T.C.

KASTAMONU ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

ULUSAL KÜLTÜRÜN PATERNALİST LİDERLİK ALGISI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: LİBYA ÖRNEĞİ

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

AHMED ELHADI A. KHLAF

DANIŞMAN

DR. ÖĞR. ÜYESİ EROL TEKİN

KASTAMONU 2020

T.C.
KASTAMONU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ULUSAL KÜLTÜRÜN PATERNALİST LİDERLİK ALGISI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: LİBYA ÖRNEĞİ

Ahmed Elhadi A. KHLAF

Danışman: **Dr. Öğr. Üyesi Erol TEKİN**

Jüri Üyesi: **Dr. Öğr. Üyesi Ertuğrul KAROĞLU**

Jüri Üyesi: **Dr. Öğr. Üyesi Asiye TÜTÜNCÜ**

KASTAMONU-2020

TAAHHÜTNAME

Tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada bana ait olmayan her türlü ifade ve bilginin kaynağına eksiksiz atıf yapıldığını bildirir ve taahhüt ederim.

Ahmed Elhadi A. KHLAF

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

ULUSAL KÜLTÜRÜN PATERNALİST LİDERLİK ALGISI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: LİBYA ÖRNEĞİ

Ahmed Elhadi A. KHLAF
Kastamonu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Erol TEKİN

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

Anahtar kelimeler: Paternalist Liderlik Algısı, Ulusal Kültür, Hofstede, Libya

2020, 61 sayfa
Bilim Kodu: 1147

ABSTRACT

MSc. Thesis

THE EFFECT OF NATIONAL CULTURE ON PATERNALIST LEADERSHIP: LIBYA EXAMPLE

Ahmed Elhadi A. KHLAF
Kastamonu University
Institute for Social Sciences
Departmant of Business

Supervisor: Asst. Prof. Dr. Erol TEKİN

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

Key Words: Paternalistic Leadership Perception, Paternalism, National Culture, Libya

2020, 61 pages
Science Code: 1147

ÖNSÖZ

Tez hazırlama sürecinde her türlü soruma cevap veren, beni motive ederek cesaretlendiren, bilgi ve tecrübelerinden yararlandığım kıymetli hocam Dr. Öğr. Üyesi. Erol TEKİN'e teşekkür ederim. Ayrıca çalışma süresince bana desteklerini esirgemeyen, cesaret vererek sabır gösteren sevgili aileme ve arkadaşlarıma da teşekkürü bir borç bilirim.

Saygılarımla…

Ahmed Elhadi A. KHLAF
Kastamonu, Aralık, 2020

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖZET…. iv
ABSTRACT…. v
ÖNSÖZ…. vi
İÇİNDEKİLER….. vii
ŞEKİLLER DİZİNİ ix
TABLOLAR DİZİNİ x
GRAFİKLER DİZİNİ xi
1. GİRİŞ 1
2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE 3
2.1. Kültür Kavramı 3
2.1.1. Kültür Kavramının Tanımı 3
2.1.2. Kültür Kavramının Özellikleri 4
2.1.3. Ulusal Kültür Boyutları 6
2.1.3.1. GLOBE ulusal kültür boyutları 6
2.1.3.2. Hofstede'nin ulusal kültür boyutları 8
2.2. Paternalist Liderlik Kavramı 166
2.2.1. Paternalist Liderlik Kavramının Tanımı 17
2.2.2. Paternalist Liderlik Tarzının Alt Boyutları 188
2.2.2.1. Farh ve Cheng'in paternalist liderlik tarzının alt boyutları 19
2.2.2.2. Aycan'ın paternalist liderlik tarzının alt boyutları 20
2.3. Ulusal Kültürün Paternalist Liderlik Algısına Etkisi 22
3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ 35
3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi 35
3.2. Araştırmanın Örneklem ve Sınırlılıkları 35
3.3. Araştırmanın Değişkenleri ve Modeli 36
3.4. Veri Toplama Aracı ve Yöntemi 36
3.5. Verilerin Analiz Yöntemi 37
4. ARAŞTIRMA BULGULARI 38

4.1. Tanımlayıcı Bulgular 38
4.2. Faktör Analizi Bulguları 39
4.4. Güvenirlik Analizi Bulguları 41
4.4. Normallik Analizi Bulguları 41
4.4. Korelasyon Analizi Bulguları 42
4.6. Regresyon Analizi Bulguları 43
4. SONUÇ VE ÖNERİLER 49
KAYNAKÇA 52
EKLER 58
Ek 1. Anket Formu 59
ÖZGEÇMİŞ 62

ŞEKİLLER DİZİNİ

Sayfa

Şekil 3.1. Araştırmanın kavramsal modeli…….....36

TABLOLAR DİZİNİ

Sayfa

Tablo 2.1. Güç mesafesi boyutunun temel farklılıkları……....9

Tablo 2.2. Bireycilik-toplulukçuluk boyutunun temel farklılıkları……... 11

Tablo 2.3. Erillik-dişillik boyutunun temel farklılıkları…… 12

Tablo 2.4. Belirsizlikten kaçınma boyutunun temel farklılıkları……..…..…….13

Tablo 2.5. Uzun-kısa vadeye yönelim boyutunun temel farklılıkları……..… 15

Tablo 2.6. Müsamaha-sınırlama boyutunun temel farklılıkları……. 16

Tablo 2.7. Paternalist liderlik ile ilgili Türkiye'de yazılmış tezler…… 21

Tablo 4.1. Tanımlayıcı bulgular 38

Tablo 4.2. Ulusal kültür ölçeğinin faktör analizi bulguları 39

Tablo 4.3. Paternalist liderlik ölçeğinin faktör analizi bulguları 40

Tablo 4.4. Güvenirlik analizi bulguları 41

Tablo 4.5. Normallik analizi bulguları 42

Tablo 4.6. Korelasyon analizi bulguları 43

Tablo 4.7. Ulusal kültürün paternalist liderliğe etkisine yönelik analiz bulguları 44

Tablo 4.8. Ulusal kültürün aile ortamı boyutuna etkisine yönelik analiz bulguları ... 45

Tablo 4.9. Ulusal kültürün çalışana ilgi boyutuna etkisine yönelik analiz bulguları . 46

Tablo 4.10. Ulusal kültürün sadakat ve saygı beklentisi boyutuna etkisine yönelik analiz bulguları 47

Tablo 4.11. Araştırma hipotezlerine yönelik elde edilen sonuçların özeti 48

GRAFİKLER DİZİNİ

Sayfa

Grafik 2.1. Libya ve Türkiye'nin Hofstede kültür boyutları karşılaştırması 24
Grafik 2.2. Libya ve Çin'in Hofstede kültür boyutları karşılaştırması 25
Grafik 2.3. Libya ve Japonya'nın Hofstede kültür boyutları karşılaştırması 26
Grafik 2.4. Libya ve Hindistan'ın Hofstede kültür boyutları karşılaştırması 27
Grafik 2.5. Libya ve Tayvan'ın Hofstede kültür boyutları karşılaştırması 28
Grafik 2.6. Libya ve Güney Kore'nin Hofstede kültür boyutları karşılaştırması 29
Grafik 2.7. Kuzey Afrika ülkelerinin Hofstede kültür boyutları karşılaştırması 30

1. GİRİŞ

Paternalist liderlik, tıpkı baba ile evlat ilişkisinde olduğu gibi bir liderin takipçilerini koruyup kollamasının sonucunda takipçilerinden itaat ve sadakat beklemesi olarak tanımlanabilmektedir (Aycan, 2006). Son yıllarda paternalist liderlik ile ilgili araştırmaların sayısında artış olduğu gözlemlenmektedir. Çünkü patarnalist liderlik, başta dünyanın en kalabalık ülkesi Çin olmak üzere diğer kalabalık ülkelerinden Hindistan başta olmak üzere Pakistan, Türkiye, Japonya, Güney Kore hatta Meksika'da kendisine yer bulmuş bir liderlik tarzıdır. Bu ülkelerin kültürel özelliklerine bakıldığında genel olarak toplulukçu ve geniş güç mesafesine sahip oldukları görülmektedir (URL 1, 2020). Yani paternalist liderlik, toplulukçuluğun ve güç mesafesinin fazla olduğu kültürlerde oldukça fazla çalışma alanı bulmaktadır.

Kültür, insanın parçası olduğu milletin, bölgenin veya grubun üyeleriyle paylaştığı, diğer ulusların, bölgelerin veya grupların üyeleriyle paylaşmadığı bir parça olarak tanımlanabilmektedir (Hofstede, 1983: 76). Ulusal kültür yazını incelendiğinde bu kavram ile ilgili yapılan çalışmaların sayısında özellikle 1980'li yıllardan sonra artış olduğu ve bu kavramla ilgili dünya çapında önemli çalışmalar yapıldığı (Hofstede, 1980; House vd., 2004) gözlemlenmektedir. Bunun nedenlerinden bir tanesi olarak Hofstede'nin ülke bazlı kültürel karşılaştırmaları içeren çalışması gösterilebilir. Öte yandan bu kavramın Kuzey Afrika Bölgesi'nde gerekli ilgiyi görmediğini savunan Kabasakal, Dastmalchian, Karaçay ve Bayraktar (2012), kültür konusundaki çalışmaların bu bölgede artırılması gerektiğini belirtmektedir. Bu bölgedeki yapılan çalışma sayılarının az olduğu ülkelerin başında Libya gelmektedir. Libya'nın geçmişine bakıldığında kabile yaşamının oldukça yaygın olduğu ve günümüzde de bu yaşamın izlerinin mevcut olduğu görülmektedir (Agnaia, 1997). Ayrıca ulusal kültür ile paternalist liderlik arasında ilişkiye rağmen Libya'nın ulusal kültür özelliklerinin toplulukçu olmasına rağmen kültürün paternalist liderlik algısına etkisini araştıran herhangi bir araştırmaya rastlanmamıştır. Yapılan açıklamalardan yola çıkarak bu çalışmanın amacı Libya'da ulusal kültürün ve alt boyutlarının paternalist liderlik algısına etkisini incelemektir.

Bu amaç doğrultusunda çalışma dört ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde ilgili yazın taraması dâhilinde kültür ve paternalist liderlik kavramları hakkında

bilgiler verilerek ilgili çalışmalar ışığında araştırma hipotezlerinin ortaya konulmuştur. Çalışmanın ikinci bölümünde araştırmanın amacı, önemi, kapsamı, kısıtlarıi modeli, ver toplama ve analiz yöntemi üzerinde durulmuştur. Takip eden bölümde araştırma bulgularına yer verilmiş ve çalışma; sonuç ve öneriler bölümüyle son bulmuştur.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Kültür Kavramı

Kültür kavramı son yıllarda üzerinde fazlaca araştırma yürütülen kavramlardan bir tanesi olarak karşımıza çıkmaktadır. Öyle ki, Hofstede ve GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) projeleri başta olmak üzere kültür araştırmalarının temel analiz biriminin ülkeler olduğu görülmektedir. Ayrıca bu çalışmalarda ülkelerin belli boyutlar çerçevesinde farklı kültür kümeleri içerisinde yer aldığı görülmektedir. Bu kapsamda kültür kavramı üzerine yapılan çalışmaları anlayabilmek ve üzerinde yeni çalışmalar yürütebilmek için kültür kavramını doğru okumak ve anlamlandırmak gerekmektedir.

2.1.1. Kültür Kavramının Tanımı

Kültür kavramının sözlük ve ansiklopedilere bakıldığında birçok anlamının olduğu görülmektedir (Özlem, 2012: 157). Bunun nedeni kavramın antropoloji, sosyoloji, psikoloji hatta etnografya temelli bir kavram olma özelliği taşımasının yanında birçok alanda kullanılması olarak ifade edilebilir. Öte yandan birçok anlamı olmasına rağmen kültür kavramı üzerinde araştırmacıların fikir birliğine vardığı yönü kültürün belirli bir grup tarafından paylaşılır olduğudur (Hofstede, 1980, 1983; Danışman ve Özgen, 2003; Kartarı, 2016).

Colore sözcüğünden türeyen kültür kavramı ilk olarak tarım alanında ekin, bakım ve sipariş gibi anlamlarda kullanılmıştır. Daha sonra ise insan yetiştirilmesi ve eğitimi anlamlarında kullanıldığı görülmektedir (Özlem, 2012). Tylor'ın (1871) tanımı ise uzun yıllar benimsenmiş ve kendini korumuştur. Tylor bu tanımda kültür kavramını "bir toplumun üyesi olarak insanın kazandığı bilgi, inanç, gelenek, sanatsal faaliyet, hukuk, ahlaki değerler ile diğer yetenek ve alışkanlıkları içeren karmaşık bir bütün" olarak ifade etmektedir (aktaran Kottak ve Altuntek, 2008).

Hofstede (1980: 43) kültür kavramını kısaca "kolektif zihinsel programlama" olarak tanımlamaktadır. Bu kolektif zihinsel programlamalar aynı coğrafyada yaşayan, aynı dili konuşan ve dolayısıyla benzer özellikler gösteren bir grubu başka bir gruptan ayıran özellikler olarak nitelendirilebilmektedir. Schein (1996: 11) ise bu kavramı

"belirli bir grup içinde yaşayan insanların paylaştığı ve bu insanların algı, düşünce ve davranışlarını belirleyen; dünyanın nasıl olduğu ve ayrıca nasıl olması gerektiği hakkındaki varsayımlar kümesi" olarak nitelendirmektedir.

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

2.1.2. Kültür Kavramının Özellikleri

Kültür kavramının tam olarak anlaşılması için özelliklerinin bilinmesi gerekmektedir. Özelliklerini bilmek, kültür kavramını araştıran kişilere yarar sağlayabilmektedir. Çünkü kültür, belli özelliklerinin bilinmesi ile bazı kavramlardan ayrılmakta ve daha iyi anlaşılmaktadır. Kültürün, genel olarak araştırmacılar tarafından kabul edilen bazı özellikleri bulunmaktadır. Bunların arasında kültürün öğrenildiği, paylaşıldığı, değişmesinin zaman aldığı, bütünleştirici olduğu, sürekli olduğu ve geçmişe dayandığı gibi özellikler ön plana çıkmaktadır.

Kültür öğrenilmektedir: Kültür insanın doğduğunda sahip olduğu bir şey değildir. İnsanlar, küçük yaşta aile başta olmak üzere, içinde bulundukları toplumun özelliklerinden etkilenmektedirler (Sargut, 2015). Öğrenilenler sadece davranışları kapsamamakta, tutum ve değerler de insanların içinde yaşadıkları çevre tarafından öğrenilmektedir. İnsanın öğrenmesi için o kültüre maruz kalması gerekmektedir. Örneğin, çocuklar küçük yaşta içinde bulundukları kültürün bir parçası olan dili veya gelenekleri maruz kalarak öğrenmektedirler (Bonvillain, 2006: 27).

Kültür paylaşılmaktadır: Belirli kültürel özelliklere sahip toplumlarda insanlar kültürü öğrendikten sonra paylaşmaktadırlar. İnsanlar tarafından oluşturulan kültür, yine insanlar tarafından paylaşılmaktadır (İçli, 2002: 83). Burada paylaşmaktan kasıt, kültürün tüm özellikleri değildir. Bir toplumun tüm üyeleri aynı davranışlara sahip olamayabilirler. Paylaşılan şey aslında kültürün genel ilkeleridir (Bonvillain, 2006: 25).

Kültür çok yavaş değişmektedir: İçinde bulunulan kültür zamanla doğal çevreye ayak uydurmak için değişmektedir. Bu değişim genel olarak başka kültürlerle benzeşme yoluyla ve kültürü oluşturan bireylerin ihtiyaçları doğrultusunda meydana gelmektedir (Güvenç, 2003: 103). Öte yandan bu değişim aniden veya kısa zaman dilimlerinde meydana gelmemektedir. Kültürün değişmesi uzun yıllar sürmektedir (Hofstede, 2011: 22). Bu noktada kültürde bir değişimin yaşanabilmesi için hem bir ihtiyaç sonucunda benzeşme arayışının ortaya çıkması hem de bu benzeşmenin kabul görmesi için uzun yılların geçmesi gerekmektedir.

Kültür bütünleştiricidir: Kültür içerisinde çeşitli öğeler barındıran bir bütündür. İçerisindeki çeşitli öğeler birbiri ile ilişkilidir. Bu öğelerin birbirinden ayrışarak çalışması mümkün gözükmemektedir. Çünkü bu öğeler karşılıklı etkileşim içindedir (Şişman, 2007). Aynı kültüre sahip bireyler bu kültürel özellikler çerçevesinde hareket etmekte ve bir araya gelmektedirler. Aynı kültür kümesi içerisindeki toplulukların benzeşimi de aslında bu bütünleştiricilikten kaynaklanmaktadır.

Kültür süreklidir ve geçmişe dayanmaktadır: Toplumların sahip oldukları kültürel özellikler aniden meydana gelmemekte, aksine kültürün oluşması için uzun yıllar geçmesi gerekmektedir. Kültürün oluşması için insanların bir araya gelmesi gerektiğinden bu bir araya gelme belli bir zaman almaktadır. Bu sayede kültür, zamanla oluşmaktadır. Yani şu an herhangi bir toplumun özelliği olan kültürel özellikler o toplumların geçmişlerine dayanmaktadır (Güvenç, 1974). Bu geçmiş daha öncede ifade edildiği üzere ihtiyaçlar temelinde ufak değişimler yaşasa da topluluk içerisinde süreklilik arz etmektedir. Bu bağlamda yaşanacak değişimde geçmişten tamamen bağımsız olmamakta, kısacası geçmişe aykırı gerçekleşmemektedir.

Bu özellikler incelendiğinde alan yazında kültürün belli boyutlar çerçevesinde değerlendirildiği görülebilmektedir. Bu boyultarı ele almanın, kültür kavramını anlamak için önemli olduğu düşünülmektedir. Kültür kavramı konusunda büyük ölçekli yapılan çalışmalar mevcuttur. Bu çalışmalar birden çok ülkeyi araştırma içerisine dâhil ederek yapılmıştır ve kültür kavramını farklı boyutlarla ele almışlardır. Kültür kavramını ve boyutlarını ele alan çalışmalar incelendiğinde Hofstede'nin yapmış olduğu çalışmalar (Hofstede, 1980, 1983, 2011) ve GLOBE Projesi göze çarpan ve ön plana çıkan çalışmalar olarak görülmektedir.

2.1.3. Ulusal Kültür Boyutları

2.1.3.1. GLOBE ulusal kültür boyutları

Robert J. House tarafından tasarlanan GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness / Küresel Liderlik ve Örgütsel Davranış Etkinliği) projesi ilk olarak 2004 yılında yapılan 62 ülkeyi kapsayan çalışma ile başlamıştır. Söz konusu çalışma; ulusal kültür, örgüt kültürü ve liderlik özelliklerini incelemektedir. Daha sonra ise 2007 ve 2014 yıllarında bu çalışmanın diğer aşamaları yapılmıştır. Bu çalışmalar birbirinden ayrı yapılmakla beraber birbirleriyle ilişkileri de mevcuttur. Örneğin, 2007 yılında yapılan GLOBE çalışması, 2004 yılında yapılan çalışmanın devamı niteliğinde olup daha küçük örneklem ile yapılmıştır. Ayrıca ilk yapılan çalışmada dokuz kültürel boyut üzerinde durulmakta iken, ikinci yapılan çalışmada ülkelere ait liderlik beklentileri, kültürel değerler ve uygulamalara ait derinlemesine analizler yapılmıştır (URL 2, 2020).

GLOBE projesinin ilk aşaması (2004) gıda, finans ve telekomünikasyon şirketlerinde faaliyet gösteren 17.300 orta düzey yöneticiye odaklanmıştır. Bu yöneticiler toplam 951 şirkette faaliyet göstermektedirler. Söz konusu çalışmada araştırmacılar, ulusal kültür boyutlarını belirlemeye çalışmışlardır. Bu aşamada birçok boyut içerisinden gerekli analizler sonucunda toplam dokuz boyut üzerinde karara varılmıştır. Bu boyutlar; güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, kurumsal toplulukçuluk, grup içi toplulukçuluk, cinsiyet eşitliği, girişkenlik, geleceğe yönelik olma, performansa yönelik olma ve insani yönelim boyutlarıdır (House ve Javidan, 2004: 11-13; Batır ve Gürbüz, 2016). Bu boyutlar aşağıda açıklanmaktadır.

Güç mesafesi: Bir toplumdaki insanların sahip oldukları güç herkese eşit dağıtılmamış olabilir. Yani, sahip olunan gücün derecesi kişiden kişiye farklılık gösterebilir. Bu boyut, bir toplumdaki kişilerin, o toplumdaki gücün derecesinin kişiden kişiye değiştiğini kabul etmeleri ile ilgilidir. Söz konusu güç dağıtımı örgüt içerisinde de farklılık göstermektedir (House ve Javidan, 2004: 11-13; Batır ve Gürbüz, 2016).

Belirsizlikten kaçınma: Bu boyut, belirli bir toplum veya örgüt üyelerinin yaptıkları işlerin işleyişini etkileyebilecek muhtemel olaylar karşısında aldıkları tedbirler ile ilgilidir. Sosyal normlara, ritüellere ve bürokratik uygulamalara dayanarak belirsizliğin etkisi azaltılabilmektedir (House ve Javidan, 2004: 11-13; Batır ve Gürbüz, 2016).

Kurumsal toplulukçuluk: Bu boyut, kaynakların toplu olarak dağıtılmasının toplum tarafından ne ölçüde desteklendiğini açıklamaktadır. Ayrıca ne ölçüde toplu olarak hareket edildiğini ifade etmektedir (House ve Javidan, 2004: 11-13; Batır ve Gürbüz, 2016).

Grup içi toplulukçuluk: Bu boyut, kişilerin içinde bulundukları aile, arkadaş çevresi ve örgüt gibi gruplara olan bağlılık ve sadakat derecesini ifade etmektedir (House ve Javidan, 2004: 11-13; Batır ve Gürbüz, 2016).

Cinsiyet eşitliği: Bu boyut, içerisinde bulunulan örgüt veya toplumun cinsiyet eşitliğini ne oranda desteklediği ve cinsiyetler arasındaki farklılıkları en aza indirme üzerine odaklanmaktadır (House ve Javidan, 2004: 11-13; Batır ve Gürbüz, 2016).

Girişkenlik: Bu boyut, örgüt veya toplumdaki bireylerin ne oranda saldırgan ve atılgan olduğunu ifade etmektedir (House ve Javidan, 2004: 11-13; Batır ve Gürbüz, 2016).

Geleceğe yönelik olma: Bu boyut, örgüt veya toplumdaki bireylerin ne kadar geleceğe yönelik davranışlar sergilemesi ile ilgilidir. Geleceğe yatırım yapma ve memnuniyetin geciktirilmesi gibi davranışlar bireylerin geleceğe yönelik tavır takındığını göstermektedir. (House ve Javidan, 2004: 11-13; Batır ve Gürbüz, 2016).

Performansa yönelik olma: Bu boyut, örgütün üst kademelerinde bulunan kişilere odaklanmaktadır. Üst düzey kişilerin gruptaki diğer üyelerin performanslarını iyileştirme, teşvik etme ve bunun için de ödüllendirme gibi uygulamaları ne ölçüde kullandığı ile ilgilidir (House ve Javidan, 2004: 11-13; Batır ve Gürbüz, 2016).

İnsani yönelim: Bu boyut ise, örgüt veya toplumdaki bireylerin diğer bireyleri düşünme, onlara adaletli davranma, arkadaş canlısı olma, diğer bireylere karşı kibar olma, adil olma ve cömert olma gibi davranışlar ile ilgilidir (House ve Javidan, 2004: 11-13; Batır ve Gürbüz, 2016).

GLOBE projesinin yukarıda sayılan dokuz boyutu arasından altı boyutu, bu araştırmada kullanılan ve devam eden başlıkta açıklanacak olan Hofstede'nin ulusal kültür boyutları ile benzerlik göstermektedir. Hatta bazı boyutlar Hofstede'nin (1980) kullandığı boyutlarla aynıdır. Aynı olan boyutlar güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma boyutlarıdır. Hofstede'nin toplulukçuluk boyutu, GLOBE projesinde grup içi ve kurumsal toplulukçuluk olarak ikiye ayrılmaktadır. Hofstede'nin erillik-dişillik boyutu, GLOBE projesinde girişkenlik ve cinsiyet eşitliği boyutları olarak ikiye ayrılmaktadır. Hofstede'nin ilgili yazına kazandırmış olduğu ve bu çalışmada kullanılacak olan ulusal kültür boyutları devam eden başlıkta açıklanmaktadır.

2.1.3.2. Hofstede'nin ulusal kültür boyutları

Hofstede (1980), altı yıldan fazla zamanda ve 40 bağımsız ülkeyi kapsayan çalışmasında ulusal kültür kavramına ait dört farklı boyut geliştirmiştir. Bunlar; güç mesafesi, bireycilik-toplulukçuluk, belirsizlikten kaçınma ve erillik-dişillik boyutlarıdır. Bu boyutlara ek olarak daha sonra kısa veya uzun döneme yönelim ve müsamahaya (serbestliğe) karşı sınırlama boyutları da modele dâhil edilmiştir. Bu özellikler tanımlanırken her bireyin özelliklerinin aynı olmadığı, bireylerin birbirlerinden farklı özelliklerinin olabileceği unutulmamalıdır. Ulusal kültür, insanların ortak özelliklerinden yola çıkılarak oluşmaktadır. Dolayısıyla bir toplumun veya ulusun kültürüne odaklanıldığında o toplumu oluşturulan bireylerin ortak özelliklerine odaklanılmalıdır (Hofstede, 1980). Hofstede'nin ulusal kültüre dair belirlemiş olduğu boyutlar aşağıda açıklanmaktadır.

Güç mesafesi: Güç mesafesi boyutu, toplumlardaki az güce sahip olan insanların, gücün eşit bir şekilde dağılmadığını kabul etmeleri olarak tanımlanabilir. Her toplumda veya kültürde insanlar arasındaki güçler eşit olmayabilmektedir. Güç mesafesinin fazla olması ise düşük güçteki insanların bu dengesizliği kabul etmesinden ileri gelmektedir. Güç mesafesinin fazla olduğu toplumlardaki üst rütbeli insanların haklı olmalarının en önemli sebebinin, bu kişilerin sahip oldukları güç olduğu ileri sürülmektedir (Sargut, 2015: 182).

Tablo 2.1. Güç mesafesi boyutunun temel farklılıkları

Düşük Güç Mesafesi	**Yüksek Güç Mesafesi**
Güç kullanımının meşru olması gerektiği savunulmaktadır	Sahip olunan güç meşru değildir ve içinde bulunulan toplumun temel bir gerçeğidir.
Ebeveynler çocularına eşit davranırlar.	Ebeveynler çocuklarına itaat etmeyi ve bağlılık göstermeyi öğretirler
Yaşça büyük olan insanlara daha az saygı duyulmaktadır.	Yaşça büyük olan insanlara daha fazla saygı duyulmakta, onlardan korkulmaktadır.
Hiyerarşi, işleri yapmada kolaylık sağlayan rol eşitsizliği olarak algılanmaktadır.	Hiyerarşi, varoluşsal eşitsizlik olarak algılanmaktadır.
Astlar, kendilerine danışılmasını beklemektedirler.	Astlar, ne yapacaklarının söylenmesini beklemektedirler.
Toplumdaki gelir dağılımı yüksek güç mesafeli kültürlere göre daha dengelidir.	Toplumdaki gelir dağılımı düşük güç mesafeli kültürlere göre daha dengesizdir.
Eşitsizlikler en az düzeye indirilmiştir.	Eşitsizlikler kabul edilmiştir.
Her birey aynı haklara sahiptir.	Güçlü olanlar ayrıcalık sahibidirler.
Tüm bireyler birbirine bağımlıdır.	Güçsüz bireyler, güçlü bireylere bağımlıdır.
Egemen politik ideolojiler güç paylaşımını desteklemektedirler.	Egemen politik ideolojiler güç mücadelesini desteklemektedirler.

Kaynak: Hofstede 1980; 2011

Genellikle, güç mesafesinin az olduğu toplumlardaki eşitsizliğin az olduğu görülmektedir. Bu toplumlarda insanlar daha bağımsızdır, hiyerarşi istenmemekte ve üstlere kolay bir şekilde erişilebilirmektedir. Ayrıca bu toplumlarda herkesin eşit hakka sahip olması istenmekte ve suçlu varsa bunun içinde bulunulan sistem olduğu düşünülmektedir. Güç mesafesinin fazla olduğu toplumlarda ise insanlar arasındaki

eşitsizliğin fazla olduğu görülmektedir. Söz konusu toplumlarda, toplumun büyük bir kesimi küçük bir kesimine bağlıdır ve hiyerarşi doğal karşılanmaktadır. Hem üstler astlar tarafından hem de astlar üstler tarafından farklı insanlar olarak görülmektedir. Ayrıca güç mesafesinin fazla olduğu toplumlarda üstler erişilmez ve ayrıcalıklı olarak görülmektedir. Herhangi bir olayda suçlu aranacaksa bu ast olmaktadır (Hofstede, 1980: 46).

Kısacası güç mesafesi eşitlik olgusuna dayanan ve bu eşitliğin hem ekonomik hem de hiyerarşik eşitlik anlayışına dayandığı bir kavramdır. Bu nedenle özellikle gelişmekte olan ülkelerde güç mesafesinin oldukça fazla olduğunu görmek mümkündür. Gelişmiş ülkelerde ise daha az güç mesafesi ile karşılaşılmaktadır.

Bireycilik-toplulukçuluk: Toplulukçu özelliğin yoğun olduğu toplumlarda bireyler geniş ailelerde dünyaya gelmektedir ve kimlik sosyal sisteme dayanmaktadır (Hofstede, 1980: 48). Toplulukçu kültürlerde ben yerine "biz" bilinci yaygın olup, içinde bulunulan grup diğer gruplardan ayrıştırılmaktadır. Toplulukçuluğun baskın olduğu kültürlerde içinde bulunulan grup, üyelerin inanç ve davranışlarını etkilemektedir ve denetim kişinin bağlı olduğu grubun elinde bulunmaktadır. Bu nedenle toplulukçu kültürlerdeki kişiler yanlış bir şey yaptıklarında utanç duymaktadırlar. Bundan dolayı toplulukçu kültürlere utanç kültürü de denilmektedir. Bu kültürlerde içinde bulunulan grup, üyelerini koruyup kollamaktadır ve bunun neticesinde üyelerinden sadakat beklemektedir. Ayrıca bu kültürlerde yaşayan kişi kendini ait olduğu gruba bağımlı hissetmektedir. Bunlarla birlikte kişinin amaçlarının grubun amaçlarıyla paralel olduğu görülmektedir (Sargut, 2015: 185-187).

Bireyci özelliğin baskın olduğu kültürlerde kişiler sadece kendilerinin ve ailelerinin iyiliğini düşünmektedirler. Bu kültürlerdeki insanlarda genel olarak "ben" bilinci hâkim olup denetim kişinin içsel baskısı ile sağlanmaktadır. Denetim kişinin içsel baskısı ile sağlandığı içini kişiler yanlış bir davranışta bulunduklarında kendilerini suçlu hissetmektedirler. Bu yüzden bireyci kültürlere suç kültürü de denilmektedir. Bireyci kültürlerdeki insanlar kendilerini içinde bulundukları gruptan bağımsız hissetmektedir. Ayrıca bu insanların amaçları bulundukları gruptan ayrılmaktadır (Sargut, 2015: 185-187). Ayrıca bireyci kültürlerde herkesin özel bir hayata ve fikre

sahip olma hakkı bulunmaktadır ve toplumda özerklik, çeşitlilik, zevk ve bireysel finansal güvenlik aranmaktadır (Hofstede, 1980: 48).

Tablo 2.2. Bireycilik-toplulukçuluk boyutunun temel farklılıkları

Bireycilik	**Toplulukçuluk**
İnsanlar sadece kendilerini ve ailelerini düşünmektedirler.	İnsanlar sadakatlerinin karşılığında onları koruyan geniş ailelerde ve topluluklarda doğarlar.
"Ben" bilinci hâkimdir.	"Biz" bilinci hâkimdir.
Özel hayatın gizliliği vurgulanmaktadır.	Bir gruba ait olma vurgulanmaktadır.
Kişilerin düşüncelerini söylemeleri istenmektedir.	Kişilerden, içinde bulndukları gruba uyum sağlamaları istenmektedir.
İnsanlar herhangi bir gruba bağlı olmadan, birey olarak sınıflandırılır.	İnsanlar, grup içi ve grup dışı olarak sınıflandırılır.
Kişisel görüş önemlidir.	Grubun görüşü önemlidir. Kişilerin görüşlerinin grupla aynu yönde olması gerekmektedir.
Yapılan hata suçluluk duygusuna yol açmaktadır.	Yapılan hata utanç duygusuna yol açmaktadır.
Yapılan iş, ilişkilerden daha önemlidir.	Kişiler arası ilişkiler, işten daha önemlidir.

Kaynak: Hofstede 1980; 2011

Kısacası toplulukçu kültürlerde birlikte hareket etme daha ön plana çıkarken, bireyci kültürlerde birey bazlı yaklaşım ön plana çıkmaktadır. Bu noktada Avrupa ülkelerinde 18 yaşına gelen çocuk aileden bağımsız hareket edebilirken; Türkiye gibi toplulukçu kültürlerde çocuk bir ömür boyu ailenin gözetimi altında kalabilmektedir.

Eril-dişil kültür: İnsanlık tarihi boyunca yeryüzünde yaşayan insanlar toplum içinde değişik roller üstlenmişlerdir. Bu roller erkekler ve kadınlar arasında paylaştırılmaktadır. Söz konusu roller paylaştırılırken her toplum aynı hareket etmemiştir. Bazı toplumlar erkeklere geniş yetki verirken, bazıları ise erkeklerin ve kadınların yapması gereken işler hakkında kesin bir sınır koymamıştır. Kültürün erillik-dişillik boyutu, toplumlarda erkek ve kadınlara verilen bu roller ile ilgilidir. Roller arasında keskin bir ayrımın yapıldığı kültürlerde eril özellikler hâkim iken, kesin bir ayrımın yapılmadığı kültürlerde dişil özellikler hâkimdir (Hofstede, 1983).

Bir toplumda insana verilen önem fazla ise; şefkat, merhamet ve sevgi gibi duygular ön planda ise ve ayrıca diğer insanlara karşı duyarlı olma, nazik olma gibi davranışlar benimsenmişse, o toplumda baskın olan kültürün dişil kültür olduğu söylenebilmektedir. Öte yandan hırs, atılganlık, daha fazla para kazanma gibi davranışların baskın olduğu kültürler eril kültür olarak adlandırılmaktadır (Sargut, 2015: 175).

Eril kültürlerde erkekler egemen olmaktadır. Kadınların rolü ikinci planda kalmaktadır ve yetiştirici rolü üstlenmektedirler. Toplumdaki cinsiyet rolleri kolayca ayırt edilebilir. Bu kültürlerde performans ve elde edilen para, insani duygulardan daha önde gelmektedir. Bireylerin dürtü aracını hırs duygusu oluşturmaktadır (Hofstede, 1980: 49).

Tablo 2.3. Erillik-dişillik boyutunun temel farklılıkları

Erillik	**Dişillik**
Cinsiyetler arasında rol farklılaşması fazladır.	Cinsiyetler arasında rol farklılaşması en azdır.
İnsanlar son derece iddialı ve hırslıdırlar.	İnsanlar mütevazı ve şefkatlidirler.
İşe, aileden daha fazla önem verilmektedir.	İş ve aile arasında denge söz konusudur.
Toplumdaki güçlü olan kişilere hayranlık duyulmaktadır.	Toplumdaki zayıf olan kişilere sempati duyulmaktadır.
Aile büyüklüğünde babalar söz sahibidir.	Aile büyüklüğünde anneler söz sahibidir.
Siyasi pozisyonlardaki kadınların sayısının az olduğu görülmektedir.	Siyasi pozisyonlardaki kadınların sayısının fazla olduğu görülmektedir.

Kaynak: Hofstede 1980; 2011

Dişil kültürlerde ise cinsiyet rolleri kolayca ayırt edilememektedir. Yani cinsiyetler arasında eşitlik hâkimdir. Dişil kültürlerde yaşam kalitesi önemlidir çünkü insanların çalışma amacı yaşamaktır. Ayrıca bu kültürlerde insan ve çevreye verilen önem fazladır (Hofstede, 1980: 49).

Kısacası, erillik ve dişillik cins olgusundan ziyade bakış açısı ile ilgili bir durumu yansıtmaktadır. Eğer insanlar arasında roller farklılaşmazsa ve farklı bakış açılarına değer verilirse o toplumlarda eril-dişil ayrımı bir işe yaramaktadır. Aksi halde tamamen dişil ya da tamamen eril topluluklarda tek yönlü bir bakış açısı hâkim olmaktadır. Bu da farklılıkları ortaya çıkarmayı zorlaştırmaktadır.

Belirsizlikten kaçınma: Değişik çevre koşulları ile beraber toplumlarda meydana gelen olaylar farklılık göstermektedir. Bazı toplumlarda belirsizlik uzun süreli hâkimken, bazı toplumlarda bu belirsizlik ortamı kısa sürmektedir.

Tablo 2.4. Belirsizlikten kaçınma boyutunun temel farklılıkları

Düşük Belirsizlikten Kaçınma	**Yüksek Belirsizlikten Kaçınma**
Belirsizlik doğal olarak kabul edilmektedir.	Belirsizlik, hayatı olumsuz etkeleyebilecek bir tehdit olarak kabul edilmektedir.
Daha az stres, özdenetim ve düşük kaygı hâkimdir.	Daha fazla stres, daha fazla kaygı ve duygusal dengesizlik hâkimdir.
İnsanlar genel olarak daha mutludurlar.	İnsanlar genellikle mutsuzdurlar.
Farklılık doğal karşılanmaktadır.	Farklılık tehlike olarak algılanmaktadır.
Kaos ortamı insanları rahatsız etmemektedir.	Açıklık, şeffaflık istenmektedir.
Bütün sorulara cevap verilemediğinde rahatsızlık oluşmamaktadır.	Bütün sorulara cevap aranmaktadır.
Kişilerin iş değiştirmesi toplumda doğal karşılanmaktadır.	Toplum, kişilerin iş değiştirmesini hoş karşılamamaktadır.
Hem yazılı hem de yazısız kurallar istenmemektedir.	Hem yazılı hem de yazısız kurallar uyulmasa bile istenmektedir.

Kaynak: Hofstede 1980; 2011

Belirsizlikten kaçınma boyutu insanların belirsiz ortamlara ne kadar uyum gösterdikleri ile ilişkilidir. Eğer bir toplumda karmaşıklık hâkimse, değişmeler hızlı gerçekleşiyorsa ve bilgi açık olmadığı için olayları kestirmek zor ise, o toplumda yaşayan insanların belirsizlikten kaçınma eğilimleri yüksek olmaktadır (Sargut, 2015: 180).

Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu kültürlerde yaşayan insanların belirsizliği azaltmak ve dolayısıyla kendilerini güvende hissetmek için yazılı kuralları artırmaya çalıştıkları söylenebilmektedir (Hofstede, 1994: 5). Belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu toplumlarda ise insanlar risk almaktan kaçınmamakta ve bu insanların stres düzeyi düşük olmaktadır. Bu toplumlarda rekabet adil bir şekilde yapılmakta ve kuralların az olması istenmektedir (Hofstede, 1980: 47). Ayrıca belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu toplumlarda felsefi ve dini konular da dâhil olmak üzere farklı görüşlere tolerans gösterilmektedir (Hofstede, 1994: 5). Günümüzde Orta Doğu Bölgesi'nde kargaşa hâkimken, Avrupa'da bu karışıklığın daha az olduğu söylenebilmektedir.

Uzun veya kısa döneme yönelim: Hofstede'nin kültür boyutlarından daha önce açıklanan dört kültür boyutuna ek olarak beşinci bir boyut olan uzun döneme-kısa döneme yönelim boyutu eklenmiştir. Bu boyut eklenirken Michael Harris Bond'un Uzakdoğu merkezli çalışmaları dikkate alınmıştır (Hofstede vd., 1990). Başlangıçta Konfüçyüsçülük kavramı ile ilişkilendirilen bu boyutun ismi daha sonra değiştirilmiştir. Çünkü Konfüçyüsçü gelenekten gelmeyen ülkeler araştırıldığında da bu boyuta dair sağlıklı sonuçlar elde edilmiştir (Hofstede, 2011: 13). Öte yandan Hofstede'ye (2011) göre Konfüçyüsçü gelenekten gelen toplumlarda uzun döneme yönelim daha baskın görülmektedir.

Bu boyutun gerçek dikkate alınmaksızın erdem üzerinde durduğu söylenmektedir. Uzun döneme yönelim genel olarak sabır ve tasarruf üzerinde durmaktadır. Kısa vadeye yöneyim ise genelde saygı ve sosyal sorumlulukları yerine getirme ile ilişkilendirilmektedir. Ayrıca kısa döneme yönelen kültürlerde geleneklere saygı gösterme ön plandadır (Hofstede, 1994: 5). Uzun vadeye yönelimin baskın olduğu kültürlerde gelecek önemsenmekte ve gelecekte gerçekleşecek olaylara uyum sağlamak önemsenmektedir. Öte yandan kısa vadeye yönelimin baskın olduğu kültürlerde gelecek önemli olmamakta, geleneklere bağlı kalınmak istenmekte ve gelenekler değiştirilmek istenmemektedir (Hofstede, 2011: 13-15).

Tablo 2.5. Uzun-kısa vadeye yönelim boyutunun temel farklılıkları

Uzun Vadeye Yönelim	**Kısa Vadeye Yönelim**
Önemli olayların gelecekte meydana geleceğini savunulmaktadır.	Önemli olayların geçmişte ve içinde bulunulan zamanda meydana geldiği savunulmaktadır.
İyi bir insanın koşullara uyum sağlayacağı düşünülmektedir.	İyi bir insanın her zaman aynı özellikler göstereceği düşünülmektedir.
Neyin iyi, neyin kötü olduğu içinde bulunulan koşullara göre değişmektedir.	İyi ve kötü her koşulda aynıdır ve evrenseldir.
Gelenekler, ileri zaman dilimlerine ve değişen koşulara uyarlanabilir.	Gelenekler kutsal kabul edilmektedir.
Aile hayatı, paylaşılan görevler tarafından yönetilmektedir.	Aile hayatı, zorunluluklar tarafından yönetilmektedir.
Tutumluluk ve azim öne çıkmaktadır.	Başkalarına hizmet öne çıkmaktadır.
Tasarrufa yönelim hâkimdir.	Sosyal harcama ve tüketim hâkimdir.
Başarı ve başarısızlığın nedeni gösterilen çabadır.	Başarı ve başarısızlığın nedenini şans oluşturmaktadır.

Kaynak: Hofstede 1980; 2011

Kısacası uzun vadeli yönelimde ortaya konulan sabır ve geleceğe yönelim kısa vadeli bakış açısına sahip kültürlerde ortaya çıkmamaktadır. Kısa vadeli kültürlerin geleneklerine bağlılığı çoğu zaman yeniliğe ayak uydurmayı da güçleştirebilmektedir.

Müsahamaya(Serbestliğe) Karşı Sınırlama: Hofstede'nin kültür boyutlarına eklenen son boyut olan olan müsamahaya karşı sınırlama boyutu, 2007 yılında Michael Minkov'un Dünya Değerler Anketi'nden elde ettiği veriler kullanılarak oluşturulmuştur (Hofstede, 2011: 7).

Bu boyutun müsamaha tarafında olan toplumlarda insanlar mutludurlar ve kendilerini mutlu görmektedirler. Bu toplumlarda insanların hayattan zevk almaları ve eğlenmeleri doğal karşılanmaktadır. Ayrıca bu toplumlarda insanlar ifade özgürlüğünü fazlasıyla önemsemekte, boş zamanın önemini kavramakta ve kişisel yaşamlarına fazlasıyla dikkat etmektedirler. Bu boyutun sınırlama tarafında olan toplumlarda ise son derece katı sosyal normlar vasıtasıyla insanların ihtiyaçları düzenlemektedir. Ayrıca bu toplumlardaki insanlar genelde mutsuz olmakta, ifade özgürlüğü bu insanlar

için fazla önemsenmemekte ve insanlar zamanlarının boş geçmesini önemsememektedirler (Hofstede, 2011: 16).

Tablo 2.6. Müsamaha(serbestlik)-sınırlama boyutunun temel farklılıkları

Müsamaha (Serbestlik)	**Sınırlama**
İnsanlar, kendilerini mutlu olarak görmektedirler.	Kendini mutsuz olarak gören insanların sayısı azdır.
İnsanlar, kişisel yaşam kontrolü algısına sahiptirler.	Kişilerde çaresizlik algısı oluşma ihtimali daha yüksektir.
İfade özgürlüğü önemli olarak görülmektedir.	İfade özgürlüğü birincil endişe değildir.
Boş zamana önem verilmektedir.	Boş zamana önem verilmemektedir.
Olumlu duyguların hatırlanma olasılığı daha yüksektir.	Olumlu duyguların hatırlanma olasılığı daha düşüktür.
Sporla aktif olarak ilgilenen insan sayısı daha fazladır.	Sporla aktif olarak ilgilenen insan sayısı daha azdır.
Yeterli yiyeceğe sahip ülkelerde obez insan yüzdesi ölçeğin diğer boyutuna oranla fazladır.	Yeterli yiyeceğe sahip ülkelerde obez insan yüzdesi ölçeğin diğer boyutuna oranla daha azdır.
Ülkede düzeni sağlamak, ölçeğin diğer boyutuna oranla daha önemsizdir.	Ülkede düzeni sağlamak, ölçeğin diğer boyutuna oranla daha önemlidir.

Kaynak: Hofstede 1980; 2011

Aslında müsamahaya sahip topluluklarda farklı bakış açılarına olan saygıdan ötürü eril-dişil farklılığının da çok olmayacağı söylenebilir. Bu çalışmada Hofstede'nin ulusal kültür boyutlarından güç mesafesi, bireycilik-toplulukçuluk, erillik-dişillik ve belirsizlikten kaçınma boyutları kullanılacaktır. Bahsi geçen dört boyutun kullanılmasının sebebini diğer boyutlara göre daha fazla çalışmada kullanılmış olmaları oluşturmaktadır.

2.2. Paternalist Liderlik Kavramı

Paternalizm olarak da adlandırılan paternalist liderlik kavramı özellikle son on- on beş yıllık süreçte üzerinde sıklıkla durulan güncel liderlik yaklaşımlarından bir tanesi olarak karşımıza çıkmaktadır. Babacan tavırda bir yaklaşımı içeren bir kavram

olmasına karşın tüm kültürlerde araştırılmaya başlanan bu liderlik tarzını doğru anlamak çalışmaların hangi yöne evrileceğini görmek için önemlidir.

2.2.1. Paternalist Liderlik Kavramının Tanımı

Alan yazın incelendiğinde, paternalist liderlik ile ilgili yapılan çalışmaların sayısının 2000'li yılların başında artmakla birlikte bu kavramın kökenine bakıldığında esas itibariyle Max Weber'in çalışmalarına kadar uzandığı görülmektedir (Pellegrini ve Scandura, 2008: 568). Weber yetkiyi bürokratik, karizmatik ve geleneksel olarak üçe ayırmıştır. Bunlar arasından geleneksel yetkinin, bir babanın çocuğu üzerindeki otoritesinden kaynaklanan bir yetki olduğunu belirtmektedir. Ayrıca Weber bu yetkinin gücünü ataerkil aile yapısından aldığını ileri sürmektedir. Bu yönleriyle geleneksel yetkinin, paternalist liderlik kavramına benzediği söylenebilmektedir (Padavic ve Earnest, 1994: 389). Farh ve Cheng (2000) ise paternalist liderlik kavramının Çin geleneğinin temellerinden biri olan Konfüçyüsçülük'ten geldiğini öne sürmektedir. Konfüçyüsçülük'ün etkisi ile birlikte baba-oğul ilişkilerinin çok önemli kabul edildiğini savunan yazarlar, bu ilişkinin diğer tüm sosyal ilişkilerden üstün olduğunu belirtmektedirler. Bu görüşe göre ailedeki baba figürünün bütün aile fertleri üzerinde yetkisi bulunmaktadır ve baba mutlak güç sahibi konumundadır. (Cheng vd., 2004). Sinha (1990) ise paternalist liderlik kavramını Hindistan'daki şefkatli, güvenilir, takipçilerini gözeten ama bir o kadar da otoriter ve disiplinli "karta" adı verilen baba figürüne benzetmektedir (aktaran Aycan, 2006: 454).

Kim (1994) paternalist bir ilişkide üstün ve astın çeşitli görevleri olduğunu belirtmektedir (aktaran Fikret-Paşa, Kabasakal ve Bodur, 2001: 566). Bu ilişkide üstün görevi astları koruyup kollamak ve şefkat göstermektir. Astın görevi ise bu koruyup kollama karşısında üstüne sadakat göstermektir. Genel olarak paternalist liderler babaya benzer bir rol üstlenmekte, sadakat ve uyum karşılığında çalışanlarını hem işletme içinde hem de işletme dışında korumaktadırlar (Pellegrini ve Scandura, 2008). Yani, paternalist liderliğin temelinde güçlü bir baba figürü bulunmaktadır. Nasıl bir baba evlatlarını herhangi bir tehlikeye karşı koruyup kolluyorsa paternalist liderler de çalışanlarını buna benzer şekilde korumaktadırlar. Bunun karşılığında ise evlatların babalarına gösterdiği veya göstermeleri istendiği gibi saygı, sadakat ve sorgusuz itaat beklemektedirler. Paternalist liderler astlarıyla bir ebeveynin evlatlarıyla ilgilendiği

gibi ilgilenmektedirler. Bu ilginin yanında bu liderliğin bir de denetim tarafı vardır. Yani liderler astlarına ilgi gösterirken aynı zamanda gözleri onların ve yaptıkları işin üzerindedir (Aycan, 2001: 5). Ayrıca paternalist liderler; bilgi, beceri ve deneyim ve ahlaki standartlar yönünden kendilerini astlarından üstün görmekte ve ona göre davranmaktadırlar (Aycan, 2006: 450).

Paternalist liderlerin bir özelliğini de içinde bulundukları organizasyonu aile ortamına çevirme istekleri oluşturmaktadır. Buna göre liderler astlarla yakın ilişkiler kurmakta, işle ilgili olmayan alanlara dâhil olmakta, hatta çalışanlara iş dışında bile müdahale etmektedirler (Erben, 2004). Aile ortamı oluşturmak için hafta sonları çalışanlarla sosyal etkinlikler planlamakta, çalışanların iş dışında da yanlarında olduklarını hissetmeleri için onların düğün, nişan ve cenaze gibi törenlerine katılmaktadırlar (Pellegrini ve Scandura, 2006).

Paternalist liderlik açısından bakıldığında Doğu ile Batı toplumları arasında görüş farklılıkları bulunmaktadır. Batı toplumlarında paternalist liderlerin işyerini aşıp iş dışında da kendini hissettiren ilgisi, mahremiyet sınırlarını aşma olarak görülmektedir. Ayrıca otoriterlik ve itaat gibi kavramların, yardımseverlik ve astlara ilgi gibi kavramlarla aynı liderlik çatısı altında birleşmesi de olumsuz olarak algılanmaktadır (Aycan, 2006). Doğu ve Batı araştırmacıları arasındaki anlaşmazlıklardan birinin içerisinde bulunulan sosyo-kültürel bağlam olduğunu savunulmaktadır. Çünkü sosyo-kültürel bağlam paternalist ilişkinin uygun şekilde algılanıp algılanmadığını belirlemektedir. Paternalizm ve dolayısıyla paternalist liderlik toplulukçu ve yüksek güç mesafesine sahip kültürlerin özellikleriyle uyumludur (Aycan vd., 2000: 215; Aycan, 2006: 450).

2.2.2. Paternalist Liderlik Tarzının Alt Boyutları

Paternalist liderlik tarzı genel olarak incelendiğinde, bu liderlik tarzının boyutlarıyla ilgili olarak iki çalışma ve bunları yapan araştırmacıların ön plana çıktığı görülmektedir. Bu çalışmalar Farh ve Cheng (2000) ve Aycan'a (2006) aittir. Farh ve Cheng (2000) paternalist liderlik tarzını üç boyutta incelemiştir. Bunlar *otoriter, yardımsever* ve *ahlaki* boyutlardır. Aycan (2006) ise bu liderlik tarzını *iyi niyetli* ve *çıkarcı* olmak üzere iki boyutta incelemiştir fakat aynı çalışmasının sonuçlarında bu

liderlik tarzını beş boyut olarak belirtmiştir. Bu boyutlar; *işyerinde aile ortamı oluşturma, yakın ve bireyselleştirilmiş ilişkiler kurma, çalışanlara iş dışında müdahil olma, astlardan sadakat beklentisi* ve *otoriteyi ve yetki hiyerarşisini sürdürme* olarak tanımlanmaktadır. Aşağıda Farh ve Cheng (2000) ve Aycan (2006) tarafından vurgulanan paternalist liderlik boyutları ele alınacaktır.

2.2.2.1. Farh ve Cheng'in paternalist liderlik tarzının alt boyutları

Paternalist liderlik Farh ve Cheng (2000: 91) tarafından "güçlü disiplin ve otoriteyi babacan yardımseverlikle birleştiren bir tarz" olarak tanımlanmaktadır. Daha önce de belirtildiği gibi Farh ve Cheng (2000) paternalist liderliği otoriter, yardımsever ve ahlaki olarak üç boyuta ayırmıştır.

Otoriterlik boyutunda lider, astları üzerinde güçlü bir yetki ve kontrol sağlamakta ve bunlar neticesinde astlardan sorgusuz itaat talep etmektedir. Otoriter boyutta olan yöneticiler baba benzeri rol üstlenmekle birlikte genellikle merkezi yapılar oluşturmaktadırlar. Astlar ise bu merkezi role karşılık korku duymakta ve itaat göstermektedirler (Peng, Lu, Shenkar ve Wang, 2001).

Yardımsever liderlik boyutunda liderler, astlarının kişisel ve ailevi refahı için bireyselleştirilmiş, bütünsel ilgi göstermektedirler. Liderler astlarının mutluluğu ve iyiliği üzerine odaklanmaktadırlar ve bu ilgi iş dışında da devam etmektedir.

Ahlaki liderlik boyutunda ise liderler, bencilce davranışlardan uzak, üstün ahlaki karakter göstererek, örnek alınacak ve bütünlük sergileyen davranışlarda bulunmaktadır. Bu boyuttaki liderler, takipçilerle aralarında olumlu bir kişisel bağın gelişebileceği olumlu duygular uyandırmaktadır (Farh ve Cheng, 2000: 94).

Farh ve Cheng (2000)'e göre, otoriter liderlik daha güçlü bir bağımlılık ve uyum yanıtı uyandırırken; yardımsever liderlik daha fazla minnettarlığı teşvik etmekte ve ahlaki liderlik saygı ve özdeşleşmeyle sonuçlanmaktadır.

2.2.2.2. Aycan'ın paternalist liderlik tarzının alt boyutları

Aycan'a (2006) göre bir liderin hangi paternalist liderlik tarzını benimsediğinin anlaşılabilmesi için iki tane ayırt edici faktör bulunmaktadır. Bu faktörler; işveren cömertliği ve bakımı ile çalışan sadakatinin ardındaki motivasyon gücüdür.

Aycan (2006), yapmış olduğu çalışmada paternalist liderlik tarzını açıklarken, iyi niyetli ve çıkarcı olmak üzere ikiye ayırmıştır. *İyi niyetli* paternalizmde liderler çalışan refahına odaklanmaktadırlar ve çalışanlar için gerçekten kaygı duymaktadırlar. Bu gerçek ilginin sonucunda astlardan saygı ve sadakat beklenmektedir. Öte yandan *çıkarcı paternalizmde* de astlara ilgi gösterilmektedir fakat buradaki ilginin altında yatan sebep örgütsel hedeflere ulaşmaktır. Astlar tarafından bakıldığında, paternalist lidere olan sadakat, iyi niyetli paternalizmde samimi cömertliğine ve ilgiye karşılık vermenin bir yoludur. Aksine, çıkarcı paternalizmde çalışanlar, temel olarak kritik kaynaklardan yoksun bırakılma korkusu yüzünden üstüne sadakat göstermektedir.

Aycan (2006: 458-462), çalışmasında yaptığı faktör analizi sonucunda paternalist liderlik ile ilgili beş boyut bulmuştur. Bu boyutlar; *işyerinde aile ortamı oluşturma, yakın ve bireyselleştirilmiş ilişkiler kurma, çalışanlara iş dışında müdahil olma, astlardan sadakat beklentisi* ve *otoriteyi ve yetki hiyerarşisini sürdürme* boyutlarıdır. (Aycan, 2006: 458-462; Aycan, Schyns, Sun, Felfe ve Saher, 2013: 963):

İşyerinde Aile Ortamı Oluşturma: Bu boyut, astlara baba gibi davranmak, astlarına hem mesleki hem de kişisel yaşamlarında babacan tavsiyelerde bulunmak ile ilgilidir.

Yakın ve bireyselleştirilmiş ilişkiler kurma: Bu boyutta paternalist liderler her astla bireysel olarak yakın ilişkiler kurmakta, her astın şahsen (kişisel sorunlar, aile hayatı, vb.) refahıyla ilgili olmakta, astların mesleki ve kişisel yaşamlarıyla yakından ilgilenmektedirler.

Çalışanlara iş dışında müdahil olma: Bu boyutta liderler astlarının ve yakın akrabalarının önemli etkinliklerine (örneğin, düğün ve cenaze törenleri, mezuniyetler vb.) katılmakta, ihtiyaç duymaları halinde astlarına yardım sağlamakta ve çalışanlar arasında arabuluculuk yapmaktadırlar.

Astlardan sadakat beklentisi: Bu boyut astlarından sadakat ve bağlılık beklemek, çalışanların özel hayatları pahasına yapmalarını gerektirse bile, çalışanların şirketteki bir acil duruma derhal müdahale etmesini beklemek gibi kavramları içermektedir.

Yetki hiyerarşisini sürdürme: Bu boyutta liderler statü farklılıklarına (pozisyon sıralamalarına) önem vermekte ve çalışanların buna göre davranmasını istemektedirler. Ayrıca liderler, astları ve onların kariyerleri için neyin iyi olduğunu bildiklerine inanarak kimsenin otoritesinden şüphe etmesini istememektedirler. Paternalist liderlik ile ilgili Ulusal Tez Merkezi'ndeki tezler incelendiğinde bu kavram ile ilgili çalışmalaın son beş yılda yapılmaya başlandığı görülmektedir. Bu çalışmalardan bazıları Tablo 2.7.'de sunulmaktadır.

Tablo 2.7. Paternalist liderlik ile ilgili Türkiye'de yazılmış tezler

Yıl	**Yazar**	**Çalışma Konusu**
2015	Nurgül Çalışkan	Ulusal kültür, örgüt kültürü ve paternalist liderlik arasındaki ilişkinin incelenmesi
2015	Damla Karşu Cesur	Örgüt kültürü ve paternalist liderlik arasındaki ilişkinin incellenmesi
2016	Önder Arslan	Örgütsel sinizm ve paternalist liderlik arasındaki ilişkinin incelenmesi
2017	Bünyamin Ağalday	Paternalist liderlik, örgütsel yaratıcılık ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişkinin incelenmesi
2017	Aslıhan Yaldız	Paternalist liderlik, psikolojik güçlendirme ve temel benlik değerlendirmesi arasındaki ilişkinin incelenmesi
2017	Esendal Güleç	Paternalist liderlik, örgüt kültürü ve sinizm arasındaki ilişkinin incelenmesi
2018	Fatma Korkmaz	Paternalist liderlik, örgütsel özdeşleşme ve işe tutkunluk arasındaki ilişkinin incelenmesi
2018	Mustafa Nal	Paternalist liderlik, iş doyumu ve örgütsel adalet arasındaki ilişki
2018	Nurettin Gürcan	Paternalist liderlik ve duygusal bağlılık arasındaki ilişki
2019	Göksal Tezcan	Paternalist liderlik ve örgütsel adalet arasındaki ilişki
2019	Emir Koç	Paternalist liderlik ve iş doyumu arasındaki ilişki
2019	Ayşe Karabulut	Paternalist liderlik, örgütsel özdeşleşme ve yönetici desteği ilişkisi

Tablo 2.7 (Devamı)

2019	Aytaç Toptaş	Paternalist liderlik ve lider üye etkileşimi ilişkisi
2019	Onur Görkem Dinç	X Kuşağı ve Y Kuşağının paternalist liderlik algıları üzerine bir çalışma
2019	Kasım Kağan Özlok	Paternalist liderlik ve dönüşümcü liderliğin örgütsel sonuçları üzerine bir çalışma
2019	İsmail Eray Dursun	Paternalist liderlik ve okul kültürü arasındaki ilişki
2019	Selin Balcı Sevinç	Paternalist liderlik, tükenmişlik ve yıldırma ilişkisi
2019	Eyyüp Kılıç	Paternalist liderlik ve örgütsel destek algısı arasındaki ilişki
2020	Ayben Delice	Paternalist liderlik ve etkililik arasındaki ilişki
2020	Nurten Aydınoğlu	Paternalist liderlik, otantik liderlik, motivasyon, iş tatmini ve örgütsel bağlılık ilişkisi
2020	Şükrü Abacı	Paternalist liderlik ile işletme ile ilgili algı arasındaki ilişki
2020	Abdullah Doğan	Paternalist liderlik, kişilik özellikleri ve örgüt kültürü ilişkisinin Z Kuşağı bakımından ele alınması
2020	Simge Özkaçar	Paternalist liderlik örgütsel sinizm ve kültür ilişkisi
2020	Davut Sevgi	Paternalist liderlik ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki

Tablo 2.7. incelendiğinde paternalist liderlik kavramının örgütsel sinizm, örgüt kültürü, örgütsel özdeşleşme, duygusal bağlılık, dönüşümcü liderlik, otantik liderlik, yıldırma, iş tatmini ve örgütsel sessizlik gibi kavramlarla ilişkilendirildiği görülmektedir. Ayrıca bu çalışmayı ilgilendiren ulusal kültür kavramıyla paternalist liderlik ilişkisi üzerine odaklanan bir çalışmanın da (Çalışkan, 2015) yapıldığı görülmektedir. Çalışmanın devam eden başlığında ulusal kültürün paternalist liderlik algısı üzerinde etkisi durulmaktadır.

2.3. Ulusal Kültürün Paternalist Liderlik Algısına Etkisi

Alan yazın incelendiğinde (Padavic ve Earnest, 1994; Westwood, 1997; Aycan ve Kanungo, 2000; Cheng vd., 2004; Aycan, 2006; Pellegrini ve Scandura 2006; Pellegrini ve Scandura, 2008; Köksal, 2011; Öner, 2012; Tekin, 2019) özellikle son 10-15 yıl içinde paternalist liderlik ile ilgili yapılan çalışmaların sayısında artış gözlemlenmektedir. Bu çalışmaların yapıldığı ülkeler incelendiğinde paternalist

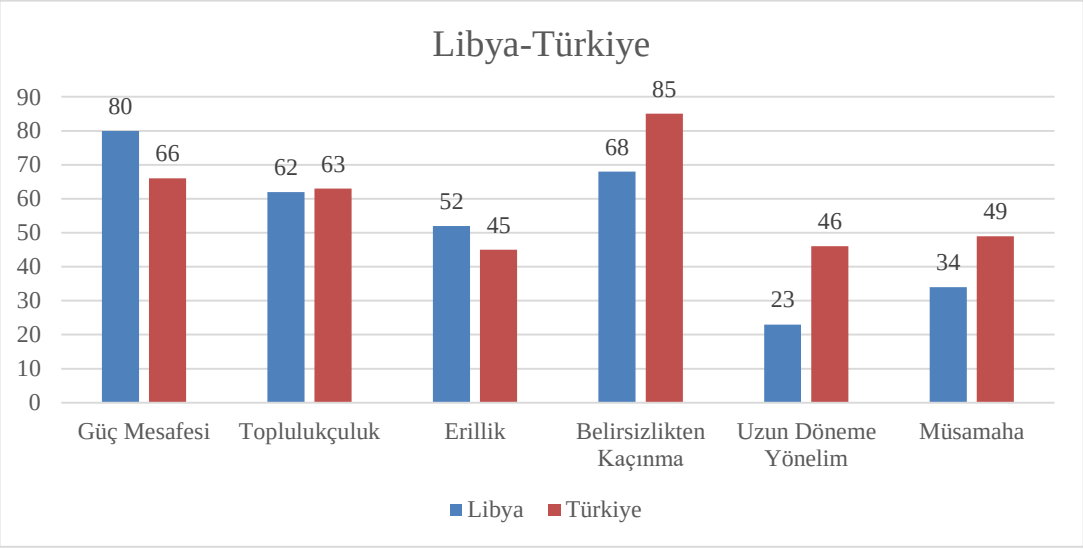
liderlik kavramının özellikle Çin, Tayvan, Hindistan, Türkiye ve Japonya gibi Güney ve Doğu Asya ile Orta Doğu ülkelerinde fazlasıyla yer bulduğu görülmektedir (Uhl-Bien, Tierney, Graen ve Wakabayaşi, 1990; Aycan ve Kanungo, 2000; Farh ve Cheng, 2000; Pellegrini ve Scandura, 2006, 2008). Hatta ülkeler arası karşılaştırmalar yapan bazı çalışmalarda genel olarak bireyci özellikler gösteren ABD'de bile paternalist liderlik ile ilgili yapılan çalışmalara rastlamak mümkündür (Pellegrini, Scandura ve Jarayaman, 2010). Buna rağmen toplulukçu ve güç mesafesinin fazla olduğu Kuzey Afrika ülkelerinde ve özellikle bu çalışmanın evrenini oluşturan Libya'da, paternalist liderlik ile ilgili yapılan çalışmaların çok yetersiz olduğu görülmektedir. Oysaki toplumların sahip oldukları kültürel bağlamın liderlik tarzları üzerinde etkisinin olduğu bilinmektedir (House vd., 2004; Aycan vd., 2013). Çünkü liderler, içinde bulundukları toplumun özelliklerinden etkilenmekte ve bu özellikleri örgütlerine taşımaktadırlar (Sargut, 2015).

Paternalist liderliğin benimsendiği toplumların özellikleri incelenecek olursa, bu liderlik güç mesafesinin az olduğu ve bireyci kültürlere oranla, güç mesafesinin fazla olduğu ve toplulukçu kültürlerde daha çok benimsenen bir liderlik tarzıdır (Gelfand, Erez ve Aycan, 2007). House vd., (2004) yapmış oldukları çalışmada Orta Doğu ülkelerinin toplulukçu kültüre sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Pellegrini ve Scandura (2008) da yaptıkları çalışmada Pasifik Asya, Orta Doğu ve Latin Amerika ile beraber Afrika kıtasının da toplulukçu kültüre sahip olduğunu ve bunun sonucunda paternalist varsayımların burada da geçerli olduğunu belirtmektedir. Bu bağlamda araştırmalar incelendiğinde paternalist liderlik tarzını ulusal kültür boyutlarından güç mesafesi, toplulukçuluk, erillik ve belirsizlikten kaçınma ile ilişkilendirmek olanaklıdır (Erben, 2004: 347).

Paternalist liderliği oluşturan yardımseverliği ve otoriteyi içinde barındıran baba figürü merhametli, şefkatli ve güvenilir olmanın yanı sıra otoriter ve katı bir disiplin sahibidir. Bunların ise geleneksel toplumların özelliği oldukları ileri sürülmektedir (Sinha, 1990). Ayrıca toplulukçu kültürlerde paternalist liderlerin çalışanların özel hayatlarına karışması da beklenmektedir (Aycan, 2006). Bunların yanında ekonomik olarak istikrarsız toplumlarda insanların sığınacak güvenli bir liman aramaları, bu toplumlarda paternalist liderlere olan ilgiyi artırmaktadır (Pellegrini ve Scandura,

2006). Bu bakımdan Libya, geniş aile, klan, kabile ve köyün toplum yaşamında ve insanların birbirleriyle ilişkilerinde önemli bir rol oynaması açısından önemli bir ülkedir (Agnaia, 1997). Bu nedenle, aile ilişkileri ve kişisel ilişkiler, iş ve kariyer gelişiminde pratik deneyim veya akademik niteliklerden daha büyük bir rol oynayabilmektedir. Nitekim bölgeciliğe ve mezhepçiliğe yapılan vurgu ile birlikte aileye ve aşirete sadakat, bazen bir mesleğe ve bazen de hukuka bağlılıktan daha ağır basmaktadır (Agnaia, 1997).

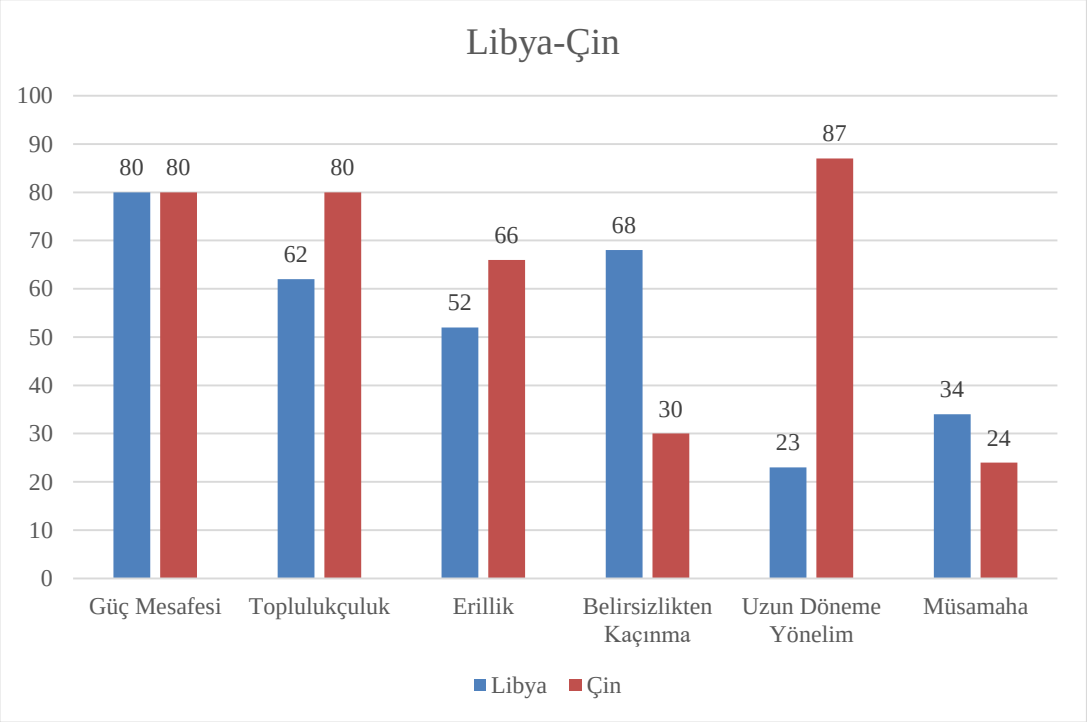
Grafik 2.1; Grafik 2.2.; Grafik 2.3.; Grafik 2.4.; Grafik 2.5 ve Grafik 2.6.'da paternalist liderlik üzerine daha çok çalışma gerçekleştirilen Türkiye, Tayvan, Çin, Japonya, Güney Kore ve Hindistan gibi ülkeler ile Libya'nın Hofstede'nin kültür boyutlarıyla karşılaştırılmış hali yer almaktadır. Grafik 2.1. Libya ile Türkiye karşılaştırmasını göstermektedir.



Grafik 2.1. Libya ve Türkiye'nin Hofstede kültür boyutları karşılaştırması

Grafik 2.1.'e göre güç mesafesi incelendiğinde Libya'nın 80, Türkiye'nin ise 66 puanda yer aldığı görülmektedir. İki ülke de toplulukçu özellikler göstermelerine rağmen (Libya 62 puan; Çin 63 puan) Libya'da kişiler arasındaki gücün etkisinin oldukça fazla hissedildiği söylenebilmektedir. Belirsizlikten kaçınma boyutu incelendiğinde Libya'nın 68, Türkiye'nin 85 puanda olduğu görülmektedir. Yani, Türkiye'de Libya'ya göre belirsizlikten daha fazla kaçınma davranışı gösterildiği

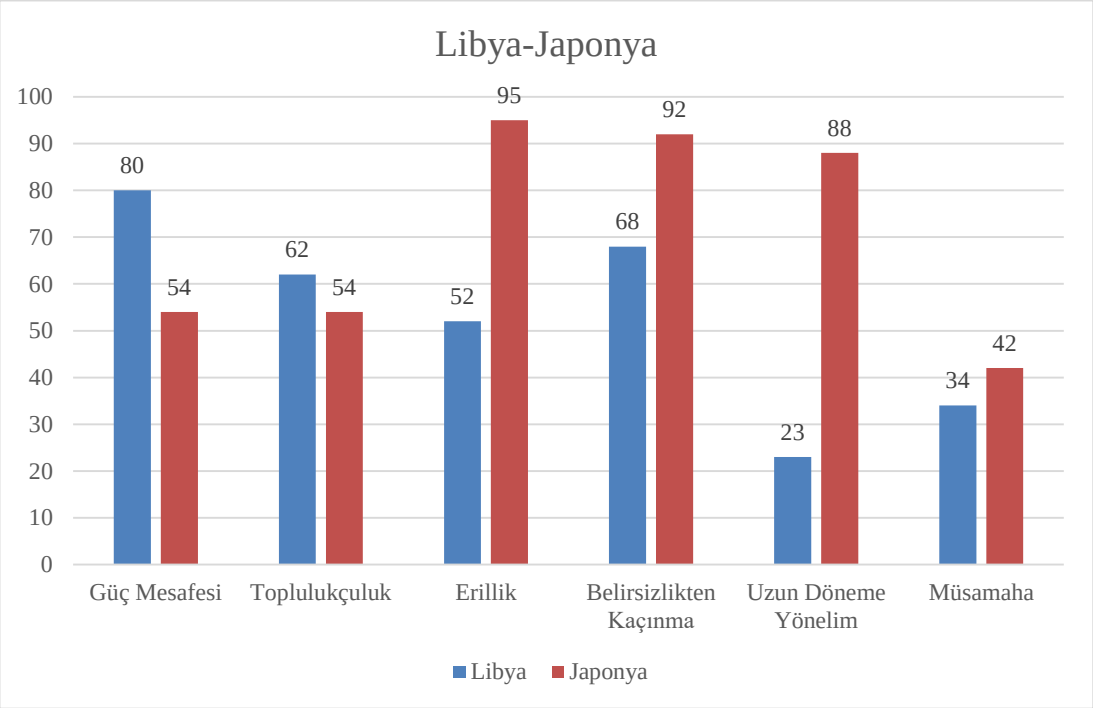
söylenebilmektedir. Müsamaha boyutu incelendiğinde ise Türkiye'nin (49) Libya'ya göre kısıtlamayı sevmeyen (34) bir özelliği olduğu görülmektedir. Ayrıca uzun döneme yönelim boyutu incelendiğinde iki ülke arasında oldukça fazla fark bulunmaktadır (Libya 23 puan; Türkiye 46 puan). Erillik boyutunda ise Türkiye dişil (45 puan) tarafta, Libya ise eril (52 puan) tarafta olmasına rağmen iki ülke de ortalamaya yakın konumda bulunmaktadır. Grafik 2.2. Libya ile Çin karşılaştırmasını göstermektedir.



Grafik 2.2. Libya ve Çin'in Hofstede kültür boyutları karşılaştırması

Grafik 2.2.'ye göre güç mesafesi incelendiğinde hem Libya'nın hem de Çin'in 80 puanda yer aldığı görülmektedir. İki ülke de toplulukçu özellikler göstermelerine rağmen (Libya 62 puan; Çin 80 puan) Çin daha toplulukçu bir kültüre sahiptir. Belirsizlikten kaçınma boyutu incelendiğinde Libya'nın 68, Çin'in 30 puanda olduğu görülmektedir. Yani, Libya'ya da Çin'e göre belirsizlikten daha fazla kaçınma davranışı gösterildiği söylenebilmektedir. Müsamaha boyutu incelendiğinde ise Libya'nın (34 puan) Çin'e göre (24 puan) kısıtlamayı sevmeyen bir özelliği olduğu görülmektedir. Ayrıca uzun döneme yönelim boyutu incelendiğinde iki ülke arasında oldukça fazla fark bulunmaktadır. Çin (87 puan) Libya'ya göre (23 puan) çok daha

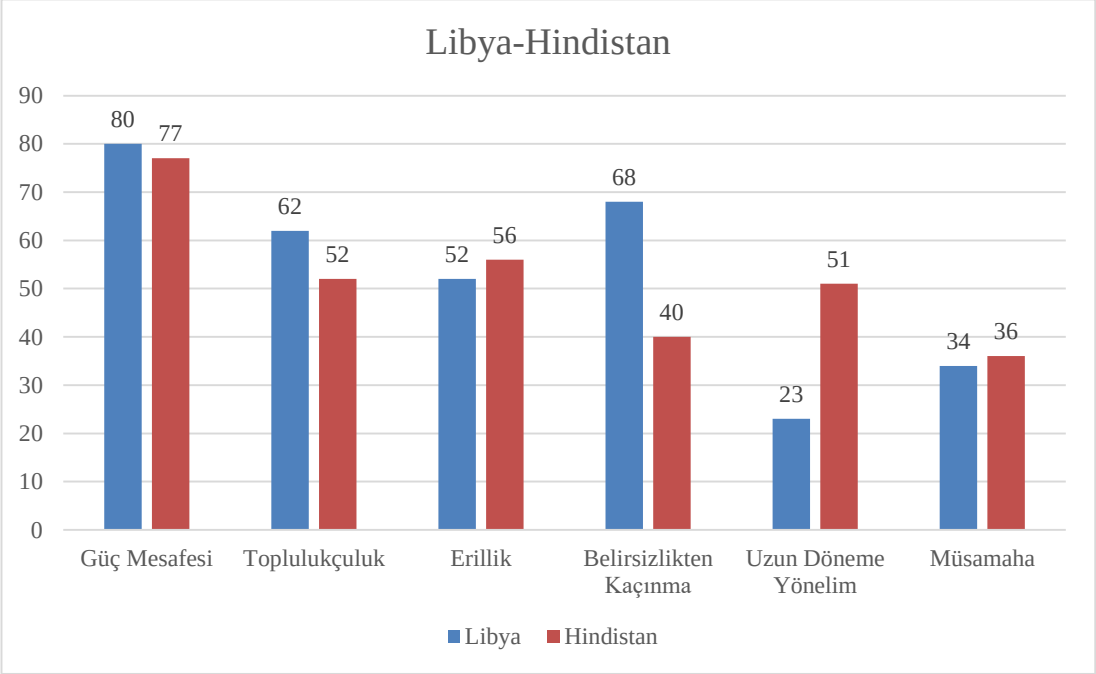
uzun vadeli bir akışına sahiptir. Erillik boyutunda ise her iki ülkede eril (Libya 52 puan; Çin 66 puan) özelliklere sahiptir. Grafik 2.3. Libya ile Japonya arasındaki kültürel boyutlara ilişkin karşılaştırmayı göstermektedir.



Grafik 2.3. Libya ve Japonya'nın Hofstede kültür boyutları karşılaştırması

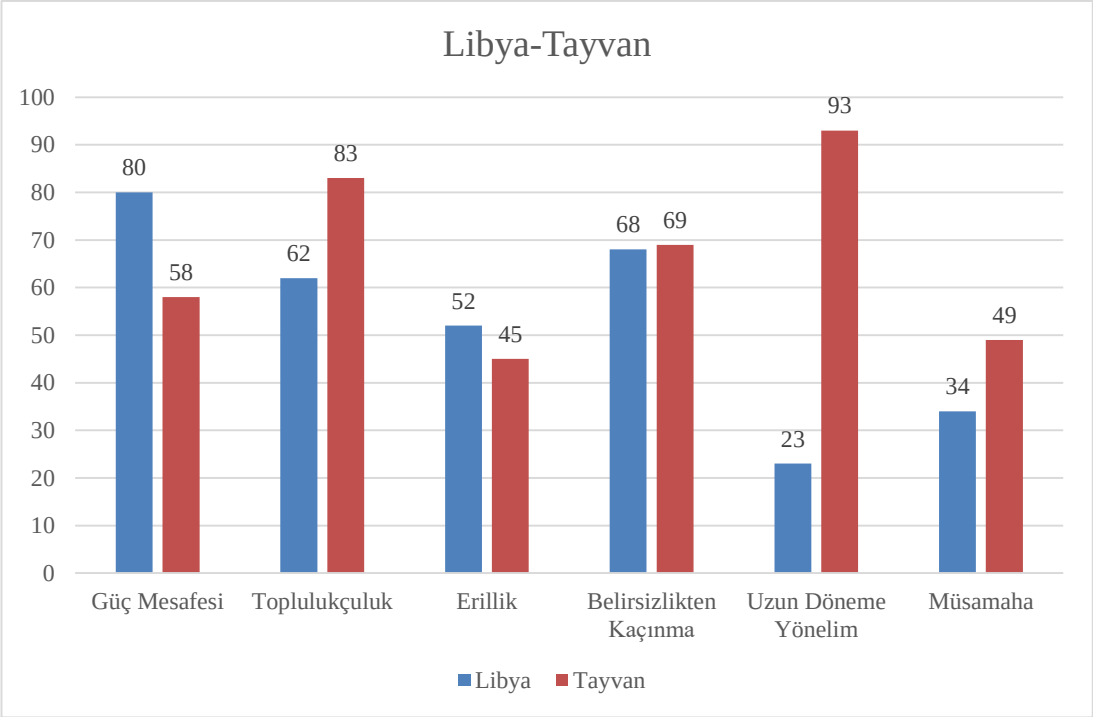
Grafik 2.3.'e göre güç mesafesi incelendiğinde Libya'nın 80, Japonya'nın ise 66 puanda yer aldığı görülmektedir. Bu noktada Libya'da Japonya'dan daha fazla bir güç mesafesi olduğu görülmektedir. İki ülke de toplulukçu özellikler göstermelerine rağmen (Libya 62 puan; Japonya 54 puan) Libya'da daha toplulukçu bir yapı söz konusudur. Belirsizlikten kaçınma boyutu incelendiğinde Libya'nın 68, Japonya'nın 92 puanda olduğu görülmektedir. Yani, Japonya'da Libya'ya göre belirsizlikten daha fazla kaçınma davranışı gösterildiği söylenebilmektedir. Müsamaha boyutu incelendiğinde ise Japonya'nın (42 puan) Libya'ya göre (34 puan) kısıtlamayı sevmeyen bir özelliği olduğu görülmektedir. Buna rağmen Japonya'nın da müsamaha-kısıtlama boyutunda kısıtlama tarafında yer aldığı görülmektedir. Ayrıca uzun döneme yönelim boyutu incelendiğinde iki ülke arasında oldukça fazla fark bulunmaktadır. Libya 23 puanda iken Japonya uzun döneme yönelimli bir ülke olarak 88 puanda yer almaktadır. Erillik boyutunda ise her iki ülkede eril iken Japonya'da erillik (95 puan)

Libya'ya göre (52 puan) çok daha ön plandaadır. Grafik 2.4. Libya ile Hindistan arasındaki kültürel boyutların karşılaştırmasını göstermektedir.



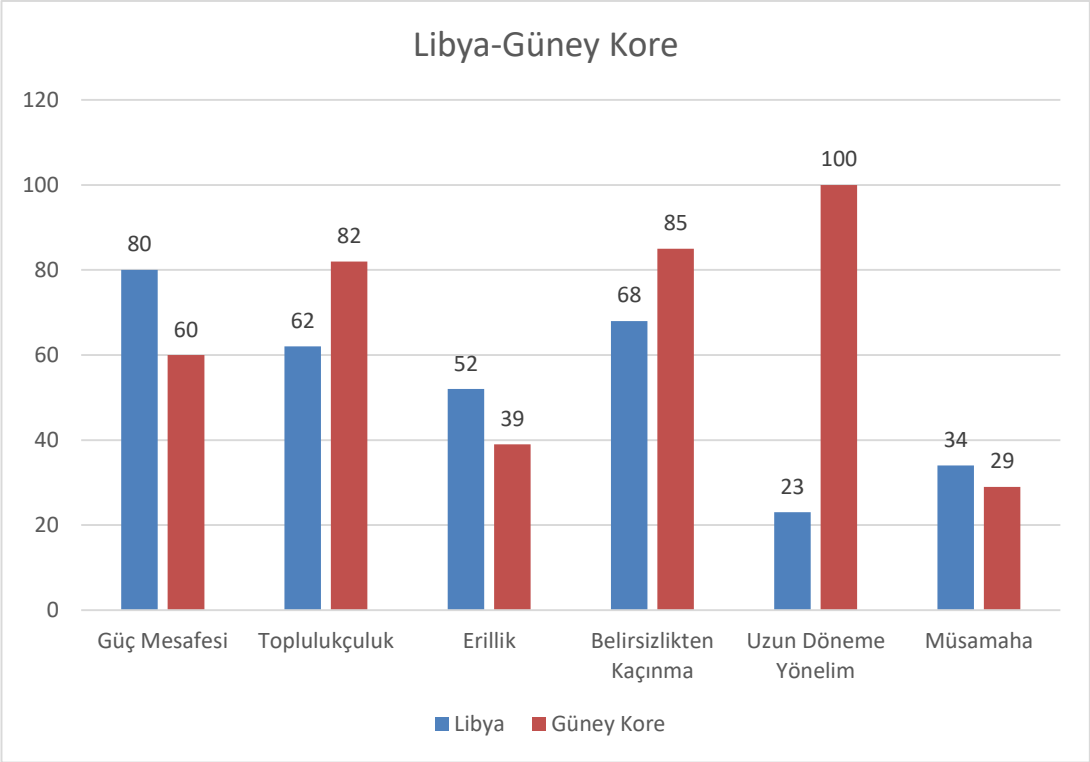
Grafik 2.4. Libya ve Hindistan'ın Hofstede kültür boyutları karşılaştırması

Grafik 2.4.'e göre Libya ile Hindistan belirsizlikten kaçınma ve uzun döneme yönelimlilik dışındaki diğer boyutlarda birbirine yakın değerlere sahiptir. Bu noktada güç mesafesi incelendiğinde Libya'nın 80, Hindistan'ın ise 77 puanda yer aldığı görülmektedir. İki ülke de toplulukçu özellikler göstermektedir (Libya 62 puan; Hindistan 52 puan) fakat Libya'nın birkaç puan daha toplulukçuluk puanı yüksektir. Belirsizlikten kaçınma boyutu incelendiğinde Libya'nın 68, Hindistan'ın 40 puanda olduğu görülmektedir. Yani, Libya'da Hindistan'a göre belirsizlikten daha fazla kaçınma davranışı gösterildiği söylenebilmektedir. Müsamaha boyutu incelendiğinde her iki ülkenin de bu kültürel boyutta neredeyse eşit puanlara sahip olduğu (Libya 34 puan; Hindistan 36 puan) görülebilmektedir. Ayrıca uzun döneme yönelim boyutu incelendiğinde Libya'ya göre (23 puan) Hindistan'ın (51 puan) daha uzun döneme yönelimli olduğu göze çarpmaktadır. Erillik boyutunda da her iki ülkenin (Libya 52 puan; Hindistan 54 puan) eril özellikler gösterdikleri tespit edilmiştir. Grafik 2.5. Libya ile Tayvan arasındaki kültürel boyutların karşılaştırmasını göstermektedir.



Grafik 2.5. Libya ve Tayvan'ın Hofstede kültür boyutları karşılaştırması

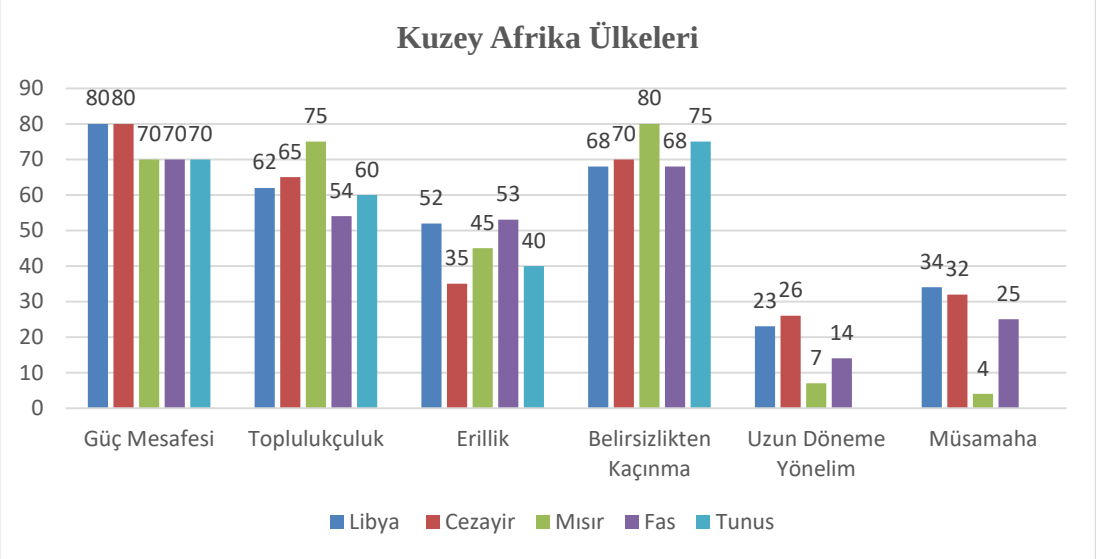
Grafik 2.5.'e göre Libya ile Tayvan erillik ve belirsizlikten kaçınma bayutlarında yakın özellikler sergilerken diğer boyutlarda farklı kültürel özelliklere sahiptirler. Bu noktada güç mesafesi incelendiğinde Libya'nın 80, Tayvan'ın ise 58 puanda yer aldığı görülmektedir. Yani Libya'da güç mesafesi çok daha fazladır. İki ülke de toplulukçu özellikler göstermektedirler (Libya 62 puan; Tayvan 83 puan) fakat Tayvan Libya'ya göre çok daha toplulukçu bir ülkedir. Belirsizlikten kaçınma boyutu incelendiğinde her iki ülkede neredeyse aynı düzeyde (Libya 68 puan; Tayvan 69 puan) belirsizlikten kaçınma puanına sahiptir. Müsamaha boyutunda ise Libya 34 puana sahipken daha az kısıtlamayı sevmeyen tarafta Tayvan (49 puan) yer almaktadır. Ayrıca uzun döneme yönelim boyutu incelendiğinde Libya'ya göre (23 puan) Tayvan'ın (93 puan) oldukça yüksek düzeyde uzun döneme yönelimli olduğu göze çarpmaktadır. Erillik boyutu incelendiğinde Libya 52 puan ile eril bir toplum iken Tayvan 45 puan ile daha dişil özelliklere sahip bir toplumdur. Grafik 2.6. ise Libya ile Güney Kore arasındaki kültürel boyutların karşılaştırmasını göstermektedir.



Grafik 2.6. Libya ve Güney Kore'nin Hofstede kültür boyutları karşılaştırması

Grafik 2.6.'ya göre Libya ile Güney Kore uzun döeneme yönelim boyutu dışında aşırı farklılıklar göstermemektedir. Güç mesafesi boyutu incelendiğinde Libya'nın 80, Güney Kore'nin ise 60 puanda yer aldığı görülmektedir. Yani Libya'da güç mesafesi Güney Kore'ye göre daha fazladır. İki ülke de toplulukçu özellikler göstermektedirler (Libya 62 puan; Güney Kore 82 puan), fakat Güney Kore Libya'ya göre çok daha toplulukçu bir ülkedir. Belirsizlikten kaçınma boyutu incelendiğinde Güney Kore daha belirsizlikten kaçınan (Libya 68 puan; Güney Kore 85 puan) ir kültürel yapıya sahiptir. Müsamaha boyutunda ise Libya 34 puana sahipken Günay Kore bu boyutta 29 değeri almaktadır. Bu noktada Libya Güney Kore'ye göre kısıtlamayı sevmeyen tarafta yer almaktadır. Ayrıca uzun döneme yönelim boyutu incelendiğinde Libya'ya göre (23 puan) Güney Kore'nin (100 puan) oldukça yüksek düzeyde uzun döneme yönelimli olduğu göze çarpmaktadır. Hatta 100 tam puan alaması bu değerdeki en iyi ülkelerden bir tanesi olduğunu göstermektedir. Erillik boyutu incelendiğinde Libya 52 puan ile eril bir toplum iken Güney Kore 39 puan ile daha dişil özelliklere sahip bir toplum olarak karşımıza çıkmaktadır.

Grafik 2.1; Grafik 2.2.; Grafik 2.3.; Grafik 2.4.; Grafik 2.5. ve Grafik 2.6. incelendiğinde Libya paternalist liderlik özellikleri gösteren bazı ülkeler ile her ne kadar benzer kültürel özellikler gösterse de ele alınan ülkeler arasında bazı kültür boyutlarında farklılıklar görmek mümkündür. Bu bağlamda farklı ülkelerin kültürel özelliklerinden çıkarım yapmak yerine bir ülkenin sahip olduğu kültürel özelliklerine ve bu özelliklerin o ülkedeki liderlik tarzlarına etkisine bakmanın daha sağlıklı olacağı düşünülmektedir. Yani, yakın kültürel özelliklere sahip olsalar bile, bir ülkede yapılan çalışma sonuçlarıyla başka bir ülke hakkında çıkarımda bulunmanın çok zor olacağı tahmin edilmektedir. Ayrıca her boyutta aynı özellikler sergilenmemsi farklı boyutlarda farklı sonuçları da ortaya çıkarbilecektir. Öte yandan Kabasakal vd., (2012: 528) Libya'nın da içerisinde bulunduğu Kuzey Afrika ve Orta Doğu ülkelerinin kültürlerinin incelenmesi noktasında eksikler olduğunu ve bu eksikleri gidermek için bu ülkelerin kültürlerinin incelenmesi gerektiğini belirtmektedirler. Bu bağlamda Libya'nın kendi coğrafyasındaki bazı ülkeler ile kültürel karşılaştırılması da Grafik 2.7.'de sunulmuştur.



Grafik 2.7. Kuzey Afrika ülkelerinin Hofstede kültür boyutları karşılaştırması

Grafik 2.7. incelendiğinde Kuzey Afrika'da yer alan Sudan dışındaki ülkelerde kültür boyutlarına ilişkin verilere ulaşılabildiği görülmektedir. Fakat Tunus'un Hofstede kültür boyutlarına sonradan eklenen iki boyutta (uzun döneme yönelim ve müsamaha) değerlerinin olmadığı da görülmektedir. Bunların dışında kalan Libya, Cezayir, Fas ve

Mısır'ın ise tüm değerlerine ulaşılabilmektedir. Grafik 2.6.'ya göre Libya gibi diğer bölge ülkelerinde de Güç mesafesinin oldukça fazla olduğu dikkat çekmektedir. Bu boyutta Libya'nın ve Cezayir'in 80 puan; Fas, Tunus ve Mısır'ın ise 70 puan aldığı görülebilmektedir. Bir diğer boyut olan toplulukçuluk boyutunda da tüm bölgedeki ülkeler toplulukçu yapı sergilerken içlerinde en az toplulukçu özellik gösteren ülke Fas olarak (54 puan) göze çarpmaktadır. Bu boyutta Libya 62 puan; Cezayir 65 puan; Mısır 75 puan ve Tunus 60 puan almıştır. Hosftede külütr karşılaştırmasında yer alan 5 bölge ülkesinden 3 tanesi dişil diğer 2 tanesi ise eril özellik göstermektedir. Dişil özellik gösteren Cezayir 35 puana; Mısır 45 puana ve Tunus 40 puana sahiptir. Libya 52 puanla eril özelliklere saship iken Fas'ta 53 puan ile eril bir topluluk olarak karşımıza çıkmaktadır. Bölgedeki tüm ülkeler belirsizlikten kaçınma konusunda yüksek puanlara sahiptir. Libya'nın Fas ile birlikte 68 puan aldığı bu boyutta en yüksek puanı 80 ile Mısır almaktadır. Mısır'ı 75 puan ile Tunus ve 70 Puan ile Cezayir izlemektedir. Bölgede yer alan tipik kültürel özelliklerinden bir tanesi uzun döneme yönelimli olmama olarak karşımıza çıkmaktadır. Kısa dönemli hareket benimseyen bölge ülkelerinden en düşük puana sahip olan ülke Mısır (7 puan) iken en yüksek puana sahip olan ülke (26 puan) Cezayir'dir. Libya bu boyutta 23 puana sahip iken; Fas 14 puana sahiptir. Musamaha boyutunda ise en düşük puana bir önceki boyuttaki gibi Mısır sahiptir (4 puan). Libya'nın 34 puan ile en yüksek puana sahip olduğu bu boyutta Cezayir ve Fas sırasıyla 32 ve 25 puandadırlar. Paternalist özellikler sergilediği iddia edilen bölgelerden bir tanesinde yer alan bu ülkelerin kültürel olarak birçok özelliğinin de aynı olduğu düşünüldüğünde Libya üzerine gerçekleştirilen bu araştırmada ortaya çıkacak bulguların diğer bölge ülkelerini de yansıtması beklenebilir.

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

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

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

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

Alan yazın incelendiğinde kültür ve paternalist liderlik arasındaki ilişkiyi inceleyen bazı çalışmalara ulaşılmaktadır. Fikret-Paşa vd., (2001)'nin yapmış oldukları çalışmanın sonuçlarına göre, kültürün toplulukçuluk boyutu paternalist liderlik davranışlarını olumlu yönde etkilemektedir. Çalışkan (2015)'ın yapmış olduğu çalışmanın sonuçlarına göre ise toplulukçuluk ve belirsizlikten kaçınma, paternalist liderliği olumlu yönde etkilemektedir fakat güç mesafesi ve dişilliğin paternalist liderlik üzerinde anlamlı bir etkisi bulunamamıştır. Öte yandan ulusal kültürün örgüt kültürünü etkilediği düşünüldüğünde (Sargut, 2015), örgüt kültürünün de paternalist

liderlik algısını etkilemesi beklenmektedir. Bu bağlamda yapılan çalışmalardan birinde toplulukçuluk ve belirsizlikten kaçınmanın, paternalist liderlik algısı ile aynı yönde ilişkisinin olduğu görülmektedir (Doğan, 2020). Ayrıca başka bir çalışmada da toplulukçuluk ve erilliğin, paternalist liderlik algısını olumlu yönde etkilediği, güç mesafesinin ise paternalist liderlik algısını olumsuz yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (Karşu-Cesur, 2015). Bu çalışmalar her ne kadar Libya bağlamında yapılmamış olsalar da kültür ve paternalist liderlik ilişkisi hakkında fikir vermektedirler.

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

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

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

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

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

3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

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

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

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

Bu kapsamda çalışmada geliştirilen hipotezler bağlamında ortaya çıkacak bulgu ve sonuçlar diğer Kuzey Afrika ülkeleri için de öncü bir nitelik teşkil etmesi açısından önem taşımaktadır. Ayrıca toplulukçu kültürlerde görüldüğü iddia edilen paternalist liderlik tarzının diğer coğrafyalardaki (Çin, Japonya, Güney Kore, Tayvan, Hindisten, Türkiye vb.) toplulukçu birçok bölgede araştırılmış olduğu bilinmektedir. Bu çalışma paternalist liderlik ile ilgili eksik olan bir bölgenin daha konu kapsamında değerlendirilerek tamamlanmasını açısından önem arz etmektedir.

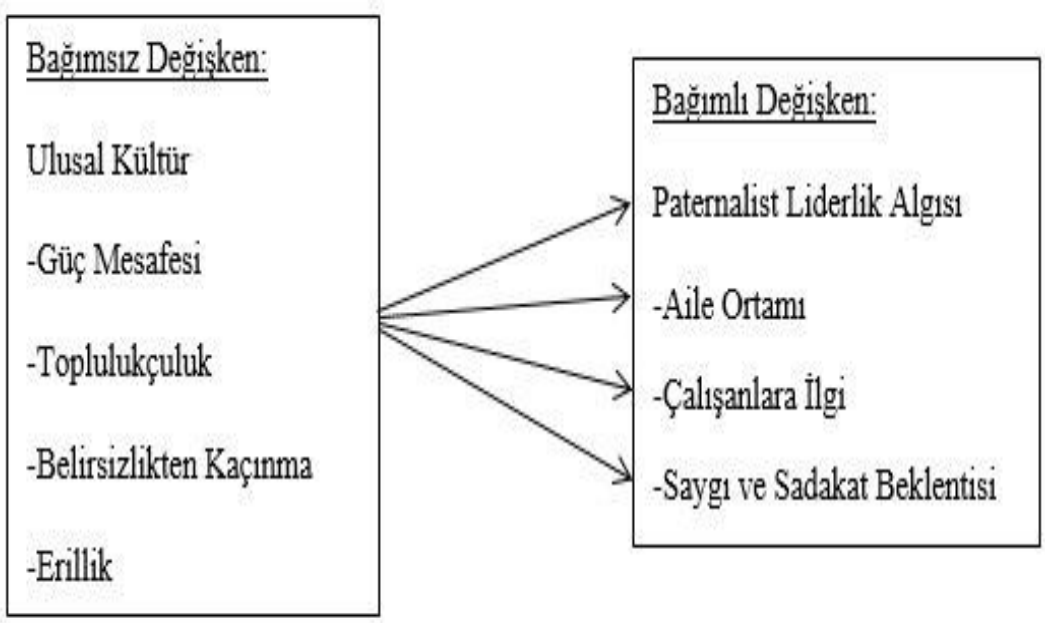
3.2. Araştırmanın Örneklem ve Sınırlılıkları

Araştırmanın evrenini Libya bankacılık sektörü çalışanları oluşturmaktadır. Gönderilen anketlere dönüş yapan 200 banka çalışanı araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Araştırmada ele alınan problemin değişkenlerine ve yöntemine ilişkin

bazı sınırlılıklar ortaya çıkabilir. Bu sınırlılıklardan bir tanesi çalışmanın tek bir ülke ve sektör bağlamında incelenmesidir. Libya 'daki siyasi karışıklık da ele alındığında banka çalışanları ile ilgili net bir sayının var olmamaması da örneklem belirleme sürecinde karşılaşılan bir kısıt olarak karşımıza çıkmaktadır.

3.3. Araştırmanın Değişkenleri ve Modeli

Araştırmanın bağımsız değişkenini Hosftede'nin ortaya koyduğu ulusal kültür ve ulusal kültürün dört alt boyutu oluşturmaktadır. Bu boyutlar güç mesafesi; tolulukçuluk; belirsizlikten kaçınma ve erillik boyutlarıdır. Bağımlı değişken ise Aycan (2006) tarafından geliştirilen paternalist liderlik algısı ve paternalist liderliğin üç alt boyutundan oluşmaktadır. Bu kapsamda geliştirilen kavramsal model Şekil 3.1'de görülebilmektedir.



Şekil 3.1. Araştırmanın kavramsal modeli

3.4. Veri Toplama Aracı ve Yöntemi

Bu çalışmada basit tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Veri toplama aracını ise anket formu oluşturmaktadır. Ankette yer alan paternalist liderlik ölçeği Aycan vd., (2013) paternalist liderlik ölçeğinin kısa versiyonudur. Türkçeye çevrilmesi Aycan tarafından yapıldığından dolayı bu ölçek direkt kullanılmıştır. Ulusal kültür ölçeği ise

You, Donthu ve Lenartowicz (2002) tarafından geliştirilen ölçekten yararlanılmıştır. Anketin ilk bölümünde demografik sorular yer alırken ikinci bölümde ulusal kültürü ölçmek için kullanılan sorular, üçüncü ve son bölümde ise paternalist liderliği ölçmeye yönelik sorular yer almıştır.

3.5. Verilerin Analiz Yöntemi

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

4. ARAŞTIRMA BULGULARI

4.1. Tanımlayıcı Bulgular

Araştırmaya katılan çalışanların %79'u erkek olup, %21'ini kadınlar oluşturmaktadır. Eğitim durumları incelendiğinde %34'lük kesimin yüksek lisans, %23,5'lik kesimin lisans, %18'lik kesimin önlisans, %13,5'lik kesiminde doktora mezunu olduğu belirlenmiştir. Yaş açısından bakıldığında araştırmaya katılanların %41'i 41-50 yaş aralığında iken %26,5'lik kesimin 30-40 yaş aralığında, olduğu %22'sinin ise 30 yaşından daha küçük olduğu saptanmıştır. Çalışanların iş deneyimleri incelendiğinde %39,5'lik kesimin 5 yıldan az, %32'lik kesimin 5-10 yıl aralığındadır. Çalışanların %18'lik kesimin 11-15 yıl aralığında iş deneyimine sahip olduğu görülmektedir. Tanımlayıcı bulgular Tablo 4.1'de özetlenmektedir.

Tablo 4.1. Tanımlayıcı bulgular

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

4.2. Faktör Analizi Bulguları

Tanımlayıcı bulguların ardından veri analizleri aşamasına geçilmiş ve ölçeklerde yer alan ifadelerin hangi faktörler altında toplandığını tespit etmek amacıyla faktör analizleri gerçekleştirilmiştir. Analizlere ilişkin sonuçlar tüm ölçeklerde veri setinin faktör analizine uygun olduğunu göstermektir.

Tablo 4.2. Ulusal kültür ölçeğinin faktör analizi bulguları

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

Ulusal kültür ölçeğine ilişkin gerçekleştirilen faktör analizi sonucunda ölçeğinin orijinal ölçekte olduğu gibi dört boyut altında toplandığı görülmektedir. Faktör analiz sonuçları incelendiğinde bir ifade (S18) binişik etki gösterdiği için analiz dışında kalmaktadır. Elde edilen boyutlardan toplulukçuluk boyutu altı ifadeden, belirsizlikten kaçma boyutu beş ifadeden, erillik ve güç mesafesi boyutları dörder ifadeden oluşmaktadır.

Paternalist liderlik ölçeğine ilişkin gerçekleştirilen faktör analizi sonucunda paternalist liderlik ölçeğinin orijinal ölçekte olduğu gibi üç boyut altında toplandığı görülmektedir. Bu boyutlardan aile ortamı boyutu dört ifadeden, çalışanlara ilgi boyutu ve memnuniyet beklentisi boyutları üçer ifadeden oluşmaktadır.

Tablo 4.3. Paternalist liderlik ölçeğinin faktör analizi bulguları

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

Ölçeklerin geçerliliğini belirlemek amacıyla faktör analizi yapılmış ve analiz sonucunda KMO değerleri 0,768 (Ulusal kültür), 0,679 (Paternalist liderlik) olduğu bulunmuştur. Buna göre 0,05 önem düzeyinde, ölçeklere ilişkin tüm değerler

incelendiğinde ölçeklerin geçerlilik düzeyinin oldukça yüksek olduğu ve veri setinin yapılacak analizlere uygun olduğu belirlenmiştir.

4.3. Güvenirlik Analizi Bulguları

Çalışmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik analizinde Cronbach's Alpha katsayısı, geçerlilik analizinde ise faktör analizi kullanılmıştır.

Tablo 4.4. Güvenirlik analizi bulguları

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

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

4.4. Normallik Analizi Bulguları

Nicel bir araştırmada, parametrik testlerin yapılabilmesi için dağılımın normal dağılması gerekmektedir (Kalaycı, 2017). Bunun için alan yazında basıklık ve çarpıklık değerlerine bakılabilecğinin uygun olduğunu ifade eden çalışmalara rastlamak mümkündür (örn; George ve Mallery, 2010; Tabachnick ve Fidell, 2013).

Tablo 4.5. Normallik analizi bulguları

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

George ve Mallery'ye (2010) göre çarpıklık ve basıklık değerleri -2.0 ve +2.0 arasında ise veri normal dağılmıştır. Tablo 4.5'te görüldüğü gibi verilerin normal dağıldığı belirlenmiştir. Böylelikle çalışma kapsamında yapılması planlanan korelasyon ve regresyon analizlerine geçilmiştir.

4.5. Korelasyon Analizi Bulguları

Tablo 4.6.'da ulusal kültür boyutları ile paternalist liderlik boyutları arasındaki korelasyon katsayıları verilmiştir. Analiz sonucunda ulusal kültür boyutları ile paternalist liderlik boyutları arasında zayıf düzeyde ilişki olduğu belirlenmiştir.

Yapılan korelasyon analizleri sonucunda ulusal kültür boyutlarından erillik ile güç mesafesi arasında (0,267), erillik ile belirsizlikten kaçınma arasında (274), erillik ile toplulukçuluk arasında (266), erillik ile aile ortamı arasında (0,352), erillik ile çalışana ilgi arasında (0,349), erillik ile sadakat ve saygı beklentisi arasında (0,267), erillik ile paternalist liderlik arasında (0,437), güç mesafesi ile belirsizlikten kaçınma arasında (0,266), güç mesafesi ile toplulukçuluk arasında (258), güç mesafesi ile aile ortamı arasında (0,224), güç mesafesi ile çalışana ilgi arasında (0,238), güç mesafesi ile sadakat ve saygı beklentisi arasında (0,116), güç mesafesi ile paternalist liderlik arasında (0,261), belirsizlikten kaçınma ile toplulukçuluk arasında (356), belirsizlikten kaçınma ile aile ortamı arasında (0,371), belirsizlikten kaçınma ile çalışana ilgi

arasında (0,259), belirsizlikten kaçınma ile sadakat ve saygı beklentisi arasında (0,295), belirsizlikten kaçınma ile paternalist liderlik arasında (0,418), toplulukçuluk ile aile ortamı arasında (0,270), toplulukçuluk ile çalışana ilgi arasında (0,303), toplulukçuluk ile sadakat ve saygı beklentisi arasında (0,400), toplulukçuluk ile paternalist liderlik arasında (0,442) zayıf düzeyde ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 4.6. Korelasyon analizi bulguları

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

Not: ** 0.01; *0.05

4.6. Regresyon Analizi Bulguları

Araştırmanın hipotezleri test edilirken öncelikle ulusal kültür boyutlarının paternalist liderliğe etkisine yönelik regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir. Bu bağlamda ortaya çıkan bulgular Tablo 4.7'de görülebilmektedir.

Tablo 4.7. incelendiğinde F istatistiği 26,816 ve p değeri 0,000 olduğundan modelin genel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. R^2 değeri bağımlı değişkenin yüzde kaçlık kısmının bağımsız değişkenler tarafından açıklandığını göstermektedir. Yani ulusal kültür faktörleri paternalist liderliği %35,5 (R^2: 0,355) seviyesinde açıklamaktadır.

Tablo 4.7. Ulusal kültürün paternalist liderliğe etkisine yönelik analiz bulguları

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

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

Ulusal kültür boyutlarının paternalist liderliğe etkisini ele aldıktan sonra ulusal kültür boyutlarının paternalist liderliğin aile ortamı boyutu üzerinde oluşturduğu etki incelenmiştir. Bu bağlamda ortaya çıkan bulgular Tablo 4.8'de görülebilmektedir.

Tablo 4.8. Ulusal kültürün aile ortamı boyutuna etkisine yönelik analiz bulguları

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

Tablo 4.8. incelendiğinde F istatistiği 13,693 ve p değeri 0,000 olduğundan modelin genel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. R^2 değeri bağımlı değişkenin yüzde kaçlık kısmımın bağımsız değişkenler tarafından açıklandığını göstermektedir. Yani ulusal kültür faktörleri paternalist liderliğin aile ortamı boyutunu %21,9 (R^2: 0,219) seviyesinde açıklamaktadır.

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

Sonrasında ulusal kültürün paternalist liderliğin çalışana ilgi boyutu üzerinde oluşturduğu etki analiz edilmiştir. Ortaya çıkan bulgular Tablo 4.9'da görülmektedir.

Tablo 4.9. Ulusal kültürün çalışana ilgi boyutuna etkisine yönelik analiz bulguları

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

Tablo 4.9. incelendiğinde F istatistiği 11,382 ve p değeri 0,000 olduğundan modelin genel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. R^2 değeri bağımlı değişkenin yüzde kaçlık kısmının bağımsız değişkenler tarafından açıklandığını göstermektedir. Yani ulusal kültür faktörleri paternalist liderliğin çalışana ilgi boyutunu %18,9 (R^2: 0,189) seviyesinde açıklamaktadır.

Bağımsız değişkenlerden toplulukçuluk (ß: 0,175; p: 0,015) ve erillik (ß: 0,248; p: 0,000) faktörlerinin p değerlerinin 0,05'ten küçük olduğu görülmektedir. Bu nedenle bu değişkenlerin paternalist liderliğin çalışana ilgi boyutunu anlamlı ve olumlu etkilediği tespit edilmiştir. Güç mesafesi faktörünün (p: 0,152) ve belirsizlikten kaçınma faktörünün (p: 0,153) p değeri 0,05'ten büyük olduğu için paternalist liderliğin çalışana ilgi boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı görülmüştür. Bulgulara bakıldığında erillik faktöründeki bir birimlik artış paternalist liderliğin çalışana ilgi boyutunu 0,248 birim, toplulukçuluk faktöründeki bir birimlik artış paternalist liderliğin çalışana ilgi boyutunu 0,175 birim arttırmaktadır. Kısacası toplulukçuluk ve erillik arttıkça paternalist liderliğin çalışana ilgi boyutuna ilişkin algısının da arttığı söylenebilir. Bulgular incelendiğinde erillik faktörününün paternalist liderliğin çalışana ilgi boyutu üzerinde daha etkili olduğu anlaşılmaktadır. Bu durumda H_{3b} ve H_{3d} hipotezleri kabul, H_{3a} ve H_{3c} hipotezleri reddedilmiştir. Buna göre ulusal kültürün paternalist liderliğin çalışana ilgi boyutu üzerinde kısmi bir etkisinin olduğu (toplulukçuluk ve erillik) bulunmuştuır.

Son olarak ulusal kültürün paternalist liderliğin sadakat ve saygı beklentisi boyutuna etkisi analiz edilmiştir. Ortaya çıkan bulgular Tablo 4.10'da görülebilmektedir.

Tablo 4.10. Ulusal kültürün sadakat ve saygı beklentisi boyutuna etkisine yönelik analiz bulguları

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

Tablo 4.10. incelendiğinde F istatistiği 12,769 ve p değeri 0,000 olduğundan modelin genel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. R^2 değeri bağımlı değişkenin yüzde kaçlık kısmının bağımsız değişkenler tarafından açıklandığını göstermektedir. Yani ulusal kültür faktörleri paternalist liderliğin sadakat ve saygı beklentisi boyutunu %20,8 (R^2: 0,208) seviyesinde açıklamaktadır.

Bağımsız değişkenlerden toplulukçuluk (ß: 0,317; p: 0,000), belirsizlikten kaçınma (ß: 0,152; p: 0,032) ve erillik (ß: 0,154; p: 0,026) faktörlerinin p değerlerinin 0,05'ten küçük olduğu görülmektedir. Bu nedenle bu değişkenlerin paternalist liderliğin sadakat ve saygı beklentisi boyutunu anlamlı ve olumlu etkilediği tespit edilmiştir. Güç mesafesi faktörünün (p: 0,489) p değeri 0,05'ten büyük olduğu için paternalist liderliğin sadakat ve saygı beklentisi boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı görülmüştür. Bulgulara bakıldığında erillik faktöründeki bir birimlik artış paternalist liderliğin sadakat ve saygı beklentisi boyutunu 0,154 birim, belirsizlikten kaçınma faktöründeki bir birimlik artış paternalist liderliğin sadakat ve saygı beklentisi boyutunu 0,152 birim, toplulukçuluk faktöründeki bir birimlik artış paternalist liderliğin sadakat ve saygı beklentisi boyutunu 0,317 birim arttırmaktadır. Kısacası toplulukçuluk, belirzilikten kaçınma ve erillik arttıkça paternalist liderliğin sadakat ve saygı beklentisi algısının da arttığı söylenebilir. Bulgular incelendiğinde toplulukçuluk faktörününün paternalist liderliğin sadakat ve saygı beklentisi boyutu üzerinde daha etkili olduğu anlaşılmaktadır. Bu durumda H_{4b}, H_{4c}, H_{4d} hipotezleri kabul, H_{4a} hipotezi

reddedilmiştir. Buna göre ulusal kültürün paternalist liderlik üzerinde kısmi bir etkisinin olduğu (toplulukçuluk, belirsizlikten kaçınma ve erillik) bulunmuştuır.

Araştırmanın hipotezlerinin analizi sonucunda ortaya çıkan bulgulara ilişkin özet Tablo 4.11'de görülebilmektedir.

Tablo 4.11. Araştırma hipotezlerine yönelik elde edilen sonuçların özeti

Hipotezler	Sonuç
H_1: Ulusal kültür boyutlarının (**H_{1a}**: Güç mesafesi, **H_{1b}**: Toplulukçuluk, **H_{1c}**: Belirsizlikten Kaçınma, **H_{1d}**: Erillik) paternalist liderlik üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Kısmen Kabul
H_2: Ulusal kültür boyutlarının (**H_{2a}**: Güç mesafesi, **H_{2b}**: Toplulukçuluk, **H_{2c}**: Belirsizlikten Kaçınma, **H_{2d}**: Erillik) paternalist liderliğin aile ortamı boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Kısmen Kabul
H_3: Ulusal kültür boyutlarının (**H_{3a}**: Güç mesafesi, **H_{3b}**: Toplulukçuluk, **H_{3c}**: Belirsizlikten Kaçınma, **H_{3d}**: Erillik) paternalist liderliğin çalışana ilgi boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Kısmen Kabul
H_4: Ulusal kültür boyutlarının (**H_{4a}**: Güç mesafesi, **H_{4b}**: Toplulukçuluk, **H_{4c}**: Belirsizlikten Kaçınma, **H_{4d}**: Erillik) paternalist liderliğin sadakat ve saygı beklentisi boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Kısmen Kabul

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

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

Çoklu regresyon analizi sonuçları incelenecek olursa; toplulukçuluğun, diğer kültür boyutlarıyla beraber analiz edildiğinde paternalist liderlik algısını ve paternalist liderliğin alt boyutlarını olumlu etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç Fikret-Paşa vd., (2001), Çalışkan (2015), Karşu-Cesur (2015), ve Doğan (2020)'ın çalışmalarının sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir. Erillik boyutunun da tıpkı toplulukçuluk boyutu gibi kültürün diğer boyutlarıyla beraber analiz edildiğinde paternalist liderlik algısını ve paternalist liderliğin alt boyutlarını olumlu etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç Karşu-Cesur (2015)'un çalışmasını desteklemekte iken Çalışkan (2015)'ın çalışmasında belirttiği dişil değerlerin paternalist liderlik algısını olumlu yönde etkilerken, eril değerlere doğru gidildikçe paternalist liderlik algısının olumsuz etkileneceği tahmini ile çelişmektedir. Ayrıca bu çalışmada kültürün alt boyutu olan belirsizlikten kaçınmanın paternalist liderlik algısı üzerinde olumlu yönde etkisi bulunurken, aile ortamı ve çalışana ilgi boyutları üzerinde herhangi bir anlamlı etkisi bulunamamıştır. Güç mesafesi boyutu incelendiğinde ise, bu boyutun paternalist liderlik algısı ve alt boyutları üzerinde anlamlı bir etkisinin olması beklenirken

herhangi bir etki bulunamamıştır. Bu sonuç paternalist liderliğin yüksek güç mesafeli kültürlerde benimseneceği ve güç mesafesinin paternalist liderliği etkileyeceği görüşünü savunan çalışmalarla (Aycan vd., 2000; Erben, 2004; Gelfand vd., 2007) çelişmektedir. Mevcut çalışmanın farklı ülke üzerinde yapılıyor olmasının bu çelişkilerin en büyük nedenini oluşturduğu tahmin edilmektedir.

Ulusal kültürel özellikler açısından bakılacak olursa Almutairi, Heller ve Yen (2015)'in çalışmasının sonuçlarına göre Libya oldukça toplulukçu, güç mesafesi yüksek, eril ve belirsizlikten kaçınan bir ülke konumundadır. Mevcut çalışma da Almutairi vd. (2015)'nin çalışmasının sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir.

Ulusal kültür bir bir toplumun yaşantısında gereksinimlerini elde edebilmek için kullandıkları bilgi, inanç, davranış ve ifade biçimleri gibi birçok faktörü içeren ve toplumun yapısını oluşturan kültürdür. Bireyler yetiştikleri toplumdan edindikleri davranış normlarıyla hareket etmektedirler. Çalışanların çalıştıkları kurumda toplulukçu ve samimi yaklaşım görmesi, yöneticilerin kendini yakından tanıması, kurumda aile atmosferinin oluşturulması, çalışanların doğum günü gibi özel günlerinin kutlanması çalışanların performansını arttıracaktır.

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

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

KAYNAKÇA

Abacı, Ş. (2020). *Yöneticilerin paternalist liderlik davranışlarının çalışanların işletme ile ilgili algıları üzerine etkileri: Tekstil sektöründe bir araştırma.* Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.

Agnaia, A. A. (1997). Management training and development within its environment: the case of Libyan industrial companies. *Journal of European Industrial Training*, *21*(3), 117-123.

Ağalday, B. (2017). *İlkokul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık ve örgütsel muhalefet düzeyleri arasındaki ilişki.* Yayımlanmamış doktora tezi. Dicle Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Diyarbakır.

Almutairi, S., Heller, M., & Yen, D. (2020). Reclaiming the heterogeneity of the Arab states. *Cross Cultural & Strategic Management.*

Arslan, Ö. (2016). *Okul yöneticilerinin paternalist liderlik düzeyleri ile öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları arasındaki ilişki.* Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.

Aycan, Z. (2001). Human resource management in Turkey-Current issues and future challenges. *International journal of manpower*, 22(3), 252-260

Aycan, Z. (2006). Paternalism: towards conceptual refinement and operationalisation. *Indigenous and cultural psychology: understanding people in context, New York, Springer*, 445-466.

Aycan, Z. & Kanungo, R. N. (2000). Toplumsal kültürün kurumsal kültür ve insan kaynakları uygulamaları üzerine etkileri. *Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları. Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.*

Aycan, Z., Kanungo, R., Mendonca, M., Yu, K., Deller, J., Stahl, G., & Kurshid, A. (2000). Impact of culture on human resource management practices: A 10-country comparison. *Applied psychology*, *49*(1), 192-221.

Aycan, Z., Schyns, B., Sun, J. M., Felfe, J., & Saher, N. (2013). Convergence and divergence of paternalistic leadership: A cross-cultural investigation of prototypes. *Journal of International Business Studies*, 44(9), 962-969.

Aydınoğlu, N. (2020). *Yöneticilerin otantik ve paternalist liderlik davranışlarının öğretmenlerin motivasyon, iş tatmini ve örgüt bağlılığına etkilerinin incelenmesi (Ankara özel okullar örneği).* Yayımlanmamış doktora tezi. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Batır, F., & Gürbüz, S. (2016). Türkiye'nin toplumsal kültür eğilimleri: Globe araştırmasından sonra ne değişti? 24. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 427-438.

Bonvillain, N. (2006). *Cultural Anthropology,* Pearson Prentice Hall, New Jersey.

Cheng, B. S., Chou, L. F., Wu, T. Y., Huang, M. P., & Farh, J. L. (2004). Paternalistic leadership and subordinate responses: Establishing a leadership model in Chinese organizations. *Asian Journal of Social Psychology, 7*(1), 89-117.

Çalışkan, N. (2015). *Ulusal Kültürün Örgüt Kültürü ve Paternalist Liderlik Algısı Üzerindeki Etkisi.* Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir

Danışman, A. & Özgen, H. (2003). Örgüt Kültürü Çalışmalarında Yöntem Tartışması: Niteliksel-Niceliksel Yöntem İkileminde Niceliksel Ölçümler ve Bir Ölçek Önerisi, *Yönetim Araştırmaları Dergisi,* 3(2), 91-124.

Delice, A. (2020). *Yöneticilerin paternalist liderlik özellikleri ile okulların etkililiği arasındaki ilişki (Kahramanmaraş ili örneği).* Yayımlanmamış yüksek lisans tezi Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.

Dinç, O. G. (2017). *X kuşağı ve Y kuşağının paternalist liderlik algıları üzerine bir araştırma.* Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

Doğan, A. (2020). *Z Kuşağındaki Bireylerin Kişilik Özelliklerinin Paternalist Liderlik Algılarına Etkisinde Örgüt Kültürünün Düzenleyici Rolü.* Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon.

Dursun, İ. E. (2019). *Okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarının okul kültürü oluşturmadaki etkisi.* Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Erben, G., S. (2004). "Toplumsal Kültür Aile Kültürü Etkileşimi Bağlamında Paternalizm Boyutuyla İşletme Kültürü: Türkiye Örneği", 1. *Aile İşletmeleri Kongresi Bildirileri,* 17-18 Nisan 2004, (Ed.: Koçel, T.), İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları: 345-356.

Farh, J. L., & Cheng, B. S. (2000). A cultural analysis of paternalistic leadership in Chinese organizations. In *Management and organizations in the Chinese context* (pp. 84-127). Palgrave Macmillan, London.

Fikret-Paşa, S., Kabasakal, H., & Bodur, M. (2001). Society, organisations, and leadership in Turkey. *Applied Psychology, 50*(4), 559-589.

Gelfand, M. J., Erez, M., & Aycan, Z. (2007). Cross-cultural organizational behavior. *Annu. Rev. Psychol.*, 58, 479-514.

George, D. & Mallery, M. (2010). *SPSS For Windows Step By Step: A Simple Guide And Reference*, 17.0 Update (10a ed.) Boston: Pearson

Güleç, E. (2017). *Paternalist liderlik ve örgüt kültürünün örgütsel sinizme etkileri: Fatih sağlık hizmet bölgesinde bulunan kamu ve özel hastanelerin karşılaştırılması.* Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Gürcan, N. (2018). *Türk kültüründe paternalist liderlik davranışlarının izleyenlerin duygusal bağlılıkları üzerindeki etkisi: Y kuşağına yönelik bir araştırma.* Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Güvenç, B. (2003). *İnsan ve Kültür*, 10.Baskı, Remzi Kitabevi, İstanbul.

Hofstede, G. (1980). Motivation, leadership, and organization: do American theories apply abroad?. *Organizational dynamics*, *9*(1), 42-63.

Hofstede, G. (1983). The cultural relativity of organizational practices and theories. *Journal of international business studies*, 14(2), 75-89.

Hofstede, G. (1994). The business of international business is culture. *International business review*, 3(1), 1-14.

Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online readings in psychology and culture*, 2(1), 2307-0919.

Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., & Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative science quarterly*, 286-316.

House, Robert J. & Javidan, Mansour (2004), "Overview of GLOBE", Robert J. House vd. (Ed.), Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies, içinde (9- 28), Sage Publications, California.

House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (Eds.). (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Sage publications.

İçli, G. (2002). *Sosyolojiye Giriş,* Anı Yayıncılık, Ankara.

Kabasakal, H., Dastmalchian, A., Karacay, G., & Bayraktar, S. (2012). Leadership and culture in the MENA region: An analysis of the GLOBE project. *Journal of World Business*, 47(4), 519-529.

Kalaycı, Ş. (2017). *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*. (8. Baskı). Ankara: Dinamik Akademi.

Karabulut, A. (2019). *Paternalist liderlik tarzı ve örgütsel özdeşleşme ilişkisinde algılanan yönetici desteğinin aracılık etkisi.* Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.

Karşu-Cesur, Damla (2015), *Paternalist Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi: Sakarya Üniversitesi Örneği.* Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya

Kartarı, A. (2016). *Kültür, Farklılık ve İletişim,* 6.Baskı, İletişim Yayınları, İstanbul.

Kılıç, E. (2019). Okul yöneticilerinin paternalist liderlik düzeyleri ile öğretmenlerin örgütsel destek algıları arasındaki ilişki. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.

Koç, E. (2019). *Gençlik ve Spor il Müdürlüğü çalışanlarının iş doyumu ile paternalist liderlik arasındaki ilişkinin incelenmesi.* Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Korkmaz, F. (2018). *Babacan (paternalist) liderlik davranışının örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisinde çalışanların işe tutkunluk düzeylerinin aracılık rolü: Kamu ve özel sektör karşılaştırmalı bir analiz.* Yayımlanmamış doktora tezi. Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale.

Kottak, C. P. & Altuntek, S. N. (2008). *Antropoloji: insan çeşitliliğine bir bakış*. Ütopya.

Köksal, O. (2011). Bir Kültürel Liderlik Paradoksu: Paternalizm/A Cultural Leadership Paradox: Paternalism. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* 8(15).

Nal, M. (2018). *Sağlık yöneticilerinin paternalist liderlik davranışlarının çalışanların iş doyumu ve örgütsel adalet algısı ilişkilerinin incelenmesi.* Yayımlanmamış doktora tezi. Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Öner, Z. H. (2012). Servant leadership and paternalistic leadership styles in the Turkish business context: A comparative empirical study. *Leadership and Organization Development Journal*, *33*(3), 300-316.

Özkaçar, S. (2020). *Paternalist liderlik ve örgütsel sinizm ilişkisinde Hofstede'nin hoşgörü-kısıtlama kültür boyutunun etkisi.* Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.

Özlem, D. (2012). *Kültür Bilimleri ve Kültür Felsefesi,* 1.Baskı, Notos Kitap Yayınevi, İstanbul.

Özlok, K. K. (2019). *Paternalist liderlik ve dönüşümcü liderliğin örgütsel sonuçları.* Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gümüşhane.

Öztürkler, H. (2012). Libya Ekonomisinin Genel Özellikleri. *Ortadoğu Analiz, 4*(39), 83-88.

Padavic, I. & Earnest, W. R. (1994). Paternalism as a component of managerial strategy. *The Social Science Journal*, *31*(4), 389-405.

Pellegrini, E. K., & Scandura, T. A. (2006). Leader-Member Exchange, Paternalism and Delegation in the Turkish Business Culture: An Empirical Investigation, *Journal of International Business Studies,* 37, 264-279.

Pellegrini, E. K., & Scandura, T. A. (2008). Paternalistic leadership: A review and agenda for future research. *Journal of management*, *34*(3), 566-593.

Pellegrini, E. K., Scandura, T. A., & Jayaraman, V. (2010). Cross-cultural generalizability of paternalistic leadership: An expansion of leader-member exchange theory. *Group & Organization Management*, *35*(4), 391-420.

Peng, M. W., Lu, Y., Shenkar, O., & Wang, D. Y. (2001). Treasures in the China house: A review of management and organizational research on Greater China. *Journal of Business Research*, *52*(2), 95-110.

Sargut, S. (2015). *Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim,* 4.Baskı, İmge Kitabevi, Ankara.

Schein, E. H. (1990). Organizational culture: What it is and how to change it. In *Human resource management in international firms* (pp. 56-82). Palgrave Macmillan, London.

Schein, E. H. (1996). Three Cultures of Management: The Key to Organizational Learning, *Sloan Management Review*, 38(1), 9-20.

Sevgi, D. (2020). *The relationship between paternalistic leadership and organizational silence.* Unpublished master's thesis, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Sevinç, S. B. (2019). *Paternalist liderlik ve tükenmişlik arasındaki ilişki: Yıldırmanın aracılık etkisi.* Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.

Sinha, J. B. (1990). *Work culture in the Indian context*. SAGE Publications Pvt. Limited.

Şişman, M. (2007). *Örgütler ve Kültürler*, Pegem A Yayınları, Ankara.

Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using Multivariate Statistics,* (6. ed.), Boston. Pearson Education.

Tekin, E. (2019). Paternalist Liderliğin İş Tatmini ve Çalışan Performansına Etkisi Üzerine Bir Araştırma, *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 54(1), 178-204.

Tezcan, G. (2019). *Gençlik ve Spor Bakanlığı taşra teşkilatında çalışan personelin paternalist liderlik anlayışı ve örgütsel adalet düzeylerinin incelenmesi.* Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Kütahya Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

Toptaş, A. (2019). *Otel işletmelerinde paternalist liderlik ve lider üye etkileşimi ilişkisi: Örtük liderlik ve güç mesafesinin etkisi.* Yayımlanmamış doktora tezi. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.

Uhl-Bien, M., Tierney, P. S., Graen, G. B., & Wakabayashi, M. (1990). Company paternalism and the hidden-investment process: Identification of the" right type" for line managers in leading Japanese organizations. *Group & Organization Studies*, 15(4), 414-430.

URL 1 (2020). https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/. Erişim tarihi: 20.11.2020.

URL 2 (2020). https://www.globeproject.com/. Erişim tarihi: 10.11.2020.

Westwood, R. (1997). Harmony and patriarchy: The cultural basis for'paternalistic headship'among the overseas Chinese. *Organization studies*, *18*(3), 445-480.

Yaldız, A. (2017). *Paternalist liderlik ile psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkide temel benlik değerlendirmesinin düzenleyici etkisi: Kayseri ili sektörel dış ticaret şirketleri üzerine bir araştırma.* Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Yoo, B., Donthu, N., & Lenartowicz, T. (2011). Measuring Hofstede's five dimensions of cultural values at the individual level: Development and validation of CVSCALE. *Journal of international consumer marketing*, *23*(3-4), 193-210.

EKLER

EK1 Veri Toplama Aracı

Ek 1: Anket Formu

Descriptive Scale	
Gender	1- Male 2- Female
Age	1- Less than 30 2- 30-40 3- 41-50 4- More than 50
Education Level	1- High school degree 2- Institute degree 3- Bachelor degree 4- Master degree 5- PhD degree
Experience in Work life	1- Less than 5 years 2- 5 - 10 years 3- 11 – 15 years 4- More than 15
National Culture Scale	**1-** Strongly Disagree **2-** Disagree **3-** Somewhat Agree Somewhat Disagree **4-** Agree **5-** Strongly Agree
Question 1 (Q1)	Individuals should sacrifice self-interest for the group that they belong to.
Question 2 (Q2)	Individuals should stick with the group even through difficulties.
Question 3 (Q3)	Group welfare is more important than individual rewards.
Question 4 (Q4)	Group success is more important than individual success.
Question 5 (Q5)	Individuals should pursue their goals after considering the welfare of the group.
Question 6 (Q6)	Group loyalty should be encouraged even if individual goals suffer.

Question 7 (Q7)	It is important to have instructions spelled out in detail so that I always know what I'm expected to do
Question 8 (Q8)	It is important to closely follow instructions and procedures.
Question 9 (Q9)	Rules/regulations are important because they inform me of what is expected of me.
Question 10 (Q10)	Standardized work procedures are helpful.
Question 11 (Q11)	Instructions for operations are important.
Question 12 (Q12)	It is more important for men to have a professional career than it is for women.
Question 13 (Q13)	Men usually solve problems with logical analysis; women usually solve problems with intuition
Question 14 (Q14)	Solving difficult problems usually requires an active forcible approach, which is typical of men.
Question 15 (Q15)	There are some jobs that a man can always do better than a woman is.
Question 16 (Q16)	People in higher positions should make most decisions without consulting people in lower positions.
Question 17 (Q17)	People in higher positions should not ask the opinions of people in lower positions too frequently.
Question 18 (Q18)	People in higher positions should avoid social interaction with people in lower positions.
Question 19 (Q19)	People in higher positions should not delegate important tasks to people in lower positions
Question 20 (Q20)	People in lower positions should not disagree with decisions made by people in higher positions.
National Culture Scale	**1-** Strongly Disagree **2-** Disagree **3-** Somewhat Agree Somewhat Disagree **4-** Agree **5-** Strongly Agree To me, **My current leader / manager**
Question 1 (Q1)	…. creates family environment in the workplace.

Question 2 (Q2)	…. behaves like a family member (father/mother or elder brother/sister) towards his / her employees.
Question 3 (Q3)	…. provides advice to employees like a senior family member.
Question 4 (Q4)	….feels responsible from employees as if they are his or her own children.
Question 5 (Q5)	…. is prepared to act as a mediator whenever an employee has problems in his or her private life (e.g., marital problems).
Question 6 (Q6)	…. attends special events of employees (e.g., wedding, funeral ceremonies, and graduation of children).
Question 7 (Q7)	…. is ready to help employees with their non-work problems (e.g., housing, health problems) whenever they need.
Question 8 (Q8)	…. places more importance to loyalty than performance in evaluating employees.
Question 9 (Q9)	…. expects loyalty and deference in exchange for his or her care and nurturance.
Question 10 (Q10)	…. believes that s/he knows what is best for his or her employees.

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı : Ahmed Elhadi A. KHLAF
Doğum Yeri ve Yılı : Libya 1981
Medeni Hali : Evli
Yabancı Dili : İngilizce, Arapça ve Türkçe
E-posta : a.e.khlaf21@gmail.com

Eğitim Durumu

Lise : Al Asma'a Okulu, 1998
Lisans : Denizcilik Çalışmaları Akademisi, 2004
Yüksek Lisans : Kastamonu Üniversitesi, 2020

Mesleki Deneyim

İş Yeri : Savunma Bakanlığı, 2004