

# Örgütlerde Paternalist Liderlik Algısına Etki Eden Ulusal Kültür Boyutlarının Belirlenmesi

## Determination of National Culture Dimensions Affecting Paternalistic Leadership Perception in Organizations

Nurgül ÇALIŞKAN, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Türkiye, nurgulcaliskan@nevsehir.edu.tr  
Aziz Gökhan ÖZKOÇ, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Türkiye, azizgozkoc@nevsehir.edu.tr

**Öz:** Bu çalışmada ulusal kültür ile doğu kültürüne özgü bir liderlik modeli olan paternalist liderlik tarzı arasındaki ilişkinin kuramsal ve görgül olarak ortaya konulması amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda ilgili yazın taraması yapılarak araştırma hipotezleri geliştirilmiş ve Nevşehir'de faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı konaklama işletmeleri çalışanlarına yönelik kapsamlı bir çalışma yapılmıştır. Sözü edilen kavramlar arasındaki ilişkiler ise korelasyon ve çoklu regresyon analizleri aracılığıyla incelenmiştir. Çalışma sonucunda elde edilen bulgular ile toplulukçuluk, erillik ve belirsizlikten kaçınma boyutlarının paternalist liderlik algısının açıklanmasında pozitif yönlü anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Ulusal Kültür, Paternalizm, Paternalist Liderlik, Konaklama İşletmeleri

**Abstract:** In this study, it was aimed to reveal theoretically and empirically relationship between national culture and paternalistic leadership which is specific to eastern cultures leadership model. In this regard, research hypotheses which arise as a result of the relevant literature review were developed and a comprehensive study was carried out for four and five star hotels workers operating in Nevşehir. As for the relations between the concepts which are mentioned in the study were analyzed through correlation and multiple regression analyzes. According to the findings of the research, collectivism, masculinity and uncertainty avoidance have positively effects on explaining the paternalistic leadership perception.

**Key Words:** National Culture, Paternalism, Paternalist Leadership, Accommodation Enterprises

## 1. Giriş

İnsanları belirlenen hedef ve amaçlar doğrultusunda harekete geçirebilme yeteneği olarak ifade edilen liderlik kavramı ile bu yeteneğin türünü ve kaynağını belirleyen liderlik tarzları, son dönemde yönetim yazını kapsamında sıklıkla irdelenmektedir. Örgütlerde baskın liderlik tarzı ve algıları, liderlerin çalışanlarla olan etkileşimi, örgütlere yapısal ve fonksiyonel açıdan sağladığı katkılar, sahip oldukları güç kaynakları ve gücün kullanımı yönündeki kararları günümüzde liderlik kavramı çerçevesinde en çok düşünülen ve çalışılan konular olmuştur. İlgili yazında liderlik ve kültür arasındaki ilişkilerin incelenmesine ise çok yakın bir geçmişte başlanmıştır.

1980'li yıllara kadar, liderlik üzerine yapılan çalışmalarda Anglo-Amerikan entelektüel ve kültürel çatının baskın olması (Dimmock ve Walker, 2000) ve liderlik üzerinde çeşitli kültürlerin etkilerinin yeterince araştırılmaması bir toplumda etkili olan liderlik davranışlarının her yerde geçerli olabileceği yanılgısını da beraberinde getirmiştir. 1980'li yıllardan itibaren Batılı olmayan toplumlarda liderlik üzerine yapılan çoğu çalışmada (Dorfman ve Howell, 1988; Dickson, Den Hartog ve Mitchelson, 2003; House vd., 2004) liderlik davranışlarının toplumdaki farklılıklar gösterdiği, farklı toplumlarda liderlik davranışlarını açıklamada ve lideri takip edenlerin bu davranışları algılamalarında ulusal kültürün önemli bir etken olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu noktadan hareketle lider olarak kabul edilen kişilerin, belirli bir toplumun kültürü içinde yetiştikleri düşünüldüğünde, toplumun genel kültürel değerleri ile uyumlu davranışlar gösterecekleri yadsınamaz bir gerçektir. Dolayısıyla liderlik davranışlarının şekillenmesinde ve bu davranışların liderin takipçileri tarafından algılanmasında ulusal kültürün güçlü bir unsur olabileceği de ifade edilebilir.

Liderlik ile ulusal kültür ilişkisini temel alan bu çalışmanın amacı, konaklama işletmelerinde ulusal kültür boyutları ile çalışanların paternalist liderlik algısı arasındaki ilişkinin kuramsal ve görgül olarak istatistiksel veriler ışığında değerlendirilmesidir. Çalışma bireyin kültürel aidiyetini yansıtan ulusal kültürel boyutlar ile paternalizm arasındaki ilişkinin Türk kültürü bağlamında yorumlanması açısından önem teşkil etmekle birlikte, çalışmanın yönetim ve liderlik alanındaki mevcut yazına katkı sağlaması öngörülmektedir.

## 2. Literatür Taraması

### 2.1. Paternalizm ve Paternalist Liderlik

Devletin vatandaşlarını koruması ve onlara yardım sağlaması fikrine (Aycan, 2006) dayanan paternalizm kavramı, etimolojik olarak Latince "pater" (baba) kelimesinden türetilmiştir. En basit ifadeyle diğerlerine baba gibi davranmak

(Suber, 1999:632) anlamına gelen paternalizm; zorlayıcı olmayan istismar (Goodell, 1985), meşrulaşmış otorite, stratejik esneklik (Pedavic ve Earnest, 1994), yardımsever diktatörlük ve kadife eldiven (aktaran Aycan, 2006) gibi çeşitli betimlemelerle ifade edilmektedir. Bu doğrultuda Feinberg (1971:105) paternalizmi, bireylerin kendi kendilerine zarar vermelerini engellemek ya da bireylerin kendi yararları doğrultusunda onlara rehberlik etmek olarak tanımlarken; Hershey (1985:171) devletin bireylere, çocuklarına davranışta bulunan bir baba gibi davranması şeklinde tanımlamaktadır. Paternalizmin meşru bir güç olarak algılanmasını sağlayan en önemli özelliği ise maddi olandan çok simgesel anlam kodları etrafında ördüğü iktidarın içselleştirilmesine dayanmasıdır. Bu anlamı ile paternalizm, aile dışındaki iktidarı aile içi rollere dayanarak meşrulaştırmaktadır (Sennet, 2011: 67). Dolayısıyla paternalizmin bireylerin yararları doğrultusunda korunmaları anlamına geldiği ifade edilebilir. Bu bağlamda paternalizm olgusu, makro boyutta kültürlerarası farkları ortaya çıkartmada kullanılabilir kültür bir boyut olarak değerlendirilirken, aynı zamanda mikro boyutta kültüre özgü (özellikle Doğu kültürüne özgü) bir liderlik modeli olarak da karşımıza çıkmaktadır.

1976 yılında Batıda geliştirilen liderlik modellerinin Doğu ülkelerinde geçerliliğini incelemek isteyen Silin, yaptığı çalışma ile liderlik modellerinde belirtilen özelliklerin Doğu ve Batı ülkeleri arasında farklı olduğu sonucuna ulaşmıştır. Silin'in çalışmasından sonra Redding (1990) ve Westwood (1997) da yaptıkları çalışmalarda benzer sonuçlara ulaşarak, Doğu toplumlarının liderlik anlayışının Batıdakinden farklılık gösterdiğini tespit etmişlerdir. Toplumlar arasındaki kültürel farklılıklar nedeniyle ortaya çıkan bu liderlik anlayışı ise paternalist (babacan) liderlik olarak adlandırılmıştır. Bu doğrultuda Westwood (1997:454) paternalist liderliği, bir baba gibi astlarına yönelik ilgi gösteren, saygılı davranan ve güçlü bir otoriteye sahip olan bir liderlik tarzı olarak tanımlamaktadır. Gelfand, Erez ve Aycan (2007:493) ise paternalist liderliği; astların mesleki hayatlarının bir aile anlayışıyla yönlendirildiği, karşılığında ise sadakat ve itaatin beklendiği hiyerarşik bir ilişki olarak ifade etmektedir. Aile içerisindeki "baba" kavramı ile sembolleşen paternalist liderliğin temelinde, kendi isteklerini ve menfaatlerini göz ardı edecek şekilde örgütün diğer fertlerinin yararı doğrultusunda kararlar almayı gerektiren fedakârlık, sevgi ve korumacı anlayış yatmaktadır. Bu anlamda paternalist liderlik ortaya çıkış kaynağını, geleneksel liderlik yaklaşımlarında görülen lider-takipçi arasındaki görev ve sorumluluk paylaşımından ziyade, örgütte yaratılacak aile atmosferinden kaynaklanan manevi bağa dayandırmaktadır (Erkuş, Tabak ve Yaman, 2010). Bu anlamda paternalizm olgusunun örgütteki yansımaları, lider ile çalışanlar arasındaki ilişkilerin, aile-çocuk ilişkisine benzer şekilde oluşturulmasını ifade etmektedir.

Paternalist liderlik anlayışının temelinde yatan varsayımlardan bir diğeri de liderin veya yöneticinin astı için neyin iyi olduğunu biliyor olmasıdır. Paternalist liderin altında çalışan birey liderden çok daha üstün niteliklere ve yeteneklere sahip olsa da liderin örgüt ve bireyler için verdiği kararlar sorgulanamaz. Çünkü paternalist liderin itibarı, bulunduğu pozisyon, yaşı ve deneyimlerinden ileri gelmektedir (Van de Veer, 1986). Dolayısıyla liderin sahip olduğu bu özellikler onun gücünü ve otoritesini meşrulaştırmasını sağlamaktadır. Ayrıca ast-üst ilişkileri, ebeveyn ile evlat arasındaki ilişkiye benzetilmekte ve üstün görevi astı korumak, yönlendirmek, yol göstermek ve onun iyiliğine olacağına inandığı kararları onun adına vermektir. Bunun karşılığında da asttan beklenen, üstüne itaat etmesi ve bağlılık göstermesidir (Aycan, 2000; 2006). İlgili literatür incelendiğinde paternalist liderlik tarzını, diğer liderlik tarzlarından ayıran bazı ayırt edici davranış şekillerinin olduğu görülmektedir. Bu davranış şekilleri aşağıdaki gibi özetlenebilir (Aycan, 2006:449):

- ✓ *Çalışma yerinde aile atmosferi oluşturmak:* Lider astlarına "baba" gibi davranır, onlara mesleki ve özel hayatları ile ilgili babacan bir şekilde tavsiyelerde bulunur.
- ✓ *Astları ile yakın ve bireysel ilişkiler kurmak:* Lider her bir astı ile yakın ilişki içerisinde. Astını kişisel olarak (kişisel problemleri, aile yaşantısı vb.) tanıır ve gerçek anlamda onun huzuru ile ilgilenir.
- ✓ *Astlarının çalışma hayatı dışındaki aktivitelerine katılmak:* Lider astlarının hayatlarındaki önemli olaylara (evlilik, cenaze, mezuniyet vb.) bir aile bireyi gibi katılır ve ihtiyaçları durumunda yardım ve destek sağlar.
- ✓ *Sadakat beklemek:* Lider, astlarından gerektiği durumlarda fedakârlık etmelerini, ona karşı sadakat ve bağlılık göstermelerini bekler.
- ✓ *Otoritesini / Statüsünü devam ettirmek:* Lider için statü farklılıkları önemlidir ve astlarının statüye uygun şekilde davranmalarını beklemektedir. Ayrıca otoritesinden kuşku duyulmasını istemez ve onların kariyerleri için neyin önemli olduğuna kendisi karar vermektedir.

Paternalist liderin sayılan bu davranış şekillerine karşılık, astlarının da uygun davranışlar göstermesi beklenmektedir. Astlarının çalıştığı yeri ailesi gibi görmesi, lidere saygı duymanın yanı sıra sadakat ve bağlılık göstermesi, liderin çalışanları için en iyisini bildiğine inanarak otoritesini kabul etmesi ve lidere ihtiyaç halinde gönüllü olarak özel hayatında yardımcı olması (Aycan, 2006) uygun davranışlar olarak sıralanabilir. Dolayısıyla paternalist liderlik tarzının hem ilişki hem de görev odaklı liderlik tiplerini bir araya getiren bir liderlik tarzı olduğu ve bu yönüyle de batı kültüründeki liderlik tarzlarından açıkça ayrıldığı ifade edilebilir.

## 2.2. Ulusal Kültür Boyutları ve Paternalist Liderlik İlişkisi

Özellikle endüstri devrimi sonrası “ulusal devlet” kavramının ortaya çıkması ve gelişmesiyle birlikte dikkat çeken (Kongar, 2008: 14) ve ulus olgusuna bağlı olarak tanımlanan ulusal kültür, belirli bir siyasal sınır içinde yaşayan insanların geliştirdiği, benimsediği ve paylaştığı değerler (Robbins, 1990) olarak ifade edilebilir. Hofstede (1981), ulusal kültürü, belirli bir ulusun bireylerinin düşüncelerinin toplu bir şekilde programlanması olarak tanımlayarak, bireylerin kendi kültürel düşünce programlarına yardımcı olan kolektif bir ulusal özelliği paylaştığını ifade etmektedir. Ancak bir ulusal kültüre ait değerleri belirlemek ve diğer kültürlerden hangi ölçüde ve neden farklı olduğunu söyleyebilmek kolay değildir. Özellikle de yüzlerce kültürün varlığından söz ediliyorsa sadece “farklı” demek yeterli olmayacaktır (Kartarı, 2014). Bu nedenle araştırmacılar (Kluckhohn ve Strodtbeck, 1961; Hofstede, 1980; Schwartz, 1992; Trompenaars ve Hampden-Turner, 1997) ulusal kültürleri birbirlerine göre farkları ve benzerlikleriyle birlikte karşılaştırmak için kültürel değerler üzerinde durmuş ve bu değerler arasındaki farklılıkları açıklamaya yardımcı olan kuramlar doğrultusunda bazı kültürel boyutlar geliştirmişlerdir.

Değer temelli kültürel boyut çalışmaları içerisinde alanında öncü ve en geniş kapsamlı çalışma ise Geert Hofstede (1980a) tarafından gerçekleştirilmiştir. Hofstede, kültürü anlamak ve kültürel değerleri belirleyebilmek için geniş ölçüde kabul gören ve net biçimde tanımlanmış –ampirik temellere dayanan- bir terminoloji geliştirmeyi amaçlamıştır. Bu amaç doğrultusunda, 1967–1973 yılları arasında 40 ülkede faaliyet gösteren IBM firmasından 116.000 çalışanın katılımı ile araştırmasını yürüten Hofstede (1980b), farklı ülkelere elde ettiği verilerle her ülkenin başa çıkmak durumunda kaldığı, ancak farklı çözüm yolları bulduğu temel sorunların altını çizen dört temel boyut ortaya koymuştur. Hofstede’in ulusal kültürler arasındaki farklılıkları açıklamada kullandığı bu boyutlar güç mesafesi, bireycilik/toplulukçuluk, erillik/dişillik ve belirsizlikten kaçınma şeklinde ifade edilmektedir. Hofstede’in kültürel farklılıkları belirlemede kullandığı bu dört boyut istatistiksel yöntemlere dayanmaktadır. Bu doğrultuda her bir ülkenin belirli bir boyuttan elde ettiği puanlar bir cetvel üzerinde işaretlenir ve ulusal kültürler arasındaki farklılıklar bu cetvel üzerinden okunabilir. Ülkelerin dört kültür boyutu bileşimindeki konumları, farklı sorunların farklı ele alınma biçimlerini çağrıştırmaktadır. Dolayısıyla her ülkenin kültürel boyutlar çerçevesinde sahip olduğu değerlerin, ülkelerin birbirlerinden görece olarak farklılaşmasına neden olduğu ve bu farklılıkların da ülke içerisindeki yönetsel, iktisadi ve sosyal süreç ve sonuçları etkilediği ifade edilebilir.

Ülkeler arasındaki kültürel değer farklılıklarını temel alan bu dört boyut aynı zamanda, bir ülkedeki yönetim ve liderlik anlayışının açıklanmasında kullanılması bakımından da önem taşımaktadır. Nitekim etkili liderlik davranışlarının kültürler arasında nasıl farklılaştığını inceleyen araştırmacılar da (Pellegrini, Scandura ve Jayaraman, 2010; Aycan vd., 2000) Batı ülkelerinden farklı olarak Asya ve Orta Doğu ülkelerindeki liderlik davranışlarının doğu kültürüyle uyumlu olan paternalist özellikler gösterdiğini ortaya koymuşlardır. Bu bağlamda Pellegrini vd. (2010) iki farklı kültüre sahip olan Hindistan ve Amerika’da paternalizmin çalışanın işle ilgili tutumlarına etkisini araştırmışlardır. Söz konusu araştırmada, Hindistan’ın toplulukçu ve güç mesafesi yüksek bir toplum olduğu, Amerika’nın ise tersine kültürel karakteristik açısından bireyci ve dar güç mesafesi gibi özellikler gösterdiği varsayılmıştır. Araştırma sonucuna göre ise toplulukçu ve yüksek güç mesafesi değerlerine sahip olan Hindistan’da paternalist liderlik algısı daha yüksek çıkmıştır. Aycan vd. (2000) de on ülke kapsamında bir çalışma yapmış ve paternalizmin en çok gözlemlendiği ülkelerin, Hindistan, Pakistan, Çin ve Türkiye olduğu sonucuna ulaşmıştır. Paternalizmin orta derecede gözlemlendiği ülkeler, Romanya, Rusya, ABD ve Kanada; en az gözlemlendiği ülkeler ise İsrail ve Almanya’dır. Aynı çalışmada, güç mesafesi ve toplulukçuluk algısı en yüksek olan ülkeler, yine paternalizm algısı en yüksek olan Çin, Pakistan, Hindistan ve Türkiye’dir. Paşa, Kabasakal ve Bodur (2001:574)’un Türkiye’de paternalist düşünce üzerine yaptıkları çalışmalarında ise paternalist düşünce davranışı ile toplulukçuluk arasında anlamlı pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Hofstede (1980a)’ın çalışmasında Türk kültürü için ortaya koyduğu - Sargut (1996) ve Wasti (2007) tarafından da benzer sonuçların elde edildiği- yüksek güç mesafesi, yüksek belirsizlikten kaçınma, toplulukçuluk ve orta düzeyde dışı değerler göz önüne alındığında, Türk toplumunun temel kültürel varsayımlarının paternalist liderlik tarzına uygun düşmesi anlamlı karşılanabilir. Nitekim Aycan vd. (2000) tarafından yapılan araştırmanın bulgularına göre de çalışanlar, yönetici veya liderin paternalist olmasını beklemektedirler. Yine Türkiye’nin çeşitli coğrafi alanlarında 4824 kişi üzerinde yapılan bir araştırmanın verilerine göre en baskın-yaygın yönetici/lider tipolojisi sırasıyla, otoriter (%53), paternalist (%25), danışman (%13,5) ve demokratik (%8,5) yöneticilerdir. Arzu edilen yönetici tipolojisi ise danışman (%35,2), paternalist (%28,9), demokratik (%25,6) ve otoriter (%10,3) olarak belirlenmiştir (Kabasakal ve Bodur, 2007). Bu bağlamda literatürde var olan tanımları ve ona atfedilen özellikler çerçevesinde paternalist liderlik ile bireycilik/toplulukçuluk, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, erillik/dişillik gibi kültürel varsayımlar arasındaki ilişkiler değerlendirilerek aşağıdaki araştırma hipotezleri geliştirilmiştir:

**Bireycilik / Toplulukçuluk Boyutu:** Hofstede (1980), kültürel farklılıklar kapsamında en temel açıklayıcı faktör olarak görülen (Frost, Goode ve Hart, 2010) bireycilik ve toplulukçuluk boyutunu kültürün iki zıt kutubu olarak ele almaktadır. Söz konusu boyutun temelini “öz” kavramını yerleştiren Hofstede (2001:225), bu boyutu toplum içerisindeki bireylerin birincil gruplarla entegrasyonu şeklinde ifade etmektedir. Bu anlamda bireycilik, kendini gruptan bağımsız olarak gören, kendi tercih, istek ve haklarına önem veren ve diğer bireylerle kurduğu ilişkilerde kendi kişisel amaçlarına öncelik vererek, bu ilişkileri fayda/maliyet analizi şeklinde değerlendiren bireyleri içeren sosyal bir modeli ifade etmektedir. Toplulukçuluk ise kendini bir veya daha fazla grubun bir parçası olarak gören, bu grupların normları ile hareket eden ve grubun hedeflerini kendi kişisel hedeflerinin önüne koymada gönüllü olan bireyler ile örtüşen sosyal

bir sistemi vurgulamaktadır (Triandis, 1994; 1995). Dolayısıyla, bireyci kültürlerde kolektif düzenlemeler, bireyin gelişmesi amacıyla kullanılan bir araç iken, toplulukçu kültürlerde toplumun gelişmesi amaç olarak görülmekte ve bireylerin gelişmesi bu amaca ulaşmanın bir aracı olarak kabul edilmektedir (Terzi, 2010). Bu noktadan hareketle bireyciliğin yüksek olduğu toplumlarda özerklik, özgüven ve kendi kararlarını alma gibi özelliklerin baskın olması nedeniyle liderlik davranışlarının paternalist özellikler taşımayacağı, dolayısıyla çalışanların paternalist liderlik algısının da düşük olacağı söylenebilir. Bunun aksine, biz bilinci, diğerleri için sorumluluk alma, bireyler arasında karşılıklı bağlılık, hiyerarşi ve dikey ilişkileri kabullenme gibi özelliklerin baskın olduğu toplulukçu toplumlarda ise liderlik davranışlarının fedakâr, babacan ve korumacı özellikler taşıyacağı ve bu duruma bağlı olarak da çalışanların paternalist liderliğe yönelik algılarının daha yüksek olacağı ifade edilebilir. Bu öngörüden hareketle araştırmanın ilk hipotezi aşağıdaki gibi geliştirilmiştir:

**H<sub>1</sub>:** Toplulukçuluk ile paternalist liderlik algısı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

**Güç Mesafesi Boyutu:** Hofstede (2001) gücün kaynaklı eşitsizliğin her toplumda en temel gerçek olduğunu ifade etmekle birlikte, bu eşitsizliği George Orwell'in *Animal Farm (Hayvan Çiftliği)*, (1945) adlı romanındaki "Bütün hayvanlar eşittir; ama bazı hayvanlar öbürlerinden daha eşittir" ifadesiyle vurgulamaktadır. Bu anlamda, Hofstede'ye göre eşitsizlik her toplumda vardır, ancak eşitsizliğe ne kadar tolerans gösterildiği kültürden kültüre değişmektedir. Çünkü bazı toplumlarda gücün neden olduğu eşitsizlik en aza indirgenmeye çalışılırken, bazı toplumlarda gücün kaynaklı farklılıklar benimsenmekte ve kurumsallaşmaktadır. Dolayısıyla bir sosyal yapı içerisindeki bireylerin gücün eşitsiz dağılımını kabullenme dereceleri, kültürün güç mesafesi boyutunu ortaya çıkarmaktadır. Bu anlamda toplumu oluşturan aile, eğitim, iş ortamı gibi kurumlarda gücün kaynaklı eşitsizlik ortamına gösterilen toleransın yüksek olması, yüksek güç mesafesinin; düşük olması ise düşük güç mesafesinin varlığına işaret etmektedir. Düşük güç mesafesine sahip kültürlerde hiyerarşik bir tabakalaşmanın olmaması, sınıfsal farklılıkları azaltan bir unsur olarak görülürken, yüksek güç mesafesine sahip kültürlerde farklı hiyerarşik yapılar, düzenin ve öngörülebirliliğin kaynağı olarak görülmektedir (Freitag ve Stokes, 2009:61). Bu doğrultuda bireyler arasındaki eşitsizliğin kabul edildiği ve itaat etmenin doğal karşılandığı yüksek güç mesafesine sahip toplumlarda, liderlerin daha fazla astları yerine karar alma ve otokratik davranışlar sergileyeceği dolayısıyla çalışanların bu liderlik tarzına yönelik algılarının da daha yüksek olacağı beklenmektedir. Bu noktadan hareketle güç mesafesi ile paternalist liderlik algısı arasındaki ilişkinin sınanabilmesi amacıyla aşağıdaki araştırma hipotezi geliştirilmiştir:

**H<sub>2</sub>:** Güç mesafesi ile paternalist liderlik algısı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

**Erillik / Dişillik:** Hofstede (1998), cinsiyetler arası sosyal rol farklılıklarının üst düzeyde olduğu toplumları "eril", rol farklılıklarının görece az olduğu toplumları ise "dişil" olarak adlandırmaktadır. Erkeğe özgü değerlerin hâkim olduğu eril toplumlarda sosyal roller cinsiyete göre belirlenmektedir. Bu toplumlarda erkeklerin, kendine güvenen, sert kişilikli, koruyucu, maddi başarıya odaklanan, mücadeleci ve rekabetçi bir role uygun davranışları beklenmektedir. Kadınların ise daha çok maddi olmayan rollere dayanan alçak gönüllü, ılımlı ve şefkatli bir tutum sergilemeleri beklenmektedir. Bu anlamda, eril toplumlarda kadın ve erkeklerin üstlendikleri roller arasında kesin bir ayırım vardır ve erkeğin egemenliği söz konusudur (Rodrigues, 1998). Kadına özgü değerlerin hâkim olduğu dişil toplumlarda ise sosyal roller arasında keskin ayrımlar bulunmamaktadır. Bu toplumlarda duyarlı olmak, çevreyi korumak, insan ilişkilerini maddiyatın üzerinde tutmak, insanlara yardım etmek ve yaşam kalitesini önemsemek hem kadınlardan hem de erkeklerden beklenen rollerdir (Hofstede, 1980a). Diğer taraftan paternalizm, literatürde her ne kadar "pederşahilik" gibi erkek egemen kelimelerle nitelendirilse de, paternalist liderler, otokratik özelliklerin yanı sıra cömertlik, iyi niyetlilik, koruma-kollama, yardımseverlik gibi özelliklere de sahiptirler. Bu anlamda paternalist liderler, astları ile yakın ilişkiler kurmakta ve onların çalışma hayatı dışındaki yaşantıları ile de ilgilenmektedirler. Dolayısıyla bireyler arasında rasyonel ilişkilerin bulunduğu, güç ve başarı gibi unsurların ön planda olduğu eril toplumlarda çalışanların, liderlerin bu gibi davranışlarına ilişkin algılarının düşük olması beklenmektedir. Bunun aksine, bireyler arasında daha insancıl, sıcak ve yardımsever ilişkilerin baskın olduğu dişil toplumlarda ise liderlik davranışlarının iyi niyetlilik, yardımseverlik gibi paternalist özellikler taşıyacağı ve bu duruma bağlı olarak da çalışanların paternalist liderlik algısının daha yüksek olacağı ifade edilebilir. Bu öngörüden hareketle aşağıdaki araştırma hipotezi geliştirilmiştir:

**H<sub>3</sub>:** Erillik ile paternalist liderlik algısı arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

**Belirsizlikten Kaçınma:** Hofstede (2001)'in belirsizlikten kaçınma boyutunun temeli, belirsizliğin insanlar için endişe kaynağı olduğunun kabulüne dayanmaktadır. Bu boyut ile toplum içerisinde yer alan bireylerin belirsiz ve bilinmeyen durumlar karşısında kendilerini ne derece tehdit altında hissettikleri ile belirsiz durumlardan ne ölçüde kaçındıkları ifade edilmektedir. (Jackson, 2001: 1274). Belirsizlikten kaçınma düzeyinin yüksek olduğu kültürlerde bireyler, genelde istikrar aramakta, belirsiz, açık olmayan ve yazılı kurallarda yeri bulunmayan, şüpheli, riskli durumlardan korkmakta ya da çekinmektedirler. Bu nedenle bu toplumlar içerisinde yer alan insanlar, farklı olanı tehlikeli olarak algılayıp, düşünce ve davranışlarda değişmelere hoşgörülü yaklaşmamakla birlikte yeniliğe karşı direnç göstermektedirler. Buna karşın belirsizlikten kaçınma düzeyinin düşük olduğu kültürlerde ise belirsizlik kolayca kabul edilmekte ve katı kurallara yer verilmediği için kurallar rahatlıkla değiştirilmekte veya koşullara göre uyumlaştırılmaktadır. Bu nedenle bu toplumlar içerisinde yer alan bireyler, daha özgür ve özerk hareket etmeyi, risk

üstlenmeyi, yenilik ve değişime açık olmayı tercih etmektedirler. Dolayısıyla, belirsiz, bilinmeyen, açık olmayan durumlar karşısında endişe düzeyleri düşük olan toplumlarda liderler, daha özgür hareket edebilen, kendi kararlarını alabilen ve risk üstlenebilen çalışanlara ihtiyaç duyacağı için çalışanların paternalist liderlik davranışlarına yönelik algılarının düşük olması beklenmektedir. Ancak belirsizlikler karşısında duyulan huzursuzluğun, kurallar ve bireylerin kendileri adına alınan kararlar ile azaltıldığı toplumlarda ise liderler daha fazla korumacı-yönlendirici özelliklere sahip olacağı için çalışanların paternalist liderlik algısının daha yüksek olacağı ifade edilebilir. Bu öngöründen hareketle ise aşağıdaki son araştırma hipotezi geliştirilmiştir:

**H4:** Belirsizlikten kaçınma ile paternalist liderlik algısı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

### 3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma sürecinde, iki temel araştırma yaklaşımı olan temel (kuramsal) araştırma ve uygulamalı (ampirik) araştırma yaklaşımlarından yararlanılmıştır. Bu doğrultuda, bilginin sınırlarını genişletmek amacıyla güden temel araştırma (Nakip, 2006), geniş bir zaman aralığında yapılan ve önceki iki bölümde sunulan literatür taramasını içermiştir. Söz konusu literatür taraması ışığında oluşturulan araştırma hipotezleri ise uygulamalı araştırma yaklaşımından yararlanılarak test edilmiştir.

#### 3.1. Veri Toplama Aracı

Çalışmada veriler eş zamanlı olarak çalışanlara uygulanan “kültürel değerler ölçeği” ve “paternalist liderlik ölçeği” aracılığıyla toplanmıştır. Literatürde değer temelli kültürel boyut çalışmaları içerisinde en fazla benimsenen sınıflandırmanın Hofstede (1980)’in sınıflandırması olduğu görülmektedir. Bu nedenle çalışanların kültürel değerlerini ölçmek amacıyla Hofstede (1980) tarafından geliştirilen, daha sonra Yoo ve Donthu (2002) tarafından birey seviyesine uyarlanan 20 ifadeli kültürel değerler ölçeğinden yararlanılmıştır. Ölçek, güç mesafesi, toplulukçuluk, erillik ve belirsizlikten kaçınma olmak üzere dört boyuttan oluşmaktadır. Bu doğrultuda, güç mesafesi boyutu 5, toplulukçuluk boyutu 6, erillik boyutu 4, belirsizlikten kaçınma boyutu ise 5 ifade ile temsil edilmektedir. Söz konusu ölçek, orijinal ölçek gibi 5’li Likert tipi skalaya göre dizayn edilmiş olup, “(1) Hiç Katılmıyorum”, “(2) Az Katılıyorum”, “(3) Orta Düzeyde Katılıyorum”, “(4) Katılıyorum”, “(5) Tamamen Katılıyorum” şeklinde derecelendirilmiştir. Ancak kültürel değerler ölçeği tek bir puanla değil, her bir boyuttan alınan dört ayrı puanla değerlendirilmektedir. Bu nedenle her bir boyuttan alınan yüksek puanlar yüksek güç mesafesi, toplulukçuluk, erillik ve yüksek belirsizlikten kaçınmayı gösterirken; düşük puanlar ise düşük güç mesafesi, bireycilik, dişillik ve düşük belirsizlikten kaçınmayı ifade etmektedir.

Çalışanların paternalist liderlik algılarının belirlenebilmesi amacıyla ise Aycan (2006) tarafından geliştirilen 10 ifadeli paternalist liderlik (PL) ölçeğinden yararlanılmıştır. Literatürde paternalist liderlik algısının belirlenmesinde kullanılan farklı ölçekler (Cheng vd.,2004; Pellegrini ve Scandura, 2006) olmasına rağmen Aycan (2006) tarafından geliştirilen ölçeğin, Türkiye’deki paternalist liderlik çalışmalarında daha geçerli ve güvenilir olması sebebiyle, çalışmada bu ölçekten yararlanılması tercih edilmiştir. PL ölçeği, bazı çalışmalarda (Şendoğdu ve Erdirençelebi, 2014; Türesin, 2012) 21 ifadeli ve beş boyutlu olarak ele alınırken; bazı çalışmalarda (Mutlu, 2010; Demirer, 2012) ise tek boyutlu olarak ele alınmıştır. Bu çalışmada ise tek boyutlu paternalist liderlik ölçeğinin kullanılması uygun görülmüştür. Söz konusu ölçek, 5’li Likert tipi skalaya göre dizayn edilmiş olup, “(1) Hiç Katılmıyorum”, “(2) Az Katılıyorum”, “(3) Orta Düzeyde Katılıyorum”, “(4) Katılıyorum”, “(5) Tamamen Katılıyorum” şeklinde derecelendirilmiştir. Ölçekten alınan toplam puanın yüksek olması, paternalist liderlik algısının yüksek olduğunu gösterirken; düşük puanlar bu algının düşük olduğunu ifade etmektedir. Ayrıca veri toplama aracının son kısmında katılımcıların sosyo-demografik özelliklerinin belirlenebilmesi amacıyla 4 ifadeye (yaş, cinsiyet, eğitim, durumu, işletmenin statüsü) yer verilmiştir.

#### 3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Nevşehir ilinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin çalışanları oluşturmaktadır. Evrenin Kapadokya bölgesi sınırları içinde yer alan Nevşehir ili olarak belirlenmesinin nedeni bu bölgenin turizm açısından önemli bir merkez olması ve bu ildeki dört ve beş yıldızlı tesislerin yönetim ve örgüt yapılarının araştırmanın uygulanmasına imkân tanmasıdır. Nevşehir İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü’nün 2015 yılı verilerine göre Nevşehir ilinde 4.766 yatak kapasiteli 8 adet beş yıldızlı, 6.835 yatak kapasiteli 20 adet dört yıldızlı otel işletmesi bulunmaktadır.

Türkiye’de mevcut turizm istatistikleri incelendiğinde ise otel işletmelerinde görev yapan çalışanlara ilişkin verilere yer verilmediği görülmektedir. Bu nedenle araştırmanın evren büyüklüğünü belirlemek amacıyla, ilgili literatür göz önüne alınarak “yatak başına düşen çalışan” sayısı belirlenmiştir. Ağaoğlu (1992:114) Türkiye’de beş yıldızlı işletmeler için yatak başına 0,59 ve dört yıldızlı işletmeler için 0,38 çalışan düştüğünü tespit etmiştir. Bu rakamlardan yola çıkarak, Nevşehir ilinde beş yıldızlı işletmeler için  $4766 \times 0,59 = 2811$ ; dört yıldızlı işletmeler için  $6835 \times 0,38 = 2597$  çalışan (toplam 5408 çalışan) araştırmanın evrenini sayısal olarak ifade etmektedir. Ancak araştırmanın zaman ve maliyet kısıtları, araştırma evreni üzerinde tam sayım yapılmasına imkân vermediğinden örnekleme yönteminden

yararlanılmıştır. Evreni en iyi şekilde temsil edebilecek örneklem hacmi  $\alpha=0,05$  anlamlılık düzeyi ve  $\pm 0,05$  örnekleme hatası göz önünde bulundurularak 359 çalışan olarak hesaplanmıştır.

Veri toplama aracı olarak oluşturulan form, Nevşehir ilinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerine bırakılmış, belirli bir süre sonra ise toplanmıştır. Kabul edilebilir örneklem büyüklüğüne (359) ulaşmak için otel işletmelerine toplam 500 adet form bırakılmış ancak 387 adeti geri dönmüştür. Formların incelenmesi sonucu eksik bırakılan ve aynı şıkların işaretlenmesi gibi nedenlerle geçerliliği olmayan formlar ayıklandıktan sonra 312 adedi analize değer bulunmuştur. Dolayısıyla toplam örneklem büyüklüğünün %87'sinden geri bildirim elde edilmiştir. Bu doğrultuda araştırmanın örnekleme dâhil olan 312 katılımcının demografik özelliklerine ilişkin betimleyici istatistikler (frekans, yüzde dağılımları) Tablo 1'de sunulmaktadır:

**Tablo 1: Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin İstatistikler**

Değişken	Grup	Frekans (n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	130	41,7
	Erkek	182	58,3
Yaş	20 ve altı	21	6,7
	21-30	143	45,8
	31-40	104	33,3
	41-50	28	9,0
	50 ve üzeri	16	5,1
Eğitim Durumu	İlköğretim	31	9,9
	Lise	117	37,5
	Ön lisans	55	17,6
	Lisans	98	31,4
	Lisansüstü	11	3,5
İşletme Statüsü	5 yıldız	170	54,5
	4 yıldız	142	45,5
<b>Toplam</b>		<b>312</b>	<b>100</b>

Tablo 1'de görüldüğü üzere araştırmaya katılan 312 çalışanın %58'i erkek ( $n:182$ ), %42'si ( $n:130$ ) kadın çalışandan oluşmaktadır. Katılımcıların %45'i ( $n:145$ ) 21-30 yaş aralığında, %33'ü, ( $n:104$ ) ise 31-40 yaş aralığındadır. Araştırmaya katılan çalışanların eğitim durumuna bakıldığında, yaklaşık %69'luk ( $n:185$ ) bir oranla büyük çoğunluğunun ön lisans ve lisans mezunu olduğu görülmektedir. Katılımcıların çalıştıkları işletmenin statüsüne ilişkin değerler incelendiğinde ise %54'ünün ( $n:170$ ) 5 yıldızlı, %42'sinin ( $n:142$ ) ise 4 yıldızlı otel işletmelerinde görev yaptığı görülmektedir.

### 3.3. Verilerin Analizinde Kullanılan İstatistiksel Yöntemler

Analiz sürecine geçilmeden önce, katılımcılardan elde edilen veriler bilgisayar ortamına aktarılmış ve hatalı kodlama olasılığı göz önünde bulundurularak tüm verilerin frekans dağılımları incelenmiştir. Daha sonra ise çalışmada kullanılan ulusal kültür ve paternalist liderlik algısına ilişkin ölçeklerin güvenilirliği test edilmiştir. Güvenirlilik, bir testin veya ölçeğin ölçmek istediği şeyi tutarlı ve istikrarlı bir biçimde ölçme derecesini ifade etmektedir. Bir ölçeğin güvenilirliğini test etmede ise çeşitli yaklaşımlar bulunmaktadır. Bu çalışmada, özellikle Likert tipi ölçeklerin güvenilirliğinin test edilmesinde yaygın olarak kullanılan Cronbach Alfa yöntemi benimsenmiştir. Alfa katsayısı 0 ile 1 arasında değer almakta ve kabul edilebilir bir değer 0,70 den büyük olması arzu edilmektedir (Altunışık vd., 2012:126). Bu doğrultuda çalışma kapsamında yer alan her bir ölçeğe ve ölçeklerdeki her bir boyuta ilişkin Cronbach Alfa Katsayısı değerlerinin (Tablo 2) kabul edilebilir değer üzerinde ( $\alpha \geq 0,70$ ) olduğu ve ölçeklerin güvenilir olduğu ifade edilebilir.

**Tablo 2: Ölçeklere İlişkin Güvenirlilik Testi Sonuçları**

Ölçekler ve Alt Boyutları	Cronbach Alpha Katsayısı ( $\alpha$ )
Ulusal Kültür	<b>0,83</b>
Güç Mesafesi	0,79
Bireycilik / Toplulukçuluk	0,83
Erillik / Dişillik	0,74
Belirsizlikten Kaçınma	0,79
Paternalist Liderlik	<b>0,86</b>

Verilerin çözümlenmesinde hangi testlerin kullanılabilceğine karar verebilmek amacıyla ise tek değişkenli normallik testi uygulanmıştır. Çalışmada kullanılan veri setinin tek değişkenli normal dağılım gösterip göstermediğinin incelenmesi, literatürde önerilen yöntemlerden biri olan basıklık ve çarpıklık değerlerine göre test edilmiştir. Normal dağılım gösteren bir verinin basıklık ve çarpıklık katsayıları sıfırdır. Ancak bu değerlerin -1/+1 arasında olması, dağılımın normalden aşırı sapma göstermediğinin bir kanıtı olarak değerlendirilebilir. (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2014). Yapılan analiz sonucu ölçekte yer alan ifadelerin basıklık ve çarpıklık değerlerinin önerilen değer olan -1 ile +1 değerleri arasında olduğu gözlenmiştir. Dolayısıyla, basıklık ve çarpıklık değerleri verinin tek değişkenli normal dağılım gösterdiğini destekleyerek, parametrik testlerin kullanımına olanak sağlamıştır.

Çalışmanın kuramsal çerçevesi doğrultusunda geliştirilen araştırma hipotezlerinin sınanabilmesi amacıyla ise “Çoklu Doğrusal Regresyon” analizinden yararlanılmıştır. Çoklu doğrusal regresyon analizi, bir bağımlı değişkenin iki ya da daha fazla bağımsız değişken tarafından tahmin edilmesine dayanan bir analiz tekniğidir. Ancak çoklu regresyon analizinin gerçekleştirilmesi bazı ön varsayımların karşılanmasını gerektirmektedir. Bu varsayımlardan ilki, modelde yer alan tüm değişkenlerin hata terimleri arasında çoklu normal dağılımın ve bağımlı-bağımsız değişkenler arasında doğrusal ilişkilerin olmasıdır. Bu doğrultuda, değişkenlere ilişkin saçılım ve P-P grafikleri incelenmiş ve analizin ön varsayımlarından olan doğrusallık ve çoklu normalliğin karşılandığı gözlenmiştir. Analizin bir diğer varsayımı ise değişkenlere ilişkin hata terimleri arasında otokorelasyonun bulunmamasıdır. Bu ön varsayımın sınanabilmesi amacıyla Durbin-Watson (DW) testinden yararlanılmaktadır. DW değeri, 0 ile 4 arasında değişmekte ve 0’ya yakın değerler aşırı pozitif korelasyonu, 4’e yakın değerler aşırı negatif korelasyonu, 2’ye yakın değerler ise otokorelasyon olmadığını ifade etmektedir. Bu nedenle DW değerinin 1,5 ile 2,5 arasında bir değer alması arzu edilmektedir (Kalaycı, 2014:227).

Çoklu regresyon analizinin bir diğer temel varsayımı ise çoklu bağıntı sorununun olmadığı varsayımdır. Çoklu bağıntı sorunu modelde yer alan bağımsız değişkenler arasında yüksek korelasyonun varlığını ifade etmektedir. Bu sorunun saptanmasında kullanılan birkaç yöntem bulunmaktadır. Bu çalışmada Varyans Artış Faktörleri (VIF) yöntemi kullanılmıştır. VIF değeri için herhangi bir değer aralığı bulunmamakla birlikte, literatürde 10’un üzerindeki VIF değerleri çoklu doğrusal bağlantı sorunu olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle VIF değerinin 10’un altında olması arzu edilmektedir (Kalaycı, 2014:224). Çalışmada kurulan çoklu regresyon modeli için DW ve VIF değerlerinin literatürde belirlenen değer aralıklarında yer aldığı gözlenmiştir. Bu testlerin ayrıntılı değerlerine ise bulgular kısmında yer verilmiştir.

## 4. Araştırma Bulguları

### 4.1. Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Analizi

Tablo 3’de ulusal kültür ve paternalist liderlik değişkenlerini açıklayan ifadelerle ilişkin katılımcıların verdikleri yanıtların aritmetik ortalamaları ve standart sapma değerlerine yer verilmiş, ardından değişkenler arasındaki ilişkilerin varlığını tespit edebilmek amacıyla ise korelasyon analizinden faydalanılmıştır.

**Tablo 3: Aritmetik Ortalamalar, Standart Sapmalar ve Korelasyon Katsayıları**

Değişkenler	AO	Std. S.	1	2	3	4	5
(1) Güç Mesafesi	3,05	0,798	1	0,19**	0,24**	0,29**	0,25**
(2) Toplulukçuluk	3,35	0,826	0,19**	1	-0,08	0,70**	0,69**
(3) Erillik	2,61	0,886	0,24**	-0,08	1	0,10	0,08
(4) Belirsizlikten Kaçınma	3,50	0,779	0,29**	0,70**	0,10	1	0,64**
(5) Paternalist Liderlik	3,25	0,727	<b>0,25**</b>	<b>0,69**</b>	<b>0,08</b>	<b>0,64**</b>	<b>1</b>

\*\* p < 0.001 n= 312

Katılımcıların ulusal kültür boyutlarına ilişkin aritmetik ortalamalarından da görüleceği üzere güç mesafesi boyutunun orta düzeyde, toplulukçuluk ve belirsizlikten kaçınma boyutlarının ise görece olarak yüksek düzeyde olduğu ifade edilebilir. Çalışanların sahip olduğu eril değerlere ilişkin ortalama incelendiğinde ise bu değerlerin düşük olduğu, dolayısıyla dişil değerlerin daha baskın olduğu söylenebilir. Ayrıca çalışanların paternalist liderlik algısına ilişkin ortalamaların ise ölçek orta değerinden yüksek olduğu görülmektedir. Tabloda belirtilen değerlerden yola çıkarak, korelasyon analizi sonucunda elde edilen Pearson korelasyon katsayıları ( $r$ ) incelendiğinde ise çalışanların paternalist liderlik algıları ile güç mesafesi ( $r=0,25$ ,  $p<0,001$ ) arasında pozitif yönlü fakat zayıf bir ilişki; toplulukçuluk ile ( $r=0,69$ ,  $p<0,001$ ) pozitif yönlü güçlü bir ilişki; belirsizlikten kaçınma ile de benzer şekilde ( $r=0,64$ ,  $p<0,001$ ) pozitif yönlü güçlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Diğer taraftan paternalist liderlik algısı ile erillik boyutu arasındaki korelasyon katsayısı ( $r=0,08$ ,  $p=0,116>0,001$ ) incelendiğinde, iki değişken arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmektedir.

#### 4.2. Hipotez Testlerine İlişkin Bulgular

Araştırmaya dâhil olan konaklama işletmelerinde, çalışanların paternalist liderlik algılarının açıklanmasında ulusal kültür boyutlarının katkısını ortaya koyabilmek amacıyla ulusal kültür boyutlarının bağımsız, paternalist liderlik algısının ise bağımlı değişken olduğu çoklu regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Tablo 4’de ulusal kültür boyutları ve çalışanların paternalist liderlik algıları arasındaki ilişkiyi gösteren çoklu regresyon analizi bulgularına yer verilmektedir.

**Tablo 4: Ulusal Kültür Boyutları ve Paternalist Liderlik Algısı Arasındaki İlişki**

Değişkenler	$\beta$	t	p	VIF	DW	F	R <sup>2</sup> (ad)
Güç Mesafesi	0,055	1,329	0,185	1,153	1,851	91,700	0,538
Toplulukçuluk	0,505	8,982	0,000	2,127			
Erillik	0,093	2,277	0,023	1,125			
Belirsizlikten Kaçınma	0,265	4,633	0,000	2,197			

\* p < 0.001 n=312

Ulusal kültür boyutları ile paternalist liderlik algısı arasında kurulan regresyon modelinin %95 güven düzeyinde istatistikî açıdan anlamlı olduğu ifade edilebilir ( $F=91,700$   $p=0,000<0,001$ ). Bağımsız değişkenler olan güç mesafesi, toplulukçuluk, erillik ve belirsizlikten kaçınma boyutları ile çalışanların paternalist liderlik algısı arasındaki ilişkiyi gösteren çoklu regresyon analizi sonuçları incelendiğinde, kültürel boyutların paternalist liderlik algısı üzerindeki değişimin %54’ünü ( $R^2=0,538$ ) açıkladığı görülmektedir. Ancak toplulukçuluk ( $t=8,982$ ,  $p=0,000<0,05$ ), erillik ( $t=2,277$ ,  $p=0,023<0,05$ ) ve belirsizlikten kaçınma ( $t=4,633$ ,  $p=0,000<0,05$ ) boyutlarının paternalist liderlik algısının açıklanmasında pozitif yönlü anlamlı bir katkısı bulunurken; güç mesafesi ( $t=1,329$ ,  $p=0,185>0,05$ ) boyutunun paternalist liderlik algısının açıklanmasında anlamlı bir katkısının olmadığı görülmektedir. Standardize edilmiş Beta katsayıları incelendiğinde ise çalışanların sahip olduğu toplulukçu değerlerin ( $\beta=0,505$ ) paternalist liderlik algısının açıklanmasında diğer kültür boyutlarından daha etkili olduğu görülmektedir.

Elde edilen bu sonuç, çalışmanın kavramsal çerçevesinde ifade edilen paternalist liderlik algısı ve kültürel varsayımlar arasında bir ilişkinin olabileceği öngörüsü ile kısmen örtüşüğünü göstermektedir. Toplulukçuluk ve belirsizlikten kaçınma boyutları ile paternalist liderlik algısı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olabileceği öngörüsü örneklem tarafından desteklenirken; kavramsal çerçevede belirtilen öngörünün aksine erillik boyutu ile paternalist liderlik algısı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu, güç mesafesinin ise bu liderlik tarzına ilişkin algının açıklanmasında etkili olmadığı görülmüştür. Bu doğrultuda çalışanların paternalist liderlik algılarının açıklanmasında ulusal kültür boyutlarının katkısını ortaya koyabilmek amacıyla kurulan araştırma hipotezlerinden H<sub>1</sub> ve H<sub>4</sub> hipotezleri kabul edilirken ve H<sub>2</sub> ve H<sub>3</sub> hipotezleri reddedilmiştir.

#### 5. Sonuç ve Değerlendirme

Bir toplumun ya da ülkenin ihtiyaç ve sorunlarının giderilmesine ilişkin üretilen çözümlerin benimsenerek, paylaşılan inanç, değer ve uygulamalar haline gelmesini sağlayan kültür, liderlik davranışlarının şekillenmesinde ve bu davranışların liderin takipçileri tarafından algılanmasında önemli dış faktörlerden biridir. Çünkü içinde yetiştiği ülke ya da toplumun temel kültürel değerlerine sahip olan insan, sosyal bir sistem olan örgüt ve toplum arasındaki ilişkide bir köprü görevi görmektedir. Dolayısıyla lider olarak kabul edilen kişilerin, belirli bir toplumun kültürü içinde yetiştikleri düşünüldüğünde, toplumun genel kültürel değerleri ile uyumlu davranışlar göstermeleri beklenir. Yapılan bu araştırma ile ulusal kültür ve doğu kültürüne özgü bir liderlik modeli olan paternalist liderlik algısı arasındaki ilişki görgül olarak ortaya koyulmaktadır. Çalışma kapsamında geliştirilen dört araştırma hipotezi, Nevşehir’de faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı konaklama işletmeleri çalışanlarına yönelik yapılan kapsamlı bir uygulama sonucunda uygun istatistikî tekniklerle test edilmiştir. Yapılan analizler neticesinde ortaya çıkan temel sonuçlardan ilki; örnekleme dâhil olan konaklama işletmelerinde çalışanların orta düzeyde güç mesafesine, yüksek belirsizlikten kaçınma algısına, dişil ve toplulukçu değerlere sahip olmalarıdır. Bu değerler, Hofstede’in Türk Toplumunu için belirlediği yüksek güç mesafesi, yüksek belirsizlikten kaçınma, dişillik ve toplulukçu değerler ile tam olarak örtüşmese de örneklem sayısının küçüklüğü ve ölçümün bireysel düzeyde yapılması gibi nedenler göz önüne alındığında, aşırı düzeyde bir tezatlığın olmadığı söylenebilir. Ayrıca kültürün dinamik yapısı ile Hofstede (1980a)’ın yapmış olduğu çalışmanın üzerinden 35 yıl geçtiği göz önünde bulundurulursa, birey ve toplumların kültürel değerlerinde birtakım değişimlerin olması mümkündür.

Ulusal kültür boyutları ile çalışanların paternalist liderlik algısı arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan analizler neticesinde toplulukçuluk, belirsizlikten kaçınma ve eril değerlerin paternalist liderlik algısının açıklanmasında pozitif yönlü anlamlı bir katkısının olduğu tespit edilmiştir. Ancak paternalist liderlik algısının açıklanmasında görece olarak en fazla toplulukçuluk boyutunun etkili olduğu görülmüştür. Bu bağlamda örnekleme dâhil olan konaklama işletmelerinde çalışanların sahip olduğu toplulukçu değerlerin, aile kavramına vurgu yapan paternalist liderlik algısının açıklanmasında önemli bir rol oynadığı ifade edilebilir. Ayrıca Paşa vd. (2001) ve Aycan vd. (2000)’nin yaptığı çalışma ile benzerlik gösteren bu sonuç ile Türk çalışanlardan oluşan bir örnekleme, -Batıdaki kesin çizgiler ile yapılan



ayırımın aksine- çalışanların ilişki ve görev odaklı tarzları birleştiren bir yönetici algısına sahip oldukları bir kez daha ortaya koyulmuş olmaktadır. Diğer taraftan çalışmanın kavramsal çerçevesinde bireyler arasındaki eşitsizliğin kabul edildiği ve itaat etmenin doğal karşılandığı yüksek güç mesafesine sahip toplumlarda, liderlerin daha fazla astları yerine karar alma ve otokratik davranışlar sergileyeceği dolayısıyla çalışanların bu liderlik tarzına yönelik algılarının da daha yüksek olacağı ifade edilmişti. Ancak yapılan korelasyon ve regresyon analizlerinin sonuçlarına bakıldığında, -Aycan vd. (2000)'nin elde ettiği sonucun aksine- çalışanların orta düzeyde güç mesafesi algısına sahip olmalarına rağmen, güç mesafesinin paternalist liderlik algısının açıklanmasında bir rol oynamadığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla çalışanlarda güç mesafesi algısının yüksek düzeyde olmaması ve paternalist liderliğin açıklanmasında toplulukçu davranış biçiminin en baskın faktör olması, paternalist liderliği yardımsever diktatörlük olarak nitelendiren Batı yönetim literatürünün aksine, ast ile üst arasındaki ilişkilerin daha çok duygusal bir bağ ile kurulduğunu vurgulaması bakımından önem taşımaktadır. Çalışma kapsamında dikkat çekici sonuçlardan bir diğeri ise kavramsal çerçevede belirtilen varsayımın aksine eril değerlerin paternalist liderlik algısının açıklanmasında küçük de olsa rol oynadığının görülmesidir. Bu durumu ise yoğun bir rekabet ortamına sahip olan turizm sektöründe, kilit bir rol üstlenen yöneticilerin işletmelerin amaçlarına ulaşabilmek amacıyla başarı odaklılığı benimsemek durumunda olmaları ile açıklamak mümkündür. Özellikle konaklama işletmeleri gibi hizmet üreten işletmelerin varlıklarını sürdürebilmek için doluluk oranı, satış karı gibi nicel anlamda başarıyı sağlama zorunlulukları, yöneticilerin güç ve başarı kavramlarına odaklanarak daha çok görev odaklı bir tutum sergilemelerine neden olabilir. Dolayısıyla konaklama işletmeleri çalışanlarının, yöneticilerinin bu davranışlarına ilişkin algılarında dişil değerlerin aksine eril değerlerin daha etkili olduğu sonucu makul olarak kabul edilebilir.

Ulusal kültür boyutları ve paternalist liderlik ilişkisi kapsamında elde edilen bu bulgular, özellikle toplulukçu değerlerin paternalist liderlik algısının açıklanmasında önemli bir katkısının olduğunu göstermektedir. Bu noktadan hareketle toplulukçuluğun hâkim olduğu toplumlarda paternalist liderlik tarzının benimsenmesi, takım ruhunun pekiştirilmesini sağlayarak işletmelerin başarıya ulaşmasında önemli bir araç olarak kullanılabilir. Ayrıca çalışanlar arasındaki rekabeti arttırarak örgüt içi çatışmaların artmasına yol açan günümüz yönetim dünyasında bu çalışmanın konaklama işletmeleri yöneticilerine sunabileceği ilk öneri, örgüt içi çatışmaların azaltılmasında çalışanlar arasında güven ve aile ikliminin yaratılmasının sağlanması olacaktır. Bu sayede yöneticiler, çalışanlar arasında sağlıklı ilişkilerin kurulmasına katkıda bulunarak örgütleri daha verimli hale getirecek bir çalışma ortamının oluşmasını sağlayabilir. Çalışanların sahip olduğu kültürel değerler ile liderlik tarzı arasındaki uyum neticesinde ise örgüt içerisinde sağlıklı bir iklimin oluşacağı ve bu durumun da örgütlerin performanslarına olumlu şekilde yansıtılabileceği ifade edilebilir. Paternalist liderlik davranışları ile çalışanın motive edilmesi, çalışanın örgüte olan bağlılığının ve iş tatmininin de artmasını sağlayarak işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamalarında önemli bir değer olarak kabul edilebilir. Bu nedenle özellikle bu tip değerlerin baskın olduğu toplumlarda yöneticiler çalışanlarıyla görev odaklı ilişki kurmaktan kaçınılmalı, çalışanlarına bir aile üyesi gibi yaklaşmalıdırlar. Bununla birlikte, yönetimin bireylerden ziyade grupların idaresi olduğu bilincine varılmalı ve yönetsel süreçler bu yapıya uygun hale getirilmelidir. Ancak paternalist liderlik davranışlarının her örgütte aynı etkiyi bırakmayacağı da göz ardı edilmemelidir. Çünkü örgütler aynı toplum içerisinde yer alsalar da örgütlerin farklı içsel ve dışsal faktörlerden farklı düzeylerde etkilenmeleri, bu liderlik tipine karşı olan tutumu da etkileyecektir. Dolayısıyla paternalist davranışların sergilenmesinde yöneticilerin örgütü ve örgütün içinde bulunduğu çevreyi iyi değerlendirmeleri ve çalışanlarının bireysel özelliklerini de dikkate almaları gerekmektedir. Sonuç olarak örgütlerin başarıya ulaşmasında en önemli araçlar arasında yer alan liderlik tarzının şekillenmesinde ve takipçileri tarafından algılanmasında ulusal kültürün etkisinin olacağı öngörüsünü doğrulayan araştırma bulguları, özellikle insan kaynaklarının etkin kullanımı bakımından önem taşımaktadır. Günümüz rekabet ortamında hizmet veren işletmelerin ayakta kalabilmelerinin insan unsuruna bağlı olduğu düşünüldüğünde, insanın sahip olduğu kültürel değerleri dikkate almayan yönetsel yaklaşımların kurumsal başarının önündeki en önemli engellerden biri olabileceği kültürü temel alan çalışmaların sıklıkla değindiği bir öngörüdür.

Bu çalışma kapsamında inceleme konusu olan kültürel boyutlar ve paternalist liderlik arasındaki ilişkinin literatürde gereken ilgiyi görmemesi ise bu ilişkinin ilgi çekici ve araştırmaya açık yapısını güçlendirmektedir. Özellikle paternalist liderlik ile ilgili yapılan çalışmaların sayısının sınırlı olduğu ve bu çalışmaların çoğunun örgütlerde var olan paternalist eğilimlerin ortaya koyulmasına yönelik olduğu görülmektedir. Paternalizmin örgütsel davranış konuları ile ilişkisini belirlemeye yönelik ise az sayıda çalışma bulunmaktadır. Bu nedenle paternalist liderliğin ekip çalışması, motivasyon ve örgüt içi çatışmaların yönetimi gibi örgütsel davranış konuları ile ilişkilendirilerek yapılacak çalışmaların literatüre önemli katkılar sağlayacağı beklenmektedir. Diğer taraftan araştırmaya dâhil edilen örneklem hacminin Nevşehir ilinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı konaklama işletmeleri ile sınırlı olması ve kavramlar arasındaki ilişkinin sadece Türk kültürel değerlerini yansıtacak biçimde incelenmesi bu çalışmanın en önemli kısıtlarını oluşturmaktadır. Bu nedenle kavramlar arasındaki ilişkinin daha geniş bir örneklem hacmi ve farklı kültürler ile karşılaştırılarak ortaya çıkarılmasının literatüre katkıda bulunacağı düşünülmektedir.

## KAYNAKÇA

- Ağaoğlu, O.K. (1992). İşgücünü verimli kullanma tekniklerinin turizm sektörüne uygulanması. *Verimlilik Dergisi*, 110-121.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım E. (2012). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. İstanbul: Sakarya.
- 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: An International Review*, 49 (1), 199-221.
- Aycan, Z. (2001). Paternalizm: Yönetim ve liderlik anlayışına ilişkin üç görgül çalışma. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(1):11-31.
- Aycan, Z. (2006). Paternalism towards conceptual refinement and operationalization. U. Kim, K. Yang, K. Hwang (Ed.). *Indigenous and Cultural Psychology*, 445-466. USA: Springer Science.
- Cheng, B., Chou, L., Wu, T., Huang, M., Farh, J. (2004). Paternalistic leadership and subordinate responses: Establishing a leadership model in Chinese organizations. *Asian Journal of Social Psychology* 7, 89-117.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. Ve Büyüköztürk, Ş. (2014). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik: SPSS ve LISREL uygulamaları*. 3. Baskı. Ankara: Pegem Akademi.
- Demirer, P. (2012). *Is Paternalistic leadership empowering: A contingency framework*. Yüksek lisans tezi. Koç Üniversitesi, İstanbul.
- Dickson, M.W., Den Hartog, D.N. ve Mitchelson, J.K. (2003). Research on leadership in a cross-cultural context. *The Leadership Quarterly*, 14, 729-768.
- Dimmock, C. ve Walker, A. (2000). Introduction-justifying a cross-cultural comparative approach to school leadership and management. *School Leadership and Management*, 20, 137-141.
- Dorfman, P. W. ve Howell, J. P. (1988). Dimensions of national culture and effective leadership patterns: Hofstede revisited. E.G. McGoun (Ed.), *Advances in international comparative management*, 127-149, Greenwich, CT: JAI Press.
- Erkuş, A., Tabak, A. ve Yaman, T. (2010). Paternalist (Babacan) liderlik çalışanların örgütsel özdeşleşmelerini ve işten ayrılma niyetlerini etkiler mi? Bir özel hastane uygulaması. 9. *Ulusal İşletmecilik Kongresi Bildiri Kitabı*, 594-598.
- Feinberg, J. (1971). Legal paternalism. *Canadian Journal of Philosophy*, 1(1),105-124.
- Freitag, A. R. ve Stokes, Q. A. (2009). *Global public relations: Spanning borders, spanning cultures*. USA: Routledge.
- Frost, D., Goode, S. ve Hart D. (2010). Individualist and collectivist factors affecting online repurchase intentions. *Internet Research*, 20 (1), 6-28.
- Gelfand, M. J., Erez, M. ve Aycan, Z. (2007). Cross-cultural organizational behavior. *Annual Review Psychology*, 58, 479-514.
- Hofstede, G. (1980a). *Culture's consequences*, London: Newbury Park.
- Hofstede, G. (1980b). Motivation, leadership and organization: Do American theories apply abroad? *Organizational Dynamics*, 42-63.
- Hofstede, G. (1981). Culture and organizations. *International Studies of Management & Organization*, 4 (10), 15-41.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. ve Sanders, G. (1990). Measuring organizational culture: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, 35, 286-316.
- Hofstede, G. (1998). Masculinity/ Femininity as a dimension of culture. G. Hofstede ve W. Arrindell (Ed.). *Masculinity and Femininity: The taboo dimension of national cultures*, 3-28. USA: Sage Publications.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations* (2nd ed.). Thousand Oaks CA: Sage.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J. ve Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind*. USA: Mc. Graw Hill.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2 (1).
- House, R.J., Hanges, P.J., Javidan, M., Dorfman, P.W. ve Gupta, V. (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Sage publications.
- Jackson, T. (2001). Cultural values and management ethics: A 10-nation study. *Human Relations*, 54 (10), 1267-1302.
- Kabasakal, H. ve Bodur, M. (2007). Leadership and culture in Turkey: A multifaceted phenomenon. *Culture and leadership across the world: The GLOBE book of in-depth studies of*, 25, 835-874.
- Kalaycı, Ş. (2014). *Spss uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*. Ankara: Asil.
- Kartarı, A. (2014). *Kültür, farklılık ve iletişim*. İstanbul: İletişim.
- Kluckhohn, F. R. ve Strodtbeck, F. L. (1961). *Variations in value orientations*. Evanston, IL: Row, Peterson.
- Kongar, E. (2008). *Kültür Üzerine*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Mutlu, A. (2010). *Hemşirelere göre yönetici hemşirelerin paternalistik davranış örüntülerinin hasta bakımı ile ilgili görevlerine yansımaları*. Yüksek lisans tezi. Akdeniz Üniversitesi, Antalya.

- Öz, E.Ü. ve Kılıç, B. (2010). Paternalist liderliğin çalışanların iş tutumlarına etkisi. *18. Ulusal Yönetim ve Örgüt Kongresi Bildiri Kitabı*, 681-688.
- Paşa, S.F., Kabasakal, H. ve Bodur, M. (2001). Society, organizations and leadership in Turkey, *Applied Psychology: An International Review*, 50 (4), 559-589.
- Pellegrini, E. ve Scandura, T., A. (2008). Paternalist leadership: A review and agenda for future research. *Journal of Management*, 3 (34), 566-593.
- Pellegrini, E.K., Scandura, T.A. ve Jayaraman, V. (2010). Cross-cultural generalizability of paternalistic leadership: An expansion of leader-member exchange theory. *Group & Organization Management*, 35, 391- 420.
- Rodrigues, C.A., (1998). Cultural classifications of societies and how they affect. *Cross-Cultural Management* 5 (3), 31-41.
- Sargut, A.S. (1994). Bireycilik ve ortaklaşa davranış ikileminde yönetim ve örgüt kuramları. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 49 (1), 321-332.
- Sargut, A.S. (2001). *Kültürler arası farklılaşma ve yönetim*. Ankara: İmge.
- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. M. P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, 1- 65, New York: Academic Press.
- Sennett R. (2005). *Otorite*. K. Durand (Çev.) İstanbul: Ayrıntı.
- Suber, P. (1999) Paternalism. C.B. Gray (Ed.), *Philosophy of Law: An Encyclopedia*, Garland Pub. II, 632-635.
- Şendoğdu, A. ve Erdiñencelebi, M. (2014). Paternalist liderlik ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkiye yönelik bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi İ.İ.B.F. Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 27, 254-273.
- Temel Eğinli, A. ve Yeygel Çakır, S. (2011). Toplum kültürünün kurum kültürüne yansımaları. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 3(2), 37-50.
- Triandis, H.C. (1994). Theoretical and methodological approaches to the study of collectivism and individualism. U. Kim, H.C. Triandis, Ç. Kağıtçıbaşı vd. (Ed.), *Individualism and collectivism: Theory, method and applications*, 41-51. Thousand Oaks CA: Sage.
- Triandis, H.C. (1995). *Individualism & collectivism*. Boulder Co: Westview.
- Trompenaars, F. ve Hampden-Turner, C. (1997). *Riding the waves of culture: Understanding cultural diversity in business*. London: Nicholas Brealey.
- Türesin, H. (2012). *Örgüt çalışanlarının paternalistik liderlik algıları, öğrenilmiş güçlülük düzeyleri, iş tatmin düzeyleri ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi*. Yüksek lisans tezi. Celal Bayar Üniversitesi, Manisa.
- Van De Veer, D. (1986). *Paternalistic Intervention: The moral bounds of benevolence*. Princeton: Princeton University Press.
- Wasti, S.A., Tan, H.H., Brower, H.H., ve Önder, Ç. (2007). Cross-cultural measurement of supervisor trustworthiness: An assessment of measurement invariance across three cultures. *The Leadership Quarterly*, (18) 5, 477-489.
- Westwood, R. (1997). Harmony and patriarchy: The cultural basis for paternalistic headship among the overseas Chinese. *Organization studies*, (18) 3, 445-480.
- Yeloğlu, H.O. (2011). Türk toplumsal kültürünün örgüt yapılarına olan etkilerinin belirlenmesine yönelik bir çalışma. *ODÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 4 (2), 153-170.
- Yoo, B., ve Donthu, N. (2002). The effects of marketing education and individual cultural values on marketing ethics of students. *Journal of Marketing Education*, (24) 2, 92-103.