

## **PATERNALİST LİDERLİK VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLİŞKİSİ: SAKARYA ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ<sup>1</sup>**

**Damla KARŞU CESUR\***

**Alev ERKİLET\*\***

**Hasan Hüseyin TAYLAN\*\*\***

### **Öz**

Paternalist liderlik şefkat ve otoriteyi birleştiren bir liderlik anlayışını ifade eder. Hofstede'nin kültürel boyutları bağlamında ise alanda öne çıkan görüş, paternalist liderliğin belirsizlikten sakınma ve güç aralığı yüksek, dişil ve kollektivist kültürel boyutların baskın olduğu örgütlerde daha yaygın olabileceği yönündedir. Buradan hareket eden araştırma ise paternalist liderliği, kültürün söz konusu boyutları bağlamında sorgulamaktadır. Bu doğrultuda Sakarya Üniversitesi'nde görev yapmakta olan akademik ve idari toplam 346 kişilik bir örnekleme uygulanan anket formları neticesinde çalışanın paternalist liderlik eğilimi üzerinde bireycilik-kollektivizm, güç aralığı ve erillik-dişillik boyutlarının etkili olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca katılımcının demografik özelliklerinden olan cinsiyeti ile paternalist liderlik eğilimi arasında da istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin bulunduğu saptanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Liderlik, paternalist liderlik, paternalist liderlik eğilimi, paternalizm, kültürel boyutlar.

---

<sup>1</sup> Bu çalışma Damla Karşu Cesur'un 2015 yılında Sakarya Üniversitesi Halkla İlişkiler ve Reklamcılık Yüksek Lisans Programında hazırlamış olduğu aynı adlı yüksek lisans tezi çalışmasından oluşturulmuştur.

\* Arş. Gör., Marmara Üniversitesi Reklamcılık ve Tanıtım Bilim Dalı, karsu.cesur@gmail.com.tr

\*\* Doç. Dr., İstinye Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi, Sosyoloji Bölümü, aerkilet@istinye.edu.tr

\*\*\* Doç. Dr., Sakarya Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi, Sosyal Hizmetler Bölümü, htaylan@sakarya.edu.tr

## **The Relationship between Paternalistic Leadership and Organizational Culture: The Case of Sakarya University**

### **Abstarct**

Paternalistic leadership combines benevolence and authority. In the context of Hofstede's cultural dimensions, the dominant view in the literature is that the paternalistic leadership is more prevalent in feminine, collective, high power distant, and high uncertainty avoidance organizations. Based on literature, this study analyzates the relationship between these dimensions of culture and paternalistic leadership tendency of employee. For that purpose, research was carried out in Sakarya University, with 346 academic and administrative staff. As a result of the questionnaire applied to both academic and administrative staff of the university, it was determined that individualism-collectivism, power distance and masculinity-femininity dimensions are effective on paternalist leadership tendency. Also, it was found that there is a statistically significant relationship between the participants' gender and their paternalist leadership tendency.

**Keywords:** Leadership, paternalistic leadership, paternalistic leadership tendency, paternalism, cultural dimensions

### **Giriş**

Türkçe'ye babacan liderlik olarak da çevirilen paternalist liderlik literatürde genellikle baba şefkati ile otoriteyi bir araya getiren liderlik biçimi şeklinde tanımlanmaktadır (Fahr ve Cheng, 2000). Bu çerçevede, söz konusu anlayışta lider ile izleyici arasındaki ilişki kelimenin tam anlamıyla bir ebeveynin çocuğu ile kurmuş olduğu ilişkiyi hatırlatılmaktadır. Bu haliyle paternalist liderlik alandaki kimi araştırmacılar tarafından olumsuz bir yaklaşımla ele alınarak değerlendirilmiştir. Buna rağmen alanda gerçekleştirilen bazı araştırmalar paternalist liderliğin çalışanlar üzerinde birtakım olumlu etkilere sahip olabileceğini ortaya koymuştur (Cheng vd., 2013; Mulla ve Krishnan, 2012; Chen vd., 2011; Öner, 2011; Pellegrini, Scandura ve Jayaraman, 2010; Erben ve Güneşer, 2007;

Aycan, 2006; Paşa, Kabasakal ve Bodur, 2001; Fahr ve Cheng, 2000). Gerçekleştirilen araştırmalar neticesinde paternalist liderliğin yönetsel bağlamda etkili bir liderlik biçimi olabileceği bulgusu ise alandaki başka araştırmacıların da dikkatini çekerek kavrama yönelik ilgiyi arttırmıştır.

Tahmin edileceği üzere yönetim literatüründe paternalist liderlik anlayışına yönelik artan söz konusu ilgi, yönetimde kültürlerarası farkların rolünün anlaşılmasından bağımsız değildir. Bu çerçevede ilk kez 80'li yıllarda Hofstede tarafından uluslararası bir şirket olan IBM'in 60'dan fazla yurt dışı ayağında gerçekleştirilen kültürel boyutlar araştırması önemli bir dönüm noktasına işaret etmektedir. Araştırmada neticesinde ise erillik-dişillik, bireycilik-kollektivizm, belirsizlikten sakınma aralığı ve güç aralığı olarak ortaya konan kültürel boyutlar, farklı kültürleri karşılaştırırken başvurulabilecek hareket noktaları olarak sunulmuştur. Devam eden araştırmalar neticesinde ise ilgili boyutlara kısa dönem-uzun dönem odaklılık ve heveslilik-kısıtlılık boyutlarının eklenmiş olduğu görülmektedir.

Mevcut literatür incelendiğinde ise araştırmacıların paternalist liderlik ile kültürel boyutlar arasında bir bağ kurmakta olduğu fark edilmektedir. Öyle ki, literatürdeki hakim eğilim paternalist liderlik ile örgütteki yüksek güç aralığı ve yüksek belirsizlikten sakınma derecesi, kollektivizm ve erillik kültürel boyutları arasında bir ilişki olabileceği yönündedir (Öner, 2011: 303; Erben ve Güneşer, 2007: 956; Aycan, 2006: 450; House vd., 2004: 461; Paşa, Kabasakal ve Bodur, 2001: 567).

Konuya Türkiye açısından yaklaşıldığında ise yapılan araştırmalar paternalist liderlik anlayışının, belirsizlikten sakınma ve güç aralığı yüksek, dişil ve kollektivist özellikler taşıdığı varsayılan Türkiye'deki (Hofstede, 2011) örgütlerde yaygın olduğunu ortaya koymaktadır (Öner, 2011; Chen vd., 2011; Pellegrini, Scandura ve

Jayaraman, 2010; Pellegrini, 2008; Erben ve Güneşer, 2007; Pellegrini ve Scandura, 2006; Aycan, 2006; Paşa, Kabasakal ve Bodur, 2001). Bununla birlikte son zamanlarda yapılan araştırmalar Türkiye'deki örgütlerin de giderek daha az hiyerarşik ve kolektivist olmaya başladığını ve daha düşük belirsizlikten sakınma aralığına doğru ilerlediğini vurgulamaktadır (Berkman ve Özen, 2008: 21). Ayrıca Bodur ve Kabasakal (2002)'a göre Türkiye'deki örgütler, Batılı örgütlerden iş yapış pratikleri noktasında büyük farklar göstermezken, değerler çerçevesinde Batılı emsallerinden ayrılmaktadır (Berkman ve Özen, 2008: 21).

Bu araştırma ise, Aycan (2006: 462-463)'ın paternalizmi örgütsel bağlamda kavramsal boyutlarıyla ele aldığı "Paternalizm" adlı çalışmasında ortaya koyduğu üzere paternalist liderliği en çok tercih eden veya hiç tercih etmeyen çalışanların hangi özelliklere sahip olduğunun araştırılması gerektiği tavsiyesi doğrultusunda ve daha önce ele alınmış olan kültürel boyutlar ile paternalist liderlik anlayışı arasında bağ kuran yaklaşımlardan hareketle, çalışanın paternalist liderlik eğilimini belirsizlikten sakınma, bireycilik-kollektivizm, erillik- dişillik ve güç aralığı kültürel boyutları bağlamında ele almaktadır. Ayrıca çalışanın paternalist liderlik eğilimi ile demografik özellikleri arasında bir ilişki kurulup kurulamayacağı da araştırmada sorgulanan bir başka noktadır.

## **1. Kavramsal Çerçeve**

### **1.1. Kültürel Boyutlar Kuramı**

Dünyadaki bütün toplumların benzer sorunlarla karşılaşmalarına rağmen farklı çözümler üretmiş oldukları ve kültürlerarası farkların temelini de geliştirilen söz konusu farklı çözümlere dayandığı fikri paralelinde Inkeles ve Levinson (1954) toplumların karşılaştığı ilgili ortak sorunları otorite ile ilişkiler, saldırırganlığın kontrolü ve erillik-dişillik karşıtlığı olmak üzere üç

madde halinde özetlemektedir (Kartarı, 2006: 71-73). 1980'li yıllarda ise Geert Hofstede, örgüt kültürüne yansıyan kültürel farklılıkların önemini gözler önüne serdiği araştırması neticesinde benzer sonuçlara ulaşmıştır. Hofstede çok uluslu bir şirket olan IBM'in farklı ülkelerdeki 60'dan fazla ayağında gerçekleştirmiş olduğu çalışmasında tıpkı Inkeles ve Levinson (1954)'un ortaya koyduğu toplumların ortak sorunlarına benzer bir şekilde kültürlerin güç aralığı, belirsizlikten sakınma derecesi ve erillik-dişillik boyutlarında farklılık gösterdiğini tespit etmiştir. Hofstede'nin saptadığı bir diğer boyut ise toplumun birey ya da topluluk odaklı olmasına bağlı olarak değişen bireycilik-kollektivizm boyutudur. Dolayısıyla Kültürel Boyutlar Kuramı, Hofstede'nin söz konusu çalışmasından hareketle bütün kültürlerin, kültürün boyutları olarak tanımlanan yüksek ve düşük güç aralığı, yüksek ve düşük belirsizlikten sakınma aralığı ile bireycilik-kollektivizm ve erillik-dişillik zıt kutupları arasında herhangi bir yerde durduğunu savunmaktadır.

İnsanda belirsizlikten sakınma güdüsü, varlığını devam ettirebilmek adına daima belirsizliklerle mücadele etmek zorunda kalmış insan için aslında evrensel bir noktayı işaret etmektedir. Belirsizlikten sakınma boyutu ise herhangi bir toplumdaki bireyin karşılaştığı belirsizlik durumu ile başa çıkması noktasında hissedeceği kaygı ve korku ile yakından ilişkilendirilmektedir. Bu çerçevede belirsizlikten sakınma aralığı yüksek toplumlarda birey belirsizlik anlarında daha fazla korku ve endişe yaşarken, belirsizlikten sakınma derecesi görece düşük toplumlarda hissedilen kaygı ve endişe duygularının da nispeten az olması beklenmektedir. Dolayısıyla bir toplumun belirsizlikten sakınma derecesi aynı zamanda o toplumun bireylerinin farklı konumlarda kendilerine yönelik hissettikleri tehditin de göstergesidir (Kartarı, 2006: 98; Hofstede, 2001: 161; Naumov ve Puffer, 2000: 711). Yönetimsel açıdan ise belirsizlikten sakınma derecesinin yüksek olması çalışanın belirsizlik durumlarında daha fazla duygusal reaksiyon göstermesi veya belirsizlik durumlarının daha fazla endişe ve korku yaratması

bağlamlarında önemlidir. Bu sebeple belirsizlikten sakınma aralığı yüksek toplumlarda belirsizlik durumlarına karşı, kural ve yönetmeliklere daha fazla ihtiyaç duyulmakta olduğu görülmektedir (Soares, Farhangmehr ve Shoham, 2007: 280; Wu, 2006: 34).

Toplumun, bireyi veya topluluğu ön plana yerleştirmesi ise kültürün bireycilik-kollektivizm boyutunu belirlemektedir (Wu, 2006: 34; Moorman ve Blakely, 1995:128-129). Bu çerçevede birey menfaatinin, toplum menfaatinin önüne yerleştirildiği bireyci kültürlerde “ben” anlayışının “biz” anlayışının önüne geçtiği kabul edilmektedir. Oysa bu durumun zıttı olarak kollektivist kültürlerde toplum üyelerinin “ben” yerine “biz” anlayışını incelemesi, grubun menfaatini kendi çıkarlarının önünde tutarak gruba uyması beklenmektedir (Kartarı, 2006: 84-91; Şişman, 2002: 62-63). Dolayısıyla kollektivist örgütlerde de, örgüt menfaatinin birey menfaatinin önünde tutulduğu görülmekte olup örgüt içi uyum önemsenmektedir.

Toplumun bireyler arasındaki eşitsizliği ve eşitsiz ilişkileri ne kadar meşru görüp kanıksanmış olduğu ile yakından ilişkili olan kültürün güç aralığı boyutu, Hofstede (2001:79)'ye göre temelde toplumun eşit olmayan statü, para veya güç dağılımını hangi boyutlarda içselleştirildiğini işaret etmektedir. Dolayısıyla güç aralığının yüksek olduğu toplumlarda gerek aile içi gerekse örgütsel bağlamda kişiler arası ilişkiler daha bağımlı bir yapı göstermektedir (Soares, Farhangmehr ve Shoham, 2007: 280). Bu sebeple, güç aralığı yüksek toplumlarda yetişkin dahi olsa çocuğun anne babaya, öğrencinin öğretmene, astın üste itaati önemsenmekte ve saygı bağlamında değerlendirilmektedir. Ancak güç aralığı düşük ve dolayısıyla daha yatay ilişkilerin kurulduğu toplumlarda çocuklar birer birey olarak yetiştirilmekte, kendi ayakları üzerinde durmaları ve fikirlerini özgürce ifade etmeleri önemsenmektedir (Kartarı, 2006: 78-79; Hofstede, 2001: 107). Aynı şekilde güç aralığı yüksek toplumlardaki örgütlerde, örgütsel hiyerarşi oldukça belirgindir (Wu,

2006: 34). Oysa, güç aralığının düşük olduğu örgütlerde daha az merkezi karar yapısı ile yoğun olmayan otorite anlayışı hakimdir. Buna bağlı olarak genellikle düşük güç aralığındaki örgütlerde yatay, yüksek güç aralığındaki örgütlerde ise dikey örgüt yapısına rastlanmaktadır (Wu, 2006: 34; Kartarı, 2006: 81-83; Hofstede, 2001: 107- 108).

Her kültürde kadın ve erkek algısının farklı özellikler gösterdiğini söylemek mümkündür. Ancak genellikle rekabet, hırs, kararlılık, maddi yönelimli olmak gibi birtakım özelliklerin erkeğe; alçak gönüllülük, duyarlılık, duygusallık gibi özelliklerin ise kadına atfedildiği görülmektedir (Migliore, 2011: 41). Dolayısıyla “cinsiyetlere önceden biçilen” sosyal rol özelliklerinden yola çıkan bu boyut toplumda kadın ve erkeğe atfedilen söz konusu özelliklerden hangi tarafın baskın olduğuyula ve kadın ile erkek rollerinin birbirine ne kadar yakınsadığı ile ilişkilidir. Hofstede’ye göre kadın ve erkek rolleri arasında daha kesin sınırlar olduğu düşünülen eril kültürlerdeki hem erkeğin hem de kadının erkeklere atfedilen sertlik, kararlılık ve maddi yönelimlilik gibi özellikler göstermeye yakın olduğu, buna karşılık erkek ve kadın özelliklerinin birbirine yakınsadığı dişil kültürlerde ise hem erkeğin hem de kadının daha alçak gönüllü ve duyarlı olmaya eğilimli olduğu görülmektedir (Sargut, 2010: 175; Kartarı, 2006: 91- 92; Hofstede, 2001: 306). Kültürün dişil veya eril boyutlu olmasına bağlı olarak örgütsel açıdan yine bazı farklılıklar işaret edilmektedir. Örneğin, dişil kültürlerde iş yerinde uyum önem kazanırken (Aktaş ve Sargut, 2011: 154) rekabet ve bireysel performansın öne çıktığı eril kültürlerde ise iş hayatının kişinin yaşantısında daha merkezi bir konuma sahip olması bireyin daha fazla iş stresi ile yüzleşmesine sebep olmaktadır (Kartarı, 2006: 95-96; Hofstede, 2001: 318).

Hofstede’nin gerçekleştirmiş olduğu çalışmaya göre Türkiye belirsizlikten sakınma boyutu ve güç aralığı yüksek, dişil ve kolektivist kültürel değer özellikleri göstermektedir (What about

Turkey, t.y.). Bu bağlamda toplumun bireyleri belirsizliği azaltmak adına pek çok kural ve yasaya ihtiyaç duyarken, Allah ve kader inancı dinsel bağlamı dışında belirsizliği azaltma işlevi ile kültürel çerçevede de kendisine yer edinmektedir. Toplumun üyeleri ait buldukları ve bağlılık gösterdikleri aile, klan veya örgütlerde birbirini kollayıp, gruptaki ahengi devam ettirebilmek adına doğrudan iletişim yerine dolaylı iletişime başvurmaktadır. Toplumda astın üstüne, çocuğun ebeveynine, öğrencinin öğretmene bağımlı olduğu ve söz konusu eşitsiz ilişkilerde bağımlı konumunda olanların bağımlı oldukları kişilere itaat etmesi gerektiği kanısı yaygındır. Bununla birlikte Türk toplumunun erkek üyelerinde de kadınlar kadar olmasa da duyarlılık ve duygusallık gibi dışıl sayılan değerler gözlemlenmektedir (Sargut, 2010: 173).

## **1.2. Paternalist Liderlik Kavramı ve Kültürle Olan İlişkisi**

Jackman (1994)'a göre paternalizm yaygın kullanımı içinde belirli ve kesin bir tanımı olmayan eski bir kavramı ifade eder (Aycan, 2006:446). Aynı şekilde özellikle son yirmi yıl içinde literatürde daha da dikkat çekmeye başlayan paternalist liderlik kavramının tanımı ve paternalist liderlik pratiklerinin etkisi konusunda da araştırmacılar arasında farklı görüşler hakimdir. Ancak literatürde en fazla kabul gören paternalist liderlik tanımlardan biri Fahr ve Cheng (2000) tarafından yapılmıştır. Onların tanımına göre paternalist liderlik sıkı bir disiplin ve otoriteyi baba şefkati ve ahlaki sağlamlıkla birleştiren liderlik türünü ifade etmektedir (Fahr ve Cheng, 2000: 84). Dolayısıyla tanımdan da anlaşılacağı üzere paternalist liderlik temel olarak üç unsur üzerinde inşa edilmektedir;

- a) Otorite, liderin izleyicisi üzerindeki kontrolünü ve liderlin izleyicisinden kayıtsız şartsız beklediği uyma davranışını ifade etmektedir.



- b) Şefkat, liderin, izleyicisinin kişisel ve ailesel çerçevede iyiliğini düşünmesi ve onu gözetmesini işaret etmektedir.
- c) Ahlak, liderin kendi menfaatini gözeterek astlarından yararlanmayacağına, gücünü kötüye kullanmayacağına veya bencilce davranmayacağına ilişkin boyutu ifade etmektedir.

Dolayısıyla paternalist liderlik tarzında lider ile astı arasındaki ilişki ebeveyn ve çocuk arasındaki eşitsiz ilişkiye oldukça benzemektedir. Zira paternalist liderlik anlayışında lider astından bağlılık ve sadakat beklerken karşılığında onu koruyup kollamaktadır. Ancak söz konusu ilişkiyi sadece iş çevresinde hüküm süren bir çeşit iş anlaşması olarak görmemek gerekir. Öyle ki, lider ve ast arasındaki bu ilişki iş çevresinin dışına da taşarak özünde aile bağlarını andırmaktadır. Bu sebeple paternalist liderlik kavramı bazı araştırmacılar tarafından “beşikten mezara yönetim”, “müşfik diktatörlük”, “gönüllülük esaslı istismar”, “kadife eldiven içindeki demir yumruk” gibi olumsuz değerlendirmelerle ele alınmıştır (Aycan, 2006: 445; Pellegrini ve Scandura 2006: 267). İlgili yaklaşımlarda ise paternalist liderliğin genellikle otoriteryanizm ile aynı kefeye konulduğu fark edilmektedir. Ancak Fahr ve Cheng (2000)’in tanımı çerçevesinde liderin izleyicisini veya makam gücünü istismar etmesi ahlak boyutunun dışında kalacağından kavramın “gönüllülük esaslı istismar” şeklinde ele alınması pek doğru görünmemektedir.

Aycan (2006: 445)’a göre yönetim literatüründe çok az kavram paternalizm kadar ilgi çekici, karmaşık ve tartışmalıdır. Yönetim açısından paternalist anlayışın etkili olup olmadığı, çalışanları motive edip etmediği veya etik açısından nasıl değerlendirilmesi gerektiği tartışmaları ve bu tartışmalara bağlı olarak yönetimde uygulanıp uygulanmaması gerektiği tartışması paternalizm konusunu literatürde daha ilgi çekici bir hale getirmiştir. Zira paternalist liderlik Pasifik Asya, Orta Doğu ve Latin Amerika ülkeleri gibi

özellikle Batı kökenli olmayan ülkelerde örgütsel bağlamda yaygın olarak görülen bir liderlik anlayışını ifade etmekle kalmamakta aynı zamanda yapılan araştırmalar söz konusu liderlik anlayışının birtakım örgütsel getirilere de sahip olduğunu ortaya koymaktadır (Chan ve Mak, 2012; Chen vd., 2011; Pellegrini ve Scandura, 2008; Sinha, 2008; Erben ve Güneşer, 2007, Pellegrini ve Scandura 2006, Aycan, 2006, Cheng vd., 2004). Örneğin, Aycan (2006), Türkiye’de gerçekleştirdiği araştırmasında paternalist liderliğin yardımseverlik boyutu ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişkiyi tespit etmiştir. Aynı şekilde yine Aycan ve arkadaşları 2000 yılında gerçekleştirdikleri araştırmalarında paternalist anlayışın, çalışanların motivasyonu üzerinde olumlu etkilere sahip olduğunu keşfetmişlerdir (Aycan, 2006; 463). Chen ve arkadaşlarının (2011: 18) Çin’de gerçekleştirdikleri çalışmalarında ise paternalist liderliğin şefkat ve etik boyutları ile çalışanın hem biçimsel rol performansı hem de rol ötesi performansı arasında pozitif bir ilişki saptanmıştır. Martinez’in 2005 yılında gerçekleştirdiği çalışmasında ise Meksika’daki çalışanların yüksek oranda paternalist değerlere sahip olduğu tespit edilmiştir (Pellegrini ve Scandura, 2008: 576). Aynı şekilde Ayman ve Chemers (1983)’e göre şefkat boyutunun öne çıktığı paternalist liderlik tipi İran bağlamında etkili liderlik prototipine karşılık gelirken (Chemers, 2001:391), Sinha (1990) da benzer sonuçları Hindistan örneklemini üzerinde elde etmiştir. Cheng ve arkadaşları (2013) ise Çin, Japonya, Güney Kore ve Tayvan çerçevesinde inceledikleri paternalist liderliğin adı geçen dört Asya ülkesinde yaygın olarak görüldüğünü ortaya koyarken, bu doğrultuda liderlere gerekli miktarda otoriteyi şefkat ile harmanlamalarını tavsiye etmişlerdir.

Paternalist liderliğin neden bazı ülkelerde daha yaygın olduğu sorusuna ise çeşitli araştırmacılar, ele aldıkları kültürler bağlamında yanıtlar aramışlardır. Örneğin Hwang (2000)’a göre Çin’deki paternalist liderlik anlayışının kökenlerini Konfüçyüsçü gelenekte aramak gerekmektedir (Cheng vd., 2013: 83; Chen vd., 2011: 798).

Aynı şekilde Sinha (1990) da Hindistan çerçevesinde paternalist liderlik özellikleri ve izleyicideki uyma davranışı ilişkisini Hint kültürü bağlamında okumakta; Hint değerleri ile ilişkili baba figürü “karta”nın, yardımsever, ilgili, güvenilir, kendini adanmış ancak talepkar, disiplinli ve otoriter özellikleri ile paternalist liderlik anlayışını ilişkilendirmektedir (Aycan, 2006: 454). Benzer şekilde, Martinez (2005) de Meksika toplumunda kişisel ilişkilerin son derece önemli görülmesi ile paternalist liderlik anlayışını birlikte yorumlamaktadır (Pellegrini ve Scandura, 2008: 576). Pellegrini ve Scandura (2008:572) ise paternalist liderliğin Türkiye’deki örgütlerde neden uygulanabilir bir yönetim anlayışı olduğunu Türk örgüt yapısının yüksek güç aralığı ve kollektivist kültürel değerleri ışığında değerlendirmektedir.

O halde içinde bulunduğu kültürden bağımsız değerlendirilmemesi gereken paternalist liderliğin, yaygın olduğu kültürlerdeki ortak özellikler aracılığıyla ele alınması kanımızca kavrama yönelik çok daha kapsamlı bir bakış açısı sunacaktır. Literatürdeki hakim eğilim ise paternalist liderlik ile örgütteki yüksek güç aralığı ve kollektivizm ile yüksek belirsizlikten sakınma derecesi ve erillik kültürel boyutları arasında bir ilişki olabileceği yönündedir (Öner, 2011: 303; Erben ve Güneşer, 2007: 956; Aycan, 2006: 450; House vd., 2004: 461; Paşa, Kabasakal ve Bodur, 2001: 567). Söz konusu varsayımlardan hareketle bu araştırma da paternalist liderlik ve örgüt kültürü ilişkisini Kültürel Boyutlar Kuramı bağlamında sorgulamaktadır.

## **2. Araştırmanın Yöntemi**

Paternalist liderlik eğilimi ve örgüt kültürü ilişkisini ele alan bu çalışmada, nicel araştırma yöntemi benimsenmiş olup veriler anket tekniği ile toplanmıştır. Araştırmanın pilot uygulaması 17 katılımcı ile Sakarya Üniversitesi İletişim Fakültesi’nde gerçekleştirilmiş olup söz konusu uygulama neticesinde veri toplama aracına son şekli

verilmiştir. Böylece araştırma belirlenen örneklem çerçevesinde 346 akademik ve idari personelin katılımıyla gerçekleştirilen, soru formu ise 2015 yılının Ocak ve Şubat aylarında personele uygulanmıştır. Toplanan verilerin analizinde SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) 11,5 for Windows adlı istatistiksel paket programı kullanılmıştır.

## **2.1. Araştırmanın Amacı, Önemi, Modeli, Kısıtları ve Hipotezleri**

Araştırmanın temel amacı çalışanın paternalist liderlik eğilimi ile içinde yer aldığı örgütün kültürel boyutları arasında bir ilişki kurulup kurulamayacağını tespit etmek, kurulabiliyorsa söz konusu ilişkinin ne yönde olduğunu ortaya koymaktır. Ayrıca araştırmanın bir diğer hedefi çalışandaki paternalist liderlik eğilimini kültürel boyutların ne oranda açıklayabildiğini sayısal olarak ifade etmektir. Bu amaçla üniversite personelinin paternalist liderlik eğiliminin kültürel boyutlara göre farklılaşp farklılaşmadığı hipotezler yardımıyla araştırılmıştır. Bu doğrultuda araştırmada sorgulanan ana hipotezler ve onlara bağlı olarak ortaya konan alt hipotezler aşağıdaki gibidir;

**Hipotez 1:** Çalışanın demografik özellikleri ile paternalist liderlik eğilimleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

- *Hipotez 1.1:* Çalışanın yaşı arttıkça paternalist liderlik eğilimi artar.
- *Hipotez 1.2:* Erkek çalışanlarda paternalist liderlik eğilimi daha yüksektir.
- *Hipotez 1.3:* Eğitim seviyesi arttıkça çalışanın paternalist liderlik eğilimi azalır.

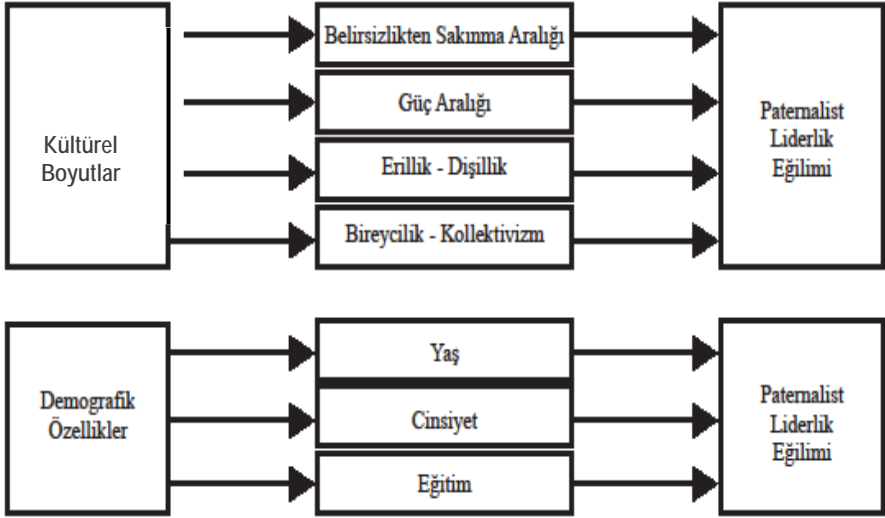
**Hipotez 2:** Çalışanın paternalist liderlik eğilimi ile kültürel boyutlar arasında anlamlı bir ilişki vardır.

- *Hipotez 2.1:* Belirsizlikten sakınma aralığı arttıkça çalışanın paternalist liderlik eğilimi artar.
- *Hipotez 2.2:* Güç aralığı arttıkça çalışanın paternalist liderlik eğilimi artar.
- *Hipotez 2.3:* Kolektivizm boyutu arttıkça çalışanın paternalist liderlik eğilimi artar.
- *Hipotez 2.4:* Erillik değeri arttıkça çalışanın paternalist liderlik eğilimi artar.

Hipotez 1.1, paternalist liderlik anlayışını içinde ülkemizin de bulunduğu daha geleneksel toplumlara atfeden literatür çerçevesinde oluşturulmuştur. Katılımcıların yaşları arttıkça geleneksel anlayışa görece fazla yakınsayabilecekleri düşünülerek paternalist liderlik eğilimlerinin de bu doğrultuda artabileceği varsayılmıştır. Hipotez 1.2 ise, erkeklere daha fazla yönetme ve liderlik rolleri biçen, erkeği doğal koruyucu ve kollayıcı olarak atayan geleneksel anlayıştan hareketle, erkeklerdeki paternalist liderlik eğiliminin kadınlara oranla daha yüksek olabileceği varsayımı çerçevesinde oluşturulmuştur. Hipotez 1.3 ise, eğitim seviyesinin artması ile katılımcıların geleneksel ilişki örüntülerinden daha modern ilişki örüntülerine doğru yakınsayabileceği varsayımından yola çıkılarak ortaya konmuştur.

Hipotez 2 ise, paternalist liderlik anlayışı ile kültürel boyutlar arasında bir bağ kuran literatürden hareketle oluşturulmuştur (Öner, 2011: 303; Erben ve Güneşer, 2007: 956; Aycan, 2006: 450; House vd., 2004: 461; Paşa, Kabasakal ve Bodur, 2001: 567). Bu doğrultuda araştırmanın modeli Şekil 1’de gösterilmiştir.

### Şekil 1. Araştırma Modeli



Araştırmanın kavramsal modelinden de anlaşılacağı üzere, örgütteki kültürel boyutların çalışanın paternalist liderlik eğilimi üzerindeki etkisini ve demografik özellikler ile paternalist liderlik eğilimi arasındaki ilişkiyi sorgulayan bu araştırmanın modelini neden sonuç ilişkisini araştıran araştırma modeli oluşturmuştur. Zira Kurtuluş (2010: 21)'a göre *“neden sonuç ilişkisini araştıran araştırma modelleri, iki veya daha fazla değişken arasındaki etki, neden sonuç bağlantısını tanımlamayı hedefleyen araştırmalardır.”*

Araştırmanın gerçekleşeceği örgütün tespiti için ise temel olarak iki kriter göz önünde bulundurulmuştur. Bunlar; iş yapış süreçlerinde evrensel birtakım standartları dikkate almak ve kültürel boyutlar açısından geleneksel Türk örgüt profiline yakınsamaktır. Zira yerelin evrenseli içiçe geçtiği günümüzde araştıma için kendi içine fazla kapalı veya tamamen kendi geleneksel yapısından uzaklaşmış herhangi bir örgütün tercih edilmemesi, gerçekliğe daha yakın sonuçlara ulaşma açısından önemli görülmüştür. Bu çerçevede tespit edilen kurumlar arasında ulaşılabilirlik ve veri toplama kolaylığı açısından Sakarya Üniversitesi tercih edilmiştir. Zira Sakarya Üniversitesi eğitim- öğretime birtakım evrensel standartlar

getiren Bologna sürecinin Türkiye'deki öncülerinden biri olduğu gibi aynı zamanda "Türkiye'de TS EN ISO 9001:2008 Kalite Yönetim Sistemi Belgesi alan ilk üniversite ve uyguladığı EFQM kalite modeliyle Avrupa Kalite Derneği tarafından ödüle layık görülen yine Türkiye'deki ilk üniversitedir" (Sakarya Üniversitesi 2014-2018 Stratejik Planı, 2014). Bununla birlikte üniversite daha modern ilişki örüntülerinin kurulduğu düşünülen İstanbul, Ankara, İzmir gibi Türkiye'nin önemli metropollerinden birinde değil, yerel niteliklerini daha fazla muhafaza ettiği düşünülen Sakarya ilinde bulunmaktadır. Ayrıca Sakarya Üniversitesi'nin resmi internet sayfasında yer verdiği "toplumsal değerlere saygılı bireyler yetiştirmek" politikasını, üniversitenin gelenekçi vurgusu bağlamında ele almak pek de yanlış olmayacaktır (Politikalar,\_t.y.). Bu sebeple hem evrensel hem de geleneksel özellikler gösterdiği varsayımından hareketle Sakarya Üniversitesi, kültürel boyutların paternalist liderlik eğilimi üzerindeki rolünü sorgulayan bu araştırma için uygun görülmüştür.

Araştırmanın tek bir üniversitede gerçekleştirilmiş olması ise araştırmanın en önemli kısıtını oluşturmaktadır. Bu sebeple araştırmada elde edilen verilerin Türkiye'deki tüm üniversiteleri kapsayacak şekilde genellenmesi mümkün değildir. Ancak araştırmanın kendinden sonra gerçekleşecek olan çok daha geniş katılımlı araştırmalara ışık tutması umulmaktadır.

## **2.2. Veri Toplama Aracı**

Araştırmada veri toplama aracı olarak ölçek kullanılmıştır. Bu çerçevede kültürel boyutları ölçmek üzere Dorfman ve Howell (1988)'in "Kültürel Değerler Ölçeği" ile paternalist liderlik eğilimini ölçmek üzere Aycan vd. (2013)'nin geliştirdiği "Paternalist Liderlik Ölçeği" kullanılmıştır. Hofstede tarafından ortaya koyulan, Dorfman ve Howell (1988) tarafından ise birey seviyesine indirgenen "Kültürel Değerler Ölçeği" beşli likert formatındadır. Ölçekte bireycilik-kollektivizm, belirsizlikten sakınma, erillik-dişillik ve güç aralığı

kültürel boyutlarını ölçmek amacıyla 22 adet soru yer almaktadır. Türkiye uygulama örneği de mevcut olan ölçeğin, Türkçe tercümesi ise kendi doktora tezinde ölçeği Türkçe'ye tercüme etmiş ve uygulamış olan Mert Aktaş (2010) ile iletişime geçilerek elde edilmiştir. Araştırmada paternalist liderlik eğilimini ölçmek amacıyla kullanılan, "Paternalist Liderlik Ölçeği" ise 10 sorudan oluşmaktadır. Orjinali 6'lı likert formatında olan ölçek çalışmada 5'li likert formatına göre düzenlenmiştir. Ölçeğin kendisine ve Türkçe tercümesine ise ölçeği geliştiren isimlerden biri olan Zeynep Aycan ile iletişime geçilerek ulaşılmıştır.

### **2.3. Araştırmanın Evreni ve Örnelemi**

Araştırmanın evrenini Sakarya Üniversitesi idari ve akademik personeli oluşturmaktadır. Araştırmaya katılacak olan idari ve akademik personel belirlenirken ise farklı örnekleme yöntemleri izlenmiştir. Eğitim, uzmanlık alanı veya zamanla geliştirilen akademik bakış gibi faktörlerin etkisiyle akademik personelin idari personele göre daha heterojen bir tablo sunması nedeniyle örneklemedeki akademik personel sayısı üniversitenin resmi internet sayfasından alınan akademik personel sayılarından hareketle fakülteler bazında kotalı örnekleme yöntemi ile belirlenmiştir. Örnekleme yer alan idari personel ise akademik personelden farklı olarak daha homojen özellikler gösterdiği varsayımıyla kolayda örnekleme yöntemi ile belirlenmiştir. Bu çerçevede araştırma örnekleme 346 katılımcıdan oluşmuştur.

2500 kişilik homojen olmayan bir evren için %5 hata payı ile kabul edilebilir örneklem büyüklüğü 333 iken, 5000 kişilik bir evren için bu sayı 357'dir. Homojen bir evren için ise %5 hata payı ile 2500 kişilik bir evren için 224, 5000 kişilik bir evren için ise 234 kabul edilebilir bir örneklem büyüklüğünü ifade eder (Can, 2014: 30). Buradan yola çıkarak Sakarya Üniversitesi resmi internet sayfasına göre 2480 akademik ve 737 idari olmak üzere toplam 3217 personeli



olan Sakarya Üniversitesi'nde gerçekleşen bu araştırma için %5 hata payı ile 346 katılımcı kabul edilebilir bir örneklem büyüklüğüdür.

#### **2.4. Ölçeklerin Güvenirliliği**

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilir olup olmadıklarını belirleyebilmek üzere ölçeklerin güvenirlilik katsayıları incelenmiştir. Güvenirlilik analizi neticesinde ölçeklerin güvenirliliklerini negatif yönde etkileyen “Bireylerden grubun başarısı için kendi hedeflerinden vazgeçmeleri beklenmemelidir”, “Çalışanlar yönetimin kararları ile ihtilafa düşmemelidirler” ve “İdeal bir lider/yönetici çalışanları için neyin en iyi olduğunu bildiğine inanır” ifadeleri değerlendirme dışı bırakılmıştır. Tablo 1’de de görüldüğü gibi çalışmada kullanılan ölçeklerin güvenirliliğinde alt sınır 0.72, üst sınır ise 0.88’dir. Bu sebeple çalışmada kullanılan ölçeklerin güvenirliliği kabul edilebilir düzeydedir.

**Tablo 1. Ölçek Güvenirlilikleri**

	<b>Güvenirlilik Katsayısı (<math>\alpha</math>)</b>
Kollektivizm	.74
Erillik	.88
Belirsizlikten Sakınma	.72
Güç Aralığı	.75
Paternalist Liderlik Eğilimi	.87

#### **2.5. Katılımcıların Demografik Profili**

Araştırma örneklemini 31 profesör, 22 doçent, 70 yardımcı doçent, 71 araştırma görevlisi, 34 öğretim görevlisi ve 19 okutman, uzman ve diğeri akademik unvanlara sahip 246 akademik ve 100 idari personel olmak üzere toplam 346 katılımcıdan oluşmaktadır. Araştırmaya katılan örneklemin yaşları göz önünde bulundurularak katılımcıların yaşı 18-35 genç, 36-55 orta yaş ve 56 ve üzeri ileri yaş olmak üzere kategorize edilmiştir. Katılımcıların %52,9’u genç, %42,2’si orta yaş, %4,9’u ise ileri yaş grubuna girmektedir. Yine

katılımcıların 116'sı kadın, 230'u erkek olup %71'i evlidir. Aynı şekilde araştırma kapsamındaki 100 idari personelin %49'u lisans, %34'ü lise - önlisans, %16'sı yüksek lisans mezunu iken sadece %1'i doktora eğitimini tamamlamıştır. Katılımcıların demografik profili Tablo 2'de sunulmuştur.

**Tablo 2. Katılımcıların Demografik Profili**

	<b>Sayı</b>	<b>Yüzde</b>
<b>Kadro</b>	346	100
Akademik	246	71,1
İdari	100	28,9
<b>Cinsiyet</b>		
Kadın	116	33,5
Erkek	230	66,5
<b>Yaş</b>		
18-35 yaş	183	52,9
36-55 yaş	146	42,2
56 ve üzeri	17	4,9
<b>Medeni Durum</b>		
Evli	246	71,1
Bekar	100	28,9
<b>Akademik</b>		
Prof. Dr.	31	12,6
Doç. Dr.	22	8,9
Yrd. Doç. Dr.	70	28,3
Öğr. Gör.	34	13,8
Araş. Gör.	71	28,7
Okutman/Uzman/Digeri	19	7,7
<b>İdari Eğitim Durumu</b>		
İlkokul-Ortaokul	1	1
Lise-Ön Lisans	33	33
Lisans (4 Yıllık)	47	47
Yüksek Lisans	17	17
Doktora	2	2

## **2.6. Araştırmada Kullanılan İstatistikî Yöntemler**

Bağımsız Örneklemeler için T testi (One Sample T Test) iki farklı gruptan elde edilen verilerin ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olup olmadığını tespit etmek için uygulanan parametrik testi ifade etmektedir (Can, 2014:115). Araştırmada, katılımcının paternalist liderlik eğilimi üzerinde cinsiyet faktörünün istatistiksel açıdan anlamlı bir fark yaratıp yaratmadığını tespit edebilmek üzere Bağımsız Örneklemeler için T Testi uygulanmış, kadın ve erkek katılımcıların paternalist liderlik eğilimleri arasındaki ortalama farkının istatistiksel açıdan anlamlı olup olmadığını incelenmiştir. Tek Yönlü Varyans Analizi ise ikiden fazla gruptan elde edilen verilerin ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olup olmadığını tespit etmek için uygulanan parametrik test olması (Can, 2014: 47) sebebiyle araştırmada, katılımcının paternalist liderlik eğilimi üzerinde yaş ve eğitim durumunun istatistiksel açıdan anlamlı bir fark yaratıp yaratmadığını tespit edebilmek üzere uygulanmıştır. Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi ise genel olarak bağımlı değişken ve üzerinde etkili olan bir dizi bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi ortaya koymak için yapılan bir analizdir (Can, 2014:273). Araştırma kapsamında, kültürel boyutların paternalist liderlik eğilimi üzerindeki etkisini tespit edebilmek amacıyla Çoklu Doğrusal Regresyon Analizine başvurulmuştur. Analizde paternalist liderlik eğilimi bağımlı, kültürel boyutlar ise bağımsız değişkenleri ifade etmektedir.

## **2.7. Araştırma Bulguları**

Personelin paternalist liderlik eğilimi ile yaşı arasında bir ilişki olup olmadığını tespit edebilmek üzere uygulanan Tek Yönlü Varyans Analizi sonucunda paternalist liderlik eğilimi ile katılımcının yaşı arasında bir ilişkiye rastlanmamıştır. Bu çerçevede Hipotez 1.1, yani “Çalışanın yaşı arttıkça paternalist liderlik eğilimi de artar” hipotezi reddedilmiştir.

Paternalist liderlik eğilimi üzerinde eğitim faktörünün etkili olup olmadığını tespit edebilmek üzere yine Tek Yönlü Varyans Analizi uygulanmıştır. Analiz neticesinde hem akademik hem de idari personelin eğitim seviyelerinin paternalist liderlik eğilimi üzerinde anlamlı ve yorumlanabilir bir fark yaratmadığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla Hipotez 1.3, yani “Eğitim seviyesi arttıkça çalışandaki paternalist liderlik eğilimi azalır” hipotezi reddedilmiştir.

Paternalist liderlik eğilimi üzerinde cinsiyet faktörünün etkili olup olmadığını tespit edebilmek üzere ise Bağımsız Örneklemeler İçin T Testi uygulanmıştır. Analiz neticesinde cinsiyetler arasındaki paternalist liderlik eğilimi ortalama farkının istatistiksel olarak anlamlı ve yorumlanabilir olduğu görülmüştür. Buradan hareketle erkek katılımcıların paternalist liderlik eğiliminin kadın katılımcılara oranla istatistiksel açıdan anlamlı bir şekilde daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bir diğer ifade ile erkek katılımcılar kadın katılımcılara oranla yönetici veya liderlerinden daha fazla paternalist ilgi beklemektedir. Bu çerçevede erkeklerin kadınlardan daha fazla paternalist liderlik eğilimi gösterdiği hipotezi yani Hipotez 1.2 kabul edilmiştir. O halde genel olarak katılımcının cinsiyeti dışındaki demografik özelliklerinin paternalist liderlik eğilimi üzerinde etkili olmadığı söylenebilir.

**Tablo 3. Paternalist Liderlik Eğilimi ve Cinsiyet İlişkisi Bağımsız Değişkenler İçin T Testi Sonuçları**

Cinsiyet	Sayı	Mean	Std. Error	F	t	df	p
Kadın	116	3,2423	,73755	,398	2,577	344	,010
Erkek	230	3,4638	,76301				

Uygulanan Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi neticesinde ise Tablo 4’te de görüldüğü gibi, kolektivizm, güç aralığı ve erilik kültürel boyutlarının paternalist liderlik eğilimi üzerinde etkili

olduğu tespit edilmiştir. Bu doğrultuda kolektivizm ile paternalist liderlik eğilimi arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki saptanmıştır. Ancak bu çalışma ile hemen hemen aynı zamanda Çalışkan (2015) tarafından Nevşehir'deki dört ve beş yıldızlı konaklama işletmesi çalışanlarına yönelik gerçekleştirilen "Ulusal Kültürün Örgüt Kültürü ve Paternalist Liderlik Algısı Üzerindeki Etkisi" adlı çalışmanın ve literatürdeki hakim görüşün aksine belirsizlikten sakınma kültürel boyutu ile paternalist liderlik eğilimi arasında doğrudan bir ilişki kurulamamıştır. O halde hipotez 2.3 yani "Kollektivizm boyutu arttıkça çalışanın paternalist liderlik eğilimi artar" hipotezi doğrulanırken, hipotez 2.1 yani "Belirsizlikten sakınma aralığı arttıkça çalışanın paternalist liderlik eğilimi artar" hipotezi reddedilmiştir. Dolayısıyla bireylerin belirsizliğe karşı göstereceği tolerans azaldıkça izleyicinin paternalist özellikler gösteren liderler etrafında kümeleşmesi argümanının burada kendini göstermemiş olduğu söylenebilir.

**Tablo 4. Çalışanların Paternalist Liderlik Eğilimleri ile Kültürel Boyutlar İlişkisi Çoklu Regresyon Analizi**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta	B	Std. Error
(Constant)	2,160	,368		5,870	,000
Erillik	,153	,040	,200	3,817	,000
Belirsizlikten Sakınma Aralığı	-,049	,078	-,034	-,630	,529
Güç Aralığı	-,147	,060	-,129	-2,440	,015
Kollektivizm	,340	,058	,311	5,903	,000

Bağımlı Değişken: Paternalist Liderlik Eğilimi

Araştırmada aynı zamanda erillik boyutunun paternalist liderlik eğilimi üzerinde pozitif yönde etkili olduğu görülmüştür. Söz konusu ilişkinin altında ise paternalist liderin korumak, kollamak,

sahip çıkmak gibi içinde bulunduğumuz toplumda daha çok erkeklere atfedilen özelliklerle ilişkili olabileceği düşünülmektedir. Bu doğrultuda hipotez 2.4 yani “Erillik değeri arttıkça çalışanın paternalist liderlik eğilimi artar” hipotezi doğrulanmıştır.

Araştırılan bir diğer boyut olan güç aralığının da paternalist liderlik eğilimi üzerinde etkili olduğu görülmüştür. Ancak çalışmamızdan bir yıl sonra yine çalışmamızın gerçekleştiği il olan Sakarya’da bulunan bir alüminyum fabrikasındaki işçilere yönelik Ardıç ve Uslu (2016) tarafından gerçekleştirilen “Bireysel Kültürel Değerler Paternalist Liderlik Algısını Farklılaştırır Mı? (Do Individual Cultural Values Differentiate Paternalist Leadership Perception?)” adlı çalışma ve literatürdeki hakim görüş aksine güç aralığı ile paternalist liderlik eğilimi arasında pozitif yönlü değil negatif yönlü bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla söz konusu bulgu literatürdeki paternalist liderlik anlayışının yüksek güç aralığına sahip kültürlerde daha yaygın olacağı varsayımından (Öner, 2011: 303; Erben ve Güneşer, 2007: 956; Paşa, Kabasakal ve Bodur, 2001: 567) farklı olarak Aycan (2006)’ın paternalist liderlik ile otoriter liderlik türleri arasında negatif yönlü bir korelasyon ilişkisi tespit ettiği araştırmasına benzer şekilde, çalışandaki paternalist liderlik eğilimi ile yüksek güç aralığı kültürel boyutları arasında negatif yönlü bir ilişki saptanmıştır. Elde edilen bulgu neticesinde Hipotez 2.2 “Güç aralığı azaldıkça çalışanın paternalist liderlik eğilimi artar” şeklinde düzeltilmiş ve söz konusu hipotez doğrulanmıştır. O halde çalışmada doğrulanan veya reddedilen hipotezler Tablo 5’deki gibidir:

**Tablo 5. Araştırmada Doğrulan ve Reddedilen Hipotezler Tablosu**

<b>Hipotez 1: Çalışanın demografik özellikleri ile paternalist liderlik eğilimleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.</b>	
<b>Alt Hipotezler</b>	<b>Durumu</b>
<b>Hipotez 1.1:</b> Çalışanın yaşı arttıkça paternalist liderlik eğilimi de artar.	RED
<b>Hipotez 1.2:</b> Erkek çalışanlarda paternalist liderlik eğilimi daha yüksektir.	KABUL
<b>Hipotez 1.3:</b> Eğitim seviyesi arttıkça paternalist liderlik eğilimi azalır	RED
<b>Hipotez 2:Çalışanın paternalist liderlik eğilimi ile kültürel boyutlar arasında anlamlı bir ilişki vardır.</b>	
<b>Alt Hipotezler</b>	<b>Durumu</b>
<b>Hipotez 2.1:</b> Belirsizlikten sakınma aralığı arttıkça çalışanın paternalist liderlik eğilimi artar.	RED
<b>Hipotez 2.2:</b> Güç aralığı azaldıkça çalışanın paternalist liderlik eğilimi artar.	KABUL
<b>Hipotez 2.3:</b> Kollektivizm boyutu arttıkça çalışanın paternalist liderlik eğilimi artar.	KABUL
<b>Hipotez 2.4:</b> Erillik değeri arttıkça çalışanın paternalist liderlik eğilimi artar.	KABUL

Ayrıca kültürel boyutların kişilerdeki paternalist liderlik eğilimini açıklama gücü Tablo 6'da görülebileceği gibi %14,3'tür. Dolayısıyla ortaya konan regresyon modelinin çalışandaki paternalist liderlik eğilimini orta düzeyde açıklayabileceği söylenebilir. Tablo 7'de de sunulduğu üzere söz konusu model anlamlı bir modeli ifade etmektedir.

**Tablo 6. Paternalist Liderlik Eğilimi ve Kültürel Değerler Regresyon Modeli Açıklama Gücü**

<b>Model</b>	<b>R</b>	<b>R Square</b>	<b>Adjusted R Square</b>	<b>R</b>	<b>Std. Error of the Estimate</b>
1	,378(a)	,143	,133		,70851

**Tablo 7. Kültürel Değerler ve Paternalist Liderlik Eğilimi Regresyon Modeli Anlamlılık Düzeyi**

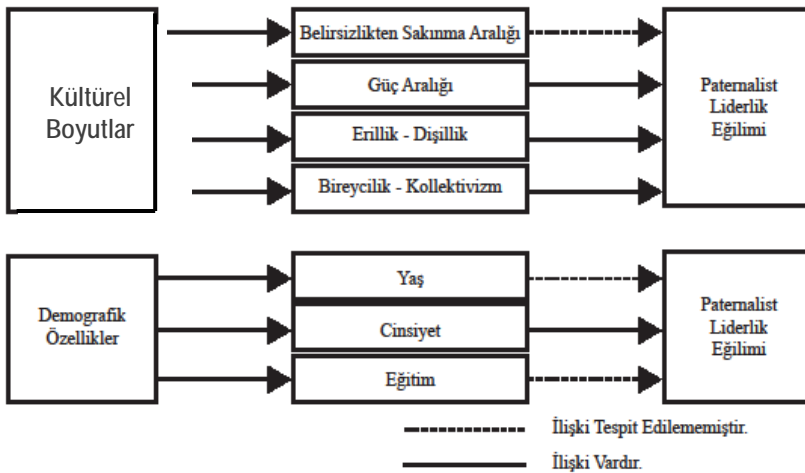
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	28,481	4	7,120	14,184	,000(a)
Residual	171,179	341	,502		
Total	199,660	345			

a Bağımsız Değişkenler: Erillik, Belirsizlikten Sakınma Aralığı, Güç Aralığı, Kolektivizm

b Bağımlı Değişken: Paternalist Liderlik Eğilimi

Özetlemek gerekirse, araştırmada çalışanın paternalist liderlik eğilimi üzerinde demografik özelliklerinin etkisi olduğunu savunan Hipotez 1 cinsiyet demografik özelliği dışında doğrulanmamıştır. Çalışanın paternalist liderlik eğilimi üzerinde kültürel boyutlarının etkili olduğunu öne süren Hipotez 2 ise belirsizlikten sakınma aralığı dışında doğrulanmıştır. Bu çerçevede araştırma neticesinde çalışmanın önceki bölümünde ortaya konan modelin Şekil 2'deki gibi sağlandığı söylenebilir.

**Şekil 2. Araştırma Sonuç Özeti**





## **Sonuç ve Tartışma**

Bu çalışma literatürdeki paternalist liderlik anlayışını kültürel boyutlarla ilişkilendiren varsayımdan yola çıkarak, paternalist liderlik ve örgüt kültürü ilişkisine odaklanmıştır. Bu çerçevede araştırma çalışandaki paternalist liderlik eğiliminin kültürel boyutlar ile bir ilişki içinde bulunup bulunmadığını ve hangi kültürel boyutlarla, ne yönlü bir ilişki içinde bulunduğunu incelemiştir. Literatürde en fazla kullanılan çerçevelerden biri olarak Hofstede'nin Kültürel Boyutlar Kuramı çerçevesinin kullanıldığı bu çalışmada, güç ve belirsizlikten sakınma aralığı yüksek, eril ve kolektivist toplumlarda paternalist anlayışın daha yaygın olabileceği varsayımından hareketle söz konusu kültürel boyutların çalışandaki paternalist liderlik eğilimini yordayıp yordamadığı sorgulanmıştır. Sakarya Üniversitesi'nde gerçekleştirilen araştırma neticesinde güç aralığı, erillik-dişillik, bireycilik-kollektivizm kültürel boyutlarının çalışandaki paternalist liderlik eğilimini etkilemekte olduğu ve söz konusu eğilimin cinsiyetler arasında da anlamlı olacak şekilde farklılaştığı tespit edilmiştir. Belirsizlikten sakınma aralığı kültürel boyutu ile yaş ve eğitim durumu demografik özelliklerinin ise bu anlamda istatistiksel olarak anlamlı ve yorumlanabilir bir fark yaratmadığı yine araştırma çerçevesinde saptanmıştır. Dolayısıyla araştırma neticesinde kolektivizm, erillik ve düşük güç aralığı kültürel boyutlarının çalışandaki paternalist liderlik eğilimi üzerinde pozitif yönlü etkilerinin olduğu görülmüştür. Bununla birlikte kültürün bireycilik-kollektivizm, erillik-dişillik ve güç aralığı boyutlarının, çalışanın paternalist liderlik eğilimini orta düzeyde açıklamakta olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla gelecekte çok daha geniş katımlı örneklem üzerinde yapılacak çalışmalarda lider-üye etkileşimi veya psikolojik birtakım etmenler gibi paternalist liderlik eğilimini etkileyebilecek başka unsurların da göz önünde bulundurulması gerektiği söylenebilir. Ayrıca ileride gerçekleşecek olan çalışmalara tavsiye olarak kültürel boyutlar ile paternalist liderlik ilişkisinde sektörel farklılığın etkili olup olmadığının

sorgulanması önerilmektedir.

### **Kaynakça**

- Aktaş, M. (2010). İzleyicilerin Kültürel Değerleri ve Liderliğe Duydukları İhtiyaç. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aktaş, M. ve Sargut, S. (2011). İzleyicilerin Kültürel Değerlerine Göre Liderliğe Duyulan Gereksinme Nasıl Farklılaşır?: Kuramsal Bir Çerçeve. *Amme İdaresi Dergisi*. 44 (4): 145-163.
- Ardıç, K. ve Uslu, O. (2016). Do Individual Cultural Values Differentiate Paternalist Leadership Perception? Proceedings of the Fifth European Academic Research Conference on Global Business, Economics, Finance and Banking. (EAR16Turkey Conference) ISBN: 978-1-943579-44-0 Istanbul-Turkey. 15-17 December. Paper ID: 1615
- Aycan, Z. (2006). Paternalism: Towards Conceptual Refinement and Operationalization. K. S. Yang, K. K. Hwang, ve U. Kim (Ed.). *Indigenous and Cultural Psychology: Understanding People in Context içinde*. New York, NY: Springer, 445-466.
- Aycan, Z., B. Schyns, J. M. Sun, J. Felfe ve N. Saher (2013). Convergence and Divergence of Paternalistic Leadership: A Cross-Cultural Investigation of Prototypes. *Journal of International Business Studies*. 44, 962-969.
- Berkman, Ü. ve Özen, Ş. (2008). Culture and Management in Turkey: State Dependency and Paternalism in Transition. *Gestion en Contexte Intercultural: Approaches, Problematiques, Pratiques et Plongees*. Quebec: Presse de l'Université Laval et TELUQ/UQAM, 1-25

- Can, A. (2013). SPSS ile Bilimsel Araştırma Süresince Nicel Veri Analizi. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Chan, S. C. H. ve Mak, W. M. (2012). Benevolent Leadership And Follower Performance: The Mediating Role Of Leader-Member Exchange (LMX). *Asia Pacific Journal of Management*. 29.2, 285-301.
- Chemers, M. M. (2001). Leadership Effectiveness: An Integrative Review. M. A. Hogg ve S. Tindale (Ed.). *Blackwell Handbook of Social Psychology: Group Processes içinde*. Oxford: Blackwell, 376- 399.
- Chen, X. P., Eberly, M. B., Chiang, T. J., Farh, J. L. ve Cheng, B. S. (2011). Affective Trust in Chinese Leaders: Linking Paternalistic Leadership to Employee Performance. *Journal of Management*. 20. 10, 1-24.
- Cheng, B. S., Boer, D., Chou, L.F., Huang, M. P., Yoneyama, S., Shim, D., Sun, J. M., Lin, T. T., Chou, W. J. ve Tsai, C. Y. (2013). Paternalistic Leadership in Four East Asian Societies Generalizability and Cultural Differences of the Triad Model. *Journal of Cross-Cultural Psychology*. 45.1, 82-90.
- Cheng, B. S., Chou, L. F., Wu, T. Y., Huang, M. P. ve Fahr, 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. Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

- Erben, G. S. ve Güneşer, A. B. (2007). The Relationship Between Paternalistic Leadership and Organizational Commitment: Investigating the Role of Climate Regarding Ethics. *Journal of Business Ethics*, 82.4, 955-968.
- Farh, J. L. ve Cheng, B. S. (2000). A Cultural Analysis of Paternalistic Leadership in Chinese Organizations. J. T. Li, A. S. Tsui ve E. Walton (Ed.). *Management and Organizations in Chinese Context içinde*. London: Macmillan, 2000, 84-127.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. 2. Baskı. Thousand Oaks CA: Sage Publications.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1). <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>.
- 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*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Kartarı, A. (2006). *Farklılıklarla Yaşamak*. Ankara: Ürün Yayınları.
- Kurtuluş, K. (2010). *Araştırma Yöntemleri*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Migliore, L. A. (2011). Relation between big five personality traits and Hofstede's cultural dimensions: Samples from the USA and India. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 18(1): 38-54.
- Moorman, R. H. ve Blakely, G. (1995). Individualism-Collectivism As an Individual Difference Predictor of Organizational Citizenship Behavior. *Applied Psychology: An International Review*, 16(2): 127-142.

- Mulla, Z. R. ve Krishnan,V. (2012). Effects of Beliefs in Indian Philosophy: Paternalism and Citizenship Behaviors. *Great Lakes Herald*. 6.2, 26-35.
- Naumov, A. I. ve Puffer, S. M. (2000). Measuring Russian Culture using Hofstede's Dimensions. *Applied Psychology: An International Review*, 49 (4): 709-718.
- Öner, Z. H. (2012). Servant Leadership and Paternalistic Leadership Styles in the Turkish Business Context: A Comparative Empirical Study. *Leadership & Organization Development Journal*. 33(3): 300 – 316.
- 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. K. ve Scandura, T. A. (2006). Leader-Member Exchange (LMX), Paternalism, and Delegation in the Turkish Business Culture: An Empirical Investigation. *Journal of International Business Studies*. 37, 264- 279.
- Pellegrini, E. K. ve 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. ve 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. (2010). *Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim*. 3. Baskı. Ankara: İmge Kitabevi.
- Sinha, J. B. P. (2008). *Culture and Organizational Behaviour*. New Delhi: Sage.

Soares, A. M., Farhangmehr, M. ve Shoham, A. (2007). Hofstede's Dimensions of Culture In International Marketing Studies, Journal of Business Research, 60(3): 277-284.

Şişman, M. (2002). Örgütler ve Kültürler. Ankara: Pegem Yayıncılık.

Wu, M. Y. A. (2006). Hofstede's Cultural Dimensions 30 Years Later: A Study of Taiwan and The United States. Intercultural Communication Studies, XV(1): 33-42.

Sakarya Üniversitesi 2014-2018 Stratejik Planı. (2014). [http://sakarya.edu.tr/sites/sakarya.edu.tr/file/SP\\_2014-2018-V3.pdf](http://sakarya.edu.tr/sites/sakarya.edu.tr/file/SP_2014-2018-V3.pdf) Erişim Tarihi: 27 Mart 2015.

Politikalar. (t.y.). <http://www.sakarya.edu.tr/tr/icerik/162/8/politikalar> Erişim Tarihi: 27 Mart 2015.

Sakarya Üniversitesi Akademik Personel Sayısı. (t.y.), <http://about.sakarya.edu.tr/Personel/PersonelSayilari> Erişim Tarihi: 27 Mart 2015.

What About Turkey?. (t.y.). <https://www.hofstede-insights.com/country/turkey/> Erişim Tarihi: 12 Nisan 2019