havası oluşturma alt boyutunu orta, hayırseverlik alt boyutunu yüksek düzeyde, otoriterlik, müdahalecilik ve yetersiz görme alt boyutlarını ise düşük düzeyde sergiledikleri ortaya çıkmıştır. Bu araştırma kapsamında paternalist liderliğin daha çok yardımsever bir lider olarak algılandığı, aile havası oluşturmaya ilgili öğretmen algılarının iyi düzeyde olmadığını ifade etmek mümkündür. Diğer bir ifadeyle eğitim kurumu çalışanı olan katılımcıların yöneticilerini yoğun olarak babacan bir tavır ile sahiplenici ve yardıma hazır olarak algıladığı görülmektedir. Alanyazın incelendiğinde okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarına ilişkin öğretmenlerin algılarının orta düzeyde olduğu ile

ilgili birçok araştırma sonucu göze çarpmaktadır (Akduman, Demir ve Hatipoğlu, 2019; Arslan, 2016; Delice, 2020; Ekmen, 2020; Koç, 2019; Nal ve Tarım, 2017; Okçu ve Gider, 2019; Saylık, 2017). Buna ilaveten Okçu ve Gider (2019) tarafından yapılan çalışmada, öğretmenlerin paternalist liderliğe ilişkin genel algılarının da “orta düzeyde” olduğu belirlenmiş ve yapılan bu araştırma sonucunu destekler niteliktedir. Aynı araştırma da paternalist liderliğin aile havası oluşturma alt boyutu "orta düzeyde" tespit edilmiş ve bu araştırma sonucuyla örtüşmemektedir. Paternalist liderliğin hayırseverlik alt boyutunun “iyi düzeyde” olduğu tespit edilmiş ve yapılan bu araştırmanın sonucuyla örtüşmektedir. Yine paternalist liderliğin müdahalecilik ve yetersiz bulma alt boyutlarına ilişkin öğretmen algılarının ise “düşük düzeyde” olduğu belirlenmiş ve yapılan bu araştırma sonuçları ile benzerlik gösterdiği tespit edilmiştir. Ekmen (2020) tarafından yapılan çalışmada, paternalist liderliğin hayırseverlik, müdahalecilik ve yetersiz görme alt boyutlarıyla ilgili araştırma bulgusu ile yapılan bu araştırma sonucu paralellik gösterir iken; aile havası ve otoriterlik boyutlarında ise paralellik söz konusu değildir. Saylık (2017) tarafından yapılan bir çalışmada, okul müdürlerinin paternalist liderliğin aile havası oluşturma, hayırseverlik, otoriterlik, müdahalecilik ve yetersiz görme alt boyutlarıyla ilgili araştırma sonuçları yapılan bu araştırma sonucunu desteklememektedir. Ayrıca bazı araştırma sonuçlarında katılımcıların, yöneticilerin yüksek düzeyde paternalist davranışlar sergilediklerine dair görüş belirtmişlerdir (Aktaş ve Can, 2012; Karşu Cesur, 2015; Şahin, 2015; TÜresin, 2012). Dolayısıyla da yapılan bu araştırma sonuçlarıyla benzerlik göstermemektedir.

Örgütsel Sessizliğe İlişkin Tartışma ve Sonuç

Araştırmaya katılan öğretmenlerin genel örgütsel sessizlik düzeylerinin düşük seviyede olduğu belirlenmiştir. Öğretmenlerin kabullenici ve korumacı alt boyutlarındaki örgütsel sessizlik düzeylerinin düşük düzeyde ve korumacı alt boyutunda ise orta düzeyde olduğu belirlenmiştir. İnsana dair ve insanlar arasında mesleki faaliyetlerini sürdüren öğretmenlerin sessizlik düzeyleri görece daha düşük olarak tespit edilmiştir. Bu durum öğretmenlerin kendilerini ifade etmekte çok fazla çekimser davranmadıklarına dair görüş oluşturabilir. Öğretmenlerin, çalışma grubuna bağlı ve uyumlu kalmak adına sessizliği tercih ettiği görülmektedir. Alanyazın incelendiğinde örgütsel sessizliğe ilişkin genel algılarının düşük düzeyde olduğu araştırma sonucu bulunmaktadır (Çitli, 2015; Demirtaş ve Küçük, 2019; Demirtaş ve Nacar, 2018; Kalay, vd., 2014; Kıranlı Güngör ve Potuk, 2018; Önder, 2017; Özdemir, 2015; Özdemir ve Orhan, 2018; Sarıboğa, 2019; Uçar, 2017; Yenel, 2016; Yıldırım ve Çarıkçı, 2017). Buna ilaveten Deviren’in (2019) öğretmenlerin örgütsel sessizliğe ilişkin genel algılarının da “düşük düzeyde” olduğu ve bu araştırma bulgusuyla benzerlik gösterdiği tespit edilmiştir. Aynı araştırma sonucunda örgütsel sessizliğin korumacı alt boyutunun “düşük düzeyde” ve araştırma sonucu ile paralellik gösterir iken kabullenici ve korumacı alt boyutlarının ise algılama düzeyi bakımından araştırma sonucundan farklılık göstermektedir. Başka bir araştırma sonucuna göre öğretmenlerin örgütsel sessizliğe ilişkin en yüksek ortalamasının korumacı sessizlik alt boyutunda olduğu, en düşük ortalamasının da korumacı sessizlik alt boyutunda meydana geldiği tespit edilmiştir (Ünlü, Hamedoğlu ve Yaman, 2015). Öğretmenlerin sessizlik düzeylerinin düşük olmasının nedenleri her okulun kendine has özelliklerinin olmasından kaynaklanabilir (Önder, 2017). Ayrıca bazı çalışmalarda örgütsel sessizliğin yüksek düzeyde (Algın, 2014; Kahveci, 2010; Kâhya, 2013; Uzman, 2019) ve orta düzeyde (Acaray, 2014; Çakal, 2016; Dönmez, 2016; Gencer, 2018; Güven ve Şentürk, 2019; Şahin ve Yalçın, 2017; Ünlü, Hamedoğlu ve Yaman, 2015) olduğu araştırma bulgusu saptanmakla beraber, yapılan bu araştırma sonuçlarıyla örtüşmediği tespit edilmiştir.

Paternalist (Babacan) Liderlik İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiye Yönelik Tartışma ve Sonuç

Paternalist liderlik davranışları ile örgütsel sessizlik arasında çok düşük düzeyde pozitif bir ilişki olduğu saptanmıştır. Paternalist liderliğe ilişkin otoriterlik algısı yüksek olanların örgütsel sessizliğe dair kabullenicilik algılarının orta düzeyde ve pozitif yönlü ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Bu durum, katılımcı olan öğretmenlerde, liderin otoriter olarak algılanması ile çalışanlarda bir kabullenicilik

oluşturduğunu göstermektedir. Diğer bir ifade ile öğretmenler okul müdürlerini ne kadar otoriter olarak algılasa o kadar sessizleşmekte ve mevcut duruma ilişkin söz hakkı istemekten kaçınmaktadır. Bu durumun algılamaya bağlı olup olmadığı ya da otoriter liderlik eğiliminin çalışanlarda ne tür bir kabullenici sessizlik oluşturduğunu belirlemek önemli olmaktadır. Bu çalışmanın yukarıda açıklanan sonuçları pek çok çalışma ile desteklenmektedir. Deviren'in (2019) yaptığı çalışmada, ödül ve kişilik gücünün artışı ile örgütsel sessizliğin azaldığı tespit edilmiştir. Örgütsel güç kaynağı zorlayıcı olduğunda ise örgütsel sessizliği arttırdığı tespit edilmiştir (Apak, 2016; Aydın, 2016; Deviren, 2019). Karaman (2015) ilgili çalışmayı destekler nitelikte gerçekleştirdiği çalışmada, uzmanlık ve karizmatik güç kullanımının çalışanların sessiz kalmaya yönelik davranışlarında azalışa neden olacağını saptamıştır. Liderlik stilleri ile örgütsel sessizlik arasında ilişki bulunduğu dair pek çok çalışma bulunmaktadır (Erol, 2012; Karabağ-Köse, 2013; Kılıç vd., 2013; Taşkiran, 2010; Taşkiran, 2011). Örgütsel sessizlik pek çok farklı liderlik türü ile de ilişkili görülmektedir. Kılıç ve arkadaşlarının (2013) yaptığı çalışmada, ödül-ceza yönteminin kullanıldığı örgütlerde etkileşimci liderlik davranışları sergilendiğinde, çalışanların sessiz kalarak önerilerini paylaşmamayı tercih ettiği tespit edilmiştir. Bu durumdaki temel motivasyon ödül mekanizması olmaktadır. Çalışan sessizliğini azaltan liderlik türleri araştırmalarda etik liderlik (Karaaslan, 2019), karizmatik liderlik, dönüştürücü liderlik ve tam serbesti tanıyan liderlik (Bildik, 2009: 66) ve demokratik liderlik (Pektaş, 2019:102) olarak tespit edilmiştir. Çalışan sessizliğini arttıran liderlik türü ise otokratik liderliktir (Pektaş, 2019: 102). Son olarak Sevgi (2018) tarafından paternalist liderlik ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik yapılan çalışmada, her iki değişken arasında anlamlı düzeyde ilişki olduğu saptanmıştır.

Paternalist (Babacan) Liderlik ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki Etkiye İlişkin Tartışma ve Sonuç

Yapılan analiz sonucuna göre, okul müdürlerinin paternalist (babacan) liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerini anlamlı bir şekilde yordadığı belirlenmiştir. Okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerine ilişkin varyansın %36'sını açıkladığı, diğer %64'nün ise modele dâhil edilmeyen diğer değişkenler tarafından açıklanabileceği söylenebilir. Bu çalışmada okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Paternalist liderliğin aile havası, otoriterlik ve müdahalecilik alt boyutlarının diğer değişkenlere göre örgütsel sessizliği anlamlı bir şekilde yordadığı belirlenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, paternalist liderliğin otoriterlik ve müdahalecilik alt boyutlarına ilişkin okul müdürlerinin davranışları arttıkça öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri de artmakta, paternalist liderliğin aile havası oluşturma alt boyutuna ilişkin davranışları sergiledikçe de öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin ise azaldığı tespit edilmiştir. Diğer bir ifadeyle, yöneticiler tarafından baskı oluşturarak istenilen doğrultuda hareket etmesi arzulan öğretmenlerin, kendi fikir ve düşüncelerini dile getirmekten kaçındıkları, paternalist liderliğin aile atmosferi oluşturmaya yönelik yöneticiler davranış sergilediğinde ise, okulun değişimi ve gelişimi için öğretmenlerin duygu ve düşüncelerini rahatlıkla dile getiren bir yapıya kavuştukları söylenebilir.

Öneriler

Yapılan bu çalışmada, paternalist liderliğin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinin olması nedeniyle, okul yöneticilerine yönelik paternalist liderlik ve alt boyutlarına ilişkin sağlıklı bilgilendirmeler ve eğitsel etkinlikler düzenlenebilir. Paternalist liderliğe ilişkin otoriterlik algısı yüksek olanların örgütsel sessizliğe dair kabullenicilik algılarının orta düzeyde pozitif yönlü ilişkili olduğu belirlenmiştir. Öğretmenlerin örgütsel sessiz kalmalarına yol açan bu liderlik stiline olumsuz olan alt boyutuna ilişkin farklı değişkenlerle bu araştırmalar yapılabilir. Özel ve kamu okullarında çalışan öğretmenlerin örgütsel sessizliğe yönelik azaltıcı sosyal etkinlikler ve düzenlemeler yapılabilir. Üniversite ve il milli eğitim müdürlüklerinin iş birliği ile özel okul ve devlet (kamu) kurumlarında görev yapan okul yöneticilerine ve öğretmenlere hem "paternalist liderlik" hem de "örgütsel sessizlik" temalı hizmetçi eğitimler verilebilir. Örgütsel sessizlik olgusunun daha iyi anlaşılabilmesi amacıyla nitel

çalışmalar yapılabilir. Benzer çalışmalar farklı eğitim kademelerinde de (ilköğretim ve yükseköğretim vs.) yapılabilir. Bu çalışma Siirt ilinde görev yapan ortaöğretim öğretmenlerin görüşleri ile sınırlı tutulmuştur. Benzer araştırmalar Türkiye'nin değişik illerinde ve farklı branş öğretmenlerinin görüşlerine başvurularak yapılabilir. Bu araştırmada lise müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarına ilişkin veriler ortaöğretimde çalışan öğretmenlerin algısına dayanılarak elde edilmiştir. Okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarını sergilemeleriyle ilgili görüşler "Okul bir bütündür" anlayışıyla okulda görev yapan diğer çalışanlardan da alınabilir.

Lisans Bilgileri

Siirt Eğitim Dergisi'nde yayınlanan eserler Creative Commons Atıf-Gayri Ticari 4.0 Uluslararası Lisansı ile lisanslanmıştır.

Copyrights

The works published in Siirt Journal of Education are licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.

Etik Beyannamesi

Bu çalışmada "Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi" kapsamında belirtilen kurallara uyulduğunu ve "Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiğine Aykırı Eylemler" başlığı altında belirtilen eylemlerden hiçbirini gerçekleştirmediğimizi beyan ederiz. Aynı zamanda yazarlar arasında çıkar çatışmasının olmadığını, tüm yazarların çalışmaya katkı sağladığını ve her türlü etik ihlalinde sorumluluğun makale yazarlarına ait olduğunu bildiririz.

Etik Kurul İzin Bilgileri

Etik kurul adı: Siirt Üniversitesi

Etik kurul karar tarihi ve Sayısı: 23.09.2021-1247

Kaynakça

- Acaray, A. (2014). *Örgüt kültürü, örgütsel sessizlik ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin incelenmesi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli
- Afşar, L. (2013). *Örgütsel sessizlik ve örgütsel güven ilişkisi: Konuya ilişkin bir araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Akduman, G., Demir, B. & Hatipoğlu, Z. (2019). Babacan liderlik tarzının çalışan görev performansı ve duygusal bağlılık üzerindeki etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(1),279-292.
<https://doi.org/10.20491/isarder.2019.599>
- Aktaş, M. & Can, A. (2012). Yöneticilerin kültürel değerleri ve izleyici davranışı tercihleri. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 12(2), 239-249.
- Algın, İ. (2014). *Üniversitelerde örgütsel sessizlik*. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Alparslan, A. M. & Kayalar, M. (2012). Örgütsel sessizlik: sessizlik davranışları ve örgütsel ve bireysel etkileri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(6), 136-147.
- Apak, F. (2016). *Okul yöneticilerinin gücü kullanma biçimleri ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Arlı, D. (2013). İlkokul müdürlerinin örgütsel sessizlik ile ilgili görüşleri. *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(2), 69-84.
- Arslan, Ö. (2016). *Okul yöneticilerinin paternalistik liderlik düzeyleri ile öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.
- Atmaca, T. (2021). Öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışları ve örgütsel özdeşleşmeleri arasındaki ilişki. *Anadolu Journal of Educational Sciences International*, 11(1), 367- 389.
- Aycan, Z., Eskin, M. & Yavuz, S. (2007). *Hayat dengesi, iş, aile ve hayatı dengeleme sanatı*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Aycan, Z. (2006). Paternalism towards conceptual refinement and operationalization. (Ed.: U. Kim, K. Yang, K. Hwang). *Indigenous and Cultural Psychology*, In. (445- 466). USA: Springer Science.
- Aycan, Z., Kanungo, R., Mendonca, M., Yu, K., Deller, J., Stahl, G., & Kurshid, A. (2000). Impact of culture on human resource management practices: A 10- country comparison. *Applied Psychology*, 49(1), 192-221. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00010>
- Aydın, F. (2016). *Ortaokul yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç türleri ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışları*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Balcı, S. (2019). *Paternalist liderlik ve tükenmişlik arasındaki ilişki: Yıldırımın aracılık etkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Bildik, B. (2009). *Liderlik tarzları, örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Brinsfield, C. T. (2009). *Employee silence: investigation of dimensionality, development of measures and examination of related factors*. (Elektronik Tez), <https://etd.ohiolink.edu/adresinden> 12.03.2021 tarihinde alınmıştır.

- Büyüköztürk, S., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, S. & Demirel, F. (2009). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.
- Cerit, Y., Özdemir, T. & Akgün, N. (2011) Sınıf öğretmenlerinin okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları sergilemelerini istemeye yönelik görüşlerinin bazı demografik değişkenler açısından incelenmesi. *AİBÜ, Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(1), 87-99.
- Cerit, Y. (2012). Paternalistik liderlik ile yöneticiden ve işin doğasından doyum arasındaki ilişki. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 31(2), 35-56.
- Cerit, Y. (2013). Paternalist Liderlik ile öğretmenlere yönelik yıldırma davranışları arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 3(2), 839-851.
- Cheng, B. S., Chou, L. F. & Farh, J. L. (2000). Paternalistic leadership scale: Construction, and measure of a triple model. *Indigenous Psychology Journal*, 14, 3-64.
DOI: [10.1111/j.1467-839X.2004.00137.x](https://doi.org/10.1111/j.1467-839X.2004.00137.x)
- 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 for Chinese organizations. *Asian Journal of Social Psychology*, 7(1), 89-117. <https://doi.org/10.1111/j.1467-839X.2004.00137.x>
- Cortina, L. M., & Magley, V. J. (2003). Raising voice, risking retaliation: Events following interpersonal mistreatment in the workplace. *Journal of Occupational Health Psychology*, 8, 247-265.
- Çakal, G. (2016). *Ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin okul yönetimine katılma ile örgütsel sessizlik algıları arasındaki ilişki (Tekirdağ İli örneği)*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.
- Çitli, İ. İ. (2015). *Örgütsel sessizlik ile tükenmişlik arasındaki ilişki ve bir araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.
- Dağlı, A. & Ağalday, B. (2018). Okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarının incelenmesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(66), 518-534
- Delice, A. (2020). *Yöneticilerin paternalist liderlik özellikleri ile okulların etkililiği arasındaki ilişki (Kahramanmaraş ili örneği)*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Demirtaş, Z & Küçük, Ö. (2019). Okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sessizliği arasındaki ilişki. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 47 , 41-58 .
DOI: [10.9779/pauefd.489747](https://doi.org/10.9779/pauefd.489747)
- Demirtaş, Z. & Nacar, D. (2018). Öğretmenlerin iş doyum ve örgütsel sessizlik algıları arasındaki ilişki. *Eğitim Yansımaları*, 2(1), 13-23.
- Dönmez, E. (2016). *Örgütsel sosyalleşme ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- Detert, J. R. & Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? *Academy of Management Journal*, 50(4), 869-884. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2007.26279183>
- Durmaz, C. (2019). *Babacan liderlik-örgütsel sinizm ilişkisinde yıldırma değişkeninin aracı, bireycilik-toplulukçuluk değişkeninin düzenleyici rolü*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Deviren, İ. (2019). *İlkokul müdürlerinin kullandıkları örgütsel güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Siirt.

- Ekmen, F. (2020). *Okul yöneticilerinin paternalist (babacan) liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş doyumunu arasındaki ilişki (Batman ili örneği)*. (Yayımlanmamış Yüksek lisans Tezi). Siirt Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Siirt.
- Ekmen, F. & Okçu, V. (2021). The relation between paternalistic leadership behaviors of school administrators and pre-school teachers job satisfaction. *European Journal of Education Studies*, 8(6), 142-164.
- Erben, G. S. & Güneşer, A. B. (2008). The Relationship between paternalist leadership and organizational commitment: Investigating the role of climate regarding ethics. *Journal of Business Ethics*, 82, 955-96. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9605-z>
- Erkuş, A., Tabak, A. & Yaman, T. (2010). Paternalist liderlik çalışanların örgütsel özdeşleşmelerini ve işten ayrılma niyetlerini etkiler mi? 9. Ulusal İşletmecilik Kongresi, Zonguldak, Mayıs, 2010.
- Erol, G. (2012). *Liderlik tarzları ve örgütsel sessizlik ilişkisi: Otel işletmelerinde bir araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Erol, G. & Köroğlu, A. (2013). Liderlik tarzları ve örgütsel sessizlik ilişkisi: Otel işletmelerinde bir araştırma. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 10(3), 45-64.
- Farh, J. L. & Cheng, B. S. (2000). A cultural analysis of paternalistic leadership in Chinese organizations. In (Eds: J. T. Li, A. S. Tsui, & E. Weldon). *Management and organizations in the chinese context*. (pp. 85-127). London: Macmillan
- Farh, J. L., Cheng, B. S., Chou, L. F., & Chu, X. P. (2006). Authority and benevolence: Employees' responses to paternalistic leadership in China. In (Eds: Tsui, A. S., Bian, Y. & Cheng, L.). *China's domestic private firms: Multidisciplinary perspectives on management and performance*, (pp. 230-260). New York: Sharpe.
- Gencer, M. (2018). *Güç merkezi oluşturma oyunlarının örgütsel sessizlik ve örgütsel sosyalleşmeye etkisi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- Göncü, A., Aycan, Z. & Johnson, R. E. (2014). Effects of paternalistic and transformational leadership on follower outcomes. *International Journal of Management and Business*, 5(1), 36-58.
- Göven, E. K. & Şentürk, İ. (2019). İlkokullarda örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki (Eskişehir il merkezindeki ilkokullarda bir çalışma). *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20, 1223-1247.
- Gül, H. & Özcan, N. (2011). Mobbing ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiler: Karaman il özel idaresinde görgül bir çalışma. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2, 80-134.
- Hayek, M., Novicevic, M. M., Humphreys, J., H. & Jones, N. (2010). Ending the denial of slavery in management history: Paternalist leadership of Joseph Emory Davis. *Journal of Management History*, 16(3), 367-379. <https://doi.org/10.1108/17511341011051252>
- Henriksen, K. & E. Dayton (2006), Organizational silence and hidden threats to patient safety. *Health Research and Educational Trust*, 41(4), 1539-1554.
- Hoy, W. K. & Miskel, C. G. (2012). *Eğitim yönetimi teori araştırma ve uygulama*. (Çev. Selahattin Turan). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Huse, M. & Mussolino, D. (2008). Paternalism and governance in family firms. ICSB World Conference, June 22-25, Halifax, Nova Scotia, Canada.
- Kalay, F., Oğrak, A., Bal, V. & Nişancı, Z. N. (2014). Mobbing, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm ilişkisi: örnek bir uygulama. *Sakarya İktisat Dergisi*, 3(2), 1-18.

- Karaaslan, G. (2019). *Hemşirelerdeki örgütsel sessizlik ile etik liderlik arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Çanakkale 18 Mart Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Çanakkale.
- Karabağ-Köse E. (2013). *İlköğretim kurumu öğretmenlerine göre okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişkide örgütsel sessizlik ve karara katılımın aracı etkisi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Karaman, G. (2015). *Okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dumlupınar Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Kütahya.
- Kahveci, G. (2010). *İlköğretim okullarında örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elâzığ.
- Kahya, C. (2013). *Dönüştürücü ve etkileşimci liderlik anlayışları ile örgütsel sessizlik arasındaki örgütsel güvenin rolü*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Karşu Cesur, D. (2015). *Paternalist liderlik ve örgüt kültürü ilişkisi: Sakarya üniversitesi örneği*. (Yayımlanmamış Yüksek lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya
- Kılıç Özkaynar, G. & Öncül, M. S. (2019). İşgörenlerin önderlik algılarının örgütsel sessizliğe etkisi. *Sivas Cumhuriyet üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20(2), 1-21.
- Kılıç R., Keklik B. & Yıldız H. (2013). Örgütsel sessizlik üzerinde etkili liderlik tarzlarının belirlenmesine yönelik bir araştırma. 21. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, içinde (636-641), Dumlupınar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Kütahya.
- Kıranlı Güngör, S. & Potuk, A. (2018). Öğretmenlerin mobbing, örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik algıları ve aralarındaki ilişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33(3), 723-742.
<https://doi.org/doi: 10.16986/HUJE.2018036553>
- Knoll, M., & Redman, T. (2016). Does the presence of voice imply the absence of silence? The necessity to consider employees' affective attachment and job engagement. *Human Resource Management*, 55, 829-844. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1308-4>
- Koç, E. (2019). *Gençlik ve spor il müdürlüğü çalışanlarının iş doyumunu ile paternalist liderlik arasındaki ilişkinin incelenmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Köksal, O. (2011) Bir kültürel liderlik paradoksu: Paternalizm. *Mustafa Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(15), 101-122.
- Kurt, İ. (2013). Paternalist liderlik ile çalışanların işlerine yaratıcı katılım algıları arasındaki ilişkiyi araştırmaya yönelik bir çalışma. *Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sosyal ve Beşerî Bilimler Dergisi*, 5(1), 321-330.
- Mete, Y. A. & Serin, H. (2015). Okul yöneticilerinin babacan liderlik davranışı ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık ve örgütsel sinizm davranışları arasındaki ilişki. *Hasan Âli Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(2), 147-159.
- Morrison, E. W. & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: a barrier to change and development in a pluralistic world. *The Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.
- Okçu, V., Ergül, H. F. & Ekmen, F. (2020). Okul yöneticilerinin babacan liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel güven ve motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi (Path analiz çalışması). *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 13(73),755-770.

- Okçu, V. & Gider, İ. (2019). Okul yöneticilerinin paternalist (babacan) liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişki (Kurtalan ilçesi örneği). *ISPEC Uluslararası Sosyal ve Beşeri Bilimler Kongresi 2019*, Siirt Üniversitesi, Tam Metin Bildiriler Kitabı, (ss. 472-496), ISPEC Yayınları
- Önder, E. (2017). Ortaöğretim okullarında örgütsel sessizliğin yordayıcısı olarak örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD)*, 18(2), 669-686
- Özdemir, Ş. (2015). *Sınıf öğretmenlerinin örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki (İstanbul ili- Ümraniye ilçesi örneği)*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Özdemir, T. Y. & Orhan, M. (2018). İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin örgütsel 94 vatandaşlık davranışları ile örgütsel sosyalleşme davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 48(48), 73-90.
- Özgen, I. & Sürgevil, O. (2009). *Örgütsel sessizlik olgusu ve turizm işletmeleri açısından değerlendirilmesi, turizm işletmelerinde örgütsel davranışın içinde*. Bursa: Mkm Yayıncılık.
- Pektaş, H. M. (2019). *Öğretmen algularına göre okul müdürlerinin liderlik tarzı ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin analizi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya.
- 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 and Organization Management*, 35(4), 391-420. <https://doi.org/10.1177/1059601110378456>
- Pinder, C. C. & Harlos, K. P. (2001). Employee silence: quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 331-370. [https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(01\)20007-3](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(01)20007-3)
- Redding, S. G., Norman, A. , & Schlander, A. (1994). The nature of individual attachment to theory: A review of East Asian variations. In (Eds: Triandis, H. C., Dunnett, M. D., & Hough, L. M.). *Handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 4, pp. 674-688). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Rehman, M. & Afsar, B. (2012). The impact of paternalistic leadership on organization commitment and organization citizenship behaviour. *Journal of Business Management and Applied Economics*, 5(5), 48-159
- Salminen-Karlsson, M. S. (2015). Expatriate paternalistic leadership and gender relations in small European software firms in India. *Culture and Organization*, 21(5), 409-426. <https://doi.org/10.1080/14759551.2015.1068776>
- Sarıboğa, V. (2019). *Örgütsel sessizlik ve birey-örgüt uyumu ilişkisi: Sınıf 96 öğretmenleri üzerinde bir araştırma istanbul Bağcılar ilçesi örneği*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi-Cerrahpaşa Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Saylık, A. (2017). *Okul müdürlerinin paternalist (babacan) liderlik davranışları ile Hofstede'nin kültür boyutları arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Saylık, A. & Aydın, İ. (2020). Okul Müdürlerinin paternalist liderlik davranışları ölçeğinin geliştirilmesi:Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*,53(1), 273-300 <http://dx.doi.org/10.30964/auebfd.631892>

- Schroeder, J. (2011). *The impact of paternalism and organizational collectivism in multinational and family-owned firms in Turkey*. University of South Florida, Graduate Theses and Dissertations, Florida, USA. <https://scholarcommons.usf.edu/etd/3336>. 14.06.2020 tarihinde indirilmiştir
- Sevgi, D. (2018). *The relationship between paternalistic leadership and organizational silence*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Solmaz, G. & Serinkan C. (2020). Örgütlerde güç mesafesinin örgütsel sessizlik ile ilişkisi: Bir alan araştırması. *Yeni Fikir Dergisi*, 12(25), 02-19.
- Soylu, S. (2011), Creating a family or loyaltybased framework: The effects of paternalistic leadership on workplace bullying. *Journal of business ethics*, 99(2), 217-231.
- Şahin, G. S. (2015). *The relationship between mobbing and paternalistic leadership: perception of generation Y's*. (Unpublished Master's Thesis). Bilkent Middle East Technical University, Ankara.
- Şahin, H. & Yalçın, B. (2017). Örgütsel sessizlik ve çalışanların performansları 97 arasındaki ilişki: İzmir ili Çiğli ilçesi devlet ilkokullarına ilişkin bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 15(3), 62-92.
- Şendoğdu, A. A. & Erdirencelebi, M. (2014) Paternalist liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiye yönelik bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 14(27), 253-274.
- Taşkıran, E. (2010). *Liderlik tarzının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin rolü ve bir araştırma*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Taşkıran, E. (2011). *Liderlik ve örgütsel sessizlik arasındaki etkileşim: Örgütsel adaletin rolü*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Tayfun, A & Çatır, O. (2013). Örgütsel sessizlik ve çalışanların performansları arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 114- 134.
- Türesin, H. (2012). *Örgüt çalışanlarının paternalistik liderlik alguları, öğrenilmiş güçlülük düzeyleri, iş tatmin düzeyleri ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- Uçar, R. (2017). Öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10 (ERTE Özel Sayısı), 209-232.
- Uhl-Bien, M. & Tierney, P. (1990). Company paternalism and the hidden investment process: Identification of the "right type" for line managers in leading Japanese organizations. *Group and Organization Studies*, 15, 414-430. <http://dx.doi.org/10.1177/105960119001500406>
- Uslu, O. (2017). *Babacan liderlik algısı ve yöneticiye güven ilişkisinde kültürel değerlerin etkisi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Uzman, Z. (2019). *İlkokul yöneticilerinin algılanan iletişim becerileri ile sınıf öğretmenlerinin örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Maltepe Üniversitesi, İstanbul.
- Üçok, I. D. & Torun, A. A. (2016). The relationship of group cohesiveness, psychological safety, control over work, and competitive work environment with organizational silence: the mediating role of motives of silence. *International Journal of Business Economics and Management Perspectives*, 1(4), 62-80. <http://dx.doi.org/10.20989/ijbemp.21>
- Ünlü, Y., Hamedoğlu, M. A. & Yaman, E. (2015) Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ve örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişki. *Sakarya University Journal of Education*, 5(2), 140-157.

- Westwood, R. (1997). Harmony and patriarchy: The cultural basis for paternalist headship among the overseas Chinese. *Organizational Studies*, 18(3), 445- 480. <https://doi.org/10.1177/017084069701800305>
- Whiteside, D. B., & Barclay, L. J. (2013). Echoes of silence: Employee silence as a mediator between overall justice and employee outcomes. *Journal of Business Ethics*, 116, 251- 266. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1467-3>
- Yardımcı, C. (2010). *Paternalist liderlik davranışlarının iş tatmini üzerindeki etkisi: Bankacılık sektörü üzerinde bir uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Yenel, K. (2016). *İlkokul yöneticilerinin dönüşümcü ve işlemci liderlik biçimleri ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık ve örgütsel sessizlik davranışları arasındaki 100 ilişki*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara
- Yıldırım, A. & Çarıkçı, O. (2017). Meslekî ve teknik Anadolu liselerinde görev yapan eğitim yöneticisi ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin incelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 8(19), 33-43.
- Zhang, Y., Huai, M. Y. & Xie, Y. H. (2015). Paternalistic leadership and employee voice in China:A dual process model. *The Leadership Quarterly*, 26(1), 25-36. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.01.002>