

Makale Gönderim Tarihi/Received Date: 23.12.2020 – Makale Kabul Tarihi/Accepted Date: 23.01.2021

Toplum ve Kültür Araştırmaları Dergisi

Journal of Social and Cultural Studies

www.toplumvekultur.com

Yıl/Year: 2021, Sayı/Issue: 7, Sayfa/Page: 44-70

DOI: 10.48131/jscs.843876

**ULUSAL KÜLTÜRÜN PATERNALİST LİDERLİK ALGISI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ:
LİBYA ÖRNEĞİ¹**

Ahmed Elhadi A. Khlaf² - Erol Tekin³

Öz

Yönetim yazınında son zamanlarda incelenen konulara bakıldığında, bireyleri belirlenmiş amaç ve hedefler doğrultusunda harekete geçirme yeteneği olarak ifade edilen liderlik kavramı ile bu becerilerin tür ve kaynağını belirleyen liderlik stillerinin çalışmaların odağı haline geldiği görülmektedir. Bu kapsamda liderlik kavramı çerçevesinde en çok dikkate alınan ve incelenen konuların örgütlerde baskın liderlik tarzı ve algıları, liderlerin çalışanlarla etkileşimi, örgütlere yapısal ve işlevsel katkıları, güç kaynakları ve güç kullanımına ilişkin kararlar olduğunu söylemek mümkündür. Son zamanlarda kültür kavramının da birçok örgütsel davranış konusu ile ilişkisi ele alınmaktadır. Çünkü kültür paylaşılan, öğrenilen ve değişebilen bir kavram olarak insan davranışları üzerinde etkilidir. Ayrıca değişimi yöneten ve insanları hedefe yönlendiren liderlik kavramı ile ilişkisinin olduğu da ifade edilebilir. Fakat alan yazında, liderlik ve kültür arasındaki ilişkilerin araştırılmasına çok yakın zamanda başlandığı söylenebilir. Bu bağlamda bu çalışmanın amacı, ulusal kültürel boyutlar ile çalışanların paternalist liderlik algısı arasındaki ilişkiyi ampirik olarak ele almaktır. Çalışmanın örneklemini verilerine eksiksiz ulaşılan Libya'daki 200 banka çalışanı oluşturmaktadır. Elde edilen verilerin toplanmasında basit tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Veriler anketler aracılığı ile elde edilmiştir. Elde edilen verilerin incelenmesi için keşfedici faktör, korelasyon ve regresyon analizlerinden faydalanılmıştır. Geçekleştirilen regresyon analizleri sonucunda; ulusal kültür boyutlarının, paternalist liderlik algısı ve alt boyutları üzerinde kısmi etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Paternalist liderlik algısı, Paternalizm, Ulusal kültür, Hofstede

¹ Bu çalışma Erol TEKİN danışmanlığında Ahmed Elhadi A. KHLAF tarafından hazırlanan ve Kastamonu Üniversitesi SBE tarafından kabul edilen aynı adlı yüksek lisans tezinden türetilmiştir. Ayrıca çalışma için Kastamonu Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Komisyonu'nun 30.06.2020 tarih ve 11/2 sayılı kararı ile etik kurul onayı alınmıştır.

² Bilim Uzmanı, Libya Savunma Bakanlığı, a.e.khlaf21@gmail.com, ORCID: 0000-0002-9938-1629

³ Doç. Dr., Kastamonu Üniversitesi İ.İ.B.F, etekin@kastamonu.edu.tr, ORCID: 0000-0003-1166-7671

THE EFFECT OF NATIONAL CULTURE ON PATERNALIST LEADERSHIP: SAMPLE OF LIBYA

Abstract

The concept of leadership, which is expressed as the ability to mobilize people in line with the goals and objectives set, and the leadership styles that determine the type and source of this skill, are frequently examined in the context of management literature recently. The dominant leadership style and perceptions in organizations, the interaction of leaders with employees, their structural and functional contributions to organizations, their power resources and their decisions regarding the use of power have become the most considered and studied issues within the framework of leadership concept today. The aim of this study, which is based on the relationship between paternalist leadership and national culture, is to evaluate the relationship between national cultural dimensions and the paternalist leadership perception of the employees in the light of theoretical and empirical statistical data. Libyan banking sector employees constitute the universe of the study. The sample of the study is 200 bank employees in Libya. Simple random sampling method was used in collecting the obtained data. Exploratory factor, correlation and regression analysis were used to examine the obtained data. As a result of the regression analysis; it can be said that the dimensions of national culture have a partial effect on the perception of paternalistic leadership and its sub-dimensions.

Keywords: Paternalistic leadership perception, Paternalism, National culture, Hofstede

Giriş

Kültür, insanın parçası olduğu milletin, bölgenin veya grubun üeleriyle paylaştığı, diğer ulusların, bölgelerin veya grupların üeleri ile paylaşmadığı bir parça olarak ifade edilmektedir (Hofstede, 1983: s.76). Ulusal kültür yazını incelendiğinde bu kavram ile ilgili yapılan çalışmaların sayısında özellikle 1980'li yıllardan sonra artış olduğu gözlemlenmektedir. Bunun nedenlerinden bir tanesi kültür kavramıyla ilgili dünya çapında önemli çalışmalar yapılması (örn, Hofstede, 1980; House vd., 2004) olarak ifade edilebilir. Hofstede'nin ülke bazlı kültürel karşılaştırmaları içeren çalışması bu çalışmaların öncülerinden ve en önemlilerindedir. Bu çalışmada kültür kavramı güç mesafesi, bireycilik-toplulukçuluk, erillik-dişillik, kısa-uzun döneme yönelim, belirsizlikten kaçınma ve müsamaha-sınırlama şeklinde altı boyut çerçevesinde değerlendirilmektedir. Hofstede tarafından bu boyutlar çerçevesinde değerlendirilen ülkelerin kendine özgü kültürel yapıları ortaya konulmaktadır.

Paternalist liderlik, baba ile evlat ilişkisinde olduğu gibi bir liderin takipçilerini koruyup kollamasının sonucunda takipçilerinden itaat ve sadakat beklemesi olarak ifade edilmektedir (Aycan, 2006: s.446). Son yıllarda özellikle doğu kültür özellikleri ile anılan ve babacanlığı ifade eden paternalist liderlik ile ilgili araştırmaların sayısında artış olduğu gözlemlenmektedir. Bu

liderlik tarzı başta dünyanın en kalabalık ülkelerinden Çin ve Hindistan başta olmak üzere Pakistan, Türkiye, Japonya, Güney Kore hatta Meksika'da kendisine daha çok yer bulmuş bir liderlik tarzı olarak göze çarpmaktadır. Bu ülkelerin kültürel özelliklerine bakıldığında genel olarak toplulukçu ve geniş güç mesafesine sahip oldukları görülmektedir (URL 1, 2020). Yani paternalist liderliğin toplulukçuluğun ve güç mesafesinin fazla olduğu kültürlerde oldukça fazla çalışma alanı bulunduğu görülmektedir.

Öte yandan hem kültürün hem de paternalist liderliğin Dünya üzerindeki birçok ülkede ve bölgede araştırılan bir kavram olduğu fakat bazı bölgelerde yeterince araştırılmadığı göze çarpmaktadır. Bu kapsamda Kuzey Afrika Bölgesi ile ilgili yeterli sayıda bilimsel araştırmanın yürütülmediği ve bu bölgede kavramın yeterli araştırma alanı bulmadığını savunan Kabasakal, Dastmalchian, Karaçay ve Bayraktar (2012: s.519), kültür konusundaki çalışmaların bu bölgede artırılması gerektiğini belirtmektedirler. Bu bölgede yapılan çalışma sayılarının az olduğu ülkelerin başında Libya gelmektedir. Libya'nın geçmişine bakıldığında kabile yaşamının oldukça yaygın olduğu ve günümüzde de bu yaşamın izlerinin mevcut olduğu görülmektedir (Agnai, 1997). Ayrıca ulusal kültür ile paternalist liderlik arasında ilişkiye rağmen Libya'nın ulusal kültür özelliklerinin toplulukçu olmasına rağmen kültürün paternalist liderlik algısına etkisini araştıran herhangi bir araştırmaya rastlanmamıştır. Özellikle söz konusu bölgeyi Doğu Akdeniz ve Türkiye bağlamında değerlendirdiğimizde ekonomik alanlar dışında sosyal alanlarda da araştırmalar yapılması önem arz etmektedir. Yapılan açıklamalardan yola çıkarak bu çalışmanın amacı Libya'da ulusal kültürün ve alt boyutlarının paternalist liderlik algısına etkisini incelemektir.

Bu amaç çerçevesinde çalışmanın giriş bölümüne takip eden ilk bölümünde kültür ve paternalist liderlik kavramları açıklanmaya çalışılacaktır. Ardından paternalist liderlik ile kültür arasındaki ilişkiyi ele alan literatür taraması gerçekleştirilerek araştırma hipotezleri oluşturulacaktır. Daha sonrasında araştırmanın yönteminden bahsedilecek ve araştırma ile ilgili bulgular sunulacaktır. Son olarak sonuç ve önerilere yer verilerek çalışma sonlandırılacaktır.

1. Kavramsal Çerçeve ve Literatür Taraması

Kültür kavramı son yıllarda üzerinde fazlaca araştırma yürütülen kavramlardan bir tanesi olarak karşımıza çıkmaktadır. Öyle ki, Hofstede ve GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) projeleri başta olmak üzere kültür araştırmalarının temel analiz biriminin ülkeler olduğu görülmektedir. Ayrıca bu çalışmalarda ülkelerin belli boyutlar

çerçevesinde farklı kültür kümeleri içerisinde yer aldığı görülmektedir. Bu kapsamda kültür kavramı üzerine yapılan çalışmaları anlayabilmek ve üzerinde yeni çalışmalar yürütebilmek için kültür kavramını doğru okumak ve anlamlandırmak gerekmektedir. Hofstede (1980: s.43) kültür kavramını kısaca “kolektif zihinsel programlama” olarak tanımlamaktadır. Bu kolektif zihinsel programlamalar aynı coğrafyada yaşayan, aynı dili konuşan ve dolayısıyla benzer özellikler gösteren bir grubu başka bir gruptan ayıran özellikler olarak nitelendirilebilmektedir. Schein (1996: s.11) ise kültürü “belirli bir grup içinde yaşayan insanların paylaştığı ve bu insanların algı, düşünce ve davranışlarını belirleyen; dünyanın nasıl olduğu ve ayrıca nasıl olması gerektiği hakkındaki varsayımlar kümesi” olarak nitelendirmektedir.

Dünya üzerindeki çeşitli kültürlerde ortak noktalar olmakla birlikte ülkelerin kültürlerinin birbirlerinden farklı olduğu ya da tamamen benzer olmadığı söylenebilmektedir (örn, Hofstede, 1980; Schwarz, 1992). Toplumlar arasındaki bu kültür farklılıkları da o toplumların karar alma biçimlerine, inançlarına, hangi davranışlara ödül veya cezaların verileceğine, ideoloji, inançlara yani kısaca birçok faktöre etki etmektedir (Sargut, 2015: s.17). Doğduğunda kendisini belirli bir dizi kurallar, simgeler ve davranış kalıpları içinde bulan insan, davranışlarını içinde bulunduğu kültürün özelliklerine göre şekillendirmek zorunda kalmaktadır. Yani, toplumdan topluma farklılaşan kültür, hâkim olduğu toplumları ve dolayısıyla o toplumların içinde yaşayan insanları kendine benzetebilir (Sargut, 2015).

Kültürün, genel olarak araştırmacılar tarafından kabul edilen bazı özellikleri bulunmaktadır. Bunların arasında kültürün öğrenildiği, paylaşıldığı, değişmesinin zaman aldığı, bütünleştirici olduğu, sürekli olduğu ve geçmişe dayandığı gibi özellikler ön plana çıkmaktadır. Hofstede (1980), altı yıldan fazla zamanda ve 40 bağımsız ülkeyi kapsayan çalışmasında ulusal kültür kavramına ait dört farklı boyut geliştirmiştir. Bunlar; güç mesafesi, bireycilik-toplulukçuluk, belirsizlikten kaçınma ve erillik-dişillik boyutlarıdır. Bu boyutlara ek olarak daha sonra kısa veya uzun döneme yönelim ve müsamahaya (serbestliğe) karşı sınırlama boyutları da modele dâhil etmesiyle boyut sayısı altıya ulaşmıştır.

Güç mesafesi boyutu, toplumlardaki az güce sahip olan insanların, gücün eşit bir şekilde dağılmadığını kabul etmeleri olarak tanımlanabilir. Öyle ki, her toplumda veya kültürde insanlar arasındaki güçler eşit olmayabilmektedir. Güç mesafesinin fazla olduğu toplumlardaki üst rütbeli insanların haklı olmalarının en önemli sebebinin, bu kişilerin sahip oldukları güç olduğu ileri sürülmektedir (Sargut, 2015: s.182). Ayrıca güç mesafesinin fazla olduğu toplumlarda üstler erişilmez ve ayrıcalıklı olarak görülmektedir. Herhangi bir olayda suçlu aranacaksa bu ast

olmaktadır (Hofstede, 1980: s.46). Kısacası güç mesafesi eşitlik olgusuna dayanan ve bu eşitliğin hem ekonomik hem de hiyerarşik eşitlik anlayışına dayandığı bir kavramdır. Bu nedenle özellikle gelişmekte olan ülkelerde güç mesafesinin oldukça fazla olduğunu görmek mümkündür. Gelişmiş ülkelerde ise daha az güç mesafesi ile karşılaşmaktadır.

Bireycilik-toplulukçuluk boyutu değerlendirildiğinde; toplulukçu özelliğin yoğun olduğu toplumlarda bireyler geniş ailelerde dünyaya gelmektedir ve kimlik sosyal sisteme dayanmaktadır (Hofstede, 1980: s.48). Bu kültürlerde yaşayan kişi kendini ait olduğu gruba bağımlı hissetmektedir. Bunlarla birlikte kişinin amaçlarının grubun amaçlarıyla paralel olduğu görülmektedir (Sargut, 2015: s.185-187). Bireyci özelliğin baskın olduğu kültürlerde kişiler sadece kendilerinin ve ailelerinin iyiliğini düşünmektedirler. Bireyci kültürlerdeki insanlar kendilerini içinde buldukları gruptan bağımsız hissetmektedir. Ayrıca bu insanların amaçları buldukları gruptan ayrılmaktadır (Sargut, 2015: s.185-187). Bunların yanında bireyci kültürlerde herkesin özel bir hayata ve fikre sahip olma hakkı bulunmaktadır ve toplumda özerklik, çeşitlilik, zevk ve bireysel finansal güvenlik aranmaktadır (Hofstede, 1980: s.48). Kısacası toplulukçu kültürlerde birlikte hareket etme daha ön plana çıkarken, bireyci kültürlerde birey bazlı yaklaşım ön plana çıkmaktadır. Bu noktada Avrupa ülkelerinde 18 yaşına gelen çocuk aileden bağımsız hareket edebilirken; Türkiye gibi toplulukçu kültürlerde çocuk bir ömür boyu ailenin gözetimi altında kalabilmektedir.

Kültürün erillik-dişillik boyutu, toplumlarda erkek ve kadınlara verilen bu roller ile ilgilidir. Bir toplumda insana verilen önem fazla ise; şefkat, merhamet ve sevgi gibi duygular ön planda ise ve ayrıca diğer insanlara karşı duyarlı olma, nazik olma gibi davranışlar benimsenmişse, o toplumda baskın olan kültürün dişil kültür olduğu söylenebilmektedir. Öte yandan hırs, atılganlık, daha fazla para kazanma gibi davranışların baskın olduğu kültürler eril kültür olarak adlandırılmaktadır (Sargut, 2015: s.175). Eril kültürlerde erkekler egemen olmaktadır. Kadınların rolü ikinci planda kalmaktadır ve yetiştirici rolü üstlenmektedirler. Toplumdaki cinsiyet rolleri kolayca ayırt edilebilir. Bu kültürlerde performans ve elde edilen para, insani duygulardan daha önde gelmektedir. Bireylerin dürtü aracını hırs duygusu oluşturmaktadır (Hofstede, 1980: s.49). Dişil kültürlerde ise cinsiyet rolleri kolayca ayırt edilememektedir. Yani cinsiyetler arasında eşitlik hâkimdir. Dişil kültürlerde yaşam kalitesi önemlidir çünkü insanların çalışma amacı yaşamaktır. Ayrıca bu kültürlerde insan ve çevreye verilen önem fazladır (Hofstede, 1980: s.49). Kısacası, erillik ve dişillik cins olgusundan ziyade bakış açısı ile ilgili bir durumu yansıtmaktadır. Eğer insanlar arasında roller farklılaşmazsa ve farklı bakış açılarına değer verilirse o toplumlarda eril-

dişil ayrımı bir işe yaramaktadır. Aksi halde tamamen dişil ya da tamamen eril topluluklarda tek yönlü bir bakış açısı hâkim olmaktadır. Bu da farklılıkları ortaya çıkarmayı zorlaştırmaktadır.

Belirsizlikten kaçınma boyutu insanların belirsiz ortamlara ne kadar uyum gösterdikleri ile ilişkilidir. Eğer bir toplumda karmaşıklık hâkimse, değişmeler hızlı gerçekleşiyorsa ve bilgi açık olmadığı için olayları kestirmek zor ise, o toplumda yaşayan insanların belirsizlikten kaçınma eğilimleri yüksek olmaktadır (Sargut, 2015: s.180). Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu kültürlerde yaşayan insanların belirsizliği azaltmak ve dolayısıyla kendilerini güvende hissetmek için yazılı kuralları artırmaya çalıştıkları söylenebilmektedir (Hofstede, 1994: s.5). Belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu toplumlarda felsefi ve dini konular da dâhil olmak üzere farklı görüşlere tolerans gösterilmektedir (Hofstede, 1994: s.5). Günümüzde Orta Doğu Bölgesi'nde kargaşa hâkimken, Avrupa'da bu karışıklığın daha az olduğu söylenebilmektedir.

Hofstede'nin kültür boyutlarından daha önce açıklanan dört kültür boyutuna ek olarak beşinci bir boyut olan uzun döneme-kısa döneme yönelim boyutu eklenmiştir. Uzun döneme yönelim genel olarak sabır ve tasarruf üzerinde durmaktadır. Kısa vadeye yönelim ise genelde saygı ve sosyal sorumlulukları yerine getirme ile ilişkilendirilmektedir. Ayrıca kısa döneme yönelen kültürlerde geleneklere saygı gösterme ön plandadır (Hofstede, 1994: s.5). Uzun vadeye yönelimin baskın olduğu kültürlerde gelecek önemsenmekte ve gelecekte gerçekleşecek olaylara uyum sağlamak önemsenmektedir. Öte yandan kısa vadeye yönelimin baskın olduğu kültürlerde gelecek önemli olmamakta, geleneklere bağlı kalınmak istenmekte ve gelenekler değiştirilmek istenmemektedir (Hofstede, 2011: s.13-15). Kısacası uzun vadeli yönelimde ortaya konulan sabır ve geleceğe yönelim kısa vadeli bakış açısına sahip kültürlerde ortaya çıkmamaktadır. Kısa vadeli kültürlerin geleneklerine bağlılığı çoğu zaman yeniliğe ayak uydurmayı da güçleştirebilmektedir.

Hofstede'nin kültür boyutlarına eklenen son boyut olan olan müsamahaya karşı sınırlama boyutu, 2007 yılında Michael Minkov'un Dünya Değerler Anketi'nden elde ettiği veriler kullanılarak oluşturulmuştur (Hofstede, 2011: s.7). Bu boyutun müsamaha tarafında olan toplumlarda insanlar mutludurlar ve kendilerini mutlu görmektedirler. Bu toplumlarda insanların hayattan zevk almaları ve eğlenmeleri doğal karşılanmaktadır. Bu boyutun sınırlama tarafında olan toplumlarda ise son derece katı sosyal normlar vasıtasıyla insanların ihtiyaçları düzenlemektedir. Ayrıca bu toplumdaki insanlar genelde mutsuz olmakta, ifade özgürlüğü bu insanlar için fazla önemsenmemekte ve insanlar zamanlarının boş geçmesini önemsememektedirler (Hofstede, 2011: s.16).

Bu boyutlar tanımlanırken her bireyin özelliklerinin aynı olmadığı, bireylerin birbirlerinden farklı özelliklerinin olabileceği unutulmamalıdır. Ulusal kültür, insanların ortak özelliklerinden yola çıkılarak oluşmaktadır. Dolayısıyla bir toplumun veya ulusun kültürüne odaklanıldığında o toplumu oluşturulan bireylerin ortak özelliklerine odaklanılmalıdır (Hofstede, 1980).

Paternalist liderlik kavramı da özellikle son 10-15 yıl içerisinde alan yazında kendine önemli yer bulmuş bir kavramdır. Paternalist liderlik ile ilgili yapılan çalışmaların sayısının 2000'li yılların ortalarından itibaren artması ile birlikte bu kavramın kökenine bakıldığında esas itibariyle Max Weber'in çalışmalarına kadar uzandığı görülmektedir (Pellegrini ve Scandura, 2008: s.568). Weber bürokratik modeli yetkiyi; geleneksel, karizmatik ve ussal-yasal yetki olarak üçe ayırmıştır. Bunlar arasından geleneksel yetkinin, bir babanın çocuğu üzerindeki otoritesinden kaynaklanan bir yetki olduğunu belirtmektedir. Ayrıca Weber bu yetkinin gücünü ataerkil aile yapısından aldığı ileri sürmektedir. Bu yönleriyle geleneksel yetkinin, paternalist liderlik kavramına benzediği söylenebilmektedir (Padavic ve Earnest, 1994: s.389). Farh ve Cheng (2000) ise paternalist liderlik kavramının Çin geleneğinin temellerinden biri olan Konfüçyüsçülük'ten geldiğini öne sürmektedir. Konfüçyüsçülük'ün etkisi ile birlikte baba-oğul ilişkilerinin çok önemli kabul edildiğini savunan yazarlar, bu ilişkinin diğer tüm sosyal ilişkilerden üstün olduğunu belirtmektedirler. Bu görüşe göre ailedeki baba figürünün bütün aile fertleri üzerinde yetkisi bulunmaktadır ve baba mutlak güç sahibi konumundadır. (Cheng vd., 2004). Sinha (1990) ise paternalist liderlik kavramını Hindistan'daki şefkatli, güvenilir, takipçilerini gözetken ama bir o kadar da otoriter ve disiplinli "*karta*" adı verilen baba figürüne benzetmektedir. Bu figür yardımseverlik, ilgili davranma, güvenilirlik, kendini adama gibi özelliklere sahip olmanın yanında disiplini ön plana çıkaran ve otoriter bir yapıyı temsil etmektedir. Bu nedenle de paternalist liderlik kavramı ile ilişkilendirilmektedir (aktaran Aycan, 2006: s.454). Paternalist liderler astlarıyla bir ebeveynin evlatlarıyla ilgilendiği gibi ilgilenmektedirler. Bu ilginin yanında bu liderliğin bir de denetim tarafı vardır. Yani liderler astlarına ilgi gösterirken aynı zamanda gözleri onların ve yaptıkları işin üzerindedir (Aycan, 2001: s.5). Ayrıca paternalist liderler; bilgi, beceri ve deneyim ve ahlaki standartlar yönünden kendilerini astlarından üstün görmekte ve ona göre davranmaktadırlar (Aycan, 2006: s.450).

Paternalist liderlerin bir özelliğini de içinde buldukları organizasyonu aile ortamına çevirme istekleri oluşturmaktadır. Buna göre liderler astlarla yakın ilişkiler kurmakta, işle ilgili olmayan alanlara dâhil olmakta, hatta çalışanlara iş dışında bile müdahale etmektedirler (Erben, 2004: s.353). Aile ortamı oluşturmak için hafta sonları çalışanlarla sosyal etkinlikler planlamakta,

çalışanların iş dışında da yanlarında olduklarını hissetmeleri için onların düğün, nişan ve cenaze gibi törenlerine katılmaktadırlar (Pellegrini ve Scandura, 2006: s.398).

Paternalist liderlik açısından bakıldığında Doğu ile Batı toplumları arasında görüş farklılıkları bulunmaktadır. Batı toplumlarında paternalist liderlerin işyerini aşır iş dışında da kendini hissettiren ilgisi, mahremiyet sınırlarını açma olarak görülmektedir. Ayrıca otoriterlik ve itaat gibi kavramların, yardımseverlik ve astlara ilgi gibi kavramlarla aynı liderlik çatısı altında birleşmesi de olumsuz olarak algılanmaktadır (Aycan, 2006: s.445-465). Doğu ve Batı araştırmacıları arasındaki anlaşmazlıklardan birinin içerisinde bulunan sosyokültürel bağlam olduğunu savunulmaktadır. Çünkü sosyokültürel bağlam paternalist ilişkinin uygun şekilde algılanıp algılanmadığını belirlemektedir. Paternalizm ve dolayısıyla paternalist liderlik toplulukçu ve yüksek güç mesafesine sahip kültürlerin özellikleriyle uyumlu olduğu düşünülmektedir (Aycan vd., 2000: s.215; Aycan, 2006: s.450). Bu çalışmada da bunu ortaya koyabilmek adına daha önce araştırılmayan bir bölgede (Kuzey Afrika) çalışma yürütülmeye çalışılmıştır.

Alan yazın incelendiğinde (Padavic ve Earnest, 1994; Westwood, 1997; Aycan ve Kanungo, 2000; Cheng vd., 2004; Aycan, 2006; Pellegrini ve Scandura 2006; Pellegrini ve Scandura, 2008; Köksal, 2011; Öner, 2012; Tekin, 2019) özellikle son 10-15 yıl içinde paternalist liderlik ile ilgili yapılan çalışmaların sayısında artış gözlemlenmektedir. Bu çalışmaların yapıldığı ülkeler incelendiğinde paternalist liderlik kavramının özellikle Çin, Tayvan, Hindistan, Türkiye ve Japonya gibi Güney ve Doğu Asya ile Orta Doğu ülkelerinde fazlasıyla yer bulduğu görülmektedir (UhlBien, Tierney, Graen ve Wakabayashi, 1990; Aycan ve Kanungo, 2000; Farh ve Cheng, 2000; Pellegrini ve Scandura, 2006). Hatta ülkeler arası karşılaştırmalar yapan bazı çalışmalarda genel olarak bireyci özellikler gösteren ABD’de bile paternalist liderlik ile ilgili yapılan çalışmalara rastlamak mümkündür (Pellegrini, Scandura ve Jarayaman, 2010). Buna rağmen toplulukçu ve güç mesafesinin fazla olduğu Kuzey Afrika ülkelerinde ve özellikle bu çalışmanın evrenini oluşturan Libya’da, paternalist liderlik ile ilgili yapılan çalışmaların çok yetersiz olduğu görülmektedir. Oysaki toplumların sahip oldukları kültürel bağlamın liderlik tarzları üzerinde etkisinin olduğu bilinmektedir (House vd., 2004; Aycan vd., 2013). Çünkü liderler, içinde buldukları toplumun özelliklerinden etkilenmekte ve bu özellikleri örgütlerine taşımaktadırlar (Sargut, 2015).

Paternalist liderliğin benimsendiği toplumların özellikleri incelenecek olursa, bu liderlik güç mesafesinin az olduğu ve bireyci kültürlerle oranla, güç mesafesinin fazla olduğu ve toplulukçu kültürlerde daha çok benimsenen bir liderlik tarzıdır (Gelfand, Erez ve Aycan, 2007). House vd., (2004) yapmış oldukları çalışmada Orta Doğu ülkelerinin toplulukçu kültüre sahip olduğu

sonucuna ulaşmışlardır. Pellegrini ve Scandura (2008) da yaptıkları çalışmada Pasifik Asya, Orta Doğu ve Latin Amerika ile beraber Afrika kıtasının da toplulukçu kültüre sahip olduğunu ve bunun sonucunda paternalist varsayımların burada da geçerli olduğunu belirtmektedir. Bu bağlamda araştırmalar incelendiğinde paternalist liderlik tarzını ulusal kültür boyutlarından güç mesafesi, toplulukçuluk, erillik ve belirsizlikten kaçınma ile ilişkilendirmek olanaklıdır (Erben, 2004: s.347). Paternalist liderliği oluşturan yardımseverliği ve otoriteyi içinde barındıran baba figürü merhametli, şefkatli ve güvenilir olmanın yanı sıra otoriter ve katı bir disiplin sahibidir. Bunların ise geleneksel toplumların özelliği oldukları ileri sürülmektedir (Sinha, 1990). Ayrıca toplulukçu kültürlerde paternalist liderlerin çalışanların özel hayatlarına karışması da beklenmektedir (Aycan, 2006). Bunların yanında ekonomik olarak istikrarsız toplumlarda insanların sığınacak güvenli bir liman aramaları, bu toplumlarda paternalist liderlere olan ilgiyi artırmaktadır (Pellegrini ve Scandura, 2006). Bu bakımdan Libya, geniş aile, klan, kabile ve köyün toplum yaşamında ve insanların birbirleriyle ilişkilerinde önemli bir rol oynaması açısından önemli bir ülkedir (Aгнаia, 1997). Bu nedenle, aile ilişkileri ve kişisel ilişkiler, iş ve kariyer gelişiminde pratik deneyim veya akademik niteliklerden daha büyük bir rol oynayabilmektedir.

Güç mesafesinin yüksek olduğu kültürlerde gücün eşit dağılmadığı astlar tarafından kabul edilmektedir. Yani hiyerarşi doğal karşılanmaktadır (Hofstede, 1980). Bu özelliklerin paternalist bir liderin özellikleriyle benzerlik göstermesi beklenmektedir. Çünkü paternalist lider her ne kadar şefkatli olsa da astlarından saygı ve sadakat beklemekte, verdiği kararların sorgulanmasını istememektedir. Aycan vd., (2000) yapmış oldukları çalışmada paternalizmin ve dolayısıyla paternalist liderliğin yüksek güç mesafeli kültürlerde ortaya çıkacağını, yani güç mesafesinin paternalist liderlik algısını artıracığını savunmaktadırlar. Bu durumda güç mesafesinin paternalist liderlik algısını etkilemesi beklenmektedir.

Paternalist liderliğin Doğu toplumları tarafından benimsenip, Batı toplumları tarafından benimsenmemesinin nedenlerinden biri, liderin özel hayata müdahale etmesidir (Köksal, 2011: s.120). Doğu toplumlarında kişiler arası manevi bağ etkili olduğu için bu toplumlarda “biz” bilinci gelişmiştir. Bunun da en önemli nedenlerinden biri Doğu toplumlarının toplulukçu özellikler göstermeleridir. Bu özelliklerin, paternalist liderliğin içerdiği, liderin astları koruma ve kollaması, sevgi göstermesi, fedakarlık gibi özellikleri ile yakından ilişkili olduğu düşünülmektedir. Nitekim Çalışkan’ın (2015) gerçekleştirdiği yüksek lisans çalışmasının sonuçları da bu görüşü desteklemektedir. Sonuç olarak, toplulukçuluğun paternalist liderlik algısını etkilemesi beklenmektedir.

Belirsizlikten kaçınan toplumlarda insanlar bu belirsizliği azaltmak ve belirsizliğin etkisini en aza indirmek için kurallar koyulmasını istenmektedir. Paternalist liderlerin astları koruyup kollama özellikleri bakımından astlar tarafından sığınılacak bir liman olarak görülmesi (Pellegrini ve Scandura, 2008), belirsizliği azaltmanın bir yolu olabilmektedir. Bu nedenle belirsizlikten kaçınmanın paternalist liderlik algısını etkilemesi beklenmektedir.

Bir toplumda erkekler ve kadınlar arasındaki rollerin paylaşılması noktasında ulusal kültürün erillik-dişillik boyutu göze çarpmaktadır. Eril kültürlerde erkekler egemen olmaktadır. Kadınların rolü ikinci planda kalmaktadır ve toplumdaki cinsiyet rolleri kolayca ayırt edilebilmektedir (Hofstede, 1983). Bu özellikler göz önüne alınarak, baba rolünü üstlenen paternalist liderin bu baskın özelliğinin erillikle ilişkili olduğu düşünülmekte, dolayısıyla erilliğin, diğer kültür boyutlarıyla birlikte paternalist liderlik algısını etkileyeceği düşünülmektedir.

Alan yazın incelendiğinde kültür ve paternalist liderlik arasındaki ilişkiyi inceleyen bazı çalışmalara ulaşılmaktadır. Fikret-Paşa vd.,'nin (2001) yapmış oldukları çalışmanın sonuçlarına göre, kültürün toplulukçuluk boyutu paternalist liderlik davranışlarını olumlu yönde etkilemektedir. Çalışkan'ın (2015) yapmış olduğu çalışmanın sonuçlarına göre ise toplulukçuluk ve belirsizlikten kaçınma, Paternalist liderliği olumlu yönde etkilemektedir fakat güç mesafesi ve dişillik paternalist liderlik üzerinde anlamlı bir etkisi bulunamamıştır. Öte yandan ulusal kültürün örgüt kültürünü etkilediği düşünüldüğünde (Sargut, 2015), örgüt kültürünün de paternalist liderlik algısını etkilemesi beklenmektedir. Bu bağlamda yapılan çalışmalardan birinde toplulukçuluk ve belirsizlikten kaçınmanın, paternalist liderlik algısı ile aynı yönde ilişkisinin olduğu görülmektedir (Doğan, 2020). Ayrıca başka bir çalışmada da toplulukçuluk ve erilliğin, paternalist liderlik algısını olumlu yönde etkilediği, güç mesafesinin ise paternalist liderlik algısını olumsuz yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (Karşu-Cesur, 2015). Bu çalışmalar her ne kadar Libya bağlamında yapılmamış olsalar da kültür ve paternalist liderlik ilişkisi hakkında fikir vermektedirler.

Ulusal kültürün liderlik uygulamalarına etkisi düşünüldüğünde (Sargut, 2015), paternalist liderliğin Libya'daki liderlik tarzlarından biri olması ve ulusal kültürün paternalist liderlik algısını etkilemesi beklenmektedir. Bunun yanında ulusal kültürün, paternalist liderlik algısının alt boyutlarını da etkilemesi beklenmektedir. Tüm bunlar çerçevesinde araştırmanın ana ve alt hipotezleri aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.

Hipotez 1 (H_1): Ulusal kültür boyutlarının (H_{1a} : Güç mesafesi, H_{1b} : Toplulukçuluk, H_{1c} : Belirsizlikten Kaçınma, H_{1d} : Erillik), paternalist liderlik üzerinde anlamlı etkisi vardır.

Hipotez 2 (H_2): Ulusal kültür boyutlarının (H_{2a} : Güç mesafesi, H_{2b} : Toplulukçuluk, H_{2c} : Belirsizlikten Kaçınma, H_{2d} : Erillik), paternalist liderlik algısının aile ortamı boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır.

Hipotez 3 (H_3): Ulusal kültür boyutlarının (H_{3a} : Güç mesafesi, H_{3b} : Toplulukçuluk, H_{3c} : Belirsizlikten Kaçınma, H_{3d} : Erillik), paternalist liderlik algısının çalışana ilgi boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır.

Hipotez 4 (H_4): Ulusal kültür boyutlarının (H_{4a} : Güç mesafesi, H_{4b} : Toplulukçuluk, H_{4c} : Belirsizlikten Kaçınma, H_{4d} : Erillik), paternalist liderlik algısının sadakat ve saygı beklentisi boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır.

2. Araştırmanın Yöntemi

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın amacı ve önemi, araştırmanın değişkenleri ve kavramsal modeli, araştırmanın örnekleme ve sınırlılıkları, veri toplama aracı ve yöntemi ile verilerin analiz yöntemine ilişkin açıklamalara yer verilmiştir.

2.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Alan yazın incelendiğinde ulusal kültür ve paternalist liderlik ile ilgili birçok araştırmaya rastlanmaktadır. Bu araştırmalara bakıldığında kültür kavramı ile ilgili çok geniş çaplı araştırmalara rastlamak mümkündür. Paternalist liderlik ile ilgili ise birçok ülke üzerinde çalışmalar yapılmıştır. Ancak Kuzey Afrika ülkelerinden olan Libya ile ilgili ulusal kültür üzerine yapılan çalışmalar sınırlı olmakla birlikte, Paternalist liderlik üzerine çalışmaya rastlanmamıştır. Ayrıca ulusal kültürün paternalist liderlik algısına etkisini inceleyen herhangi bir araştırmaya da rastlanmamıştır. Libya gibi toplulukçu ve güç mesafesinin yüksek olduğu kültüre sahip bir ülkede paternalist liderlik algısının ne düzeyde olacağı ve ulusal kültürün paternalist liderlik algısını etkileyip etkilemeyeceği Libya kültürü bağlamında yorumlanması açısından önem teşkil etmektedir. Bu eksikliklerden yola çıkılarak araştırmanın amacını Libya'da ulusal kültürün paternalist liderlik algısı üzerindeki etkisini araştırmaktır.

Bu kapsamda çalışmada geliştirilen hipotezler bağlamında ortaya çıkacak bulgu ve sonuçlar diğer Kuzey Afrika ülkeleri için de öncü bir nitelik teşkil etmesi açısından önem taşımaktadır. Ayrıca toplulukçu kültürlerde görüldüğü iddia edilen paternalist liderlik tarzının

diğer coğrafyalardaki (Çin, Japonya, Güney Kore, Tayvan, Hindistan, Türkiye vb.) toplulukçu birçok bölgede araştırılmış olduğu bilinmektedir. Bu çalışma paternalist liderlik ile ilgili eksik olan bir bölgenin daha konu kapsamında değerlendirilerek tamamlanmasını açısından önem arz etmektedir.

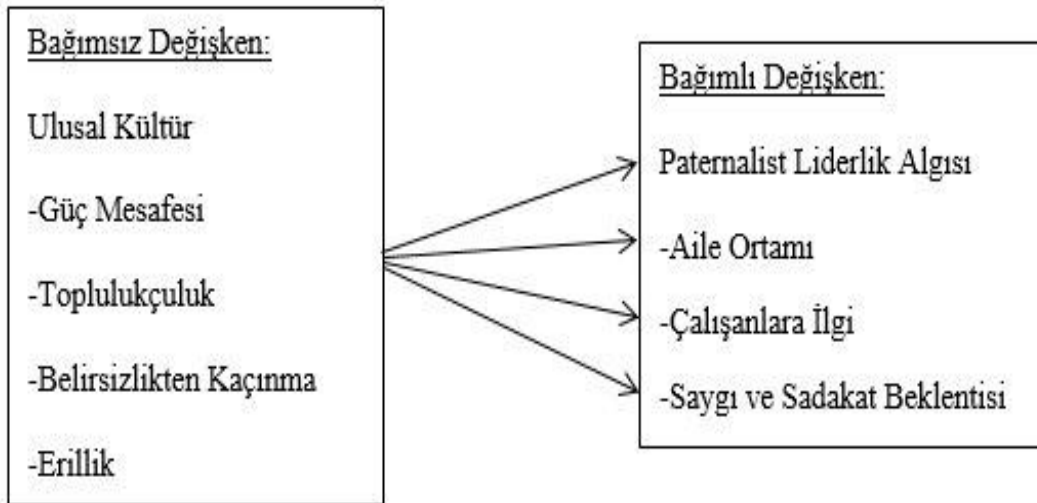
2.2. Araştırmanın Örneklem ve Sınırlılıkları

Araştırmanın evrenini Libya bankacılık sektörü çalışanları oluşturmaktadır. Gönderilen anketlere dönüş yapan 200 banka çalışanı araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Araştırmada ele alınan problemin değişkenlerine ve yöntemine ilişkin bazı sınırlılıklar ortaya çıkabilir. Bu sınırlılıklardan bir tanesi çalışmanın tek bir ülke ve sektör bağlamında incelenmesidir. Libya'daki siyasi karışıklık da ele alındığında banka çalışanları ile ilgili net bir sayının var olmaması da örneklem belirleme sürecinde karşılaşılan bir kısıt olarak karşımıza çıkmaktadır.

2.3. Araştırmanın Değişkenleri ve Modeli

Araştırmanın bağımsız değişkenini Hofstede'nin ortaya koyduğu altı ulusal kültür boyutundan bugüne kadar ölçeklendirilmiş olan dört tanesi oluşturmaktadır. Bu boyutlar güç mesafesi; toplulukçuluk; belirsizlikten kaçınma ve erillik boyutlarıdır. Bağımlı değişken ise Aycan (2006) tarafından geliştirilen paternalist liderlik algısı ve paternalist liderliğin üç alt boyutundan oluşmaktadır. Bu kapsamda geliştirilen kavramsal model Şekil 1'de görülebilmektedir.

Şekil 1. Araştırmanın Kavramsal Modeli



2.4. Veri Toplama Aracı ve Analiz Yöntemi

Bu çalışmada basit tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Veri toplama aracını ise anket formu oluşturmaktadır. Ankette yer alan paternalist liderlik ölçeği Aycan vd., (2013) paternalist liderlik ölçeğinin kısa versiyonudur. Türkçeye çevrilmesi Aycan tarafından yapıldığından dolayı bu ölçek direkt kullanılmıştır. Ulusal kültür ölçeği ise You, Donthu ve Lenartowicz (2002) tarafından geliştirilen ölçekten yararlanılmıştır. Anketin ilk bölümünde demografik sorular yer alırken ikinci bölümde ulusal kültürü ölçmek için kullanılan sorular, üçüncü ve son bölümde ise paternalist liderliği ölçmeye yönelik sorular yer almıştır.

Veriler analiz edilirken öncelikle faktör analizleri gerçekleştirilmiş, sonrasında ölçeklerin güvenirlik analizleri yapılmıştır. Daha sonra normallik testleri gerçekleştirilmiştir. Ardından korelasyon analizleri yapılmıştır. Son olarak hipotezler test edilirken regresyon analizinden faydalanılmıştır.

3. Araştırma Bulguları

Çalışmanın bu kısmında araştırmaya katılanlara ilişkin tanımlayıcı bulguların yanında faktör analiz bulguları, güvenirlik analiz bulguları, korelasyon analiz bulgularına ve hipotezlerin testine ilişkin ve regresyon analiz bulgularına yer verilmiştir.

3.1. Tanımlayıcı Bulgular

Araştırmaya katılan çalışanların %79'u erkek olup, %21'ini kadınlar oluşturmaktadır. Eğitim durumları incelendiğinde %34'lük kesimin yüksek lisans, %23,5'lik kesimin lisans, %18'lik kesimin önlisans, %13,5'lik kesiminde doktora mezunu olduğu belirlenmiştir. Yaş açısından bakıldığında araştırmaya katılanların %41'i 41-50 yaş aralığında iken %26,5'lik kesimin 30-40 yaş aralığında, olduğu %22'sinin ise 30 yaşından daha küçük olduğu saptanmıştır. Çalışanların iş deneyimleri incelendiğinde %39,5'lik kesimin 5 yıldan az, %32'lik kesimin 5-10 yıl aralığındadır. Çalışanların %18'lik kesimin 11-15 yıl aralığında iş deneyimine sahip olduğu görülmektedir. Tanımlayıcı bulgular Tablo 1'de özetlenmektedir.

Tablo 1. Tanımlayıcı Bulgular

Cinsiyet	n	%
Erkek	158	79
Kadın	42	21
Eğitim Durumu	n	%
Lise	22	11
Önlisans	36	18
Lisans	47	23,5
Yüksek Lisans	68	34
Doktora	27	13,5
Yaş	n	%
30'dan az	44	22
30-40	53	26,5
41-50	82	41
50'den fazla	21	10,5
İş Deneyimi	n	%
5 yıldan az	79	39,5
5-10 yıl arası	64	32
11-15 yıl arası	36	18
15 yıldan çok	21	10,5

3.2. Faktör Analiz Bulguları

Ulusal kültür ölçeği için gerçekleştirilen faktör analizine ilişkin sonuçlara bakıldığında ölçeğin orijinal ölçekteki gibi dört boyut altında toplandığı görülmektedir. Faktör analiz sonuçları incelendiğinde, ifade (S18) aynı anda iki faktör altına gittiğinden dolayı analiz dışında bırakılmıştır. Elde edilen boyutlardan toplulukçuluk boyutu altı, belirsizlikten kaçma boyutu beş, erillik ve güç mesafesi boyutları dörder ifadeden oluşmaktadır. Ulusal kültür ölçeğine ilişkin faktör analiz bulguları Tablo 2’de görülebilmektedir.

Tablo 2. Ulusal Kültür Ölçeğinin Faktör Analizi Bulguları

Faktör Adı	Soru	Faktör Ağırlıkları	Faktörün Açıklayıcılığı (%)
Toplulukçuluk	S1	0,826	15,983
	S2	0,754	
	S3	0,743	
	S4	0,729	
	S5	0,581	
	S6	0,442	
Güç Mesafesi	S16	0,857	14,676
	S17	0,856	
	S19	0,844	
	S20	0,578	
Belirsizlikten Kaçma	S7	0,723	13,496
	S8	0,687	
	S9	0,687	
	S10	0,618	
	S11	0,610	
Erillik	S12	0,763	11,144
	S13	0,727	
	S14	0,642	
	S15	0,629	
Toplam Varyansı Açıklama Oranı			55,299
Kaiser Meyer Olkin Ölçek Geçerliliği			0,768
Barlett Küresellik Testi Ki Kare			1310,498
Serbestlik Derecesi			171
p Değeri			,000

Paternalist liderlik ölçeğinin faktör analiz bulgularına bakıldığında ölçeğin orijinal ölçekte olduğu gibi üç boyut altında toplandığı görülmektedir. Bu boyutlardan aile ortamı boyutu dört, çalışanlara ilgi boyutu ile sadakat ve saygı beklentisi boyutları üçer ifadeden oluşmaktadır. Paternalist liderlik ölçeğine ilişkin faktör analiz bulguları Tablo 3'te görülebilmektedir.

Tablo 3. Paternalist Liderlik Ölçeğinin Faktör Analizi Bulguları

Faktör Adı	Soru	Faktör Ağırlıkları	Faktörün Açıklayıcılığı (%)
Aile Ortamı	S1	0,789	21,598
	S2	0,705	
	S3	0,661	
	S4	0,638	
Çalışana İlgisi	S5	0,840	19,097
	S6	0,780	
	S7	0,658	
Sadakat ve Saygı Beklentisi	S8	0,810	18,743
	S9	0,760	
	S10	0,689	
Toplam Varyansı Açıklama Oranı			59,437
Kaiser Meyer Olkin Ölçek Geçerliliği			0,679
Barlett Küresellik Testi Ki Kare			475,955
Serbestlik Derecesi			45
p Değeri			,000

Ölçeklerin geçerliliğini belirlemek amacıyla faktör analizi yapılmış ve analiz sonucunda KMO değerleri 0,768 (Ulusal kültür), 0,679 (Paternalist liderlik) olduğu bulunmuştur. Buna göre 0,05 önem düzeyinde, ölçeklere ilişkin tüm değerler incelendiğinde ölçeklerin geçerlilik düzeyinin oldukça yüksek olduğu ve veri setinin yapılacak analizlere uygun olduğu belirlenmiştir.

3.3. Güvenirlilik Analizi Bulguları

Çalışmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik analizinde Cronbach's Alpha katsayısı, geçerlilik analizinde ise faktör analizi kullanılmıştır. Güvenirlilik analizine ilişkin bulgular Tablo 4'te görülebilmektedir.

Tablo 4. Güvenirlilik Analizi Bulguları

Ölçekler ve Alt Boyutları	Soru Sayısı	Cronbach Alpha
Güç Mesafesi	4	0,831
Toplulukçuluk	6	0,803
Belirsizlikten Kaçınma	5	0,733
Erillik	4	0,683
Paternalist Liderlik	10	0,759
Aile Ortamı	4	0,699
Çalışana İlgi	3	0,684
Sadakat ve Saygı Beklentisi	3	0,679

Güvenirlilik analizi sonucunda elde edilen C. Alpha değerleri 0,679-0,831 arasındadır. Bu değerlere göre ölçeklerin güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmaktadır (Kalaycı, 2017).

3.4. Normallik Analizi Bulguları

Nicel bir araştırmada, parametrik testlerin yapılabilmesi için verilerin normal dağılması gerekmektedir (Kalaycı, 2017). Bunun için alan yazında basıklık/çarpıklık değerlerine bakılmasının uygun olduğunu ifade eden çalışmalara rastlamak mümkündür (örn; George ve Mallery, 2010; Tabachnick ve Fidell, 2013). Normallik analiz bulguları Tablo 5'te görülebilmektedir.

Tablo 5. Normallik Analizi Bulguları

Ölçekler	Ortalama	Std. Sapma	Basıklık	Çarpıklık
Paternalist Liderlik	3,49	,6362	-0,409	-0,087
Aile Ortamı	3,33	,8488	-0,123	0,042
Çalışana İlgi	3,76	,8590	-0,347	-0,614
Sadakat ve Saygı Beklentisi	3,37	,8847	-0,26	-0,208
Güç Mesafesi	3,23	1,1160	-0,335	-0,575
Toplulukçuluk	3,17	,8189	-0,312	-0,079
Belirsizlikten Kaçınma	3,32	,8134	-0,200	-0,417
Erillik	3,38	,8270	-0,373	0,215

George ve Mallery'e (2010) göre çarpıklık ve basıklık değerleri -2.0 ve +2.0 arasında ise veri normal dağılmaktadır. Tablo 5'te görüldüğü üzere tüm değerler belirtilen aralıkta çıkmıştır ve veriler normal dağılmaktadır.

3.5. Korelasyon Analizi Bulguları

Korelasyon analiz bulguları incelendiğinde araştırmada yer alan bağımlı değişken paternalist liderlik ile alt boyutları arasında yüksek düzeyde ilişkiler belirlenmiş iken; kültür alt boyutları arasında düşük düzeyde ilişkiler tespit edilmiştir. Paternalist liderlik ve alt boyutları ile kültür alt boyutları arasında orta düzeyde ilişkiler söz konusudur. Korelasyon analizine ilişkin bulguların özeti Tablo 6'da sunulmaktadır.

Tablo 6. Korelasyon Analizi Bulguları

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8
1- Erillik	1							
2- Güç Mesafesi	,267**	1						
3- Belirsizlikten Kaçınma	,274**	,266**	1					
4- Toplulukçuluk	,266**	,258**	,356**	1				
5- Aile Ortamı	,352**	,224**	,371**	,270**	1			
6- Çalışana İlgisi	,349**	,238**	,259**	,303**	,314**	1		
7- Sadakat ve Saygı Beklentisi	,267**	,116	,295**	,400**	,358**	,266**	1	
8- Paternalist Liderlik	,437**	,261**	,418**	,442**	,752**	,713**	,743**	1

Not: ** 0.01; * 0.05

3.6. Regresyon Analizi Bulguları

Araştırmanın hipotezleri test edilirken öncelikle ulusal kültür boyutlarının paternalist liderliğe etkisine yönelik regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir. Bu bağlamda ortaya çıkan bulgular Tablo 7'de görülebilmektedir.

Tablo 7. Ulusal Kültürün Paternalist Liderliğe Etkisine Yönelik Analiz Bulguları

Bağımlı Değişken: Paternalist Liderlik					Model Özeti					
Bağımsız Değişkenler	B	Beta	t	p	R	R ²	Düz. R ²	F	p	
Sabit	1,383		6,646	,000						abl
Güç Mesafesi	0,030	0,053	0,857	,392						o 7
Toplulukçuluk	0,210	0,270	4,262	,000	,596	0,355	0,342	26,816	,000	inc
Belirsizlikten Kaçınma	0,179	0,229	3,594	,000						ele
Erillik	0,222	0,289	4,666	,000						ndi

de F istatistiği 26,816 ve p değeri 0,000 olduğundan modelin genel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. R² değeri bağımlı değişkenin yüzde kaçlık kısmının bağımsız değişkenler

tarafından açıklandığını göstermektedir. Yani ulusal kültür faktörleri paternalist liderliğin aile ortamı boyutunu %34,2 (Düz. R²: 0,342) seviyesinde açıklamaktadır.

Bağımsız değişkenlerden toplulukçuluk (β : 0,270; p: 0,000), belirsizlikten kaçınma (β : 0,239; p: 0,000) ve erillik (β : 0,289; p: 0,000) faktörlerinin p değerlerinin 0,05'ten küçük olduğu görülmektedir. Bu nedenle bu değişkenlerin paternalist liderliği anlamlı ve olumlu etkilediği tespit edilmiştir. Güç mesafesi faktörünün (p: 0,392) p değeri 0,05'ten büyük olduğu için paternalist liderlik üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı görülmüştür. Bulgulara bakıldığında erillik faktöründeki bir birimlik artış paternalist liderliği 0,289 birim, belirsizlikten kaçınma faktöründeki bir birimlik artış paternalist liderliği 0,229 birim, toplulukçuluk faktöründeki bir birimlik artış paternalist liderliği 0,270 birim arttırmaktadır. Kısacası toplulukçuluk, belirsizlikten kaçınma ve erillik arttıkça paternalist liderlik algısının da arttığı söylenebilir. Bulgular incelendiğinde erillik faktörünün paternalist liderlik üzerinde daha etkili olduğu anlaşılmaktadır. Bu durumda H_{1b}, H_{1c}, H_{1d} hipotezleri kabul, H_{1a} hipotezi reddedilmiştir. Buna göre ulusal kültürün paternalist liderlik üzerinde kısmi bir etkisinin olduğu (toplulukçuluk, belirsizlikten kaçınma ve erillik) bulunmuştur.

Ulusal kültür boyutlarının paternalist liderliğe etkisini ele aldıktan sonra ulusal kültür boyutlarının paternalist liderliğin aile ortamı boyutu üzerinde oluşturduğu etki incelenmiştir. Bu bağlamda ortaya çıkan bulgular Tablo 8'de görülebilmektedir.

Tablo 8. Ulusal Kültürün Aile Ortamı Boyutuna Etkisine Yönelik Analiz Bulguları

Bağımlı Değişken: Aile Ortamı					Model Özeti				
Bağımsız Değişkenler	B	Beta	t	p	R	R ²	Düz. R ²	F	p
Sabit	1,139		3,729	,000					
Güç.Mesafesi	0,051	0,068	0,997	,320					
Toplulukçuluk	0,263	0,252	3,600	,000	0,468	0,219	0,203	13,693	,000
Belirsizlikten Kaçınma	0,103	0,099	1,427	,155					
Erillik	0,245	0,239	3,502	,001					

Tablo 8 incelendiğinde F istatistiği 13,693 ve p değeri 0,000 olduğundan modelin genel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. R² değerine bakıldığında ulusal kültür faktörleri paternalist liderliğin aile ortamı boyutunu %20,3 (Düz. R²: 0,203) seviyesinde açıklamaktadır.

Bağımsız değişkenlerden toplulukçuluk (β : 0,252; p : 0,000) ve erillik (β : 0,239; p : 0,001) faktörlerinin p değerlerinin 0,05'ten küçük olduğu görülmektedir. Bu nedenle bu değişkenlerin paternalist liderliğin aile ortamı boyutunu anlamlı ve olumlu etkilediği tespit edilmiştir. Güç mesafesi faktörünün (p : 0,320) ve belirsizlikten kaçınma faktörünün (p : 0,155) p değeri 0,05'ten büyük olduğu için paternalist liderliğin aile ortamı boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı görülmüştür. Bulgulara bakıldığında erillik faktöründeki bir birimlik artış paternalist liderliğin aile ortamı boyutunu 0,239 birim, toplulukçuluk faktöründeki bir birimlik artış paternalist liderliğin aile ortamı boyutunu 0,252 birim arttırmaktadır. Kısacası toplulukçuluk ve erillik arttıkça paternalist liderliğin aile ortamı boyutuna ilişkin algısının da arttığı söylenebilir. Bulgular incelendiğinde toplulukçuluk faktörünün paternalist liderliğin aile ortamı boyutu üzerinde daha etkili olduğu anlaşılmaktadır. Bu durumda H_{2b} ve H_{2d} hipotezleri kabul, H_{2a} ve H_{2c} hipotezleri reddedilmiştir. Buna göre ulusal kültürün paternalist liderliğin aile ortamı boyutu üzerinde kısmi bir etkisinin olduğu (toplulukçuluk ve erillik) bulunmuştur.

Sonrasında ulusal kültürün paternalist liderliğin çalışana ilgi boyutu üzerinde oluşturduğu etki analiz edilmiştir. Ortaya çıkan bulgular Tablo 9'da görülmektedir.

Tablo 9. Ulusal Kültürün Çalışana İlgi Boyutuna Etkisine Yönelik Analiz Bulguları

Bağımlı Değişken: Çalışana İlgi					Model Özeti				
Bağımsız Değişkenler	B	Beta	t	p	R	R ²	Düz. R ²	F	p
Sabit	1,708		5,423	,000					
Güç.Mesafesi	,077	,100	1,439	,152					
Toplulukçuluk	,183	,175	2,461	,015	0,435	0,189	0,173	11,382	,000
Belirsizlikten Kaçınma	,108	,102	1,434	,153					
Erillik	,257	,248	3,567	,000					

Tablo 9 incelendiğinde F istatistiği 11,382 ve p değeri 0,000 olduğundan modelin genel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. R^2 değerine bakıldığında ulusal kültür faktörleri paternalist liderliğin çalışana ilgi boyutunu %17,3 (R^2 : 0,173) seviyesinde açıklamaktadır.

Bağımsız değişkenlerden toplulukçuluk (β : 0,175; p : 0,015) ve erillik (β : 0,248; p : 0,000) faktörlerinin p değerlerinin 0,05'ten küçük olduğu görülmektedir. Bu nedenle bu değişkenlerin paternalist liderliğin çalışana ilgi boyutunu anlamlı ve olumlu etkilediği tespit edilmiştir. Güç

mesafesi faktörünün ($p: 0,152$) ve belirsizlikten kaçınma faktörünün ($p: 0,153$) p değeri $0,05$ 'ten büyük olduğu için paternalist liderliğin çalışana ilgi boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı görülmüştür. Bulgulara bakıldığında erillik faktöründeki bir birimlik artış paternalist liderliğin çalışana ilgi boyutunu $0,248$ birim, toplulukçuluk faktöründeki bir birimlik artış paternalist liderliğin çalışana ilgi boyutunu $0,175$ birim arttırmaktadır. Kısacası toplulukçuluk ve erillik arttıkça paternalist liderliğin çalışana ilgi boyutuna ilişkin algısının da arttığı söylenebilir. Bulgular incelendiğinde erillik faktörünün paternalist liderliğin çalışana ilgi boyutu üzerinde daha etkili olduğu anlaşılmaktadır. Bu durumda H_{3b} ve H_{3d} hipotezleri kabul, H_{3a} ve H_{3c} hipotezleri reddedilmiştir. Buna göre ulusal kültürün paternalist liderliğin çalışana ilgi boyutu üzerinde kısmi bir etkisinin olduğu (toplulukçuluk ve erillik) bulunmuştur.

Son olarak ulusal kültürün paternalist liderliğin sadakat ve saygı beklentisi boyutuna etkisi analiz edilmiştir. Ortaya çıkan bulgular Tablo 10'da görülebilmektedir.

Tablo 10. Ulusal Kültürün Sadakat ve Saygı Beklentisi Boyutuna Etkisine Yönelik Analiz Bulguları

Bağımlı Değişken: Sadakat ve Saygı Beklentisi					Model Özeti				
Bağımsız Değişkenler	B	Beta	t	p	R	R ²	Düz. R ²	F	p
Sabit	1,302		4,060	,000					
Güç.Mesafesi	-,038	-,047	-,694	,489					
Toplulukçuluk	,343	,317	4,521	,000	0,456	0,208	0,191	12,769	,000
Belirsizlikten Kaçınma	,166	,152	2,159	,032					
Erillik	,165	,154	2,244	,026					

Tablo 10 incelendiğinde F istatistiği $12,769$ ve p değeri $0,000$ olduğundan modelin genel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. R^2 değerine bakıldığında ulusal kültür faktörleri paternalist liderliğin sadakat ve saygı beklentisi boyutunu %19,1 (Düz. $R^2: 0,191$) seviyesinde açıklamaktadır.

Bağımsız değişkenlerden toplulukçuluk ($\beta: 0,317$; $p: 0,000$), belirsizlikten kaçınma ($\beta: 0,152$; $p: 0,032$) ve erillik ($\beta: 0,154$; $p: 0,026$) faktörlerinin p değerlerinin $0,05$ 'ten küçük olduğu görülmektedir. Bu nedenle bu değişkenlerin paternalist liderliğin sadakat ve saygı beklentisi boyutunu anlamlı ve olumlu etkilediği tespit edilmiştir. Güç mesafesi faktörünün ($p: 0,489$) p değeri $0,05$ 'ten büyük olduğu için paternalist liderliğin sadakat ve saygı beklentisi boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı görülmüştür. Bulgulara bakıldığında erillik faktöründeki bir birimlik

artış paternalist liderliğin sadakat ve saygı beklentisi boyutunu 0,154 birim, belirsizlikten kaçınma faktöründeki bir birimlik artış paternalist liderliğin sadakat ve saygı beklentisi boyutunu 0,152 birim, toplulukçuluk faktöründeki bir birimlik artış paternalist liderliğin sadakat ve saygı beklentisi boyutunu 0,317 birim arttırmaktadır. Kısacası toplulukçuluk, belirsizlikten kaçınma ve erillik arttıkça paternalist liderliğin sadakat ve saygı beklentisi algısının da arttığı söylenebilir. Bulgular incelendiğinde toplulukçuluk faktörünün paternalist liderliğin sadakat ve saygı beklentisi boyutu üzerinde daha etkili olduğu anlaşılmaktadır. Bu durumda H_{4b} , H_{4c} , H_{4d} hipotezleri kabul, H_{4a} hipotezi reddedilmiştir. Buna göre ulusal kültürün paternalist liderlik üzerinde kısmi bir etkisinin olduğu (toplulukçuluk, belirsizlikten kaçınma ve erillik) bulunmuştur.

Sonuç ve Öneriler

Herhangi bir toplumda dünyaya gelen birey, zamanla çevresindeki faktörlerden etkilenmektedir. Bu faktörlerden birisi de doğduğu andan itibaren etkilenmeye başladığı kültürdür. Bu nedenle kültür kavramı ile ilgili yapılan çalışmaların sayısının oldukça fazla olduğu görülebilmektedir. Bu çalışmaların sayısının yanında kapsamlarının da oldukça geniş olduğu söylenebilir. Ayrıca, temelde baba-oğul ilişkisine dayanan, üstün görevinin astını koruyup kollamak olduğu, bunun sonucunda da astından itaat beklediği liderlik anlayışı olan paternalist liderlik ile ilgili yapılan çalışmaların sayısının da son yıllarda arttığı gözlenmektedir. Öte yandan alan yazın incelendiğinde özellikle kültür ile ilgili Libya bağlamında yapılan çalışmaların oldukça kısıtlı olduğu ve paternalist liderlik ile ilgili yapılan bir çalışmaya rastlanmadığı söylenebilmektedir. Ulusal kültür boyutları incelendiğinde oldukça toplulukçu ve güç mesafesinin fazla olduğu Libya hakkında araştırmaların eksik olması, bu çalışmanın yapılması fikrini doğurmuştur.

Yapılan çoklu doğrusal regresyon analizleri sonucunda; toplulukçuluğun, diğer kültür boyutlarıyla beraber analiz edildiğinde paternalist liderlik algısını ve paternalist liderliğin alt boyutlarını olumlu etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç Fikret-Paşa vd., (2001), Çalışkan (2015), Karşu-Cesur (2015), ve Doğan'ın (2020) çalışmalarının sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir. Erillik boyutunun da tıpkı toplulukçuluk boyutu gibi kültürün diğer boyutlarıyla beraber analiz edildiğinde paternalist liderlik algısını ve paternalist liderliğin alt boyutlarını olumlu etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç Karşu-Cesur'un (2015) çalışmasını desteklemekte iken Çalışkan'ın (2015) çalışmasında belirttiği dişil değerlerin paternalist liderlik algısını olumlu yönde etkilemesi yani eril değerlere doğru gidildikçe paternalist liderlik algısının olumsuz etkileneceği

tahmini ile çelişmektedir. Ayrıca bu çalışmada kültürün alt boyutu olan belirsizlikten kaçınmanın paternalist liderlik algısı üzerinde olumlu yönde etkisi bulunurken, aile ortamı ve çalışana ilgi boyutları üzerinde herhangi bir anlamlı etkisi bulunamamıştır. Güç mesafesi boyutu incelendiğinde, bu boyutun paternalist liderlik algısı ve alt boyutları üzerinde anlamlı bir etkisinin olması beklenirken herhangi bir etki bulunamamıştır. Bu sonuç paternalist liderliğin yüksek güç mesafeli kültürlerde benimseneceği ve güç mesafesinin paternalist liderliği etkileyeceği görüşünü savunan çalışmaları (Aycan vd., 2000; Erben, 2004; Gelfand vd., 2007) desteklemektedir. Mevcut çalışmanın farklı bir bölgede yapıyor olması bu farklılığın ortaya çıkması bağlamında yazına katkı sunmaktadır. Bu bağlamda paternalist liderliğin temel özelliğinin neredeyse analiz gerçekleştirilen tüm ülkelerde güç mesafesinden daha çok toplulukçuluk ile ilişkisi olduğu iddia edilebilir.

Ulusal kültürel özellikler açısından bakılacak olursa Almutairi, Heller ve Yen'in (2020) çalışmasının sonuçlarına göre Libya oldukça toplulukçu, güç mesafesi yüksek, eril ve belirsizlikten kaçınan bir ülke konumundadır. Mevcut çalışma da Almutairi vd.'nin (2020) çalışmasının sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir. Ulusal kültür bir toplumun yaşantısında gereksinimlerini elde edebilmek için kullandıkları bilgi, inanç, davranış ve ifade biçimleri gibi birçok faktörü içeren ve toplumun yapısını oluşturan kültürdür. Bireyler yetiştikleri toplumdan edindikleri davranış normlarıyla hareket etmektedirler. Çalışanların çalıştıkları kurumda toplulukçu ve samimi yaklaşım görmesi, yöneticilerin kendini yakından tanıması, kurumda aile atmosferinin oluşturulması, çalışanların doğum günü gibi özel günlerinin kutlanması çalışanların performansını arttıracaktır.

Kültürün örgütsel değerlere olan etkisi dikkate alındığında paternalist liderliğin kurum ve kuruluşlar için önem arz ettiği herkesçe kabul edilen bir gerçek haline gelmiştir (Tekin, 2019). Özellikle toplulukçu ve yüksek güç mesafesine sahip Libya ve Kuzey Afrika ülkeleri için paternalist liderliğin öneminin daha fazla olduğu düşünülmektedir. Bu sebeple paternalist liderlik ile ilgili Kuzey Afrika ülkeleri ve bu çalışmanın evrenini oluşturan Libya bağlamında daha fazla çalışmaya ihtiyaç duyulmaktadır. Bu çalışmaların paternalist liderliğin diğer liderlik tarzları ile olan ilişkisine veya paternalist liderlik ile diğer örgütsel davranış konularına odaklanabileceği düşünülmektedir. Ayrıca araştırmada geliştirilen model, daha sonraki çalışmalarda başka bir örneklem yöntemiyle farklı bir kurum ve kuruluşlarda uygulanarak ulusal kültürün paternalist liderlik algısına etkisi daha geniş çapta incelenebilir. Böylelikle, yapılan farklı çalışmalarda elde edilen sonuçlar kıyaslanabilir ve yönetim anlayışına farklı bakış açıları sunulabilir.

Ayrıca şu sıralar siyasi yönden sorunlar yaşasa da Libya, mevcut doğal kaynaklara sahip olmasıyla ve bunları kullanmasının sonucu olarak ülke gelirlerini artırmasıyla birlikte (Öztürkler, 2012) ekonomik bakımdan gelişmekte olan bir ülke olarak nitelendirilebilir. Buna göre, gelişmekte olan bir ülke olarak Libya'da örgüt kültürü ve liderlik uygulamalarını etkileyeceği düşüncesiyle ulusal kültür hakkında daha fazla çalışma yapmak gerekmektedir. Bu sayede örgütlerin işleyişleri daha kolay hale gelebilmektedir. Öte yandan Libya üzerinde daha fazla çalışma yapmanın, gelişmekte olan ve özellikle Libya ile benzer kültürel özelliklere sahip ülkelere de fayda sağlayabileceği düşünülmektedir.

Kaynakça

- Agnaia, A. A. (1997). Management Training and Development Within Its Environment: The Case of Libyan Industrial Companies. *Journal of European Industrial Training*, 21(3), 117-123.
- Almutairi, S., Heller, M., & Yen, D. (2020). Reclaiming the Heterogeneity of the Arab states. *Cross Cultural & Strategic Management*, 1-27.
- 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.
- Aycan, Z. & Kanungo, R. N. (2000). *Toplumsal Kültürün Kurumsal Kültür ve İnsan Kaynakları Uygulamaları Üzerine Etkileri. Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları*. Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- Aycan, Z. (2006). *Paternalism: Towards Conceptual Refinement and Operationalisation. Indigenous and Cultural Psychology: Understanding People In Context*. New York: Springer, 445-466.
- 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(9), 962-969.
- 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 in Chinese Organizations. *Asian Journal of Social Psychology*, 7(1), 89-117.

- Çalışkan, N. (2015). *Ulusal Kültürün Örgüt Kültürü ve Paternalist Liderlik Algısı Üzerindeki Etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir
- Doğan, A. (2020). *Z Kuşağındaki Bireylerin Kişilik Özelliklerinin Paternalist Liderlik Algılarına Etkisinde Örgüt Kültürünün Düzenleyici Rolü*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon.
- Erben, G., S. (2004). *Toplumsal Kültür Aile Kültürü Etkileşimi Bağlamında Paternalizm Boyutuyla İşletme Kültürü: Türkiye Örneği*. 1. Aile İşletmeleri Kongresi Bildirileri, 17-18 Nisan 2004, (Ed.: Koçel, T.), İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları: 345-356.
- Fikret-Paşa, S., Kabasakal, H., & Bodur, M. (2001). Society, Organisations, and Leadership in Turkey. *Applied Psychology*, 50(4), 559-589.
- Gelfand, M. J., Erez, M., & Aycan, Z. (2007). Cross-Cultural Organizational Behavior. *Annu. Rev. Psychol.*, 58, 479-514.
- George, D. & Mallery, M. (2010). *SPSS For Windows Step By Step: A Simple Guide and Reference*. 17.0 Update (10a ed.) Boston: Pearson
- Farh, J. L., & Cheng, B. S. (2000). *A Cultural Analysis of Paternalistic Leadership in Chinese Organizations*. In Management And Organizations in the Chinese Context (pp. 84-127). London: Palgrave Macmillan.
- Hofstede, G. (1980). Motivation, Leadership, and Organization: Do American Theories Apply Abroad?. *Organizational Dynamics*, 9(1), 42-63.
- Hofstede, G. (1983). The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories. *Journal of International Business Studies*, 14(2), 75-89.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (Eds.). (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Sage publications.
- Kabasakal, H., Dastmalchian, A., Karacay, G., & Bayraktar, S. (2012). Leadership and culture in the MENA region: An analysis of the GLOBE Project. *Journal of World Business*, 47(4), 519-529.
- Kalaycı, Ş. (2017). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. (8. Baskı). Ankara: Dinamik Akademi.

- Karşu-Cesur, Damla (2015). *Paternalist Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi: Sakarya Üniversitesi Örneği*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya
- Köksal, O. (2011). Bir Kültürel Liderlik Paradoksu: Paternalizm/A Cultural Leadership Paradox: Paternalism. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(15), 101-122.
- Öner, Z. H. (2012). Servant Leadership and paternalistic leadership styles in the Turkish business Context: A Comparative Empirical Study. *Leadership and Organization Development Journal*, 33(3), 300-316.
- Padavic, I. & Earnest, W. R. (1994). Paternalism as A Component of Managerial Strategy. *The Social Science Journal*, 31(4), 389-405.
- Pellegrini, E. K., & Scandura, T. A. (2006). Leader-Member Exchange, Paternalism and Delegation in the Turkish Business Culture: An Empirical Investigation. *Journal of International Business Studies*, 37, 264-279.
- Pellegrini, E. K., & Scandura, T. A. (2008). Paternalistic Leadership: A Review and Agenda for Future Research. *Journal of Management*, 34(3), 566-593.
- Pellegrini, E. K., Scandura, T. A., & Jayaraman, V. (2010). Cross-Cultural Generalizability of Paternalistic Leadership: An Expansion of Leader-Member Exchange Theory. *Group & Organization Management*, 35(4), 391-420.
- Sargut, S. (2015). *Kültürler Arası Farklaşma ve Yönetim*, 4.Baskı, Ankara: İmge Kitabevi.
- Schein, E. H. (1996). Three Cultures of Management: The Key to Organizational Learning. *Sloan Management Review*, 38(1), 9-20.
- Sinha, J. B. (1990). *Work Culture in the Indian Context*. SAGE Publications Pvt. Limited.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using Multivariate Statistics*, (6. ed.), Boston: Pearson Education.
- Tekin, E. (2019). Paternalist Liderliğin İş Tatmini ve Çalışan Performansına Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 54(1), 178-204.
- Uhl-Bien, M., Tierney, P. S., Graen, G. B., & Wakabayashi, M. (1990). Company Paternalism and the Hidden-Investment Process: Identification of the " Right Type" for Line Managers in Leading Japanese Organizations. *Group & Organization Studies*, 15(4), 414-430.
- URL 1 (2020). <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/>. Erişim tarihi: 20.11.2020.

- Westwood, R. (1997). Harmony and Patriarchy: The Cultural Basis For 'paternalistic Headship' among the Overseas Chinese. *Organization Studies*, 18(3), 445-480.
- Yoo, B., Donthu, N., & Lenartowicz, T. (2011). Measuring Hofstede's Five Dimensions of Cultural Values at the Individual Level: Development and Validation of CVSCALE. *Journal of International Consumer Marketing*, 23(3-4), 193-210.