

# Kararlara Katılım Atmosferinin Çalışan Sessliliğine Etkisinde Paternalist Liderlik Algısının Düzenleyici Rolü\*

Yaşar Ayşegül OĞUZ<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Selçuk Üniversitesi, ayatabey@selcuk.edu.tr, ORCID: 0000-0002-6311-8490

**Öz:** Araştırma, çalışanlara sağlanan kararlara katılım atmosferinin çalışan sessliliğine etkisinde paternalist liderlik algısının düzenleyici rolünün test edilmesi amacıyla tasarlanmıştır. Bu kapsamda nicel araştırma yöntemlerinden yararlanılarak dış ticaret sektörleri arasında yer alan imalat işletmelerinden 392 katılımcı ile araştırma yürütülmüştür. Elde edilen veriler frekans, güvenilirlik, açıklayıcı faktör analizi, korelasyon analizi ve regresyon analizlerine tabi tutulmuştur. Pearson korelasyon analizi bulgularına göre kararlara katılım atmosferinin çalışan sessliliği ve paternalist liderlik algısı ile pozitif yönde anlamlı bir ilişkisinin olduğu tespit edilmiştir. Çalışan sessliliği ve paternalist liderlik algısı arasında da pozitif yönde anlamlı bir ilişki söz konusudur. Bu durumda tüm değişkenlerin birbirleri ile pozitif yönde ilişkiye sahip oldukları görülmüştür. Ayrıca kararlara katılım atmosferinin çalışan sessliliğini istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde etkilediği görülmüştür. Ancak kararlara katılım atmosferinin çalışan sessliliğine etkisinde paternalist liderlik algısının düzenleyici bir rolünün bulunmadığı tespit edilmiştir. Bu bulgular doğrultusunda kararlara katılım atmosferi oluşturulması durumunda çalışanların sesslilik gösterebileceği ve bu durumda liderlik tarzlarının kolaylaştırıcı rolüne ihtiyaç duyulmayabileceği sonucuna ulaşılabılır. Araştırma modeli ile daha önce karşılaşılmaması araştırmanın özgün yönünü ortaya koymaktadır ve bu yönü ile literatüre katkı sağlayacağı beklenmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Kararlara Katılım Atmosferi, Çalışan Sessliliği, Paternalist Liderlik

**Jel Kodları:** M10, M12, M19

## *The Moderating Role of Paternalistic Leadership Perception in the Effect of Decision Participation Atmosphere on Employee Voice*

**Abstract:** The research is designed to test the moderating role of paternalistic leadership perception in the effect of the atmosphere of participation in decision-making on employee voice. In this context, the research was conducted with 392 participants from manufacturing enterprises in the foreign trade sector by utilising quantitative research methods. The data obtained were subjected to frequency, reliability, explanatory factor analysis, correlation analysis, and regression analysis. According to the findings of Pearson correlation analysis, it was determined that the atmosphere of participation in decisions has a significant positive relationship with employee voice and paternalistic leadership perception. There is also a significant positive relationship between employee voice and perception of paternalistic leadership. In this case, it is seen that all variables have a positive relationship with each other. In addition, it has been observed that the atmosphere of participation in decisions has a statistically significant and positive effect on employee voice. However, it was determined that the perception of paternalistic leadership does not have a moderating role in the effect of the atmosphere of participation in decisions on employee voice. In line with these findings, it can be concluded that if an atmosphere of participation in decisions is created, employees may show vocalisation, and in this case, the facilitating role of leadership styles may not be needed. The fact that the research model has not been encountered before reveals the original aspect of the research and is expected to contribute to the literature with this aspect.

**Keywords:** Atmosphere of Participation in Decisions, Employee Voice, Paternalistic Leadership

**Jel Codes:** M10, M12, M19

**Atf:** Oğuz, Y. A. (2026).

Kararlara katılım atmosferinin çalışan sessliliğine etkisinde paternalist liderlik algısının düzenleyici rolü.

*Fiscaoeconomia*, 10(1), 1-13.

<https://doi.org/10.25295/fsecon.1694792>

Geliş Tarihi: 07.05.2025

Kabul Tarihi: 07.12.2025



**Telif Hakkı:** © 2026. (CC BY)

(<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

\* Bu çalışma için etik onay, Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Bilimsel Etik Kurulu'ndan 03.12.2024 tarih ve 19/227 sayılı olarak alınmıştır.

## 1. Giriş

Kararlar, karar verme sürecini etkileyen faktörlerin değişkenlik gösterebilmesinden ötürü örgütün stratejik amaçlarına ulaşma ihtimalini etkilemekte ve geleceği şekillendiren bir güç ve öneme sahip olabilmektedir (Örücü vd., 2024, s. 5). Bu yönü ile kararların üst yönetim birimlerince alınması beklenirken tali kararların alt kademede çalışan kişilerin görüşleri de dikkate alınarak alınması çalışanlara verilen değer bir göstergesi olabilir. Aynı zamanda işin mutfağında ya da sahada yer alan çalışanların, sorunları ya da iyileştirmeleri görebilmeleri daha çok mümkündür. Bu nedenle kararlara katılımın sağlandığı bir ortamın ya da atmosferin oluşturulması yöneticilere daha fazla bilgi akışı sağlayabilir. Kararlara katılım sağlayabilen çalışanların işyerlerinde seslilik göstereceği de beklenmelidir. Çalışan sesliliği gerek bireyin kendisine gerekse örgütlere sunduğu kazanımlarının ortaya çıkmasıyla birlikte bilimsel araştırmalarda da yer almaya başlayan bir konu olmaktadır (Cengiz, 2024, s. 116). Çalışan sesliliği aynı zamanda çalışanların karar alma süreçlerindeki rollerini de nitelendirmektedir (Akgemci vd., 2019, s. 75). Ayrıca kararlara katılım imkânı olmayan çalışanların ise örgüt sorunlarının çözümünde seslilik göstermeleri beklenmemelidir.

Öte yandan çalışan sesliliği kimi durumlarda liderlik stillerine bağlı olabilmektedir. Çalışanlar, liderin davranışlarında sert bir mizaçla karşılaştıklarında fikirlerini ifade ederken çekimser olabilirler. Ayrıca yöneticilerin benimsemiş olduğu doğru liderlik stilleri de örgüt amaçlarına ulaşılmasında önemli bir role sahiptir. Çünkü liderlik, yönetimi, insanlara ilham verme becerisini, çalışanlarla etkili bir etkileşimi ve verimli iletişimi bir araya getirebilen bir özelliktir (Yunpeng & Zaman, 2023, s. 3803). Bu liderlik stillerinden bir tanesi ise paternalist liderliktir. Çin, Japonya ya da Kore gibi uzak doğu kültürlerinin temel özelliklerinden biri olan paternalizmde, Konfüçyüs öğretilerinde olduğu gibi çalışanların amirlerine sadakat ve saygı göstermesi beklenirken bunun karşılığında amirlerin bir baba gibi onları sahiplenmesi ve koruması gerektiği beklenmektedir (Uçar & Gülmez, 2023, s. 43). Babacan liderlik olarak da adlandırılan bu liderlik stilinde bir aile ortamı oluşturulmaya çalışılmaktadır. Aile ortamında ise çalışanların daha rahat bir şekilde kendilerini ifade etmeleri beklenmektedir.

Araştırma, kararlara katılım atmosferi içerisinde yer alan çalışanların seslilik eylemlerini gerçekleştirme eğilimleri ve bu olası etkide paternalist liderliğin düzenleyici bir rolünün olup olmadığının test edilmesi amacıyla planlanmıştır. Bu kapsamda ilk olarak değişkenlerin tanımlarına ve literatürde yer alan güncel araştırmalara yer verilmiştir. Daha sonra veri toplama ve analiz süreçleri tamamlanarak sonuç ve önerilerde bulunulmuştur.

## 2. Kavramsal ve Kuramsal Çerçeve

Bir kimsenin herhangi bir konu hakkında duyguları ya da bilgisayar yazılımları ile yaptığı seçim "karar" olarak ifade edilmekte ve bu durum bir süreç olarak ele alınmaktadır. Karar verme süreci; amaç belirleme ya da sorun tanımlama, sorunu saptama, seçenekleri bulma ve değerlendirme, en uygun olanı seçme ve uygulama adımlarından oluşmaktadır (Öge & Canbolat, 2019, s. 65; Bedük, 2024, s. 151). Katılım ise yöneticiyle çalışan arasında ya da yöneticiyle çalışanlardan oluşan bir grup arasında ortaklaşa bir şekilde karar verilmesidir (Locke vd., 1987, s. 66). Literatürde "karara katılma", "yönetime katılma", "katılmalı yönetim" ya da "kararı paylaşma" gibi kavramların "kararlara katılma" ile benzer şekilde kullanıldığı görülmektedir (Cengiz, 2011, s. 39). Kararlara katılımda örgüt üyelerinin karar verme sürecine katılması ve bazen de kararı başlatmaları söz konusu olmaktadır (Bıyık vd., 2016, s. 101). Kararlar belirli birtakım amaçları gerçekleştirmeye uygun olduğu takdirde rasyoneldir. Bu yönü ile kişiler genellikle rasyonel kararlar vermeye çalışmaktadır (Göksoy, 2014, s. 254).

Çalışanlar karar verme sürecine dahil olduklarında daha çok motive olmakta ve uygulamada yeni fikirlerin oluşmasına, bilginin ve iş birliğinin daha çok artmasına katkı sağlayabilmektedirler (Göksoy, 2014, s. 256). Yöneticiler alınacak kararlarda çalışanların

yeteneklerine göre kararlara katılım atmosferi oluşturmaldırlar. Örgüt üyelerinin alınacak kararlardan etkilenme ihtimalleri olduğu için karar alma sürecinde aktif rol oynamaları bu bakımdan önemlidir. Yöneticiler, üyelerin düşüncelerini küçümsemeyerek saygı göstermeli ve onları dinleyerek, konu ile ilgili tartışmalara dahil ederek alınan kararların etkililiğini ve verimliliğini artırabilir (Köylü & Gündüz, 2019, s. 282). Kararlara katılım aynı zamanda örgütün enformasyon işleme kapasitesini artırdığı ve çalışanların örgütsel hedef ve amaçları daha belirgin biçimde netleştirmelerini sağladığı için son derece yararlıdır (Hung vd., 2006, aktaran Bağcı & Akbaş, 2016, s. 99). Ayrıca karar alma sürecine katılım, çalışanların sahiplik duygusunu artırarak çalışmalara gönüllü katılma olarak sağlar ve alınacak kararlar ile ilgili çalışmalarda çalışanların alacağı sorumluluk düzeylerini artırmaktadır (Demirtaş & Alanoğlu, 2015, s. 87).

Araştırmanın bir diğer değişkeni ise çalışan sesliliğidir. Seslilik sorunları çözmek için harekete geçmeyi, öneriler sunmayı, çeşitli kuruluşlardan yardım talep etmeyi ve çalışma koşullarını iyileştirmek için çaba göstermeyi ifade eder (Landau, 2017, s. 143). Çalışan sesliliği ise bireyin örgütü ve örgütün işleyişiyle alakalı konularda eleştirilerde bulunmak yerine örgütün gelişim göstermesi ve daha iyi yerlere gelmesi için pozitif ve yapıcı davranışlar göstermesidir (Yavuz & Gül, 2023, s. 2581). Çalışanların sadece psikolojik olarak güvende olması, adalet temelli ya da kişisel çıkar güdüleri doğrultusunda seslilik göstermelerinin yanında örgüt yanlısı güdüleri de sesliliğe etki etmektedir (Huang vd., 2023a, s. 963). Çalışan sesliliği kadar çalışan sessizliği de önem verilmesi gereken bir diğer konudur. Seslilik olumlu yönde karşılanırken çalışanların sessiz kalması örgütler için büyük bir problem olarak görülmelidir (Morrison, 2023, s. 87). Ayrıca çalışan sesliliğinin özellikle kişinin kendini rahatça ifade edebildiği bir örgüt ortamında olduğu söylenebilmektedir (Edmondson, 2003, s. 1420).

Çalışan sesliliği konusunda yapılan çalışmalara bakıldığında Hosseini & Ferreira (2023) etik liderliğin çalışan sesliliğine zemin hazırlayıcı bir rolünün olduğunu tespit etmiştir. Ayrıca paternalist liderlik de çalışan sesliliğine pozitif yönde etki etmektedir (Çakır, 2023). Huang vd. (2023b) çalışan sesliliği kavramını sistematik bir derleme olarak konaklama sektörü için ele almıştır. Benzer şekilde Cengiz (2024), çalışan sesliliğine yönelik genel bir bibliyometrik değerlendirmede bulunmuştur. Yavuz & Gül (2023) ise kapsayıcı liderlik ile psikolojik sahiplenme arasındaki ilişkide çalışanın sesliliğinin tam aracı değişken rolü oynadığı sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca çalışan sesliliğinin etik iklimi etki ettiği ileri sürülmektedir (Bilen vd., 2023). Otantik liderlik ise hem çalışan sesliliğine hem de lidere güvene pozitif yönde etki etmektedir. Aynı zamanda lidere güven, çalışan sesliliğine olumlu olarak yansımaktadır (Kenar, 2023). Çalışanların sorumluluk özelliği de psikolojik güvenlik algısını pozitif yönde etkileyerek çalışan sesliliğini artırmaktadır (Çam & Kuş, 2024).

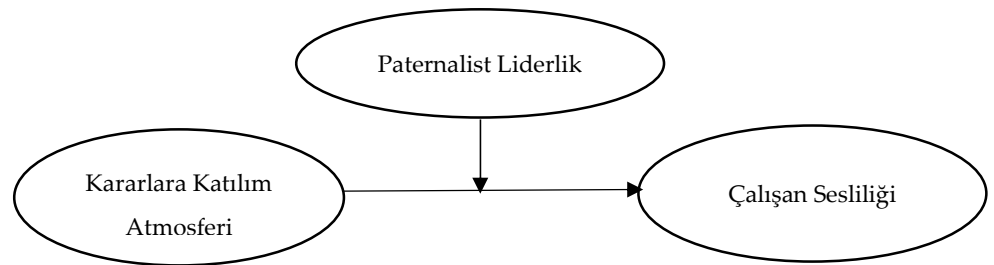
Yürütülen araştırmalarda kararlara katılım ile örgütsel politika algısı arasında negatif yönde (Bıyık vd., 2016), örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde (Köylü & Gündüz, 2019) ve iş doyumunu arasında pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir (Bağcı & Akbaş, 2016; Demirtaş & Alanoğlu, 2015). Aynı zamanda hubris liderlik algısının kararlara katılım davranışı üzerinde negatif yönde bir etkisinin olduğu (Örücü vd., 2024) görülmektedir. Kararlara katılımın özellikle örgütsel bağlılık ve iş doyumunu gibi değişkenleri pozitif yönde etkilemesi kavramın yapıcı etkilerini ortaya koyan bir husustur.

Araştırmanın son değişkeni ise paternalist liderliktir. Paternalizm terimi, Latince "koruyucu bir baba gibi davranmak" manasına gelen pater (baba) kelimesinden türemiştir (Suber, 1999, s. 632). Paternalist liderlik ise otoriter karar alma ile çalışanlara yönelik şefkat ve babacan rehberlik duygusunu birleştiren bir liderlik tarzı olarak karakterize edilmektedir (Susanto vd., 2023, s. 28-29). Paternalist liderlik kavramı ilk olarak Silin (1976) tarafından ortaya atılmıştır. Silin (1976) özellikle Çin toplumunda yaygın olan, klasik batı liderlik tarzından farklı olarak liderin örgütte çalışanlara "ebeveyn" gibi davrandığı, çalışanların da liderin yönetimine koşulsuz itaat ettiği ve güvendiği bir liderlik türüne işaret etmektedir. Paternalist lider, çalışanların gerek işle

ilgili sorunlarını çözmekte gerekse haklarının korunmasını sağlamaktadır. Aynı zamanda çalışanların mutluluklarını paylaşmakta, eğitimlerine katkı sağlamakta, bireysel ve ailevi sorunlarının çözülmesinde yarar sağlamaktadır. Bu sayede örgüt içerisinde bir aile ortamı oluşturmaktadır (Ötken & Cenkçi, 2012, s. 525-526; Cheng & Wang, 2015, s. 641). Tunçel & Çelik (2024) paternalist liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkileri incelemeye çalışmıştır. Tarsuslu & Coşkun (2024) paternalist liderliğin iş performansı üzerindeki etkisinde örgütsel adalet algısının aracılık rolü üstlendiğini tespit etmiştir. Taksi Deveciyan (2024) ise paternalist liderlik literatürüne yönelik yürüttüğü bibliyometrik analiz çalışmasında paternalist liderlik ile en sık incelenen değişkenin otoriter liderlik tipi olduğunu tespit etmiştir.

Kuramsal açıdan araştırma değişkenleri ele alındığında ilk olarak kararlara katılım atmosferinin önemine vurgu yapan en önemli kuramın Herzberg tarafından geliştirilen, Çift Faktör Teorisi olduğu görülmektedir. Hijyen ve motivasyon faktörlerinden oluşan teoriye göre işin kendisiyle ve çalışanlarla ilgili olan işin ilginçliği, başarı, tanınma, kararlara katılım, gelişme, ilerleme ve sorumluluk artırma gibi faktörler doyum sağlayıcı veya güdüleyici faktörlerdir (Delice & Gül, 2012, s. 18). Bu durumda kararlara katılım atmosferinde bulunduğunu kabul eden çalışan, daha çok motive olabilecektir. Ayrıca sosyal mübadele kuramı (Blau, 1964) çerçevesinde kararlara katılım atmosferi bir ödüllendirme şeklinde de ele alınabilir. Çalışan sesliliğini açıklamaya çalışan kuramlar arasında ise yine sosyal mübadele kuramının olduğu görülmektedir (Akgemci vd., 2019, s. 761). Zira çalışanlar seslilik göstermesi durumunda bir beklenti içerisinde olabilmektedir. Benzer şekilde paternalist liderlik de sosyal mübadele kuramı kapsamında açıklanabilmektedir. Kurama göre tarafların ödüllendirme beklentisi (dikkate alınma, saygı görme ya da arkadaşlık vb.) içinde sosyal ilişkilere girdiği ileri sürülmektedir. Taraflar arasındaki ilişki herhangi bir zorunluluğa dayandırılmamaktadır (Karabulut & Aytemiz Seymen, 2020, s. 64).

Gerek literatür gerekse değişkenleri açıklamaya yardımcı olan kuramlardan bir tanesi olan sosyal mübadele teorisi kapsamında değişkenlerin birbiri ile ilintili olduğu olabileceği göz önünde bulundurularak önerilen araştırma modeli Şekil 1'deki gibi olup ileri sürülen hipotezler aşağıda sunulmuştur.



Şekil 1. Araştırma Modeli

H1: Kararlara katılım atmosferi çalışan sesliliğine pozitif yönde etki eder.

H2: Kararlara katılım atmosferinin çalışan sesliliğe etkisinde paternalist liderliğin düzenleyici etkisi vardır.

### 3. Yöntem

Nicel araştırma yöntemi ile yürütülen araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket tekniğinden yararlanılmıştır. Araştırmanın evrenini Karaman ilinde faaliyet gösterip yüksek ihracat rakamlarına ulaşan bisküvi, kek, şekerleme ve gofret üreticilerinde görev yapan çalışanlar oluşturmaktadır. Bu evrenin seçilme nedeni Türkiye'nin ilk 500 büyük sanayi kuruluşu sıralamasında bu şirketlerin sıkça yer almasından kaynaklanmaktadır. Aynı zamanda bu şirketlerin çalışan sayısı oldukça yüksek düzeydedir. Karaman imalat sektöründe 19 bini aşkın, Organize Sanayi

Bölgesinde ise 11 bini aşkın personel çalışmakta olup bu bakımdan Karaman, Türkiye genelinde bulunan 324 organize sanayi bölgesi içerisinde 24. sırada yer almaktadır (KOSB, 2024). Genel olarak çalışanların yaklaşık 14 bini bisküvi, kek, şekerleme ve gofret sektöründe istihdam edilmektedir (KTSO, 2024). Kolayda örneklem yöntemine göre %95 güven aralığı ve %5 hata payı hesaplaması ile en az 384 katılımcıya ulaşılmışının evreni temsil edeceği hesaplanmıştır.

Araştırmada kullanılan veri toplama formu dört kısımdan oluşmaktadır. İlk kısımda demografik bilgilerin tespit edilmeye çalışıldığı sorular yer almaktadır. Diğer kısımlarda ise kararlara katılım atmosferi ölçeği, çalışan sesliliği ölçeği ve paternalist liderlik ölçeğine yer verilmiştir.

Katılım atmosferi ölçeği, Stale & Vogel (1997) tarafından geliştirilmiş ve Cihangiroğlu (2009) tarafından Türkçe geçerlik-güvenirlik çalışması yapılan beş soruluk ve tek boyutlu bir ölçektir. Çalışan sesliliği ölçeği, Van Dyne & LePine (1998) tarafından geliştirilmiş ve Arslan & Yener (2016) tarafından Türkçe geçerlik-güvenirlik çalışması yapılan 6 soruluk ve tek boyutlu bir ölçektir. Paternalist liderlik ölçeği ise ilk olarak Aycan (2006) tarafından 21 soru olarak geliştirilmiş ve daha sonra Aycan vd. (2013) tarafından 10 soru olarak çok dilli kısa forma dönüştürülen bir ölçektir. Ölçek üç boyuttan oluşmaktadır. Ölçekler beşli Likert tip ile kullanılmıştır. Araştırmanın yürütülmesi için Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Bilimsel Etik Kurulundan 03.12.2024 tarih ve 19/227 sayılı karar numarası ile etik kurul izni alınmıştır. Veriler Aralık 2024'te anketörlük hizmeti aracılığı ile yüz yüze olarak sektördeki iki farklı şirket çalışanlarından elde edilmiştir.

#### 4. Bulgular

Araştırmada ilk olarak katılımcıların demografik özellikleri frekans analizi ile incelenmiştir. Bulgular Tablo 1'deki gibidir.

**Tablo 1.** Katılımcıların Demografik Dağılımları (n=392)

Değişken	%	Frekans	Değişken	%	Frekans
Cinsiyet			Eğitim Düzeyi		
Kadın	%98,7	387	İlköğretim	%69,9	274
Erkek	%1,3	5	Lise	%27,0	106
Medeni Durum			Önlisans	%1,5	6
Evli	%70,4	276	Lisans	%1,0	4
Bekar	%29,6	116	Lisansüstü	%0,5	2
Yaş			Mesleki Deneyim		
18-25	%8,2	32	0-5 yıl	%32,9	129
26-30	%7,9	31	6-10 yıl	%22,4	88
31-36	%11,7	46	11-15 yıl	%20,9	82
37-42	%23,0	90	16-20 yıl	%10,2	40
43 ve üzeri	%49,2	193	21 yıl ve üzeri	%13,5	53

Tablo 1'e göre katılımcıların çoğunluğu kadın (%98,7), evli (%70,4), 43 ve üzeri yaşta (%49,2), ilköğretim eğitim düzeyinde (%69,9) ve 0-5 yıl iş deneyimine (%32,9) sahiptir. Elde edilen verilerin güvenilirliklerinin tespiti için Cronbach Alpha değerinden yararlanılmış olup katılım atmosferi ölçeği 0,938, çalışan sesliliği ölçeği 0,940 ve paternalist liderlik ölçeğinin Cronbach Alpha değeri ise 0,944 olarak tespit edilmiştir. Buna göre elde edilen verilerin yüksek düzeyde güvenilir oldukları kabul edilmiştir.

Frekans analizi sonrasında ölçeklerin birbirleri ile ilişkilerinin tespiti için korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Korelasyon analizi bulguları Tablo 2'deki gibidir.

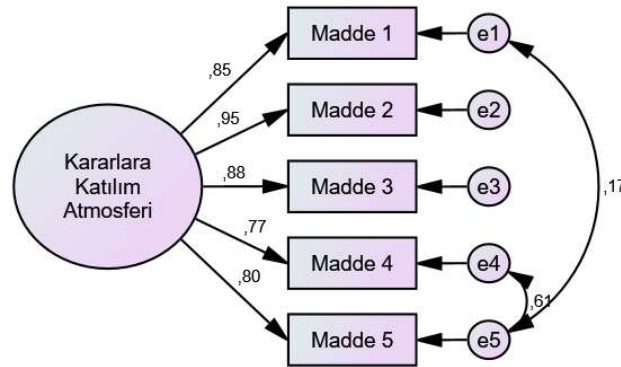
**Tablo 2.** Pearson Korelasyon Analizi Bulguları (n=392)

	Paternalist Liderlik	Kararlara Katılım Atmosferi	Çalışan Sessliliği
Paternalist Liderlik	1	0,672**	0,731**
Kararlara Katılım Atmosferi		1	0,817**
Çalışan Sessliliği			1

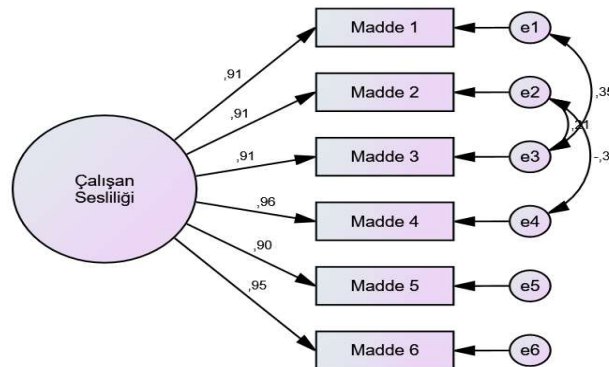
\*\* . Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 2'ye göre tüm ölçeklerin birbirleri ile yüksek düzeyde ve pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı ilişki içerisinde oldukları tespit edilmiştir. Bu değer paternalist liderlik ile çalışan sessliliği arasında daha da yüksektir. Bu durum paternalist liderliğin çalışan sessliliğinde önemli bir rolünün olduğuna işaret olabilir. Bu aşamadan sonra doğrulayıcı faktör analizi (DFA) öncesinde ölçeklerin örneklem yeterliliğinin tespiti için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testinden yararlanılmıştır. Kararlara katılım ölçeği KMO değeri .849 olarak tespit edilmiş olup  $X^2$  değeri, 1825,201'dir. Bartlett Küresellik ise testi anlamlıdır ( $p < 0,001$ ). Çalışan sessliliği ölçeği KMO değeri 0,881 olarak tespit edilmiş olup  $X^2$  değeri 2300,409'dur. Benzer şekilde Bartlett Küresellik testi anlamlıdır ( $p < 0,001$ ). Son olarak paternalist liderlik ölçeği için KMO değeri 0,908 olarak tespit etmiştir.  $X^2$  değeri ise 3235,113 olup Bartlett Küresellik testi anlamlıdır ( $p < 0,001$ ). Yüksek KMO değerlerinin, örneklem büyüklüğünün yeterli olduğunun bir kanıtı olduğu kabul edilmiştir.

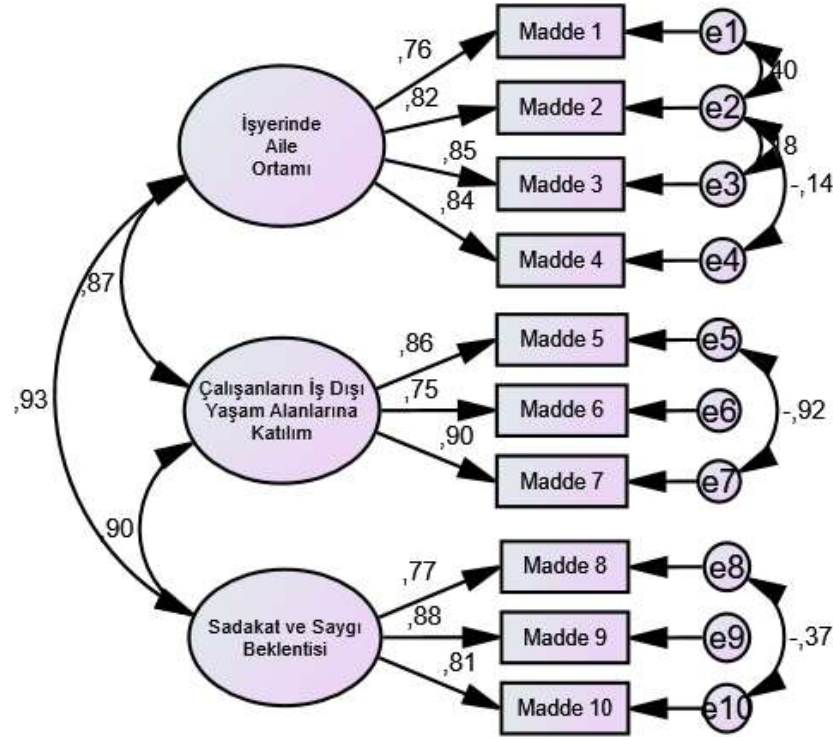
Bu aşamadan sonra ise ölçeklerin yapı geçerliliğinin doğrulanması için DFA analizlerine geçilmiştir. Şekil 2'de kararlara katılım atmosferi ölçeğine uygulanan tek faktörlü DFA modeli bulguları yer almaktadır.

**Şekil 2.** Kararlara Katılım Atmosferi Ölçeği Tek Faktörlü DFA Modeli

Şekil 2'de yer alan bulgular doğrultusunda faktör yüklerinin 0,50 değerinin üzerinde yer alması (0,77–0,95) modelin doğrulanması öncesinde kabul edilmesi gereken bir ön koşul olarak değerlendirilmiştir. Şekil 3'te ise çalışan sessliliği ölçeğine uygulanan tek faktörlü DFA modeli analiz sonuçlarına yer verilmiştir.

**Şekil 3.** Çalışan Sessliliği Ölçeği Tek Faktörlü DFA Modeli

Şekil 3'te yer alan bulgular doğrultusunda faktör yüklerinin 0,50 değerinin üzerinde yer alması (0,90-0,96) modelin doğrulanması öncesinde kabul edilmesi gereken bir ön koşul olarak değerlendirilmiştir. Şekil 4'te ise paternalist liderlik ölçeğine uygulanan birinci düzey çok faktörlü DFA modeli analiz sonuçlarına yer verilmiştir.



Şekil 4. Paternalist Ölçeği Birinci Düzey Çok Faktörlü DFA Modeli

Şekil 4'te yer alan bulgular doğrultusunda faktör yüklerinin 0,50 değerinin üzerinde yer alması (0,75-0,90) modelin doğrulanması öncesinde kabul edilmesi gereken bir ön koşul olarak değerlendirilmiştir.

Şekil 2, Şekil 3 ve Şekil 4'te yer alan her bir ölçeğin standardize yol katsayılarının 0,50 değerinin üzerinde olması uygulanan modelin fit olduğunun bir göstergesi olarak kabul edilebilir (Gürbüz, 2021). DFA modelleri bulgularına göre elde edilen uyum iyiliği değerleri ise Tablo 3'teki gibidir.

Tablo 3. Ölçeklerin Doğrulayıcı Faktör Analizi Modeli Uyum İyiliği İndeksleri

İndeksler	Kararlara Katılım Atmosferi	Çalışan Sesliliği	Paternalist Liderlik	İyi Uyum Değerleri	Kabul Edilebilir Uyum Değerleri
$X^2/df$	1,846	2,726	4,645	<3	$3 < (X^2/df) < 5$
RMSEA	0,047	0,066	0,052	<0,05	<0,08
SRMR	0,009	0,008	0,042	<0,05	<0,08
NFI	0,997	0,995	0,954	>0,95	>0,90
AGFI	0,972	0,951	0,957	>0,95	>0,90
CFI	0,999	0,997	0,936	>0,95	>0,90

Kaynak: Gürbüz (2021)

Tablo 3'teki bulgulara göre kararlara katılım atmosferi ölçeğinin tüm indeksleri iyi uyum değeri sergilemiştir. Çalışan sesliliği ölçeğinde RMSEA değeri kabul edilebilir uyum iyiliği değerine sahipken diğer indeks değerleri iyi uyuma sahiptir. Paternalist liderlik ölçeğinde ise  $X^2/df$ , RMSEA ve CFI değerleri kabul edilebilir düzeyde uyum değerine sahipken diğer indeks değerlerinin iyi uyuma sahip olduğu tespit edilmiştir.

Bütün bulgular birlikte değerlendirildiğinde elde edilen verilerle ölçeklerin yapı geçerliliğinin sağlanmış olduğu görülmüştür.

Verilerin geçerlik-güvenirlik testlerinden sonra hipotezlerin test edilmesi için Hayes (2018) tarafından SPSS yazılımı altında çalışması için geliştirilen Process Macro Model 1 isimli eklentiden yararlanılmıştır. Bulgular Tablo 4'teki gibidir.

**Tablo 4.** Düzenleyici Etkiye Yönelik Regresyon Analizi Bulguları (N=392)

Değişkenler	Standardize Edilmemiş Beta Katsayısı	Güven Aralığı	Standart Hata	t
Sabit	2,14*	[2,07, 2,21]	0,033	64,76
(X) Kararlara Katılım	0,62*	[0,54, 0,69]	0,037	16,56
(W) Paternalist Liderlik	0,35*	[0,27, 0,43]	0,041	8,74
X.W	0,046	[-0,03, 0,09]	0,025	1,83

**Dipnot:** R=0,85, R<sup>2</sup>=0,73, \*p<0,001

Tablo 4'teki bulgular doğrultusunda regresyon analizine dahil edilen tüm tahmin değişkenlerinin, çalışan sesliliği üzerindeki değişimin %73'ünü açıkladığı tespit edilmiştir. Ayrıca kararlara katılım atmosferinin çalışan sesliliğini istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde (b=0,62, p<0,001) etkilediği görülmüştür. Bu bulguya göre H<sub>1</sub> kabul edilmiştir. Paternalist liderlik algısı da çalışan sesliliğine istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde (b=0,35, p<0,001) etki etmektedir. Ancak kararlara katılım atmosferinin çalışan sesliliğine etkisinde paternalist liderlik algısının düzenleyici rolünün olmadığı bulgulanmıştır. Bu durumun tespitinde güven aralığı değerlerinin 0 (sıfır) içermesi ve istatistiksel olarak anlamlı bir değer oluşmadığı göz önünde bulundurulmuştur (p>0,5). Bu bulguya göre H<sub>2</sub> reddedilmiştir.

## 5. Sonuç

Bu araştırmada dış ticaret faaliyetinde bulunan bisküvi, kek, şekerleme ve gofret sektörlerinde çalışan bireylerin kararlara katılım atmosferi, çalışan sesliliği ve paternalist liderlik algıları arasındaki ilişkiler incelenmiş ve paternalist liderlik algısının, kararlara katılım atmosferi ile çalışan sesliliği arasındaki ilişkide düzenleyici rolü olup olmadığı test edilmiştir. Elde edilen bulgular, kararlara katılım atmosferinin çalışan sesliliği üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisinin bulunduğunu göstermektedir. Ancak kararlara katılım atmosferi ile çalışan sesliliği arasındaki ilişkide düzenleyici bir rol üstlenmemektedir. Bu sonuç, literatürdeki bazı önceki çalışmalarla benzerlik göstermektedir. Örneğin, Detert & Burris (2007), çalışanların sesliliği üzerinde örgütsel iklimin, özellikle de çalışanların karar süreçlerine katılma düzeylerinin belirleyici bir rol oynadığını ortaya koymuştur. Benzer şekilde Morrison (2011), çalışanların seslilik davranışlarının, yöneticilere duyulan güvenin yanı sıra katılımcı yönetim uygulamalarıyla da desteklendiğini ifade etmektedir. Bu bağlamda, mevcut araştırmada kararlara katılım atmosferinin doğrudan çalışan sesliliği üzerinde etkili olması, örgütsel düzeyde demokratik bir iletişim kültürünün çalışanları daha açık ve proaktif davranışlara yönlendirdiğini göstermektedir.

Öte yandan paternalist liderlik algısının çalışan sesliliği üzerindeki doğrudan etkisi, bu liderlik tarzının çalışanlara sağladığı psikolojik güvenlik hissi ile açıklanabilir. Aycan (2006) paternalist liderliğin çalışanlara yönlendirme, destek ve koruma sağladığını, bunun da çalışanların görüşlerini dile getirmelerini kolaylaştırdığını belirtmektedir. Nitekim bu çalışmada da paternalist liderliğin, çalışanların sesliliğini olumlu etkilediği gözlenmiştir. Ancak paternalist liderliğin kararlara katılım atmosferi ile çalışan sesliliği ilişkisini düzenleyici bir şekilde etkilememesi, çalışanların karar süreçlerine aktif olarak dahil edildiği durumlarda liderin tarzından bağımsız olarak seslilik davranışı sergileyebildiklerini ortaya koymaktadır. Bu bulgu, çalışanların örgütsel katılım olanaklarının, liderliğe olan bağlılık ve algıların ötesinde işlevsel olduğunu göstermektedir.

Bu sonuçlar, literatürde yer alan sınırlı sayıda çalışmayla hem benzerlik hem de farklılık göstermektedir. Çakır (2023), paternalist liderliğin çalışan sesliliği üzerindeki pozitif etkisini vurgulamış; ancak bu çalışmada olduğu gibi, söz konusu liderlik tarzının bağlamsal değişkenler üzerindeki düzenleyici rolüne dair açık sonuçlara ulaşamamıştır. Bu durum, çalışan sesliliği gibi örgütsel davranışların çok boyutlu yapısını ve bağlamsal koşullara duyarlılığını bir kez daha gözler önüne sermektedir.

Araştırmanın bulguları ışığında bazı pratik çıkarımlar yapılabilir. Çalışanların karar süreçlerine aktif şekilde katıldığı bir örgütsel atmosferin inşa edilmesi, sesliliği artırmanın en etkili yollarından biridir. Kararlara katılım, çalışanların sadece fikirlerini dile getirmelerini değil, aynı zamanda örgüte aidiyet duygusunun gelişmesini de sağlar. Bu nedenle yöneticilerin, çalışanlara yalnızca görüşlerini ifade etme imkânı sunmaları değil, aynı zamanda bu görüşlerin karar alma süreçlerine yansıtılmasını sağlamaları gerekmektedir. Ayrıca paternalist liderlik, doğrudan çalışan sesliliğini teşvik edici bir unsur olmakla birlikte, karar süreçlerinin şeffaf ve katılımcı hale gelmesi durumunda bu etki sınırlı kalabilmektedir. Bu bağlamda yöneticilerin sadece bireysel destek sunmakla yetinmeyip, kurumsal düzeyde katılımı teşvik eden sistemler kurmaları önemlidir. Örneğin öneri sistemlerinin etkinleştirilmesi, geri bildirim mekanizmalarının güçlendirilmesi ve çalışan fikirlerinin somut çıktılara dönüştürülmesi bu sürecin önemli parçalarıdır.

Gelecek araştırmalar açısından ise bu çalışmanın belirli bir sektörde ve belirli bir liderlik tipi çerçevesinde gerçekleştirilmiş olması önemli bir sınırlılık olarak değerlendirilebilir. Bu nedenle ilerleyen çalışmalarda farklı sektörlerde, farklı kültürel bağlamlarda ve farklı liderlik stilleri ile benzer modellerin test edilmesi önem arz etmektedir. Özellikle dönüşümcü, hizmetkâr ya da etik liderlik gibi alternatif liderlik yaklaşımlarının kararlara katılım atmosferi ve çalışan sesliliği ilişkisine nasıl etki ettiği araştırılmalıdır. Ayrıca, çalışan sesliliğini etkileyen diğer bireysel ve örgütsel değişkenlerin belirlenmesi, bu alandaki kuramsal derinliği artıracaktır. Nitel yöntemlerle desteklenecek çalışmalar, çalışanların sesliliği hangi koşullarda tercih ettiklerini ve hangi engellerle karşılaştıklarını daha detaylı biçimde ortaya koyabilir. Son olarak, kesitsel tipte zamana zaman yürütülecek araştırmalar ile bu değişkenler arasındaki ilişkinin zaman içerisindeki yönü ve gücü daha net biçimde anlaşılacaktır.

## Kaynakça

- Akgemci, T., Kalfaoğlu, S., & Erkunt, N. (2019). Hizmetkar liderlik davranışlarının çalışan sesliliğine etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Neveşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 9(2), 757-771.
- Arslan, A., & Yener, S. (2016). İşgören sesliliği ölçeğinin Türkçe'ye uyarlanması çalışması. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 14(1), 173-191.
- Aycan, Z. (2006). Paternalism: Towards conceptual refinement and operationalization. K. S. Yang, K. K. Hwang & U. Kim (Eds.), *Scientific advances in indigenous psychologies: Empirical, philosophical, and cultural contributions* (445-466). Sage Ltd.
- Aycan, Z., Schyns, B., Sun, J.-M., Felfe, J., & Saher, N. (2013). Convergence and divergence of paternalistic leadership: A cross-cultural investigation of prototypes. *Journal of International Business Studies*, 44, 962-969. <https://doi.org/10.1057/jibs.2013.48>
- Bağcı, Z., & Akbaş, T. T. (2016). Kararlara katılım ve iş doyumunu arasındaki ilişki: Banka çalışanları üzerinde bir araştırma. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5(4), 97-111.
- Bedük, A. (2024). *Karşılaştırmalı işletme-yönetim terimleri sözlüğü* (4. Baskı). Atlas Akademi.
- Bıyık, Y., Erden, P., & Aydoğan, E. (2016). Çalışanların kararlara katılımı ve örgütsel politika algısı ilişkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8(1), 100-116.
- Bilen, G., Yıkılmaz, İ., & Sürücü, L. (2023). Examining the mediating role of organizational trust on the effect of ethical climate on employee voice in the health sector. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(88), 2117-2136. <https://doi.org/10.17755/esosder.1314376>
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley.

- Cengiz, H. (2024). Çalışan ses davranışı çalışmaları üzerine bibliyometrik bir araştırma. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 25(2), 114-134.
- Çenğiz, G. (2011). *Kadın öğretmenlerin kariyer engellerini algılamalarına göre kararlara katılım düzeyleri* [Yüksek Lisans Tezi]. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi.
- Cheng, M.-Y., & Wang, L. (2015). The mediating effect of ethical climate on the relationship between paternalistic leadership and team identification: A team-level analysis in the Chinese context. *Journal of Business Ethics*, 129, 639-654.
- Cihangiroğlu, N. (2009). *Örgütsel bağlılığın belirleyicileri olarak örgütsel adalet ve kararlara katılım* [Doktora Tezi]. Atatürk Üniversitesi.
- Çakır, H. (2023). *Paternalist liderliğin çalışan sesliliğine etkisi üzerine ampirik bir çalışma* [Yüksek Lisans Tezi]. Selçuk Üniversitesi.
- Çam, D. İ., & Kuş, Y. (2024). Kişilik özelliği ile çalışan sesliliği arasındaki ilişkide psikolojik güvenlik ve psikolojik sahiplenmenin rolü: Seri aracılık modeli. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 16(2), 885-902. <https://doi.org/10.20491/isarder.2024.1831>
- Delice, M., & Gül, Z. (2012). Kararlara katılımın çalışanlarda oluşturduğu algının incelenmesi: Polis teşkilatı örneği. *EKEV Akademi Dergisi*, 16(52), 15-28.
- Demirtaş, Z., & Alanoğlu, M. (2015). Öğretmenlerin karara katılımı ve iş doyumunu arasındaki ilişki. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 16(2), 83-100.
- 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>
- Edmondson, A. C. (2003). Speaking up in the operating room: How team leaders promote learning in interdisciplinary action teams. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1419-1452. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00386>
- Göksoy, S. (2014). Okul yönetiminde karara katılım. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14(2), 253-268.
- Gürbüz, S. (2021). *AMOS ile yapısal eşitlik modellemesi* (2. Baskı). Seçkin Yayıncılık.
- Hayes, A. F. (2018). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis second edition: A regression-based approach* (Second Edition). The Guilford Press.
- Hosseini, E., & Ferreira, J. J. (2023). The impact of ethical leadership on organizational identity in digital startups: Does employee voice matter?. *Asian Journal of Business Ethics*, 12, 369-393. <https://doi.org/10.1007/s13520-023-00178-1>
- Huang, X., Wilkinson, A., & Barry, M. (2023a). The role of contextual voice efficacy on employee voice and silence. *Hum Resour Manag J.*, 34, 960-974.
- Huang, Y., Sharma, A. & Yu, H. (2023b). A systematic review of employee voice literature in hospitality. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 56, 532-542.
- Hung, D., Rundall, T. G., Cohen, D. J., Tallia, A., & Crabtree, B. F. (2006). Productivity and turnover in PCPs: The role of staff participation in decision-making. *Medical Care*, 44(10), 946-951.
- Karabulut, A., & Aytemiz Seymen, O. (2020). Paternalist liderlik tarzı ve örgütsel özdeşleşme ilişkisinde algılanan yönetici desteğinin aracılık etkisi. *Troyacademy International Journal of Social Sciences*, 5(2), 59-82.
- Kenar, G. (2023). Otantik liderliğin işgören sesliliği üzerindeki etkisinde lidere güvenin aracı rolü. *Alanya Akademik Bakış*, 8(1), 34-47.
- KOSB. (2024). *Karaman Organize Sanayi Müdürlüğü*. <https://www.karamanosb.org.tr/> (09.10.2024)
- Köylü, D., & Gündüz, Y. (2019). Öğretmenlerin karar alma sürecine katılım düzeylerinin örgütsel bağlılık ve psikolojik iyi oluş ile ilişkisi. *Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(15), 279-299. <https://doi.org/10.1080/10669868.2018.1459130>
- KTSO. (2024). Karaman Ticaret ve Sanayi Odası. <https://www.ktso.org.tr/> (09.10.2024)
- Landau, J. C. (2017). Employee voice and silence: Two different constructs?. *Multidisciplinary Academic Conference* (pp. 143-148). Proceedings of the 10th MAC.
- Locke, E. A., Schweiger, D. M., & Latham, G. P. (1987). Participation in decision making: When should it be used?. *Organizational Dynamics*, 14(3), 65-79.
- Morrison, E. W. (2011). Employee voice behavior: Integration and directions for future research. *Academy of Management Annals*, 5(1), 373-412. <https://doi.org/10.5465/19416520.2011.574506>
- Morrison, E. W. (2023). Employee voice and silence: Taking stock a decade later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 79-107. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-054654>

- Öge, H. S., & Canbolat, M. A. (2019). Örgütlerde karar verme literatürüne genel bir bakış. E. Arslan, T. Tapur & C. Aladağ (Eds.), *Sosyal bilimler araştırmaları* (60-67). Çizgi Kitabevi Yayınları.
- Örücü, E., Hasırcı, I., & Arslan, A. (2024). Hubris liderlik algısının kararlara katılım davranışı üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılığın düzenleyici rolü: Otel işletmeleri üzerine bir araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, (42), 1-18.
- Ötken, A. B., & Cenkçi, T. (2012). The impact of paternalistic leadership on ethical climate: The moderating role of trust in leader. *Journal of Business Ethics*, 108(4), 525-536.
- Silin, R. H. (1976). *Leadership and values: The organization of large. Scale Taiwanese enterprises* (Vol. 62). Harvard Univ Asia Center.
- Stale, R. N., & Vogel, R. E. (1997). Participative management and correctional personal: A study of the perceived atmosphere for participation in correctional decision making and its impact on employee stres and thoughts about quitting. *Journal of Criminal Justice*, 25(5), 397-408.
- Suber, P. (1999). Paternalism. C. B. Gray (Ed.), *The philosophy of law an encyclopedia volume II (K-Z)* (632-635). Garland Publishing.
- Susanto, P. C., Parmenas, N. H., Febrian, W. D., Sani, I., Tannady, H., & Suryawan, R. F. (2023). Paternalistic leadership in law firm: Indicators of success and implementation. *Journal of Law, Politic and Humanities*, 4(1), 28-35.
- Taksi Deveciyan, M. (2024). Bibliometric analysis of paternalistic leadership. *Journal of Economics Business and Political Researches*, 9(24), 321-337. <https://doi.org/10.25204/iktisad.1424808>
- Tarsuslu, S., & Coşkun, G. (2024). Çalışanların paternalist liderlik davranışları ile iş performansları arasındaki ilişkide örgütsel adalet algısının aracılık rolü: Bir kamu hastanesi örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(49), 174-205.
- Tunçel, H., & Çelik, M. (2024). Okul yöneticilerinin paternalist liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 13(4), 1225-1246. <https://doi.org/10.33206/mjss.1433260>
- Uçar, Z., & Gülmez, B. (2023). Hofstede'nin kültür boyutları ve paternalist liderlik ilişkisinin kuramsal düzlemde incelenmesi. *International Journal of Applied Economic and Finance Studies*, 8(1), 39-52.
- Van Dyne, L., & LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41(1), 108-119.
- Yavuz, E. C., & Gül, H. (2023). Kapsayıcı liderliğin psikolojik sahiplenme üzerindeki etkisinde işgören sesliliğinin rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 15(4), 2577-2596.
- Yunpeng, G., & Zaman, U. (2023). Exploring mega-construction project success in China's vaunted Belt and Road Initiative: The role of paternalistic leadership, team members' voice and team resilience. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 31(9), 3801-3825.

---

**Çıkar Çatışması:** Yoktur.

**Finansal Destek:** Yoktur.

**Etik Onay:** Bu çalışma için etik onay, Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Bilimsel Etik Kurulu'ndan 03.12.2024 tarih ve 19/227 sayılı olarak alınmıştır.

**Yazar Katkısı:** Yaşar Ayşegül OĞUZ (%100)

**Conflict of Interest:** None

**Funding:** None

**Ethical Approval:** Ethical approval for this study was obtained from the Scientific Ethics Committee of the Faculty of Economics and Administrative Sciences at Selçuk University on December 3, 2024, under number 19/227.

**Author Contributions:** Yaşar Ayşegül OĞUZ (100%)

---

## The Moderating Role of Paternalistic Leadership Perception in the Effect of Decision Participation Atmosphere on Employee Voice

Yaşar Ayşegül Oğuz

### Extended Summary

Participation in decisions means that organizational members participate in the decision-making process and sometimes initiate the decision. Providing such an environment indicates that there is an atmosphere of participation in decisions. Employees are expected to be more vocal in an atmosphere of participation in decisions. Employee voice is the individual's showing positive and constructive behaviors for the organization to develop and improve, instead of criticizing the organization and its functioning. Paternalistic leadership is characterized as a leadership style that combines authoritative decision-making with compassion and paternalistic guidance towards employees. Therefore, the research was conducted to test the moderating role of the paternalistic leadership's perception in the effect of the atmosphere of participation in decision-making on employee voice in the foreign trade sector. In the research conducted with a quantitative research method, the questionnaire technique was used as a data collection method. The population of the research consists of employees working in biscuit, cake, confectionery, and wafer manufacturers operating in Karaman province and reaching high export figures. According to the convenience sampling method, it was calculated that reaching at least 384 participants with a 95% confidence interval and 5% margin of error would represent the universe. The data collection form used in the research consists of 4 parts. The first part includes questions to determine demographic information. The other parts include the atmosphere of participation in decision-making scale, employee voice scale, and paternalistic leadership scale. The atmosphere of participation scale is a 5-question, unidimensional scale developed by Stale & Vogel (1997) and validated in Turkish by Cihangiroğlu (2009). The employee voice scale is a 6-question and unidimensional scale developed by Van Dyne & LePine (1998), and validity and reliability study in Turkish was conducted by Arslan & Yener (2016). The paternalistic leadership scale was first developed by Aycan (2006) as a 21-question scale and then converted into a 10-question multilingual short form by Aycan et al. (2013). The scale consists of 3 dimensions. The scales were used with a five-point Likert-type scale. The research was conducted with 392 participants from manufacturing enterprises in the foreign trade sector, and the data obtained were subjected to frequency, reliability, explanatory factor analysis, correlation analysis, and regression analysis. The regression analysis applied to test the hypotheses was conducted through Model 1 of the Process Macro plug-in. Ethics committee approval was obtained from the relevant institution before the study was conducted.

Firstly, according to the frequency analysis findings, it was determined that the majority of the participants were female, married, in the age group of 43 and above, graduated from primary education, and had 0-5 years of work experience. Then, according to the Pearson correlation analysis findings, it was determined that the atmosphere of participation in decisions has a significant positive relationship with employee voice and paternalistic leadership perception. There is also a significant positive relationship between employee voice and perception of paternalistic leadership. In this case, it is seen that all variables have a positive relationship with each other. After testing the research hypotheses, it was found that the atmosphere of participation in decisions has a statistically significant and positive effect on employee voice. According to this finding, Hypothesis 1 is accepted. Paternalistic leadership perception also has a statistically significant and positive effect on employee voice. However, it was determined that the perception of paternalistic leadership does not have a moderating role in the effect of the atmosphere of participation in decisions on employee voice. According to this finding, Hypothesis 2 is rejected. In light of the findings of the study, some practical implications can be drawn. Building an organizational atmosphere in which employees can actively participate in decision-making processes is one of the most effective ways to increase voice. Participation in decisions enables employees not only to voice their opinions but also to develop a sense of belonging to the organization. Therefore, managers should not only provide employees with the opportunity to express their views, but also ensure that these views are reflected in decision-making processes. In addition, although paternalistic leadership directly encourages employee voice, this effect may be limited if decision-making processes become transparent and participatory. In this context, it is important for managers not only to offer individual support but also to establish systems that encourage participation at the organizational level. For example, activating suggestion systems, strengthening feedback mechanisms, and transforming employee ideas into concrete outputs are important parts of this process. In line with these findings, it can be concluded that employees may show vocalization if an atmosphere of participation in decisions is created, and in this case, the facilitating role of leadership styles may not be needed. Therefore, employees can express their voice when they feel themselves in an atmosphere of participation in decisions. In this respect, employees are not affected by paternalistic leadership perceptions while expressing their criticisms and opinions that they think are for the benefit of the organization. By providing employees with an atmosphere of participation in decisions, new workflow processes, methods, prevention of waste, and reduction of customer complaints may benefit the organization from many more opinions because it is not possible for managers to know each unit as

---

closely as employees. Since employees have a lot of experience in their own units, their opinions are of great importance. In terms of future research, the fact that this study was conducted in a specific sector and within the framework of a specific leadership type can be considered an important limitation. Therefore, it is important to test similar models in different sectors, in different cultural contexts, and with different leadership styles in future studies. In particular, it should be investigated how alternative leadership approaches, such as transformational, servant, or ethical leadership, affect the relationship between the atmosphere of participation in decisions and employee voice. In addition, determining other individual and organizational variables affecting employee voice will increase the theoretical depth in this field. Studies supported by qualitative methods can reveal in more detail under which conditions employees prefer employee voice and which obstacles they face. Finally, the direction and strength of the relationship between these variables over time will be more clearly understood with cross-sectional studies over time.