

**T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**PATERNALİST LİDERLİK VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ  
İLİŞKİSİ: SAKARYA ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Damla KARŞU CESUR**

**Enstitü Anabilim Dalı : Halkla İlişkiler ve Reklamcılık**

**Tez Danışmanı : Doç. Dr. Alev ERKİLET  
Ortak Danışman : Yrd. Doç. Dr. Hasan Hüseyin TAYLAN**

**MAYIS - 2015**

T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



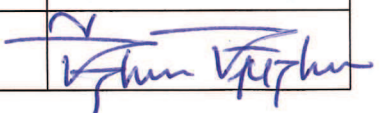
PATERNALİST LİDERLİK VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ  
İLİŞKİSİ: SAKARYA ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Damla KARŞU CESUR

Enstitü Anabilim Dalı : Halkla İlişkiler ve Reklamcılık

Bu tez 21./05/2015 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği / Oyçokluğu ile kabul edilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	KANAATİ	İMZA
Prof. Dr. Metin İSİC	BAŞARILI	
Danışman Doç. Dr. Alev FİCİLET	BAŞARILI	
Doç. Dr. Özlem ÖZÜZHAN	BAŞARILI	

## **BEYAN**

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

**Damla KARŞU CESUR**

**21.05.2015**

## ÖNSÖZ

Bu tezin yazılması aşamasında, çalışmamı sahiplenerek titizlikle takip eden danışmanlarım Doç. Dr. Alev Erkilet ve Yrd. Doç. Dr. Hasan Hüseyin Taylan hocalarıma değerli katkı ve emekleri için içten teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım. Savunma sınavı sırasında jüri üyeleri Prof. Dr. Metin Işık ve Doç. Dr. Özlem Oğuzhan hocalarımız çalışmamın son haline gelmesine değerli katkılar yapmışlar, Doç. Dr. Cengiz Erdal ve Yrd. Doç. Dr. Nesrin Akıncı Çötök da destek ve katkılarını esirgememişlerdir. Bununla birlikte Sakarya Üniversitesi Rektörümüz Prof. Dr. Muzaffer Elmas hocamıza da araştırmanın gerçekleştirilmesi hususunda değerli desteklerini esirgemediklerinden dolayı kendilerine müteşekkirim. Bu vesileyle tüm hocalarıma teşekkür ediyorum, saygılarımı sunuyorum. Aynı şekilde henüz lisans öğrencisiyken beni kültürlerarası yazınla tanıştıran hocam Prof. Dr. Asker Kartarı'ya da teşekkürü bir borç bilirim. Bana daima destek olan eşim Alim Alper Cesur'a, bu günlere ulaşmamda emeklerini hiçbir zaman ödeyemeyeceğim babam Mustafa Karşu'ya, annem Aynur Karşu'ya; sevgilerini esirgemeyen kardeşlerim Anıl ve Ece Karşu'ya; hiçbir fedakârlıktan kaçınmayan annem Zeliha Meço'ya da teşekkürlerimi sunarım.

**Damla KARŞU CESUR**

**21.05.2015**

# İÇİNDEKİLER

<b>KISALTMALAR</b> .....	<b>iv</b>
<b>TABLO LİSTESİ</b> .....	<b>v</b>
<b>ŞEKİL LİSTESİ</b> .....	<b>vi</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>vii</b>
<b>SUMMARY</b> .....	<b>viii</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
<b>BÖLÜM 1: ÖRGÜT, KÜLTÜR, ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMLARINA GENEL BAKIŞ</b> .....	<b>4</b>
1.1. Örgüt Kavramına Genel Bakış .....	4
1.1.1. Farklı Yaklaşımlar Açısından Örgüt .....	5
1.1.2. Yönetim Kuramları Açısından Örgüt .....	7
1.1.2.1. Klasik Yönetim Kuramı Açısından Örgüt .....	7
1.1.2.2. Neoklasik Yönetim Kuramı Açısından Örgüt .....	8
1.1.2.3. Modern Yönetim Kuramı Açısından Örgüt .....	9
1.2. Kültür Kavramına Genel Bakış .....	9
1.2.1. Hofstede'nin Kültürel Boyutlar Kuramı Açısından Kültür .....	13
1.2.1.1. Kültürün Belirsizlikten Sakınma Boyutu .....	13
1.2.1.2. Kültürün Bireycilik- Kolektivizm Boyutu .....	15
1.2.1.3. Kültürün Güç Aralığı Boyutu .....	16
1.2.1.4. Kültürün Erillik- Dişillik Boyutu .....	17
1.3. Örgüt Kültürü Kavramına Genel Bakış .....	18
1.3.1. Örgüt Kültürünün İşlevi .....	19
1.3.2. Örgüt Kültürünün Ögeleri .....	20
1.4. Kültürel Boyutlar Kuramı Açısından Örgüt Kültürü .....	22
<b>BÖLÜM 2: ÖRGÜTLER AÇISINDAN LİDERLİK VE PATERNALİST LİDERLİK KAVRAMLARI</b> .....	<b>26</b>
2.1. Liderlik Kavramına Genel Bakış .....	26
2.1.1. Farklı Yaklaşımlar Doğrultusunda Liderlik Kavramı .....	28
2.1.1.1. Özellikler Kuramı Açısından Liderlik .....	28
2.1.1.2. Davranışsal Kuramlar Açısından Liderlik .....	29
2.1.1.3. Durumsal Kuramlar Açısından Liderlik .....	30

2.1.1.4. Çağdaş Kuramlar Açısından Liderlik.....	30
2.1.2. Örgütsel Açısından Liderin İşlevleri .....	31
2.1.3. Kültür, Örgüt Kültürü ve Liderlik İlişkisi.....	32
2.2. Paternalist Liderlik Kavramına Genel Bakış.....	34
2.2.1. Paternalist Liderlik Nedir? .....	35
2.2.2. Paternalist Liderliğin Boyutları.....	37
2.2.2.1. Otorite.....	37
2.2.2.2. Şefkat.....	37
2.2.2.3. Etik .....	38
2.2.3. Paternalist Liderlik Araştırmaları.....	38
2.2.4. Kültür ve Paternalist Liderlik İlişkisi.....	40
<b>BÖLÜM 3: PATERNALİST LİDERLİK VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLİŞKİSİ: SAKARYA ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ.....</b>	<b>44</b>
3.1. Yöntem.....	44
3.1.1. Araştırma Soruları ve Hipotezleri.....	44
3.1.2. Çalışma Evreni ve Örneklemenin Tespiti.....	46
3.1.3. Katılımcıların Demografik Profili.....	47
3.1.4. Soru Formunun Tanıtılması .....	49
3.2. Araştırmada Kullanılan Ölçekler .....	49
3.2.1. Dorfman ve Howell (1988) Kültürel Değerler Ölçeği .....	49
3.2.2. Paternalist Liderlik Ölçeği .....	50
3.2.3. Ölçeklerin Güvenirliliği .....	50
3.3. Araştırmada Kullanılan İstatistik Teknikleri.....	54
3.3.1. Bağımsız Örneklemeler İçin T Testi (Independent Samples T Test) .....	54
3.3.2. Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) .....	54
3.3.3. Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi .....	54
3.4. Bulgular.....	55
3.4.1. Kültürel Değerler .....	55
3.4.2. Paternalist Liderlik Eğilimi.....	58
3.4.3. Hipotez Testleri.....	65
3.4.3.1. Paternalist Liderlik Eğilimi ve Demografik Özellikler İlişkisi .....	65
3.4.3.2. Paternalist Liderlik Eğilimi ve Kültürel Değerler Regresyon Analizi.....	66

<b>SONUÇ VE TARTIŞMA.....</b>	<b>70</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>75</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>83</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>92</b>

## KISALTMALAR

<b>PLE</b>	: Paternalist Liderlik Eğilimi
<b>Prof.</b>	: Profesör
<b>Doç. Dr.</b>	: Doçent Doktor
<b>Yrd. Doç. Dr.</b>	: Yardımcı Doçent Doktor
<b>Öğr. Gör.</b>	: Öğretim Görevlisi
<b>Araş. Gör.</b>	: Araştırma Görevlisi
<b>vb.</b>	: Ve Benzeri
<b>vd.</b>	: Ve Diğerleri



## TABLO LİSTESİ

<b>Tablo 1</b> : Katılımcıların Demografik Profili.....	48
<b>Tablo 2</b> : Ölçek Güvenirlikleri .....	51
<b>Tablo 3</b> : Kültürel Değerler Ölçeği Alt Boyutları.....	51
<b>Tablo 4</b> : Paternalist Liderlik Ölçeği Alt Boyutları .....	53
<b>Tablo 5</b> : Personel Kültürel Değer Ortalamaları.....	55
<b>Tablo 6</b> : Akademik-İdari Kadro Kültürel Değerler Bağımsız Örneklem İçin T Testi Sonuçları .....	56
<b>Tablo 7</b> : Kadın-Erkek Kültürel Değerler Bağımsız Örneklem İçin T Testi Sonuçları .....	57
<b>Tablo 8</b> : Evli-Bekar Kültürel Değerler Bağımsız Örneklem İçin T Testi Sonuçları.....	58
<b>Tablo 9</b> : Paternalist Liderlik Eğilimi Ortalamaları.....	60
<b>Tablo 10</b> : Paternalist Liderlik Ölçeği Sorularına Verilen Cevap Ortalamaları .....	61
<b>Tablo 11</b> : Cinsiyet Açısından Paternalist Liderlik Algısı Karşılaştırmaları.....	63
<b>Tablo 12</b> : Kadro Türü Açısından Paternalist Liderlik Algısı Karşılaştırmaları .....	64
<b>Tablo 13</b> : Paternalist Liderlik Eğilimi ve Cinsiyet İlişkisi Bağımsız Değişkenler İçin T Testi Sonuçları .....	66
<b>Tablo 14</b> : Paternalist Liderlik Eğilimi ve Kültürel Değerler Regresyon Modeli Açıklama Gücü .....	66
<b>Tablo 15</b> : Kültürel Değerler ve Paternalist Liderlik Eğilimi Regresyon Modeli Anlamlılık Düzeyi .....	67
<b>Tablo 16</b> : Çalışanların Paternalist Liderlik Eğilimleri ile Kültürel Değerleri İlişkisi Çoklu Regresyon Analizi.....	67
<b>Tablo 17</b> : Araştırmada Doğrulan ve Reddedilen Hipotezler Tablosu .....	68

## ŞEKİL LİSTESİ

<b>Şekil 1</b>	: Toplumsal Kültür, Örgüt Kültürü ve Liderlik İlişkisi.....	32
<b>Şekil 2</b>	: Benzer Liderlik Özellikleri Açısından Ülkeler .....	33
<b>Şekil 3</b>	: Araştırma Modeli .....	46
<b>Şekil 4</b>	: Sakarya Üniversitesi Akademik Personel Sayısı .....	49
<b>Şekil 5</b>	: Araştırma Sonuç Özeti .....	69

**Tezin Başlığı:** Paternalist Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi: Sakarya Üniversitesi Örneği

**Tezin Yazarı:** Damla KARŞU CESUR **Danışman:** Doç. Dr. Alev ERKİLET  
Yrd. Doç. Dr. Hasan Hüseyin TAYLAN

**Kabul Tarihi:** 21.05.2015 **Sayfa Sayısı:** viii (ön kısım) + 82 (tez) + 9 (ek)

**Anabilimdalı:** Halkla İlişkiler ve Reklamcılık **Bilimdalı:** Halkla İlişkiler ve Reklamcılık

Paternalist liderlik sıkı bir disiplin ve otoriteyi ebeveyn ilgisi ve şefkati ile birleştiren bir liderlik türü olup Türkiye, Çin, Meksika, Tayland, Hindistan gibi Batı kökenli olmayan pek çok ülkede yaygın olarak görülür. Batı anlayışına hitap etmemesi bakımından Batılı bazı araştırmacılar tarafından “beşikten mezara liderlik” veya “müşfik diktatörlük” gibi olumsuz yakıştırmalarla ele alınan paternalist liderliğin literatürde kimi zaman kültürün kolektivizm-bireycilik, erillik-dişillik ile güç aralığı ve belirsizlikten sakınma boyutları ile ilişkilendirildiği görülür. Öyle ki, bu çerçevede paternalist liderliğin kolektivist ve eril özellikler gösteren, güç aralığı ve belirsizlikten sakınma aralığı yüksek toplumlarda daha yaygın olabileceğine dair bir varsayımdan dahi bahsedilebilir. Söz konusu varsayımdan yola çıkan bu çalışma ise çalışandaki paternalist liderlik eğilimini kültürün kolektivizm-bireycilik, erillik-dişillik ile güç aralığı ve belirsizlikten sakınma boyutlarının yordayıp yordamadığını sorgular.

Araştırma kapsamında çalışanın kültürel değerlerini ve paternalist liderlik eğilimini ölçmek amacıyla kullanılan ölçeklerin yer aldığı soru formu Sakarya Üniversitesi bünyesindeki akademik ve idari 346 personele uygulanmış, elde edilen veriler SPSS programı aracılığıyla analiz edilmiştir.

Araştırma neticesinde çalışandaki paternalist liderlik eğilimi üzerinde kültürün belirsizlikten sakınma boyutu dışında kalan diğer boyutlarının yani kolektivizm-bireycilik, erillik-dişillik ve güç aralığı boyutlarının etkili olduğu tespit edilmiştir. Bu çerçevede çalışandaki kolektivizm ve erillik seviyesi arttıkça paternalist liderlik eğiliminin de arttığı, buna rağmen güç aralığı arttıkça paternalist liderlik eğiliminin azaldığı görülmüştür. Çalışandaki paternalist liderlik eğilimini açıklamada ise kültürel değerlerin tek başına yeterli olmayacağı, söz konusu eğilim üzerinde etkili olabilecek başka unsurların da göz önünde tutulması gerektiği çalışmada ortaya çıkan bir diğer sonuçtur.

**Anahtar Kelimeler:** Liderlik, Paternalist Liderlik, Örgüt Kültürü, Kültürel Değerler, Sakarya

<b>Title of the Thesis:</b> The Relationship between Paternalistic Leadership and Organizational Culture: The Case of Sakarya University	
<b>Author:</b> Damla KARŞU CESUR	<b>Supervisor:</b> Assoc. Prof. Alev ERKİLET Assist. Prof. Hasan Hüseyin TAYLAN
<b>Date:</b> 21.05.2015	<b>Nu. of pages:</b> viii (pre text) + 82 (main body) +9 (appendices)
<b>Department:</b> Public Relations and Advertising <b>Subfield:</b> Public Relations and Advertising	
<p>Paternalistic leadership which combines strong discipline and authority with parental care and benevolence, is prevalent in some non-Western origin countries such as Turkey, China, Mexico, Thailand and India. Paternalistic leadership as non-Western leadership style is sometimes thought as “cradle to grave leadership” or “benevolent dictatorship” by some Western researchers. In the literature, there is some cultural assumptions that paternalistic leadership is compatible with collectivism, high-power distance, high uncertainty avoidance and masculinity. Based on this assumption, the study questions whether employee’s paternalistic leadership tendency can be affected by collectivism- individualism, masculinity-femininity, power distance and uncertainty avoidance.</p> <p>In the research process, the questionnaire form which includes measurement that aims to measure employee’s cultural values and their paternalistic leadership tendency, is implemented on 346 participants including both academic and administrative staff of Sakarya University. The data was analysed by SPSS.</p> <p>Results show that collectivism- individualism, masculinity-femininity, and power distance play a role on employee’s paternalistic leadership tendency, unlike uncertainty avoidance. In this respect, collectivism and masculinity have positive correlation and power distance has negative correlation with paternalistic leadership tendency. In this context, it is seen that cultural values cannot explain employee’s paternalistic leadership tendency on their own. Therefore, other factors which have impact on employee’s paternalistic leadership tendency should be considered and researched.</p>	
<b>Keywords:</b> Leadership, Paternalistic Leadership, Organizational Culture, Cultural Values, Sakarya	

## GİRİŞ

Örgütteki herhangi bir yönetim anlayışının başarılı olabilmesi için çalışanlar tarafından benimsenmesi önemli görülmektedir. Bu sebeple örgütte misyon ve vizyonun belirlenmesi, çalışanların belirlenen hedefler doğrultusunda koordinasyonu gibi önemli görevleri bulunan liderlerin izleyicileri ile olan iletişimi önem kazanır. Ancak insanları etkileme sanatı olarak da adlandırılan liderlik nasıl kültürel kökenlerinden bağımsız değilse liderin izleyicisi ile olan iletişiminin başarısı da yine kültürel bağlamından kopuk değildir. Bu çerçevede örgütlerde etkili bir lider iletişimi için toplumsal kültürden bağımsız olmayan örgüt kültürü ile yine kültürel arka planı bulunan izleyicilerin liderlik beklentileri de en az liderler kadar önem kazanır.

Liderlerin astlarına karşı gösterdiği davranışlar ise genellikle otokratik, paternalist, danışmacı veya demokratik özellikler göstermektedir. Paternalist anlayışın ise Türkiye, Çin, Meksika, Hindistan gibi bazı ülkelerde lider davranışlarını ve dolayısıyla iletişimini etkileyen en önemli unsurlardan biri olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Söz konusu anlayış çerçevesinde şekillenen paternalist liderlik ise sıkı bir disiplin ve otoriteyi ebeveyn şefkati ve ilgi ile birleştiren bir liderlik türünü ifade eder. Öyle ki, paternalist liderlikte lider ile izleyici arasındaki ilişki tam anlamıyla ebeveyn ve çocuk arasındaki eşitsiz ilişkiye benzer. Lider izleyicisini koruyup kollarken ondan otoritesine itaat etmesini, kişisel bağlılığını ve sadakatini bekler. Ancak paternalist liderlik her ne kadar ebeveyn şefkati ve otoriteyi harmanlaması bakımından liderliğin özel formlarından biri olarak ele alınsa da bazı araştırmacılara göre bütün liderlik formları bir anlamda paternalist beklenti ile ilişkili olabilir. Zira lider ile izleyici arasındaki her ilişkinin ilk örnekleri zaten ebeveyn ve çocuk arasında kurulmuştur.

Batı yönetim anlayışına uymayan paternalist liderlik Batı menşeli yönetim literatüründeki bazı araştırmacılar tarafından “beşikten mezara liderlik”, “müşfik diktatörlük” gibi olumsuz yakıştırmalarla ele alınır. Fakat daha önce de ifade edildiği gibi liderlik algısı nasıl kültürel kökenlerden bağımsız değilse paternalist liderlik anlayışı da kendi kültürel bağlamından kopuk değildir.

## **Araştırmanın Amacı**

Bu araştırma örgütlerde etkili bir lider iletişimi için lider-izleyici arasındaki ilişkinin kültürel kökenlerine inmek gerektiği varsayımıyla yola çıkar. Bu çerçevede çalışma örgütteki çalışanların paternalist liderlik eğilimini Hofstede'nin ortaya koyduğu kültürün kolektivizm-bireycilik, erillik-dişlilik, belirsizlikten sakınma ve güç aralığı boyutları ile olan ilişkisi bağlamında Sakarya Üniversitesi örnekleminde araştırmaktadır. Diğer bir ifade ile bu araştırma paternalist liderlik kavramına izleyici perspektifinden, onların beklentileri açısından yaklaşarak kültürel değerlerle olan ilişkisini sorgulamaktadır.

## **Araştırmanın Önemi**

Literatür incelendiğinde paternalist liderlik kavramı hakkında sınırlı sayıda çalışmaya rastlanır. Var olan sınırlı sayıdaki araştırmaların da bir şekilde kültürel değerler ile paternalist liderlik kavramı arasında ilişki kurduğu görülmektedir. Literatürdeki bir varsayıma göre paternalist anlayış daha çok belirsizlikten sakınma ve güç aralığı yüksek, kolektivist ve eril özellikler gösteren toplumlarda yaygın olarak görülmektedir. Buradan hareketle araştırma çalışanın paternalist liderlik eğilimi ile kültürel değerleri arasında bir ilişkinin olup olmadığını sorgularken aynı zamanda çalışanın paternalist liderlik eğilimini açıklamada söz konusu boyutların ne derecede önemli olduğunu araştırır. Dolayısıyla paternalist liderlik kavramına izleyici perspektifinden yaklaşan bu çalışmanın hakkında daha fazla araştırmaya gereksinim duyulan paternalist liderlik kavramına katkı sağlaması ve ilerde gerçekleştirilecek olan çalışmalara ışık tutması umulmaktadır. Ayrıca elde edilen sayısal ilişki aracılığıyla çalışanın paternalist liderlik eğilimine dair çıkarımlarda bulunarak liderlere izleyicileri ile olan iletişim süreçlerinde ipuçları sunmak çalışmayı önemli kılan bir diğer unsurdur.

Çalışmayı önemli kılan bir diğer özellik ise araştırmanın yapıldığı örgütten kaynaklanmaktadır. Zira yerelin evrenselle içiçe geçtiği günümüzde araştırma için kendi içine fazla kapalı veya tamamen kendi geleneksel yapısından uzaklaşmış herhangi bir örgüt yerine iş yapış süreçlerinde evrensel birtakım standartları dikkate alan ancak geleneksel Türk örgüt profiline de yakınsayan Sakarya Üniversitesi seçilmiştir. Söz konusu özellikleri sebebiyle Sakarya Üniversitesi'ndeki personelin paternalist liderlik eğiliminin ortaya konulması literatüre katkısı açısından da önemli görülmektedir.

### **Araştırmanın Sınırlılıkları**

Araştırma çalışanın paternalist liderlik eğilimi ile kültürel değerler ilişkisini literatürden yola çıkarak kültürün belirsizlikten sakınma derecesi, güç aralığı, bireycilik-kollektivizm ve erillik-dişillik boyutları çerçevesinde sorgular. Dolayısıyla araştırma kapsamı gereği çalışanın paternalist liderlik eğilimi üzerinde etkili olabilecek diğer unsurlar göz ardı edilerek söz konusu boyutların çalışandaki paternalist liderlik eğilimini açıklayabilme oranı incelenir. Ayrıca, Sakarya Üniversitesi'nde gerçekleşen araştırmanın farklı örgütlerde yeniden uygulanması ile daha genel ve gerçekliğe daha yakın sonuçların elde edileceği düşünülmektedir.

### **Araştırmanın Metodolojisi**

Paternalist liderlik eğilimi ve kültürel değerler ilişkisini Sakarya Üniversitesi örneğinde ortaya koymayı hedefleyen bu çalışmada veri toplama aracı olarak ölçek kullanılmıştır. Araştırmanın pilot uygulaması Sakarya Üniversitesi İletişim Fakültesi'nde 17 personelin katılımıyla gerçekleşmiş olup söz konusu uygulama neticesinde veri toplama aracına son şekli verilmiştir. Belirlenen örneklem çerçevesinde 346 kişinin katılımıyla gerçekleşen araştırmada soru formu ise 2015 yılının Ocak ve Şubat aylarında personele uygulanmıştır. Toplanan verilerin analizinde SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) 11,5 for Windows adlı istatistiksel paket programı kullanılmıştır.

### **Tezin İçeriği**

Çalışma temel olarak üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde örgüt, kültür ve örgüt kültürü kavramları genel hatlarıyla ele alınır. İkinci bölümde ise liderlik, liderlik kuramları, liderliğin toplumsal kültür ve örgüt kültürü ilişkisine değinilmiş, paternalist liderlik kavramı ve boyutları dünyada ve Türkiye'de yapılan araştırmalar doğrultusunda incelenmiştir. Üçüncü bölümde ise Sakarya Üniversitesi'nde gerçekleşen araştırma doğrultusunda izleyicilerin paternalist liderlik eğilimi ile kültürel değerleri ilişkisine yönelik bulgu ve sonuçlara yer verilmiştir.

# **BÖLÜM 1: ÖRGÜT, KÜLTÜR, ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMLARINA GENEL BAKIŞ**

Çalışmanın bu bölümünde örgüt, kültür ve örgüt kültürü kavramları genel hatları ile ele alınarak kavramlar arasındaki ilişki incelenecektir. Bu amaçla öncelikle örgüt kavramının farklı yaklaşımlar ve yönetim kuramları çerçevesinde nasıl farklı anlamlar kazandığı analiz edilecek daha sonra ise kültür kavramına genel bakış başlığı altında çalışmanın omurgasını oluşturan Hofstede'nin Kültürel Boyutlar Kuramı ele alınacaktır. Aynı şekilde örgüt kültürü kavramına genel bakış başlığı altında da örgüt kültürünün işlevleri ile öğelerine yer verilecektir.

## **1.1. Örgüt Kavramına Genel Bakış**

*“Örgütlerin içine doğarız, örgütler tarafından eğitiliriz ve pek çoğumuz yaşamını örgütler için çalışarak geçirir.”*  
(Etzioni, 1964:1)

Her ne kadar modern toplumların hikayesi örgütlü toplumların hikayesidir (Bozkurt, 2010: 164) denilse de örgütler modern zamanların icadı değildir. Öyle ki, Antik Mısır'da firavunlar piramitleri inşa ederken örgütlerden faydalanır. Aynı şekilde günümüzden bin yıl önce de Çin imparatoru büyük sulama kanallarını inşa ederken yine örgütlere başvurur (Etzioni, 1964: 1). Fakat sanayi öncesi söz konusu toplumlarda örgütlerin etkilerinin çok daha sınırlı olduğu söylenebilir. Zira sanayi devrimi ile birlikte belli amaçları gerçekleştirmek üzere (mal veya hizmet üretip dağıtmak gibi) bir araya gelen örgütler toplum düzeninin de en önemli unsurlarından biri olur (Bozkurt, 2010: 164-165). Aynı şekilde günümüzde geçmişe oranla daha fazla insanın dahil olduğu, insan hayatını daha geniş ölçüde etkileyen, çok daha fazla örgütten söz etmek mümkündür (Etzioni, 1964:1-2).

Örgüt kavramının söz konusu önemi onu psikoloji, sosyoloji, antropoloji, ekonomi, siyaset bilimi gibi farklı disiplinler tarafından ele alınan bir kavram haline getirmekle kalmaz aynı zamanda yönetim ve organizasyon literatürü açısından da alandaki araştırmacıların özellikle üzerinde durduğu önemli bir çalışma konusunu haline getirir.



Çalışmanın bu bölümünde ise örgüt kavramı genel hatları ile ele alınarak araştırma konusunun zemini hazırlanacaktır.

Literatürde örgüt kavramı farklı araştırmacılar tarafından farklı yaklaşımlar doğrultusunda ve farklı şekillerde ele alınarak tanımlanmıştır. Ancak çalışmada genel olarak benimsenen görüş birbirinden farklılaşan onlarca tanımı incelemekten ziyade onları şekillendiren farklı yaklaşımların ele alınmasının çok daha önemli olduğudur. Zira alanda geliştirilen temel yaklaşımların anlaşılması kimi zaman birbirine benzeyen kimi zaman ise birbirinden farklılaşan yüzlerce tanımın anlaşılmasından hem daha kolay hem de daha önemlidir. Bu sebeple çalışmada organizasyon veya teşkilat olarak da adlandırılan örgüt kavramının (Şişman, 2002: 23) farklı yaklaşımlar ve farklı yönetim kuramları doğrultusunda incelenmesi uygun görülmüştür.

### **1.1.1. Farklı Yaklaşımlar Açısından Örgüt**

Daha önce de ifade edildiği gibi literatürde pek çok ve farklı örgüt tanımına rastlamak mümkündür. Literatürdeki farklı örgüt tanımlarının sayıca çokluğu araştırmacıları farklı yaklaşımlar doğrultusunda şekillenen tanımları sınıflandırma çabasına iter. Allaire-Firsirotu (1984)'a göre örgüt kavramı literatürde biyolojik, antropolojik ve sosyolojik olmak üzere üç farklı yaklaşım çerçevesinde tanımlanmaktadır. Biyolojik bakış açısına göre örgütler canlı birer varlık olarak ele alınmakta ve tıpkı canlılar gibi örgütlerin de, temel ihtiyaçlarını karşılama süreçlerinde çevresel koşullara uyum sağlamak zorunda oldukları düşünülmektedir. Bu bakış açısına göre örgütlerin sorunları canlı vücudundaki hastalıklara benzetilirken örgütlerin bu hastalıkları yenmeleri önemsenir. Antropolojik bakış açısına göre ise örgütler belli kişiliklere, belirli ihtiyaçlara ve bilişsel süreçlere sahip olmaları bakımından insana benzetilerek ele alınmaktadır. Bu sebeple örgüt daha ziyade kültürel çerçevede değerlendirilirken örgütün kendisine has bir kimlik ve kişilik geliştirdiği kabul edilmektedir. Örgütleri küçük birer toplum olarak ele alan sosyolojik bakış açısına göre ise örgütler toplumu çözümlemede kullanılan bazı yaklaşım ve yöntemler baz alınarak değerlendirilebilir (akt. Şişman, 2002: 25).

Oysa Bolman ve Deal (1991)'a göre, literatürde örgüt kavramı rasyonel, insan merkezli, politik ve sembolik olmak üzere dört farklı yaklaşım çerçevesinde ele alınır. Rasyonel bakış açısına göre örgütler belli amaçları gerçekleştirmek üzere bir araya gelen insanların oluşturduğu yapıları işaret eder. Bu bağlamda örgüt söz konusu amaçlara

ulaşmak için adeta bir araç vazifesi görür. Ancak insan merkezli bakış açısına göre örgütlerin var olma amacı insan ihtiyaçlarını karşılamaktır. Dolayısıyla bu bakış açısında örgüt üyelerinin sosyal ve psikolojik ihtiyaçları önem kazanarak örgütlerin insani boyutuna dikkat çekilir. Politik bakış açısına göre ise örgütler rasyonel ve bütünleşik sistemler olmaktan ziyade farklı amaç ve çıkarlara sahip insanların oluşturduğu gevşek yapıli politik sistemler olarak değerlendirilir. Bu sebeple söz konusu bakış açısı çerçevesinde örgütlerde çatışma, çıkar, güç ve iktidar gibi konular önem kazanır; örgütler otokrasi, bürokrasi, teknokrasi, demokrasi gibi kavramlarla incelenir. Sembolik bakış açısında ise örgütler maddi özellikleri ile birlikte ve bu özelliklerin arkasında soyut, sembolik, bilişsel, kültürel ve düşünsel boyutlardan oluşan sembolik sistemler olarak ele alınır. Bu doğrultuda örgütteki bireylerin düşünce, beklenti, alışkanlık ve anlayışlarının nasıl oluştuğu ve geliştiğinin anlaşılması önemli görülmektedir (akt. Şişman, 2002: 27-31).

Aynı şekilde örgüt tanımları Morgan (1980)'ın örgüt alanındaki bütün kuramsal çalışmaların içinde yer aldığı savunduğu ve yapısalcı paradigma, yorumsamacı paradigma, radikal insancıl paradigma ve radikal yapısalcı paradigma olmak üzere ortaya koyduğu temel dört paradigma çerçevesinde farklılaşmaktadır. Onun bu çalışmasından yola çıkan Leblebici (2008)'nin "Örgüt Kuramında Paradigmalar ve Metaforlar" çalışmasından hareketle örgütleri adı geçen paradigmalar ve metaforlar doğrultusunda aşağıdaki gibi tanımlamak yanlış olmayacaktır:

- *Yapısalcı paradigma açısından örgütler toplumdaki düzeni üretmeye yönelik sistematik özellikleri olan somut ve gerçek yapılardır. Söz konusu paradigma içinde değerlendirilebilecek bazı metaforlar doğrultusunda örgütler insan beynine, organizmaya veya makineye benzetilebilir; kültürel varlık, siyasal sistem veya gevşek bağıli sistemler olarak ele alınabilir.*
- *Yorumsamacı paradigma açısından örgütler somut ve objektif varlıklar değil, bireylerin öznel deneyimlerinin bir ürünüdür. Bu çerçevede farklı metaforlar doğrultusunda örgütler kelimeler, düşünceler ve eylemlerin oluşturduğu sembolik yapılar veya her okuyanın farklı şekillerde anlamlandıracağı metinler olarak ele alınabilmektedir.*
- *Radikal insancıl paradigma açısından örgütler ise insanı kendi doğasına yabancılaştıran yapıları ifade eder. Bu bakış açısında göre örgütlerin var olması gerektiğine dair görüş kabul görmemekte, örgütler ruhsal hapishanelere benzetilebilmektedir.*
- *Radikal yapısalcı paradigma açısından örgütler, azınlığın çoğunluk üzerinde egemenlik kurmasına imkan tanıyan egemenlik aracı olarak görülmektedir. Bu*

*çerçeve de örgütler katostropik yapılar olarak düşünülebilir. Aynı şekilde makine veya organizma benzetmelerinden de farklı olarak örgütler bölünme eğilimli yapılar olarak da ele alınabilmektedir. Radikal insancıl paradigmadan farklı olarak bu bakış açısında örgütlerin var olması gerektiğine dair görüşe karşı çıkılmazken örgütlere kendi hakim ideolojisi çerçevesinde yeni anlamlar yüklenir, bu çerçevede örgütlerin kime ve neye hizmet edeceğinin önemli olduğu düşünülür.*

Çalışmada ele alınan söz konusu farklı paradigmaların örgüt kuramları içinde aynı anda var olabilmesinin temel sebebi olarak ise araştırmacıların örgüt kavramı üzerinde bir fikir birliğine varamaması gösterilebilir (Lelebici, 2008: 345). Örneğin, Smircich (1983: 342)'ye göre örgüt görevleri tamamlamak için oluşturulan sosyal araç, çevreyle olan etkileşimde uyum organizması, bilgi sistemi ve üyelerinin çeşitli derecelerde paylaştıkları öznel anlamlar ağı, sembolik söylevler modeli veya bilinçaltı süreçlerin tezahürü olmak üzere farklı şekillerde tanımlanabilmektedir.

Örgüt tanımları üzerinde etkili olduğu düşünülen bir başka nokta ise tanımın yapıldığı sırada literatürde hakim yönetim kuramıdır. Zira araştırmacıların örgüt kavramına yaklaşımlarının ve dolayısıyla örgüt tanımlarının söz konusu yönetim kuramlarından tamamen bağımsız olmayacağı düşünülmektedir. Bu sebeple çalışmada örgüt kavramının aynı zamanda yönetim anlayışlarının da evrimini gösteren yönetim kuramları çerçevesinde ele alınması uygun görülmüştür.

### **1.1.2. Yönetim Kuramları Açısından Örgüt**

Yönetim kuramları çerçevesinde örgüt kavramı klasik, neoklasik ve modern yönetim kuramları açısından ele alınabilir.

#### **1.1.2.1. Klasik Yönetim Kuramı Açısından Örgüt**

Örgütü rasyonel ve teknik bir sistem olarak ele alan klasik örgüt kuramları insan faktörünü ikinci plana atması yönüyle eleştirilir. Kuramın üzerinde durduğu başlıca konular işbölümü, yetki, hiyerarşi, otorite, yasal güç, disiplin, rasyonellik vb. sayılabilirken çalışanın beklentisi ve sorunları ihmal edilir (Şişman, 2002: 38). Söz konusu kuram içinde Taylor'un bilimsel yönetim akımı, Fayol'un yönetim süreçleri ve Weber'in bürokrasi modeli incelenebilir (Eren, 1991: 16-24; Şişman, 2002: 38; Can, Aşan ve Aydın, 2006: 11-12).

Kısaca bahsetmek gerekirse, “İşletmelerin Bilimsel Yönetimi” adlı eserinde o zamana kadar yapmış olduğu çalışmalarını toplayan Taylor, örgütte işlerin daha az yorucu ve daha verimli nasıl yapılabileceği sorusuna mühendis gözüyle teknik cevaplar verir. Bir diğer mühendis Fayol ise “Sanayi ve Genel Faaliyetlerde Yönetim” adlı eserinde tüm yöneticilerin uyması gereken belli başlı yönetim faaliyetlerini analitik biçimde inceler (Eren, 1991: 16-17). Klasik yönetim kuramı içinde değerlendirilebilecek bir başka isim, Max Weber de “Yasal Yetki ve Bürokrasi” adlı eserinde her şeyin biçimsel kural ve düzenlemelere dayandığı, iş ilişkilerinin nesnel standartlara bağlandığı, hiyerarşik yetkinin var olduğu, rasyonel ve merkeziyetçi yapılar olan bürokratik örgütleri ideal tip örgüt yapısı olarak değerlendirir. Weber’e göre söz konusu bürokratik örgütlerde kişilik-dışı kontrol mekanizması örgütsel verimliliğin sigortasını oluştururken örgütler çalışanlarının bazı beceri ve yeteneklerinin toplamından oluşan bir makine olarak değerlendirilebilir (Can, Aşan ve Aydın, 2006: 12).

Özetle, klasik yönetim kuramı örgütleri mekanik bir sistem olarak ele alırken çalışanları da bu sistemin birer parçası olarak görmekte onun beklenti ve sorunlarını ihmal etmektedir.

#### **1.1.2.2. Neoklasik Yönetim Kuramı Açısından Örgüt**

Klasik örgüt kuramının aksine örgütleri mekanik sistemler olarak değil insan ve insan ilişkilerinin önemli olduğu yapılar olarak ele alan neoklasik örgüt kuramı kaynağını davranış bilimlerinden alır (Şişman, 2002:39). K. Lewin ve arkadaşlarının önderlik araştırması; grup içi ilişkilere odaklanan Hawthorne Araştırmaları; teknolojik yeniliklerin insanlar ile ilişkileri üzerindeki etkilerini ele alan Yankee City Araştırması; aynı işletmede planlama ve karar verme yetkileri yönünde değişik yöntem uygulamalarının insan duygu ve davranışlarındaki etkilerini ortaya koyan Harwood Araştırması; psikolojik ve duygusal açıdan mutlu olan iş gruplarında yapılan değişiklik neticesinde yaşanabilecek olumsuzluğa örnek teşkil eden Tavistock Enstitüsü Araştırması kurama yön veren temel araştırmaları ifade eder (Eren, 1991: 25-30; Can, Aşan ve Aydın, 2006: 12-15). Söz konusu araştırmalar örgütlerdeki insan ve insan ilişkilerinin önemini gözler önüne sermesi açısından değerli görülmektedir.

O halde 1920’lerde, insan ve insan ilişkileri vurgusuyla klasik yönetim kuramının antitezi olarak ortaya çıkan neoklasik yönetim kuramının, örgütleri genellikle sosyal

sistemler olarak ele almakta olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır (Şişman, 2002: 39).

### **1.1.2.3. Modern Yönetim Kuramı Açısından Örgüt**

Modern yönetim kuramı altında toplanabilecek yaklaşımlar birbirinden farklılaşmakla beraber genellikle örgütü bir sistem olarak değerlendirmekte ve örgüt içi ve örgüt dışı çevreyle ilgili alt sistem ve değişkenlerin birbiriyle olan ilişki ve etkileşimine önem vermektedir (Şişman, 2002: 40). Bu başlık altında incelenebilecek yaklaşımlar ise genel olarak sistem yaklaşımı ve durumsallık yaklaşımıdır (Şişman, 2002: 40; Can, Aşan ve Aydın, 2006: 16-18). Kısaca bahsetmek gerekirse genel sistem yaklaşımına göre birer sistem olarak değerlendirilen örgütler açık sistem yaklaşımı çerçevesinde çevreleriyle sürekli ve dinamik bir ilişki halindedir ( Şişman, 2002: 40; Can, Aşan ve Aydın, 2006: 16-17; Eren, 1991: 45-54). Temel olarak örgütü yine bir sistem olarak ele alan durumsallık yaklaşımı ise her yerde ve her zaman geçerli olan bir örgüt yapısından bahsedilemeyeceğini savunur (Can, Aşan ve Aydın, 2006: 18)

Çalışmada ise örgüt kavramı farklı çıkarları olsa bile temelde belli amaçları gerçekleştirmek üzere bir araya gelmiş bireylerden oluşan, ortak birtakım davranış, değer, norm, sembol ve anlamlardan meydana gelen ve aynı zamanda onları meydana getiren, çevresiyle dinamik bir ilişki halinde bulunan kültürel sistemler olarak ele alınacaktır.

## **1.2. Kültür Kavramına Genel Bakış**

1940'lı ve 1950'li yıllarda örgüt bağlamında ele alınmaya başlanan kültür kavramı sosyal, kültürel ve ekonomik alanlarda yaşanan değişimlere bağlı olarak 70'li yılların sonu itibariyle yönetim literatürü açısından önemli bir konu haline gelir. Araştırmacılara göre sosyal, kültürel ve ekonomik alanlarda yaşanan söz konusu değişiklikler ise genel olarak Batı iş dünyasının karşı karşıya kaldığı kriz, güçlü örgütsel kültürleri ile dikkati çeken Japon şirketlerinin başarısı, Frankfurt Okulunun kültür kavramına dikkat çeken eleştirel yaklaşımının etkisi ve pozitivist paradigmanın karşısında yorumsamacı paradigmanın önem kazanmaya başlaması, yönetim literatüründeki mevcut kuramların yetersiz kalması, örgüt yapılarında meydana gelen değişimler ve fordizmden

postfordizme geçilmesi olarak ifade edilebilir (Şişman, 2002: 74-79; Bakan ve Büyükbeşe, 2006: 34)

Her ne kadar 80’li yıllar ile birlikte örgüt kültürü kavramına ilgi artsa da örgütteki her bireyin kurumsal ve bireysel kişiliğinin olduğunu öne süren Chester Barnard’ın aslında 1930’lu yıllarda kavrama zemin hazırlayanlardan olduğu söylenilebilir (Hofstede, 2001: 392). Neoklasik örgüt kuramı başlığı altında da ele alındığı gibi daha sonra gerçekleştirilen araştırmalar (Lewin ve arkadaşlarının önderlik araştırması araştırması, Mayo’nun Hawthorne Araştırmaları, Yankee City Araştırması, Harwood İmalat İşletmesi Araştırması, Tavistock Enstitüsü Araştırması vb.) örgütlerdeki insan faktörüne dikkat çekerek kurumların sadece bina, makine, teçhizat gibi fiziksel yapılardan oluşmadığı; aynı zamanda çalışanları ve çalışanlarının aralarındaki etkileşimleri ile birlikte insani sistemler olduğunu ortaya koyar. 1980’lerin başından itibaren ise örgüt kültürü adeta her örgütsel sorunu çözecek altın bir anahtar olarak görülmeye başlanır (Bakan ve Büyükbeşe, 2006: 34). Öyle ki, aynı yıllarda örgüt kültürü önce Business Week’in 1980 yılı Ekim sayısının kapağında yer alır ardından ise 1982 yılında Fortune Magazin tarafından incelenir (Can, Aşan ve Aydın, 2006: 421).

Günümüzde ise insan gücünün örgütün temel sermayesi olarak görülmeye başlanması örgüt kültürünü yönetim ve organizasyon alanında çalışan araştırmacıların üzerinde en fazla durdukları konulardan biri halinde getirmiştir (Valizadeh ve Ghahremani, 2012:1722). Örgüt kültürünün yönetim literatüründe bu kadar önem kazanmasında hiç şüphesiz Pettigrew (1979), Deal ve Kennedy (1982), Peters ve Waterman (1982), Ouchi (1982) ile Schein (1984) gibi alandaki bazı isimlerin çalışmalarının etkisi büyüktür.

O halde pek çok araştırmacı tarafından ele alınan ve hakkında pek çok makale yazılan örgüt kültürü tam olarak neyi ifade etmektedir sorusu gündeme gelir. Ancak örgüt kültürünün ne olduğunu ele almadan önce kavramın daha iyi anlaşılmasını sağlamak adına genel olarak kültür kavramının incelenmesi gerekecektir.

Gündelik hayatta daha ziyade yüksek estetik anlayışı veya zevk anlamına gelecek şekilde kullanılan kültür kavramı sosyal bilimlerin üzerinde sıklıkla durduğu bir fenomeni ifade eder. Kelime kökeninin ise Latince ekin, sipariş, bakım anlamına gelen “colere” veya “cultura” kelimesinden türediği düşünülmektedir (Şişman, 2002: 1; Kartarı, 2006: 14; Güvenç, 2003: 96). Kavramının ilk açık ve kapsamlı tanımı da

Edward Burnett Tylor (1871) tarafından bir toplumun üyelerinin sahip olduğu bilgi, inanç, sanat, ahlak, hukuk ve diğer gelenek ve alışkanlıklardan oluşan karmaşık bir bütünlük olarak yapılmıştır (Yang, 2010: 177). Literatür incelendiğinde ise kültür kavramına yönelik birbirinden farklı çok sayıda tanıma rastlanacaktır. Öyle ki, kültür kavramının kullanımı sadece ele alındığı disipline göre değil aynı disiplin içinde bile değişmektedir. Örneğin kültürlerarası iletişimin kurucusu Edward T. Hall'a göre "*kültür iletişim, iletişim de kültürdür*" (Kartarı, 2006: 14). Oysa Kağıtçıbaşı (2012: 35)'nın da ortaya koyduğu üzere psikologlar genellikle Herskovits (1948)'in "çevrenin insan yapısı olan bölümü" tanımını kabul eder. Aynı şekilde normatif açıdan yaklaşanlara göre kültür insanların nasıl hareket etmeleri gerektiğine dair kural, ideal ve değerlerin oluşturduğu bir bütünlükken davranışsal açıdan yaklaşanlara göre ise toplumdan öğrenilen ve paylaşılan insan davranışlarının toplamıdır (Şişman, 2006: 13). Buradan da anlaşılacağı üzere literatürde araştırmacıların üzerinde hemfikir olduğu ortak bir kültür tanımından bahsetmek mümkün değildir. Hatta Kroeber ve Kluckhohn (1952)'un yayınladıkları kültür antolojisinde 164 farklı kültür tanımının yer alması karmaşık ve çok boyutlu olan kavramın tek bir ifade ile tanımlanmasının ne kadar güç olduğunu adeta bir göstergesidir (Güvenç, 2003: 95; Kağıtçıbaşı, 2012: 35).

Şişman'a (2002:1) göre ise literatürde yer alan kültür tanımlarından bazıları aşağıdaki gibidir;

- Toplumun yaşama biçimi olarak kültür
- Bireyin, yaşadığı toplumdan edindiği sosyal miras olarak kültür
- Bireyin düşünme, hissetme ve inanma biçimi olarak kültür
- Sorunların çözüm biçimi olarak kültür
- Toplumdan öğrenilen ortak davranış kalıpları olarak kültür
- Davranışları belirleyen, düzenleyen kurallar bütünü olarak kültür
- İnsanın doğada hazır bulduğuna karşılık yarattığı her şey olarak kültür
- Egemenlik ve meşruiyet aracı olarak kültür

Çalışmada kültür kavramına yönelik literatürdeki tüm tanımlara yer vermek mümkün olmadığı gibi böyle bir çalışma da başka bir araştırmanın konusudur. Bu sebeple çalışmada birbirinden farklılaşan onlarca tanıma yer vermektense söz konusu tanımların

yoğunlaştığı noktaları ortaya koymak daha uygun görülmüştür. Güvenç (2003: 96)'e göre söz konusu kültür tanımları temel olarak dört ana başlık altında incelenebilir:

- Bir toplumun veya toplumların birikimli uygarlığı olarak kültür
- Bir toplumun kendisi olarak kültür
- Bir dizi sosyal süreçlerin bileşkesi olarak kültür
- Bir insan ve toplum kuramı olarak kültür

O halde bu kadar çok ve farklı anlamlar içeren kültür kavramını nasıl değerlendirmek gerekir sorusu gündeme gelir. Çalışmanın bu konuda benimsediği görüş ise Kartarı (2006: 13-14)'nın da ifade ettiği gibi kavramın anlamının kim tarafından ve hangi bağlamda kullanıldığına bağlı olarak değişebileceği yönündedir. Bir başka ifade ile kültür kavramı kullanan kişiye bağlı olarak kullanıldığı bağlam içinde değerlendirilmelidir. Çalışmada ise kültür kavramı bir toplumda paylaşılan ortak değerler, inançlar, düşünme ve algılama biçimleri gibi soyut ve bu soyut özelliklerin somutlaştığı ortak davranış kalıpları, sanat eserleri, hikayeler, kahramanlar gibi somut özellikleri ile bir bütün olarak ele alınacaktır.

Kültür üzerine çalışan araştırmacıların alanda karşılaştıkları bir diğer temel sorun ise kültürlerin karşılaştırılıp karşılaştırılmayacağıdır. Bir görüşe göre tıpkı elma ve armut gibi kültürler de birbirleriyle karşılaştırılmaz. Ancak bir başka görüş ise nasıl elma ve armut temelde meyve olması bakımından renk, fiyat ve büyüklük gibi konularda karşılaştırılabiliyorsa kültürlerin de taşıdıkları bazı ortak özellikler doğrultusunda birbiriyle karşılaştırılabilir olduğunu savunur (Hofstede, 2001: 24). Söz konusu iki yaklaşım farkı aslında sosyal bilimlerdeki temel etik ve emik tartışmasına karşılık gelmektedir.

Etik yaklaşım bütün kültürlerin ortak özellikleri aracılığıyla karşılaştırılabileceğini ifade ederken emik yaklaşım ise kültürlerin kendine has özellikleri sebebiyle karşılaştırılmayacağını savunur (Kağıtçıbaşı, 2012: 36-37). Ancak Kağıtçıbaşı (2012: 37-38)'a göre her iki yaklaşımda da aşırıya kaçıldığı vakit yanlış sonuçlara varılacaktır. Zira etik yaklaşım doğrultusunda tek bir kültürden elde edilen verilerin tüm kültürlerde aynı şekilde görüleceği düşünülüyorsa yanlış birörneklik sonucuna ulaşılmış olur. Aynı şekilde emik yaklaşım çerçevesinde bir yerde görülen bir olgunun sadece oraya özgü olduğu düşünülüyor ve başka hiçbir yerde benzerinin görülemeyeceği savunuluyorsa



benzerliğin olabileceği durumlar ihmal edilmiş olur. Bu sebeple söz konusu yaklaşımların aslında birbirinin eksikliğini giderecek şekilde değerlendirilmesi gerektiğini düşünen Kağıtçıbaşı (2012: 38)'na göre karşılaştırmalı bir yaklaşım bağlamsal bir yaklaşıma engel değildir. Zira ona göre genellemelere ulaşmak zor olmakla birlikte daha emin olmanın yolu olayın, olgunun geçtiği ortamı da işin içine dahil etmektir.

Benzer bir anlayış güden bu çalışma ise toplumsal kültürden bağımsız olmayan örgüt kültürünü Hofstede'nin ortaya koyduğu ve kültürlerarası karşılaştırmalara izin veren "Kültürel Boyutlar Kuramı" çerçevesinde ele alırken verileri yorumlama aşamasında araştırma ortamını göz önünde tutmayı ihmal etmez. O halde çalışmada örgüt kültürü kavramına geçmeden önce Hofstede'nin Kültürel Boyutlar Kuramının genel hatlarıyla ortaya konulması gerekir.

### **1.2.1. Hofstede'nin Kültürel Boyutlar Kuramı Açısından Kültür**

1920'li yılların ilk yarısında ortaya çıkan bir görüşe göre dünyadaki tüm toplumlar aynı temel problemlerle karşılaşmakta; ancak bu problemlere farklı şekillerde çözümler üretmektedir. Inkeles ve Levinson (1954)'a göre tüm toplumların karşılaştığı varsayılan söz konusu ortak problemler otorite ile ilişkiler, saldırganlığın kontrol altına alınması ve erillik-dişillik fikri olmak üzere üç başlık altında toplanabilir. Inkeles ve Levinson'un ortaya koyduğu sınıflandırmadan 50 yıl sonra ise Geert Hofstede uluslararası bir şirket olan IBM'in 50'den fazla ülkedeki çalışanları üzerinde yaptığı araştırmalar sonucunda benzer çıkarımlara ulaşır. Bu araştırma sonucunda Hofstede azdan çoğa doğru güç ve belirsizlikten sakınma aralığı ile erillğe karşı dişilliği, bireyciliğe karşı kolektivistlik kültürünün evrensel boyutları olarak adlandırır (Kartarı, 2006: 71-73).

#### **1.2.1.1. Kültürün Belirsizlikten Sakınma Boyutu**

İlk kez Cyert ve March (1963)'in "Firmaların Davranışsal Teorisi (A Behavioral Theory of The Firm)" adlı yapıtında yer bulan belirsizlikten sakınma kavramı bir kültürdeki belirsizliğin nasıl algılandığı ve bireylerin söz konusu belirsizlikle nasıl başa çıktığı ile ilişkilendirilmektedir (Hofstede, 2001: 146-147; Kartarı, 2006: 96).

Hofstede (2001: 146)'ye göre her toplum belirsizlikle farklı şekillerde başa çıkarken bireylerin belirsizliğe karşı göstereceği tolerans da yine kültüre bağlı olarak

değişmektedir. Dolayısıyla belirsizlikten sakınma aralığına paralel olarak bireylerin yaşayacağı kaygı ve korku derecesi de bu çerçevede farklılaşacaktır (Hofstede, 2001: 146). Örneğin belirsizlikten sakınma aralığı düşük olan toplumlarda söz konusu kaygı ve korkunun etkisi daha az hissedilirken belirsizlikten sakınma aralığı yükseldikçe hissedilen kaygı ve korkunun miktarı da artacaktır. Bu sebeple belirsizlikten sakınma aralığı bir kültürdeki bireylerin çeşitli durumlarda kendilerini ne kadar tehdit altında hissettikleri ile yakından ilişkilidir (Hofstede, 2001: 161; Kartarı, 2006: 98). Ancak belirsizlikten sakınmak demek risk almamak anlamına gelmediği gibi aksine belirsizlikten sakınma aralığı yüksek kültürlerde bazı bireylerin sırf belirsizliği ve onun yarattığı kaygıyı ortadan kaldırmak amacıyla riskli davranışlara girişmesi olağan görülebilir (Hofstede, 2001: 148).

Hukuk, din gibi kurumlar veya teknoloji aracılığıyla belirsizliği minimize etmeye çalışan insan için her ne kadar belirsizlikle başa çıkma çabası bütün insanlarda görülen ortak bir özellik olarak değerlendirilse de belirsizlikten sakınma aralığı yüksek veya düşük kültür ifadesi ile Hofstede aynı zamanda insanın bu çabasındaki gereksinimin niteliğini de ortaya koyar. Öyle ki, belirsizlikten sakınma aralığı yüksek toplumlarda söz konusu çaba rasyonel olmaktan öte duygusal gereksinmeden kaynaklanır. Bu sebeple belirsizlikten sakınma aralığı yüksek toplumlarda gerekli olmasa bile sırf belirsizliğin yaratacağı kaygı ve korkuyu azaltmak adına pek çok kurala rastlanabilmektedir. Aynı şekilde yine bu toplumlarda bireyler yanlış anlaşılmalara açık kapı bırakmamak adına konuşmalarını sıklıkla jest ve mimiklerle destekledikleri görülmüştür (Hofstede, 2001: 145-146; Kartarı, 2006: 96-99).

Hofstede'nin gerçekleştirdiği söz konusu araştırmaya göre Türkiye de belirsizlikten sakınma aralığı yüksek ülkelerden biridir. Hatta Türkiye'nin belirsizlikten sakınma boyutunun derecesi çalışmanın ele alacağı diğer kültürel boyutlara göre açık ara öndedir. Bu sebeple Hofstede'ye göre Türkiye'deki bireyler çoğunlukla kaygı ve korkuyu azaltmak adına çok sayıda kural ve yasaya gereksinim duyar, pek çok ritüelden faydalanır (<http://geert-hofstede.com/turkey.html>, t.y.). Ayrıca dışarıdan bakan bir gözün dindar olmakla ilişkilendirebileceği Allah ve kadere rıza inancı da yine belirsizliği azaltma fonksiyonu ile kültürel temelde kendine yer bulur.

### 1.2.1.2. Kültürün Bireycilik- Kollektivizm Boyutu

Sosyal bir varlık olan insan doğada sürü halinde yaşayan bazı hayvanlara benzer şekilde yaşamını bir sürünün parçası olarak geçirmektedir. Sürünün bireyleriyle hareket etme ise sadece daha güçlü olma veya dışardan gelebilecek tehlikelerin azaltılması açısından değil aynı zamanda bireylere sağladığı konfor bakımından da önemlidir. Zira grup içinde bireyler karşılaştıkları sorunlarla tek başına mücadele etmek zorunda kalmadığı gibi grup doğrultusunda hareket ederek de kararların sorumluluğunu tek başına yüklenmemiş olacaktır.

Her ne kadar insan sosyal bir varlık olarak birlikte yaşasa da içinde yaşadığı toplumdan ne kadar bağımsız davranabileceği yine toplumun kültürel değerlerine bağlı olarak farklılaşmaktadır. Hofstede'ye göre toplumdaki birey özerkliği anlayışı kültürün bireycilik ve kolektivizm boyutunu belirlemektedir. Bu çerçevede toplumların bireyci mi yoksa kolektivist mi olduğu toplumun birey veya toplum odaklı olmasına bağlı olarak değişir.

Kollektivist anlayışın hakim olduğu toplumlarda toplumun çıkarı birey çıkarlarının üzerinde tutulur. Aynı şekilde söz konusu toplumlarda bireylerin topluluk içinde hareket etmesi özendirilirken “ben” değil “biz” algısını benimsemesi beklenir. Aile ilişkileri de yine kolektivist toplumlarda daha fazla önemsenirken aileye karşı görevler (sünnet, nişan, düğün vb.) ritüel özellik taşımaktadır. Ayrıca bireyin başarısından ziyade grubun başarısı öncelenirken gruba uyma davranışı desteklenir, grubun ahengi ve uyumu gözetilir (Hofstede, 2002: 209-212; Kartarı, 2006: 84-91; Şişman, 2002: 62-63). Kollektivist kültürlerin zıttı olan bireyci kültürlerde ise “ben” duygusu “biz” duygusunun önüne geçerken bireyin başarısı grubun başarısından daha çok önemsenir. Ancak unutulmamalıdır ki, çalışmada en uç bireyci ve en uç kolektivist kültür özellikleri ortaya konulmuştur. Bu çerçevede ele alınan kültürlerin söz konusu iki uç arasında yer aldığını ve herhangi birine doğru az veya çok yakınsayabileceğini söylemek yanlış olmayacaktır.

Hofstede'nin bu çalışmasına göre Türkiye kolektivist özellikler gösteren ülkelerden biridir. Bu çerçevede “biz” algısının önemli olduğu ülkede bireyler aile, klan veya örgüt gibi dahil oldukları ve üyelerinin birbirini kolladığı çeşitli gruplara bağlılık gösterir. Grup içi uyumu korumak adına çatışmalardan kaçınılırken dolaylı iletişime başvurulur.

Bireyler arasında güvenin inşa edilebilmesi için ise belirli bir zamanın geçmesine gereksinim duyulurken hemşericilik ve adam kayırma sıkça görülmektedir (<http://geert-hofstede.com/turkey.html>, t.y.).

### **1.2.1.3. Kültürün Güç Aralığı Boyutu**

İlk kez 1960'lı yıllarda sosyal psikoloji alanında çalışan Mulder tarafından kullanılan güç aralığı insanlar arasındaki eşitsizliğin toplum tarafından nasıl algılandığına; yani toplumda eşit olmayan statü, para veya güç dağılımının yine toplum tarafından hangi boyutlarda içselleştirildiğine odaklanan bir kavramdır (Hofstede, 2001:79). Toplumda güç aralığı arttıkça insanlar arasındaki söz konusu eşitsizlik daha fazla normalleştirilerek kabul edilmektedir.

Güç aralığı yüksek toplumlarda ebeveynler çocuklarına uysallığı telkin ederken çocuklarını bağımsız birer birey olarak görmez. Yetişkin olduktan sonra bile çocuktan aile büyüklerine yine kültürün tanımladığı çerçevede saygılı davranması beklenir. Oysa düşük güç aralığına sahip toplumlarda ebeveynler çocuklarını birer birey olarak yetiştirmektedir. Aynı şekilde çocuğun kendi ayakları üzerinde durmasının temini yine ebeveyn açısından önemli görülürken çocuk ebeveyni ile ters düşse dahi düşüncelerini ifade etmekten çekinmez. Yetişkinlik evresine ulaştığında ise bireyin hayatını ilgilendiren önemli konularda anne babasının fikir ya da iznini almaması anormal karşılanmaz (Hofstede, 2001: 107; Kartarı, 2006: 78-79). Ancak çalışmada daha önce de ifade edildiği gibi boyutlar en uç özellikleri ile ele alınmıştır ve herhangi bir toplumun kültürü söz konusu iki uç arasında herhangi bir yerde olabilir.

Hofstede'nin araştırmasına göre ise Türkiye yüksek güç aralığına sahip ülkeler sınıfına girmektedir (<http://geert-hofstede.com/turkey.html>, t.y.). Bu çerçevede Türkiye açısından astın üstüne, çocuğun ebeveynine, öğrencinin öğretmene bağımlı olduğu ve söz konusu eşitsiz ilişkilerde bağımlı konumunda olanların bağımlı oldukları kişilere itaat etmesi gerektiği kanısı yaygındır.

### **1.2.1.4. Kültürün Erillik- Dişillik Boyutu**

Her kültürde kadın ve erkek algısının farklı özellikler gösterdiği söylenilebilir. Ancak genellikle rekabet, hırs, kararlılık, maddi yönelimli olmak gibi birtakım özelliklerin erkeğe; alçak gönüllülük, duyarlılık, duygusallık gibi özelliklerin ise kadına atfedildiği

görülmektedir. Dolayısıyla “cinsiyetlere önceden biçilen” sosyal rol özelliklerinden yola çıkan bu boyut toplumda kadın ve erkeğe atfedilen söz konusu özelliklerden hangi tarafın baskın olduğuyla ve kadın ile erkek rollerinin birbirine ne kadar yakınsadığı ile ilişkilidir. Hofstede’ye göre kadın ve erkek rolleri arasında daha kesin sınırlar olduğu düşünülen eril kültürlerde hem erkeğin hem de kadının erkeklere atfedilen sertlik, kararlılık ve maddi yönelimlilik gibi özellikler göstermeye yakın olduğu, buna karşın erkek ve kadın özelliklerinin birbirine yakınsadığı dişil kültürlerde ise hem erkeğin hem de kadının daha alçak gönüllü ve duyarlı olmaya yakınsadığı görülür (Hofstede, 2001: 306; Kartarı, 2002: 91- 92; Sargut, 2010: 175). Ancak Kerfoot ve Knights (1993)’a göre ise erillik tek bir formdan ibaret değildir. Zira yine onlara göre erillik kavramı “rekabetçi erillik” ve “paternalist erillik” olmak üzere ikiye ayrılabilir. Bu çerçevede rekabetçi erilliğin yine Hofstede’nin yaklaşımına benzer bir şekilde kararlılık, hırs, rekabet veya maddi odaklı olmak gibi özellikler gösterebileceği kabul edilir. Ancak erkeği doğal bir koruyucu olarak gören anlayıştan yola çıkan paternalist erillik çerçevesinde koruma ve kollama rollerinin de erilliğin içinde kendine yer bulabileceği düşünülür. Diğer bir ifade ile başkalarını koruma ve kollama dolayısıyla başkalarını düşünme ve duyarlılık gibi özellikler Hofstede’nin çerçevesi dahilinde dişillik boyutuna yakınsarken Kerfoot ve Knights (1993)’a göre paternalist erillik içinde de kendine gayet yer bulabilir.

Hofstede’nin araştırmasına göre Türkiye dişillik özellikleri gösteren ülkelerden biri olarak tespit edilir (<http://geert-hofstede.com/turkey.html>, t.y.). Ancak araştırmada kadınların adeta yaşamadığı varsayılan Türk toplumunun erkek toplum imajına ters düşmesi ilk etapta pek inandırıcı gelmemektedir (Sargut, 2010: 173). Dolayısıyla burada erilliğin nasıl ele alındığına tekrar bakmak gerekecektir. Hofstede’nin araştırmasında daha önceden de ifade edildiği gibi hırs, rekabet, girişimcilik gibi özellikler erkeksi özellikler olarak kabul edilmektedir. Bu sebeple Hofstede’nin çerçevesine göre Türk toplumunda erkek üyelerin kadınlar kadar olmasa da duyarlılık ve duygusallık gibi dişil sayılan değerleri önde tutmaları söz konusu araştırmada Türk toplumunun daha dişil özellikler gösterdiği kanısına vardırırmaktadır (Sargut, 2010: 173). Ancak daha önceden de ifade edildiği gibi Kerfoot ve Knights (1993)’a göre paternalist erillik de tıpkı rekabetçi erillik gibi erilliğin bir diğer formudur. Bu sebeple ülkemiz açısından paternalist erillik kavramına yönelik daha fazla araştırmaya gereksinim duyulduğu

söylenbilir. Aynı şekilde dişillik ve erillik mevzusuna toplumsal cinsiyet perspektifinden yaklaşarak kavramlar ve içerikleri farklı düzlemlerde sorgulanabilir ve hatta sorgulanmalıdır. Ancak literatürdeki kültürün kolektivizm, yüksek güç aralığı, yüksek belirsizlikten sakınma aralığı ve erillik boyutları ile paternalist liderlik arasında ilişki kuran varsayımdan yola çıkan bu araştırmanın kapsamı ve amacı göz önünde bulundurulduğunda söz konusu tartışmanın çalışma alanı dışına çıktığı ve tek başına başka bir çalışmanın konusu olabileceği söylenebilir.

Özetlemek gerekirse, Hofstede'nin Kültürel Boyutlar Kuramı çerçevesinde Türkiye'nin, kolektivist, belirsizlikten sakınma ile güç aralığı yüksek, dişil özellikler gösteren bir ülke olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

Çalışmada ise, Hofstede'nin Kültürel Boyutlar Kuramı genel hatları ile ele alındığına göre artık örgüt kültürü kavramı incelenebilir. Ancak örgüt kültürü unsurları ve işlevi ele alındıktan sonra çalışmada tekrar Kültürel Boyutlar Kuramına geri dönülerek örgüt kültürü söz konusu kuram doğrultusunda değerlendirilecektir.

### **1.3. Örgüt Kültürü Kavramına Genel Bakış**

Çalışmanın önceki bölümünde kültür kavramına yönelik araştırmacıların üzerinde hemfikir olduğu bir tanımın bulunmadığı ifade edilmişti. Benzer şekilde örgüt kültürü kavramı çerçevesinde de literatürde farklı tanımlara rastlanmaktadır. Pettigrew (1979: 574)'e göre herhangi bir zaman ve gruptaki paylaşılan anlamlar sistemi olan örgüt kültürü Hofstede (2001: 391)'ye göre bir örgütün üyelerini diğerlerinden ayıran, kolektif bir zihni yazılıma işaret eder. Tichy (1982: 59)'e göre örgüt kültürü paylaşılan anlamlar, inanışlar ve normlarla bireyleri bir arada tutan sosyal bir tutkal; O'Reilly ve Chatman (1996: 160)'a göre ise çalışanlara örgütte onaylanan tutum ve davranışlar açısından rehberlik eden sosyal bir kontrol sistemidir.

Tanımları daha da arttırmak mümkündür. Öyle ki, 1960-1993 yılları arasında gerçekleşen araştırmalarda Ott (1998) örgüt kültürünün 40'tan fazla tanımını saptar (Can, Aşan ve Aydın, 2006: 427; Ali ve Patnaik, 2014: 3). Ancak tanımlarda rastlanan bazı ortak özellikler doğrultusunda örgüt kültürü kavramı genel hatlarıyla aşağıdaki gibi ele alınabilir (Şişman, 2002: 84; Aktan ve Tutar, 2006: 3-4; Erkmen, 2010: 2-3):

- *Soyut ve somut yönüyle örgüt kültürü: Örgüt kültürü bir örgütte paylaşılan norm, değer, sembol ve anlamlarla soyut; misyon ve vizyon bildirgeleri, örgütün renkleri, logoları, ortak davranış kalıpları ve benzeri ile somut değerler bütünüdür.*
- *Paylaşılan norm, değer, sembol ve anlamlar açısından örgüt kültürü: Örgüt kültürü örgütte neyin yapılıp neyin yapılmaması veya yapılacaksa da nasıl yapılması gerektiğine dair paylaşılan ortak norm, değer, sembol ve anlamları içeren ve bu sebeple çalışanlara yol gösterici niteliğindeki algı dayanağıdır.*
- *Ortak davranış kalıpları olarak örgüt kültürü: Örgüt kültürü örgütte benimsenen değerler, inançlar, yazılı veya yazısız kurallar, sembol ve anlamlar aracılığıyla şekillenmiş örgütteki ortak davranış örüntüleridir.*
- *Belirsizliği azaltan bir etmen olarak örgüt kültürü: Örgüt kültürü gerek paylaşılan norm, değer, sembol veya anlamlar gerekse ortak davranış kalıpları ile örgütün iş yapış biçimini ortaya koyarak örgütteki belirsizliği azaltan önemli bir faktördür.*
- *Kontrol aracı olarak örgüt kültürü: Örgütte yapılan işlere dair doğru-yanlış veya iyi-kötü değer yargılarını belirleyen birtakım ölçütleriyle örgüt kültürü, örgütler açısından bir kontrol mekanizmasıdır.*
- *Sosyal bir tutkal olarak örgüt kültürü: Örgütte paylaşılan anlayış, sembol, norm, felsefe, ideoloji, beklenti ve tutum gibi ortaklıklar aracılığıyla kişiler arası bağı güçlendiren bir mekanizmadır.*

Çalışmada ise örgüt kültürü kavramı literatürde en fazla kabul gören ve en kapsamlı tanımlardan biri olan Schein (1984)'ın tanımı doğrultusunda ele alınacaktır. Ona göre “örgüt kültürü dışsal uyum ile içsel bütünleşme problemlerinin çözümünde, grubun keşfettiği ve geliştirdiği; iyi işlediği için de gruba gelen her yeni üyeye algılama, düşünme ve hissetmenin örgütteki doğru yolu olarak öğretildiği temel varsayımlardır” (Schein, 1984: 3).

### **1.3.1. Örgüt Kültürünün İşlevi**

Bireylere yol gösteren ve bireyler arasındaki bağı kuvvetlendiren örgüt kültürünün, örgütteki diğer işlevleri ise şöyle özetlenebilir (Erkmen, 2010: 41-42; Uzunçarşılı, Ersun ve Toprak, 2000:5):

- Çalışanlarda motivasyon, iş tatmini ve aidiyet hissini oluşmasına yardımcı olur.
- Örgüt için neyin önemli olduğunu ifade eder.
- Örgütteki üyelerin birbiriyle olan etkileşim biçimini düzenleyerek iletişim etkinliği artırır.

- Üyelere örgütün bir parçası olmaktan kaynaklanan benlik duygusunu aşılıyarak, örgütsel kimliği oluşturur.
- Ortak davranış kalıpları geliştirerek kişilerin nasıl davranması gerektiğini açıklar.
- Örgütte iş yapış süreçlerinde karşılaşılan belirsizliği azaltır.
- Kurum açısından bir kontrol mekanizması işlevi görür.
- Nesilden nesile aktarılan örgüt kültürü örgütsel devamlık sağlar.
- Örgütte karşılaşılan sorunlara çözümlenmiş yöntemleri sunar.

### 1.3.2. Örgüt Kültürünün Ögeleri

Bir örgütü incelerken örgütteki işle ilgili günlük faaliyetlerinden başka örgütteki törenler, kutlamalar, örgütün nasıl kurulduğuna dair hikayeler, örgütte kullanılan dil vb. gibi örgüt kültürü içinde yer alan unsurlar dikkati çeker (Erkmen, 2010: 4). Tıpkı kültür kavramı gibi örgüt kültürü de pek çok ve karmaşık ögenin bir araya gelmesi ile oluşur. Öyle ki, Duncan (1989)'a göre örgüt kültürünü oluşturan ögeler 200 başlık altında toplanabilir (Şişman, 2002: 82). Çalışmada ise söz konusu ögeler literatürde en fazla ele alınan haliyle temel varsayımlar; inançlar ve değerler; normlar; törenler, hikaye ve mitler, semboller, dil, liderler ve kahramanlar ile artifaktlar olarak ele alınacaktır (Aktan ve Tutar, 2006: 15-19; Şişman, 2002: 82-99; Uzunçarşılı, Ersun ve Toprak 2000: 6; Deal ve Kennedy, 2000: 21-84):

- a) Temel Varsayımlar: Örgüt kültürünün görünmeyen kısmında yer alan ancak örgüt kültürünün çekirdeğini oluşturan temel varsayımlar örgüt üyeleri tarafından paylaşılan örgütsel ve çevresel sorunlara, insan, insan ilişkileri, eğilimleri ile bütün bunlara ilişkin örgütte neyin doğru neyin yanlış olduğunu belirleyen temel kabullerdir (Uzunçarşılı, Ersun ve Toprak 2000: 6; Aktan ve Tutar, 2006: 17). Temel varsayımlar aynı zamanda örgütün var olma gerçeği ve sebebi ile ilgili önemli varsayımları işaret eder (Erkmen, 2010: 47). Kısaca, temel varsayımlar örgüt üyelerinin örgütü ve kendilerini algılayış biçimlerini ifade eden varsayımlardır.
- b) İnançlar ve Değerler: Örgütün ahlaki kodlarıyla ilgili olan değerler, örgütsel amaçları gerçekleştirirken üyelerinin neye değer vermesi gerektiğini ortaya koyar. Böylece üyeler örgütte neyi yapıp neyi yapmayacakları konusunda bir



fikre sahip olur. Benzer şekilde sorgulama düzleminin dışına çıkan önkabuller olarak inançlar da örgütteki üyelerin neye inanıp inanmayacağını açıklar (Aktan ve Tutar, 2006: 16; Uzunçarşılı, Ersun ve Toprak, 2000: 7).

- c) Normlar: Normlar örgüt tarafından paylaşılan ve örgüt üyelerinin örgütte gerçekleştireceği davranışlarının biçimlerini belirten temel informel kuralları ifade eder (Uzunçarşılı, Ersun ve Toprak, 2000: 7; Aktan ve Tutar, 2006: 16). Dolayısıyla informel kurallardan oluşan normlara uyulmaması yasal açıdan cezai bir işlem gerektirmezken bireyin içinde bulunduğu gruptan dışlanması gibi yaptırımlara tabidir.
- d) Törenler: Örgüt üyelerinin katılımları aracılığıyla “biz” duygusunu inşa etmek için gerçekleşen simgesel eylemlere tören denir (Aktan ve Tutar, 2006: 16). Örgüt üyelerini bir araya getirme, ortak inanç, değer ve varsayımların somutlaşarak üyelere hatırlatılması ve böylece ekip ruhunun yaratılması bağlamında önemli işlevlere sahiptir.
- e) Hikayeler ve Mitler: Örgüt kültürünü üyelere benimsetmek amacıyla örgütün nasıl kurulduğunu, kurulurken yaşanan güçlüklerin nasıl aşıldığını veya örgüt tarihinde elde edilen üstün bir başarının anlatıldığı sözlü ifadelerler hikayeler ve mitler başlığı altında ele alınır. Hikaye ve mitler aynı zamanda örgüt kurucusunun yaşamına, başarılarına veya örgütü kurma sürecine ilişkin olabilir.
- f) Semboller: Grup için özel anlam taşıyan söz, biçim veya eylemlerden oluşan semboller, örgütteki, temel varsayım, değer ve inançların örgüt üyelerine aktarımını mümkün kılar (Aktan ve Tutar, 2006: 16). Bu yönü ile semboller üyeler arasındaki ortaklıkları somutlaştırarak iletişimi kolaylaştırır.
- g) Dil: Örgütün kültürünü aktarma aracı olarak dil, kültürün öğrenilmesi ve yaşanması açısından önemlidir (Aktan ve Tutar, 2006:18). Öyle ki, örgüt kültürünün devamlılığı ancak kültürün yeni üyelere aktarılması ile mümkün olmaktadır. Söz konusu aktarımın en önemli araçlarından biri de dildir. Aynı şekilde örgüt liderinin örgütün amaçlarını gerçekleştirebilme yolunda üyeleri etkileyerek, söz konusu amaçlar doğrultusunda onların bir bütün olarak hareket etmesini sağlayabilmesinin de en önemli aracı yine dildir.

- h) Lider ve Kahraman: Lider örgüt kültüründe temel varsayımların, değerlerin ve inançların en üst derecede birinde toplanarak beden bulmuş ve üyelere örnek olacak şekilde somutlaşmış insani yönünü ifade eder. Kahraman ise liderden farklı olarak kurumun herhangi bir departmanında herhangi bir görev veya sorumlulukla bulunurken örgüte büyük katkıları olmuş herhangi bir üyeyi işaret eder (Aktan ve Tutar, 2006: 16). Çalışmanın ilerleyen bölümlerinde ise lider kavramı daha detaylı olarak ele alınacaktır.
- i) Artefaktlar: Artefaktlar bina, yerleşim düzeni, ürün, tesis, kullanılan araç ve gereçler, kullanılan formlar, giyiniş tarzları, örgütün logosu, renkleri, sloganı, flaması gibi örgütte gözle görülebilen ve bir örgütü diğerinden ayıran somut öğeleri ve gözlemlenebilen davranış şekillerini ifade eder (Uzunçarşılı, Ersun ve Toprak, 2000: 7; Aktan ve Tutar 2006: 17). Bir diğer ifade ile artefaktlar, örgütteki temel varsayım, değer ve inançların somutlaşarak görünür olmuş halidir.

Çalışmada örgüt kültürü öğeleri her ne kadar ayrı başlıklar altında ele alınmış olsa da söz konusu öğelerin birbirinden net sınırlarla ayrıldığını söylemek doğru olmayacaktır. Öyle ki, örgütteki temel varsayım, değer, inanç ve normlar gibi kültürün soyut unsurları aslında törenler, hikaye ve mitler, semboller, artefaktlar, lider ve kahramanlar gibi örgüt kültürünün somut unsurlarında görünür olur. Aynı şekilde örgütte kurucunun hayatına yönelik anlatılan hikayeler hem hikaye ve mit hem de lider başlıkları altında incelenebilirken örgütün logosu, renkleri, sloganı, flaması gibi örgüt için anlamlı semboller aynı zamanda artefaktlar içinde yer alır.

Özetlemek gerekirse, çalışmanın buraya kadar olan kısmında örgüt, kültür, ve örgüt kültürü kavramlarına dair okuyucuya genel bir bakış sunmak amaçlanmıştır. Dolayısıyla temel kavramlar genel hatlarıyla ortaya konulduğuna göre artık toplumsal kültürden bağımsız olmayan örgüt kültürü Hofstede'nin "Kültürel Boyutlar Kuramı" çerçevesinde incelenebilir.

#### **1.4. Kültürel Boyutlar Kuramı Açısından Örgüt Kültürü**

Hofstede'nin bireycilik-kollektivizm, güç aralığı, erillik- dişillik ve belirsizlikten sakınma derecesi olarak ortaya koyduğu kültürel boyutlar çerçevesinde toplumların

nasıl farklı özellikler gösterdiği çalışmanın bir önceki bölümünde ele alınmıştı. Benzer şekilde örgütlerin de içinde bulunduğu toplumun, kültürel değerlerine bağlı olarak farklı özellikler gösterdiği söylenilebilir (Hofstede, 2001; Kartarı, 2006). Bu bağlamda örgüt kültürü çalışmada belirsizlikten sakınma aralığı, güç aralığı, bireycilik-kollektivizm ile erillik- dişillik kültürel boyutları çerçevesinde ele alınacaktır.

Örgütte karşılaşılan belirsizlik durumları yarattığı kaygı ve korku gibi olumsuz duygular sebebiyle çalışanın iş stresini artırır. Bu sebeple söz konusu belirsizlik durumlarının azaltılması sadece örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için değil aynı zamanda çalışanın psikolojik durumu açısından da önem kazanmaktadır. Ancak daha önce de ifade edildiği gibi toplumların belirsizliğe karşı göstereceği tolerans seviyesi birbirinden farklıdır.

Belirsizliğe toleransı düşük yani belirsizlikten sakınma aralığı yüksek örgütlerde bireylerin süreçlerdeki ve örgüt yapılarındaki belirsizliklere tahammülü olmadığından çalışanlar yapının ve kurallar dizisinin açıkça ortaya konmasını bekler. Ancak Hofstede (2001: 146)'ye göre bu durum rasyonel bir gereksinmeden çok duygusal bir gereksinmeyi ifade etmektedir. Bu sebeple örgütte ast-üst ilişkilerini ve iş akışlarını düzenleyen pek çok yönetmelik ve kurala rastlamak mümkündür. Söz konusu yönetmelik ve kuralların amacı ise yaşanabilecek belirsizlikleri en aza indirerek aynı oranda kaygı ve korkuyu azaltmaktır. Oysa belirsizlikten sakınma aralığının düşük olduğu toplumlarda kurallar sadece gerekli olduğunda, rasyonel sebeplerden dolayı koyulur (Kartarı, 2006: 96-101).

Kollektivist kültürlerde çalışana "aile içinden görme eğilimi" yüksekken, bireyci kültürlerde çalışan "birey" olarak değerlendirilir. Bu sebeple kollektivist kültürlerde yönetim grupların yönetimi, birey odaklı kültürlerde ise bireylerin yönetimi olarak karşımıza çıkar. Aynı şekilde "biz" duygusunun hakim olduğu kollektivist kültürlerde çalışan en iyi performansını yine grup içinde gösterirken çalışanın işe alınması ve terfisi de grup içindeki tutumuna bağlıdır. Oysa çalışanın en iyi performansını bireysel olarak sergilediği bireyci kültürlerde işe alımlar ve terfiler sadece kurallar ve bireylerin yetenekleri doğrultusunda gerçekleşir. Benzer şekilde işe alımlarada adayın iş veren veya çalışanlardan birinin akrabası olması kollektivist kültürlerde kimi zaman tercih sebebiyken bireyci anlayışının hakim olduğu kültürlerde söz konusu akrabalık bağı dezavantaj olarak görülür. Ast-üst ilişkisi bağlamında ise kişisel ilişkilerin görev ve

sorumlulukların önüne geçtiği kolektivist anlayışta ast ve üst ilişkisi aile bağı gibi ahlaki temellere dayanır. Ancak görev ve sorumlulukların öncelendiği bireyci kültürlerde bu durumun tam aksi olarak ast ve üst ilişkisi bir iş anlaşması olarak görülür (Hofstede, 2001: 244).

Örgütsel bağlamda güç dağılımındaki eşitsizliğin ise örgüt açısından fonksiyonel bir önemi vardır. Öyle ki, Cotta (1976)'ya göre örgütlerde hiyerarşi olmasaydı üyeler dağınık, nereye gideceğini bilemeyen kuş sürülerinden farklı olmazdı (akt. Hofstede, 2001: 82). Ancak tıpkı kültürden kültüre değişen güç aralığı anlayışı gibi örgütlerde de gücün dağılımı, gücün boyutları ve güce atfedilen önem yine kültürden bağımsız olmayacak şekilde farklılaşmaktadır. Öyle ki, kültürel arka planı olmaksızın bir örgütte üst ve astın yasal zeminde tanımlanması söz konusu eşitsiz ilişkiyi açıklayabilmek için tek başına yeterli olmamaktadır.

Güç aralığı yüksek toplumlardaki örgütlerde gücün az sayıda insanın elinde toplanmış olduğu ve ast ile üst arasındaki eşitsizliğin iş çevresi ile sınırlı kalmadığı görülür. Söz konusu örgütlerde yönetenler ile yönetilenler arasında hem statü hem de maaş olarak derin bir uçurum vardır. Üstler lüks otomobil, büyük bir ev, mücevher gibi maddi güç alametleriyle astın gözünde gücünü perçinler. Oysa düşük güç aralığı olan kültürlerde söz konusu güç alametleri astın zihninde üstün örgüt parasını kendi menfaatine kullanıp kullanmadığı sorusunu gündeme getireceği için olumlu karşılanmaz. Aynı şekilde, güç aralığının düşük olduğu örgütlerde daha az merkezi karar yapısı ile yoğun olmayan otorite anlayışı hakimdir. Buna bağlı olarak genellikle düşük güç aralığındaki örgütlerde yatay, yüksek güç aralığındaki örgütlerde ise dikey örgüt yapısına rastlanır (Hofstede, 2001: 107- 108; Kartarı, 2006: 81-83).

Kültürün dişil veya eril boyutlu olmasına bağlı olarak örgütsel açıdan yine bazı farklılıklar görülmektedir. Örneğin dişil kültürlerde çalışanlar arası ilişkiler, iş yerinde uyum ve ortaklaşa çalışma önem kazanırken buna bağlı olarak iş stresi ve tükenmişlik sendromu da azalmaktadır. Oysa rekabet ve bireysel performansın öne çıktığı eril kültürlerde iş hayatının kişinin yaşantısında daha merkezi bir konuma sahip olması bireyin daha fazla iş stresi ile yüzleşmesine sebep olur. Aynı şekilde hem kadın hem de erkek yöneticilerin daha fazla eril özellikler gösterdiği eril kültürlerde yöneticiden girişimci ve saldırgan olması beklenir. Kadın ve erkek rollerinin yakınsadığı, hem erkek

hem de kadınların daha dişil özellikler gösterdiği dişil toplumlarda ise yöneticiden daha çok ilişki odaklı olması ve konsensüs sağlanması beklenmektedir (Hofstede, 2001: 318; Kartarı, 2002: 95-96).

Yapılan araştırmalara göre geleneksel Türk örgüt yapısı kolektivist, yüksek belirsizlikten sakınma aralığı, yüksek güç aralığı ve dişil özellikler gösterir (Hofstede, 2001; Berkman ve Özen, 2008; Sargut, 2010). Bu çerçevede örgütsel açıdan Türk örgüt yapısında “biz” duygusu “ben” duygusunun önüne geçerken bireylerin grup içinde uyumlu çalışmaları ve grubun iyiliğini kendi iyiliklerinin önünde tutmaları dolayısıyla çatışmalardan uzak durmaları teşvik edilir. Belirsizlikten sakınma aralığı yüksek olan söz konusu örgütlerde çalışanlar iş süreçlerinin ve kendilerinden beklenenin kurallar aracılığıyla açıkça ortaya konulmasını talep eder. Bu doğrultuda inisiyatif kullanmaktan kaçınma eğilimi gösteren çalışanlar üstlerinden rehberlikten de öte, ne yapması gerektiğini doğrudan söylemesini tercih eder. Aynı zamanda bu örgütlerde yüksek güç aralığına bağlı olarak ast ve üst arasındaki sınırlar keskin hatlarla çizilmiştir. Dolayısıyla lüks araba, mücevher, büyük bir ev gibi üstün kişisel malları ile odasının yeri, odasının genişliği, masasının büyüklüğü gibi makamına bağlı özelliklerinin üstün gücünü yansıtması bakımından önemli olduğu düşünülürken örgütün karar yapısının ise daha merkeziyetçi nitelik taşıdığı söylenebilir. Yine dişil özellikler gösteren söz konusu örgütlerde cinsiyetler arasındaki örgütsel roller keskin hatlarla birbirinden ayrılmamakta, bireylerin birbiriyle rekabetinden ziyade uyumu, birlikte çalışması önemsenmektedir.

Toplumsal kültür ile ilişkisi içinde örgüt kültürü Kültürel Boyutlar Kuramı çerçevesinde ele alındığına göre çalışmada artık liderlik, paternalist liderlik ve söz konusu liderliğin kültür ile olan ilişkisi incelenebilir.

## **BÖLÜM 2: ÖRGÜTLER AÇISINDAN LİDERLİK VE PATERNALİST LİDERLİK KAVRAMLARI**

Çalışmanın bu bölümünde öncelikli olarak liderlik kavramı ve liderlik tanımları farklı yaklaşımlar doğrultusunda ele alınacak ve daha sonra ise liderliğin örgütsel fonksiyonları üzerinde durulacaktır. Çalışmanın odak noktasını oluşturan paternalist liderlik kavramı da yine bu bölümde ele alınarak örgüt kültürü ile olan ilişkisi çerçevesinde incelenecek, ardından dünyadan ve Türkiye’den paternalist liderlik konulu araştırmalara yer verilecektir.

### **2.1. Liderlik Kavramına Genel Bakış**

İnsanların toplu halde yaşamaya başladıkları ilk günden itibaren var olan, tüm insan topluluklarında ve pek çok hayvan türünde görülen liderlik kavramı sosyal bilimlerin üzerinde en fazla durduğu fenomenlerden biridir. Liderless bir topluma rastlanmadığını öne süren Bass (1990: 5)’a göre ise liderliğin zeminini kendi ihtiyaçlarını karşılama yetisinden yoksun doğan insanın hayatta kalabilmesi için anne ve babasına duyduğu muhtaçlık duygusu oluşturur. Ona göre anne ve babalık evrensel kavramlardır ve evrensel başka bir kavram olan liderlikle yakından ilişkilidir. Hatta, psikanalizin kurucusu Freud’a göre ebeveyn ile çocuk arasındaki ilişki lider ile izleyi arasındaki ilişkinin ilk örneğini teşkil eder (akt. Popper ve Mayselless, 2002:42).

Lewis (1974) ise bir toplumda resmi olarak şef, kural koyucu veya seçilmiş biri olmasa bile bir liderinin zorunlu varlığından bahseder. Meseleye hayvanlar açısından bakıldığında ise Murchison (1935), Douglas (1948), Carpenter (1963) ve Mason (1964) gibi araştırmacıların hayvanlar üzerinde yaptıkları bilimsel araştırmalar liderlik davranışlarının sadece insanlara özgü olmadığını, pek çok hayvan türünde de görüldüğünü ortaya koyar (akt. Bass, 1990: 5).

Her ne kadar liderlik kavramı ancak 20. yüzyılda bilimsel araştırmalara konu olabilmişse de liderlik tartışmalarının antik çağlara kadar uzandığını söylemek yanlış olmayacaktır. Öyle ki, Batılı liderlik geleneğinin izi sürüldüğünde Antik Yunan’a kadar ulaşılır. Hatta İlyada’da dört farklı karakterin aynı zamanda dört farklı liderlik özelliğini de temsil ettiği düşünülür. Söz konusu destanda Agamemnon adaleti ve doğruluğu, Nestor bilgeliği, Akhilleus gücü, Odysseus ise kurnazlığı temsil eder (Sarachek, 1968:

39-40). Ancak Antik Yunan tragediyalarında liderlik yeteneklerinin doğuştan geldiğine dair bir inanç bulunurken daha sonra gelişen Sokratesçi düşünce ise yöneticilerin liderlik becerilerini geliştirebileceğini savunur. Aynı şekilde Socrates'in öğrencisi Platon “*Ya filozoflar kral olmalı ya da krallar filozof*” diyerek liderlik hakkındaki düşüncelerini dile getirir (Dural, 2002: 34). Platon'un öğrencisi Aristotle ise adalet, ılımlılık, sağgörü ve dayanıklılığı liderliğin dört vasfı olarak belirler (Adair, 2005: 29-30).

20. yüzyılda gelindiğinde ise, lider ve liderlik kavramlarının 5000'den fazla çalışma tarafından ele alınmış olması söz konusu kavramların günümüz literatürü açısından önemini göstermektedir (Erçetin, 2000:3). Liderliğin örgütteki vizyon ve misyonu belirleme, çalışanlara benimsetme ve onları etkileyerek örgütün amaçları doğrultusunda iş birliğini sağlama gibi hayati görevleri kavramı aynı zamanda yönetim literatürü açısından da önemli bir çalışma konusu haline getirir.

O halde liderlik nedir ve kime lider denir soruları gündeme gelecektir. Söz konusu sorulara cevap verebilmek için ise çalışmada liderlik kavramının kelime anlamı, literatürdeki bazı liderlik tanımları ve zaman içinde değişen liderlik anlayışları ele alınacaktır.

Anglosakson kökü “laed” yani “yol” veya “yön” olan liderlik (leadership) kavramı insanların bu yolda veya yönde yaptıkları seyahat anlamına gelir. Pers ve Mısır dillerinde de benzer anlamlar içeren kavramın Yunanca karşılığı ise “hegemon”dur. Romalıların lider anlamına gelen “dux” kelimesi de tıpkı Anglosakson kullanımında olduğu gibi “seyahat” ya da “yol” anlamlarını içerir. Latince ise gemi dümencisi “gubernator” ya da yönetici “governor” kelimeleri yine liderlikle ilişkilendirilmektedir (Adair, 2005: 66). Benzer şekilde kelimenin Türkçe karşılıklarından biri olan ve öncü, önyak anlamına gelen önder kelimesi de yine liderliğin yol gösterici rolünü vurgulamaktadır.

Daha önce de ifade edildiği gibi ilk insandan beri var olduğu düşünülen liderlik özellikle insanların yerleşik hayata geçmeleri ile birlikte yöneten ve yönetilen ayrımının belirginleşmesi sonucu önemini daha da arttırmıştır. İçinde bulunduğu zamanın ruhu yani dönemin sosyal, siyasal, ekonomik veya kültürel şartlarına bağlı olarak şekillenen liderlik zaman içinde veya aynı zaman dilimindeki farklı toplumlarda farklı anlamlar

kazanır. Örneğin Mısırlılar tarafından belirli tanrısal özelliklerinin olduğuna inanılan liderler Antik Çin ve Yunan toplumlarında nasihat alınabilecek filozoflar görülür (Uğurluoğlu, Çelik, 2009: 122). Benzer şekilde Osmanlı İmparatorluğu'nun en geniş sınırlarına ulaştığı 16. yüzyılda Osmanlı topraklarında yaşayan ünlü düşünür Kınalızade Ali Efendi, toplumda adaletin sağlayıcısı olarak gördüğü hükümdarın halkın mutluluğuna hizmet edecek şekilde gayretli, azimli, kararlı, sabırlı ve ahlaklı olması gerektiğini ortaya koyarken; onunla hemen hemen aynı zamanda, istikrarsız ve bölünmüş bir siyasi yapı içinde yaşayan ünlü İtalyan düşünürü Makyavel ise toplumun genel çıkarı yerine hükümdarın kendi çıkarlarını önceleyerek, dürüstlük ve merhamet gibi erdemler için mücadele eden hükümdarlara hayatta kalma şansı tanımaz (Özdemir, 2012: 1997-2007).

Literatürde liderlik kavramını açıklamaya yönelik geliştirilen pek çok tanım bulunsa da üzerinde uzlaşılan ve liderliği bütün boyutları ile açıklayan tek bir tanımından bahsedilemez. Bu sebeple liderliğe dair geliştirilen yüzlerce ve hatta binlerce tanıma yer vermesi mümkün olmayan bu çalışma söz konusu tanımları şekillendiren ana yaklaşımların ele alınmasını çok daha yerinde görür. Dolayısıyla çalışmanın bu bölümünde liderlik kuramlarının ana hatlarıyla kısaca ele alınması uygun görülmüştür.

### **2.1.1. Farklı Yaklaşımlar Doğrultusunda Liderlik Kavramı**

Literatürdeki liderlik yaklaşımları genel olarak özellikler kuramı, davranışsal kuramlar, durumsal kuramlar ve modern liderlik kuramları olmak üzere dört başlık altında incelenebilir (Can, Aşan ve Aydın, 2006: 297-328; Uğurluoğlu ve Çelik, 2009: 123-124; Fındıkçı, 2013:62-80).

#### **2.1.1.1. Özellikler Kuramı Açısından Liderlik**

Liderliği açıklamaya yönelik ilk girişimlerden biri "Büyük Adamlar Teorisi"dir. Bu bakış açısına göre liderlik liderin doğuştan getirdiği ve sonradan öğrenilmesi mümkün olmayan ayırıcı özellikleri ile açıklanır. Özellikler kuramı da söz konusu bakış açısından türeyerek liderliği, yine liderin sahip olduğu kişisel özellikleri çerçevesinde ele alır. Dolayısıyla her iki yaklaşım da liderliği liderin kişisel özellikleri ile değerlendirirken, daha bilimsel bir yaklaşım sergileyen özellikler kuramı Büyük Adamlar Teorisinden farklı olarak liderin liderlik özelliklerini doğuştan getirebileceği gibi sonradan da



öğrenebileceği ve bu özellikleri geliştirebileceğini öne sürer (Can, Aşan ve Aydın, 2006: 297).

Liderliği özellikler kuramı çerçevesinde inceleyen araştırmacıların başında ise Ralph Stogdill gelmektedir. Stogdill liderlik özelliklerini birtakım psikolojik testler aracılığıyla sınamış; liderin diğer insanlardan farklı bazı özellikler taşıdığını ancak bu özelliklerin bir insanı doğrudan lider yapmaya yetmeyeceği sonucuna ulaşmıştır. Özellikler kuramının liderliği açıklamada tek başına yetersiz kalması ise araştırmacıları alanda başka arayışlara itecektir. Ancak karizmatik ve dönüştürücü liderlik modelleri gibi lider özelliklerine dayalı modellerin gündeme gelmesi ile 1980'lerden itibaren özellikler kuramı çerçevesindeki çalışmaların tekrar arttığı söylenilebilir (Şahin, 2012: 145-146; Can, Aşan ve Aydın, 2006: 297).

#### **2.1.1.2. Davranışsal Kuramlar Açısından Liderlik**

Liderliği yine lider çerçevesinde açıklayan davranışsal kuramlar, özellikler kuramından farklı olarak lideri kişisel özellikleri bağlamında değil, davranışları açısından ele alır. Bu çerçevede etkili liderlik davranışlarının neler olabileceğini tartışır.

Çalışmanın daha önceki bölümlerinde değişen yönetim kuramları çerçevesinde örgüt tanımlarının nasıl farklılaştığı ele alınmıştı. Örgütün söz konusu yönetim kuramlarından neoklasik yönetim kuramı çerçevesinde değerlendirildiği ilgili bölümde ise örgütte insan faktörüne dikkat çeken araştırmalardan biri olarak K. Lewin ve arkadaşlarının gerçekleştirdiği önderlik araştırması örnek verilmişti. Adı geçen araştırma liderlik kavramına davranışsal açıdan yaklaşması ile aynı zamanda liderlik çerçevesinde davranışsal kuramın da dayanak noktalarından birini oluşturur. Kısaca açıklamak gerekirse bu çalışmada Kurt Lewin ve arkadaşları çocuklar üzerinde demokratik ve otoriter liderlik tarzlarının etkilerini incelemişlerdir. Kurama yön veren diğer bazı araştırmalara ise etkili liderlik davranışlarını araştıran Ohio Üniversitesi ve Michigan Üniversitesi çalışmaları ile amaç, insan ve hiyerarşi ilişkisi içinde liderliği ele alan Blake ve Mouton'un çalışmaları örnek verilebilir (Can, Aşan ve Aydın, 2006: 299-306).

### **2.1.1.3. Durumsal Kuramlar Açısından Liderlik**

Genel olarak lider, izleyicisi ve aralarındaki ilişki olmak üzere üç boyuttan oluşan liderliğin sadece lider özellikleri veya davranışlarına yani bir bütün olarak lidere indirgenerek açıklanamayacağına anlaşılmaması ile birlikte gözler durumsal birtakım değişkenlere çevrilmiştir. Bu çerçevede gelişen durumsal yaklaşımlara göre tüm amaçlara ulaştıran tek bir liderlik tarzının var olamayacağı; bu sebeple de liderlerin liderlik tarzını belirlerken izleyicileri ve yapılacak işin niteliğini göz önünde bulundurması gerektiği savunulur. Fiedler'in Durumsallık Modeli, Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu Kuramı, Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Modeli ve Vroom-Yetton Modeli bu yaklaşım içinde değerlendirilebilecek modellerden bazılarıdır.

### **2.1.1.4. Çağdaş Kuramlar Açısından Liderlik**

Liderliği ele alan çağdaş yaklaşımlar ise liderlik hakkındaki şüphelerin devam etmesine paralel olarak geliştirilen karizmatik liderlik kuramı, dönüşümsel liderlik kuramı, liderliğe ikame kuramı, toplumsal öğrenme kuramı, liderlikte nedensellik yükleme kuramı gibi liderlik kavramına yönelik alternatif bakış açıları üretir. Bu çerçevede güven, duygusal zeka, liderlik rolleri gibi konular literatürdeki çağdaş konu ve tartışma alanları olarak karşımıza çıkar (Can, Aşan ve Aydın, 2006: 322-333).

Özetlemek gerekirse özellikler kuramı çerçevesinde liderlik, lideri lider olmayanlardan ayırıtıran ve bireyin doğuştan getirdiği veya sonradan öğrendiği, geliştirdiği özelliklerinde gizliyen; davranışsal kuramlar çerçevesinde liderlik, etkili lider davranış kalıplarında aranmalıdır. Söz konusu davranış kalıplarının ve lider özelliklerinin her koşulda aynı olamayacağını savunan durumsal yaklaşımlara göre liderin dışında başka değişkenler de liderlikte önem kazanır. Günümüzde de çok boyutlu olduğu kabul edilen liderlik yaklaşımlarının yine çağdaş kuramlar çerçevesinde çeşitlendiği görülür.

Stogdill (1974)'e göre, liderliği tanımlamaya çalışan araştırmacı sayısı kadar çok liderlik tanımından bahsedilebilir (akt. Uğurluoğlu ve Çelik, 2009: 123). Ancak araştırmacıların çoğunlukla üzerinde uzlaştığı nokta liderin örgütler açısından önemli işlevlere sahip olduğudur. Bu sebeple çalışmada lideri örgütsel bağlamda önemli kılan işlevlerinden bahsetmek yerinde olacaktır.

### 2.1.2. Örgütsel Açıdan Liderin İşlevleri

Örgütte misyon ve vizyonu belirleyerek örgütsel amaçlara ulaşmada gidilecek yolu tayin eden liderler diğer yönetim kademeleriyle birlikte örgüt kültürü üzerinde önemli rol oynar. Öyle ki, örgüt kültürü ve unsurlarının ele alındığı çalışmanın bir önceki bölümünde de ifade edildiği gibi liderler aynı zamanda örgüt kültürünün de ögelerindedir. Bu yönü ile liderlerin örgütte belirsizliği azaltan etmenlerden biri olduğu düşünülebilir. Ancak unutulmamalıdır ki, bazı davranış kalıplarının personele benimsetilmesi için hem üst personelden asta yönelik hem de ast personelden üste yönelik etkin bir iletişim ağının kurulması ve işlenmesi gerekir (Aydemir, 2012: 72-73). Bu çerçevede Işık (2012: 25)'ın da sıraladığı üzere yönetimle çalışanlar arasında köprü vazifesi görmek ve yönetime danışmanlık yapmak gibi sorumlulukları bulunan halkla ilişkiler uzmanına önemli görevler düşmektedir.

Örgütün amaçlarına ulaşmasında kilit önem taşıyan liderin rolü örgütte sadece misyon ve vizyonun belirlenmesinden ibaret değildir. Zira ortaya konan söz konusu görev ve hedeflerin aynı zamanda çalışanlara benimsetilmesi ve böylece onların potansiyel güçlerinin harekete geçirilmesi gerekir. Bu sebeple liderin ortaya koyduğu vizyon ve misyonu gerçekleştirme başarısının bir anlamda çalışanları etkileme başarısına bağlı olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Bir diğer ifade ile sosyal etki süreci olan liderlik örgütte çalışanlar arasında amaç birliği kurma ve çalışanların ellerindeki tüm kaynakları ile ortak amacı gerçekleştirecek şekilde seferber edilebilmesi adına önemlidir.

Liderin örgütler açısından söz konusu öneminden yola çıkan Ulrich ve Smallwood (2009)'a göre ise lider ve liderlik kavramları örgütsel açıdan farklı anlamlar içerir. Lider kavramı bireye yaptığı vurguyla ön plana çıkarken liderlik ise lideri yetiştiren sisteme yani liderlik kültürüne odaklanan örgütsel boyutlu bir kavramı ifade eder. Onlara göre örgütsel işlevleri gözardı edilemeyecek olan etkili liderlere sahip olmaktan daha önemlisi örgütte ihtiyaç duyulan etkili liderleri yetiştirecek politikalara sahip olmaktır. Bu doğrultuda etkili liderleri yetiştirecek sistemlerin örgütlerde kurulmuş olması gerekir.

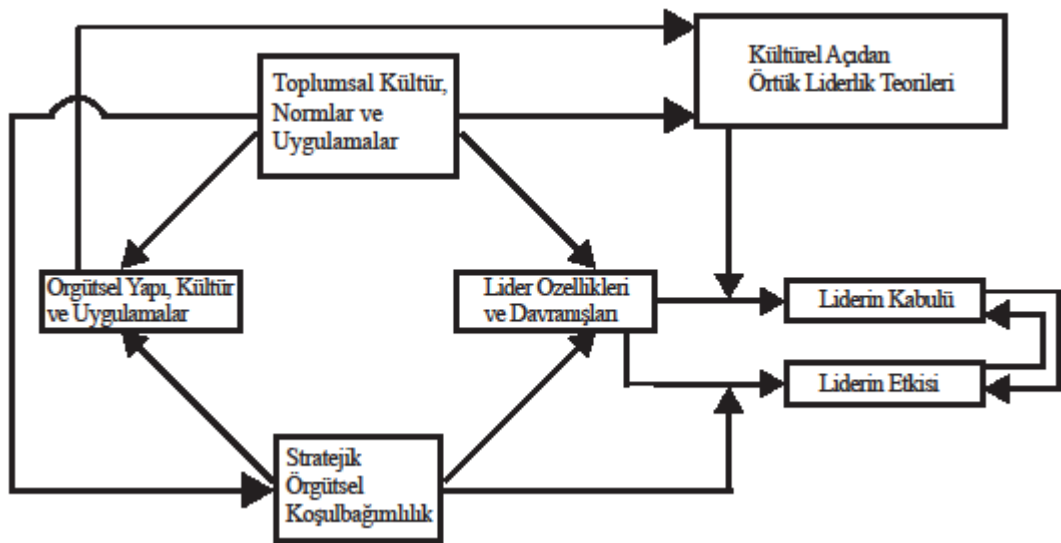
Benzer şekilde örgütte sadece unvan sahibi lidere odaklanmanın yeterli olmayacağını savunan stratejik liderlik teorisine göre ise örgüt içindeki baskın koalisyonlar, yönetim

kurulu üyeleri ve bölüm genel yöneticileri gibi üyeler de bu çerçevede önemli olmaktadır. Sulvian ve Harper (1997)'a göre örgütteki amaç, kültür, strateji, temel kimlikler ve kritik süreçler gibi örgütü temel anlamda var eden eylemleri yönetmek ve denetlemek örgütlerde stratejik liderliğin en önemli işlevlerindedir (akt. Uğurluoğlu ve Çelik, 2009: 127).

Anlaşılacağı üzere, örgüt açısından liderlik kavramı adeta yaşamsal öneme sahiptir. Ancak daha önce de ifade edildiği gibi liderlik kavramı kültürel bağlamından kopuk değildir ve dolayısıyla örgütlerdeki “etkili lider” algısı da kültürden bağımsız olmayacaktır. Bu çerçevede çalışmada liderlik kavramı toplumsal kültür ve örgüt kültürü kavramlarıyla birlikte ele alınacaktır.

### 2.1.3. Kültür, Örgüt Kültürü ve Liderlik İlişkisi

Kültürlerarası yazın genellikle kültür ve liderlik tarzları arasında bir ilişki kurarken örgütlerdeki liderlik anlayışının da toplumsal kültürden bağımsız olmayan örgüt kültürü ile ilişkili olduğunu savunur (Hofstede, 2001; Paşa, Kabasakal ve Bodur, 2001; House ve Aditya, 1997; House vd., 2002; Schein 2010; Sargut ve Aktaş, 2011). Öyle ki, House ve arkadaşları (2002) 61 ülkede gerçekleştirdikleri Küresel Liderlik ve Örgütsel Davranış Etkinliği projesi yani GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) çerçevesinde kavramlar arasındaki ilişkiyi Şekil 1'deki gibi ortaya koymuşlardır.

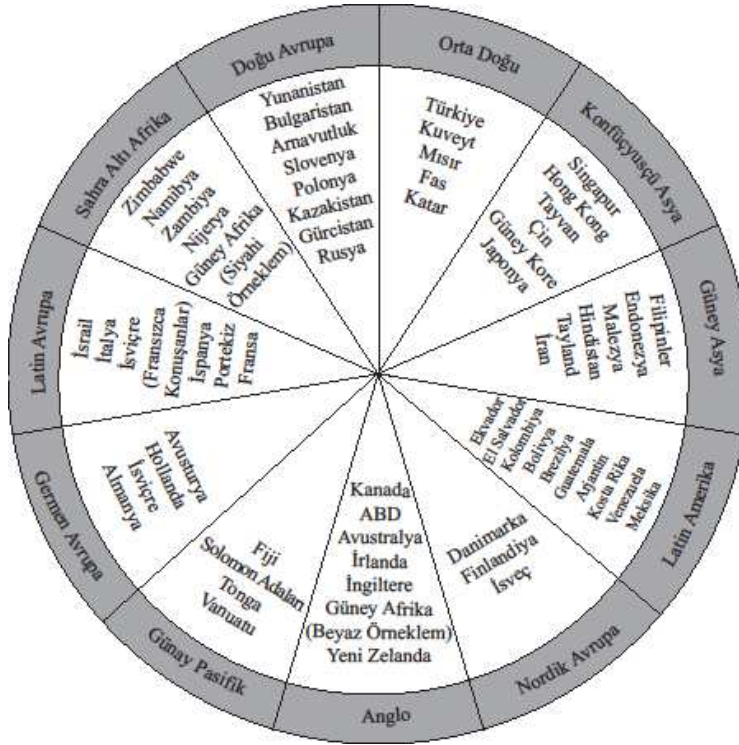


Şekil 1: Toplumsal Kültür, Örgüt Kültürü ve Liderlik İlişkisi

Kaynak: House vd., 2002: 8

Modele göre hem toplumsal kültür hem de toplumsal kültürün etkilediği örgüt kültürü doğrudan lider davranışını etkilemektedir. Aynı şekilde örgüt kültürünün çalışanlara benimsetilmesi açısından önemli işlevleri olan liderler de yine bu model çerçevesinde örgüt kültürünü etkileyebilmektedir (House vd. 2002: 8).

House ve arkadaşları, Hofstede'nin ortaya koyduğu kültürel boyutları daha da genişleterek gerçekleştirdikleri söz konusu çalışmalarında ele aldıkları kültürleri gösterdiği liderlik özellikleri bakımından Konfüçyüsçü Asya, Güney Asya, Latin Amerika, Nordik Avrupa, Anglo, Güney Pasifik, Germen Avrupa, Latin Avrupa, Sahraaltı Afrika, Doğu Avrupa ve Orta Doğu olmak üzere farklı gruplar altında toplar. Dolayısıyla çalışma liderliğin farklı kültürlerde nasıl farklı algılamalara sahip olduğunun ortaya konulması bakımından önemlidir. Örnekle açıklamak gerekirse araştırmada Anglo grubunda yer alan Kanada, Avustralya, Amerika Birleşik Devletleri gibi ülkelerde, liderlik bağlamında katılımcılığın önemsendiği tespit edilirken, Tayvan, Çin, Japonya gibi ülkelere ilişkin Konfüçyüsçü Asya ülkelerinde ise o kadar rağbet görmediği keşfedilir.



**Şekil 2:** Benzer Liderlik Özellikleri Açısından Ülkeler

**Kaynak:** Societal Culture and Leadership, t.y.

Liderlik özellikleri bakımından Türkiye ise Mısır, Kuveyt, Fas ve Katar ile birlikte Orta Doğu grubunda yer alır. Her ne kadar ülkeler arası farklılıklar görülse de, genel olarak bu grupta karizmatik liderlik özellikleri ve takım odaklı liderlik anlayışı göze çarpan liderlik özelliklerindedir (Kabasakal ve Bodur, 2007: 833). Kabasakal ve Bodur (2007: 870)'a göre Türkiye örneğinde ise paternalist liderlik, danışmacı liderlik, grup odaklı liderlik ve iş odaklı liderlik özellikleri ile liderin işe yönelik tüm sürece dahil olması lidere yönelik pozitif algı açısından etkili olduğu ifade edilebilir. Ancak danışmacı liderlik özelliklerinin buradaki ana fonksiyonunun katılımcı liderlikte olduğu gibi ortak karar almaktan ziyade çalışanlara kendilerini önemli ve değerli hissettirerek gruba katılımlarının artması yönünde olduğunun altını çizmek faydalı olacaktır (Kabasakal ve Bodur, 2007: 870).

Benzer şekilde Kartarı (2006: 75-101)'ya göre bir toplumda liderlik özellikleri toplumun kültürel boyutlarına göre yani kolektivizm-bireycilik, belirsizlikten sakınma aralığı, güç aralığı ve erillik-dişillik özelliklerine göre değişir. Ona göre, bir kültür bireycilikten kolektivizm anlayışına yakınsadıkça liderlik bireyleri değil, grupları yönetmek anlamına yakınsar. Aynı şekilde belirsizlikten sakınma aralığı arttıkça liderler, bilmiyorum demek yerine kendilerini izleyicilerin her sorusuna cevap vermek zorunda hisseder. Yine ona göre güç aralığı arttıkça liderlik anlayışı da katılımcı anlayıştan otoriter ve paternalist anlayışa doğru ilerleyecektir. Eril özellikler doğrultusunda da girişimci yani ağır basması beklenen liderin dişil kültürlerde konsensüs sağlaması beklenecektir.

Çalışmada toplumsal kültür, örgüt kültürü ve liderlik ilişkisi genel hatları ile ele alındığına göre çalışmanın asıl odak noktasını oluşturan paternalist liderlik ve örgüt kültürü ilişkisi incelenebilir.

## **2.2. Paternalist Liderlik Kavramına Genel Bakış**

Law'ın da ifade ettiği gibi yönetim ve organizasyon alanında yapılan araştırmalar Batılı liderlik anlayışları ile Batılı olmayan liderlik anlayışları arasında ciddi farklılıkları tespit etmiştir (akt. Cerit, 2013: 841). Dolayısıyla literatürdeki kavramların toplumsal kültür çerçevesinde ele alınarak kültürel farklılıkları gözeten yeni modellerin ortaya konması veya var olan modellerin adapte edilmesi gerektiği söylenebilir. Ancak Boyd Barrett (1977)'in de dediği gibi ne yazık ki 3. Dünya ülkeleri aydınları/akademisyenleri kendi

kalkınma gereksinimleriyle birlikte giden tutarlı bir iletişim yapıları sağlama çalışmasında bulunmaksızın zamanlarının gereğinden fazlasını Batı modellerini öğrenme, destekleme veya eleştirmeye harcamaktadır (akt. Alemdar ve Erdoğan, 2005:13). Benzer şekilde kültürlerarası iletişimin kurucusu sayılan Edwart T. Hall (1956:29-30) da “Silent Language” adlı kitabında, yıllarca yaptığı çalışmalardan yola çıkarak esas yapılması gerekenin yabancı bir kültürü anlamak değil, kendi kültürünü anlamak olduğunu savunur. Bu çerçevede ülkemizin de içinde yer aldığı Batılı olmayan ülkeler çerçevesinde hakim liderlik anlayışlarını anlayabilmenin yolu ise yine kültür kavramından geçmektedir. Söz konusu anlayış doğrultusunda çalışmanın bu bölümünde Batılı olmayan liderlik anlayışlarından birini ifade eden ve Türkiye’de yaygın olarak görülen paternalist liderlik anlayışı örgüt kültürü ile ilişkisi çerçevesinde ele alınacaktır.

### **2.2.1. Paternalist Liderlik Nedir?**

Jackman (1994)’a göre paternalizm yaygın kullanımı içinde belirli ve kesin bir tanımı olmayan eski bir kavramı ifade eder (akt. Aycan, 2006:446). Aynı şekilde son yirmi yıl içinde Batılı olmayan yönetim anlayışları dahilinde literatürde dikkat çekmeye başlayan paternalist liderlik anlayışının tanımı ve paternalist liderlik pratiklerinin etkisi konusunda da araştırmacılar arasında farklı görüşler hakimdir. Ancak literatürde en fazla kabul gören paternalist liderlik tanımlardan biri Fahr ve Cheng (2000) tarafından yapılmıştır. Onların tanımına göre paternalist liderlik sıkı bir disiplin ve otoriteyi baba şefkati ve ilgi ile birleştiren liderlik türünü ifade eder (akt. Pellegrini ve Scandura, 2008:567). Öyle ki, paternalist liderlik tarzında lider ile astı arasındaki ilişki ebeveyn ve çocuk arasındaki eşitsiz ilişkiyi andırır. Zira paternalist liderlik anlayışında lider astından bağlılık ve sadakat beklerken karşılığında onu korur kollar. Ancak söz konusu ilişki sadece iş çevresinde hüküm süren bir çeşit iş anlaşması olarak görülmemelidir. Özünde lider ve ast arasındaki bu ilişki iş çevresinin de dışına çıkarak aile bağlarını andırmaktadır.

Aycan (2006: 445)’a göre yönetim literatüründe çok az kavram paternalizm kadar ilgi çekici, karmaşık ve tartışmalıdır. Yönetim açısından paternalist anlayışın etkili olup olmadığı, çalışanları motive edip etmediği veya etik açısından nasıl değerlendirilmesi gerektiği tartışmaları ve bu tartışmalara bağlı olarak yönetimde uygulanmalı mı

uygulanmamalı mı tartışması paternalizm konusunu literatürde daha ilgi çekici bir hale getirir.

Batı anlayışına hitap etmeyen paternalist liderlik kavramı Batı kökenli yönetim literatüründeki bazı araştırmacılar tarafından “beşikten mezara yönetim”, “müşfik diktatörlük”, “gönüllülük esaslı istismar”, “kadife eldiven içindeki demir yumruk” gibi olumsuz yakıştırmalarla anılmıştır (Aycan, 2006: 445; Pellegrini ve Scandura 2006: 267). Oysa paternalist liderlik Pasifik Asya, Orta Doğu ve Latin Amerika ülkeleri gibi Batı kökenli olmayan ülkelerde örgütsel bağlamda yaygın olarak görülen bir liderlik anlayışını ifade eder (Cheng vd., 2013; Sinha, 2008; Ayman ve Chemers, 1983; Aycan vd., 2006; Cheng vd., 2004; Chan ve Mak., 2012; Chen vd., 2014; Pellegrini ve Scandura, 2008).

Aycan (2006)’ın Türkiye’deki çeşitli özel sektör ve kamu kurumunu kapsayan araştırmasına göre paternalist liderliğin yardımseverlik boyutu ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki tespit edilir. Aynı şekilde Aycan ve arkadaşları 2000 yılında gerçekleştirdikleri araştırmalarında paternalist anlayışın çalışanların motivasyonu üzerinde olumlu etkilere sahip olduğunu keşfeder (Aycan, 2006; 463).

Chen ve arkadaşlarının (2014: 18) Çin’de gerçekleştirdikleri çalışmalarında ise paternalist liderliğin şefkat ve etik boyutları ile çalışanın hem biçimsel rol performansı hem de rol ötesi performansı arasında pozitif bir ilişki saptanır. Martinez’in ise 2003 ve 2005 yıllarında gerçekleştirdiği çalışmasında Meksika’daki çalışanların yüksek oranda paternalist değerlere sahip olduğu tespit edilir (Pellegrini ve Scandura, 2008: 570).

Literatürde paternalist liderliği ele alan çalışmalara bakıldığında alanda en fazla referans alan isimlerin Batı kökenli olmadığı göze çarpacaktır. Örneğin, Aycan ve arkadaşları (2013) paternalist liderliğin farklı liderlik prototipleriyle olan ilişkisini kültürün güç aralığı ve bireycilik-kollektivizm boyutu çerçevesinde Çin, Türkiye ve Pakistan ile A.B.D., Almanya ve Hollanda bağlamında ele alır. Pellegrini, Scandura ve Jayaraman (2010) ise paternalist liderliği Hindistan ve Amerika Birleşik Devletleri örneklerinde ele alarak söz konusu liderlik türünün kültürlerarası bağlamda genellenebilirliğini tartışır. Dolayısıyla örneklerden de anlaşılacağı üzere, genellikle Batıda doğup dünyaya yayılan kavramların aksine paternalist liderliğin Batı dışında gelişerek literatüre dahil olduğu söylenebilir. Bu açıdan Pellegrini, Scandura ve Jayaraman (2010:391)’a göre



uluslararası liderlik çalışmaları çerçevesinde yeni yeni ele alınmaya başlanan paternalizm kavramı söz konusu alandaki araştırmacılar için belirgin bir potansiyele sahiptir.

### **2.2.2. Paternalist Liderliğin Boyutları**

Fahr ve Cheng'in ortaya koyduğu modele göre paternalist liderliğin üç boyutu vardır. Bunlar otorite, şevkat ve etik boyutlarıdır (Cheng vd. 2004: 91).

#### **2.2.2.1. Otorite**

Paternalist liderlik anlayışının otorite boyutu liderin izleyicisi üzerindeki kontrolünü ve liderlin izleyicisinden kayıtsız şartsız beklediği uyma davranışını ifade eder (Pellegrini ve Scandura, 2008: 573). Bu anlamda Batılı bazı araştırmacıların paternalist liderliğe olumsuz yaklaşımlarının asıl sebebini paternalist liderliğin otorite boyutunda aramak yanlış olmaz. Her liderlik türünde bir şekilde var olan otorite ilişkisini paternalist liderlikte tartışmalı yapan durum ise baba figürüne benzeyen liderin izleyicisinin özel hayatına dahil olması ve otoritenin iş sınırları çerçevesinden taşmasıdır. Bu durum lider ile izleyicisi arasındaki ilişkiyi daha çok bir iş anlaşması olarak ele alma eğilimi gösteren Batılı bazı araştırmacıların paternalist liderliği kişisel hayatın gizliliğini hiçe sayan bir tür saldırı olarak değerlendirmelerine sebep olur. Oysa lider ile izleyicisi arasındaki eşitsizliği doğal kabul eden kültürlerde otoritenin iş çevresini aşması ve liderin izleyicisi üzerinde baba figürüne benzer bir şekilde otoriteye sahip olması o kadar yadırganmaz (Pellegrini ve Scandura, 2008: 570).

#### **2.2.2.2. Şevkat**

Her ne kadar Batı bağlamında paternalist liderlik genellikle otoriteryanizm ile aynı kefeye konulsa da paternalist liderlikte farklı bir otorite anlayışı hakimdir. Hatta Aycan ve Kanungo'nun 1998'de yaptıkları araştırmalarında paternalizm ile otoriteryanizm arasında negatif bir korelasyon tespit edilir (Pellegrini ve Scandura, 2008: 570). Bu durumun sebepleri ise paternalist liderlikte hakim olan otorite anlayışının saf ve buyurgan bir otorite anlayışından ziyade izleyiciyi gözetken, şevkat ile harmanlayan bir otorite anlayışına yakınsaması ve bu yönüyle aslında kazan-kazandır mantığıyla işleyen bir ilişki türünü ifade etmesinde aranabilir (Cheng vd., 2004: 94).

Paternalist liderliğin şefkat boyutu dahilinde ise liderin, izleyicisinin kişisel ve ailesel çerçevede iyiliğini düşünmesi ve onu gözetmesi ifade edilir. Diğer bir ifade ile tıpkı bir babanın evlatlarını gözetip koruması gibi liderden de çalışanları benzer bir şefkat ile gözetip koruması beklenir. Bu sebeple paternalist liderlik anlayışında şefkat boyutunun bir anlamda liderin izleyicisinden beklediği uyma davranışı neticesinde ona sunacaklarını ifade eden boyut olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Otoriter anlayıştan farklı olarak izleyici liderden gördüğü söz konusu ilgi neticesinde ona uyma ve isteklerine karşı gelmeme davranışlarını adeta onun kişisel ilgisine bir karşılık olarak değerlendirmektedir (Cheng vd., 2004: 94).

### **2.2.2.3. Etik**

Paternalist liderlik anlayışında izleyicilerin lidere gösterdikleri itaati, otorite boyutundan daha fazla etkileyen etik boyutu liderin kendi menfaatini gözeterek astlarından yararlanmayacağına, gücünü kötüye kullanmayacağına veya bencilce davranmayacağına ilişkin bir boyutu ifade eder (Cheng vd., 2004: 94 -108). Dolayısıyla daha önce de ifade edildiği üzere paternalist liderlik anlayışı bazı Batılı araştırmacıların ortaya koyduğu gibi doğrudan “gönüllülük esaslı istismar”ı ifade etmez. Zira liderin izleyicisini veya makam gücünü istismar etmesi etik boyutun dışında kalmaktadır. Bu çerçevede aldığı kararlarda genel çıkarı gözetmediği, bencilce kendi menfaatlerinin peşine düşmediği bilinen lidere de çalışanın daha fazla uyma davranışı göstermesi şaşırtıcı değildir.

Çalışmanın bu bölümünde ise Türkiye’deki ve dünyadaki paternalist liderlik araştırmalarına yer verilerek kavramın günümüzde ulaştığı nokta ifade edilmeye çalışılacaktır.

### **2.2.3. Paternalist Liderlik Araştırmaları**

Paternalist liderlik anlayışı Çin, Japonya, Kore, Tayvan, Hindistan ile Orta Doğu ülkeleri ve Latin Amerika’da yaygın olarak görülen bir liderlik anlayışını ifade eder. Öyle ki, Ayman ve Chemers (1983)’e göre şefkat boyutunun öne çıktığı paternalist liderlik tipi İran bağlamında etkili liderlik prototipine karşılık gelirken, Sinha (1990) da benzer sonuçları Hindistan örneğinde elde eder (Chemers, 2001: 391). Cheng ve arkadaşları (2014) ise Çin, Japonya, Güney Kore ve Tayvan çerçevesinde inceledikleri

paternalist liderliğin adı geçen dört Asya ülkesinde yaygın olarak görüldüğünü ortaya koyarken, liderlere gerekli miktarda otoriteyi şefkat ile harmanlamalarını tavsiye ederler. Aynı şekilde Martinez (2005)'e göre de paternalist liderlik Meksika'da yaygın görülen bir liderlik formunu ifade eder (akt. Pellegrini ve Scandura, 2008: 583).

Her ne kadar kavrama ilgi içinde bulunduğumuz son yirmi yıl içinde artmaya başlamış olsa da literatür incelendiğinde paternalist liderlikle ilgili çalışmaların sınırlı sayıda olduğu görülür. Chen ve arkadaşlarına (2011: 2) göre söz konusu sınırlı sayıdaki çalışmaların büyük bir kısmı ise paternalist liderliği çalışan tatmini, katılımı veya bağlılığı çerçevesinde ele alırken çok az bir kısmının çalışan performansı veya örgütsel vatandaşlık davranışı ile olan ilişkisi çerçevesinde araştırır. Dolayısıyla bu anlamda alanda daha fazla çalışmaya gereksinim duyulduğu söylenebilir.

Cheng ve arkadaşları (2004) Tayvan'da gerçekleştirdikleri araştırmalarında paternalist liderliğin boyutlarını izleyicilerin verdikleri tepkiler bağlamında ele alır. Çalışmalarında paternalist liderliğin üç boyutunun da izleyiciler üzerinde etkili olduğu ortaya konulurken, yardımseverlik boyutunun izleyicide daha fazla minnet duygusu yarattığı keşfedilir. Böylece söz konusu boyutun izleyicideki liderin ilgisine karşılık verme isteğini de olumlu etkilediği ortaya çıkar. Aynı zamanda yardımseverlik boyutunun izleyicinin kendini lideri ile özdeşleştirmesi ve onu taklit etmesi bağlamında da önemli etkilere sahip olduğu tespit edilir. Yine ilgili araştırmada, paternalist liderliğin etik boyutunun izleyicideki uyma davranışını otorite boyutuna göre daha fazla etkilediği görülmüştür. Tayvan'da gerçekleşen bir başka araştırmada ise Chen ve arkadaşları (2011) paternalist liderliğin şefkat ve etik boyutlarının çalışan performansını arttırmakla kalmayıp aynı zamanda çalışanın rol fazlası davranışlarını da arttırdığını tespit etmiş; otorite boyutunun ise rol fazlası davranışları negatif yönde etkilediğini ortaya koymuşlardır.

Paternalist liderliği öncülleri bağlamında ele alan Martinez (2003) ise Meksikalı yöneticilerle görüşerek çalışanın hiyerarşi anlayışı, aile ortamını anımsatan örgüt iklimi, karar alıcılarla sık etkileşim, kişiler arası ilişkilerin önemsenmesi ve çalışanın karar verme hakkının nispeten sınırlandırılmış olması gibi bu anlamda pek çok öncülü belirler. Daha sonra gerçekleşen bazı araştırmalar ise liderinin izleyicisi ile olan etkileşiminin boyutunu ifade eden lider üye etkileşim düzeyinin de söz konusu

öncüllerden biri olabileceği tartışmasını gündeme getirir. Bu çerçevede Ansari ve arkadaşları (2004) Malezya’da gerçekleştirdikleri araştırmalarında paternalist liderlik ve lider üye etkileşimi (LMX) arasında bir ilişkiyi tespit eder. Onlara göre liderin izleyicisi ile etkileşim düzeyinin yüksek olması liderin, söz konusu izleyicilere karşı paternalist yaklaşım göstermesine salık verebilir (akt. Pellegrini ve Scandura, 2008: 576). Aynı şekilde Pellegrini ve Scandura (2008: 576-577) da liderin daha fazla etkileşim halinde bulunduğu izleyicilerine yönelik daha paternalist bir tutum güdebileceğini ve lideri ile daha fazla etkileşimde bulunan (etkileşimine bağlı olarak ona daha fazla güvenen, saygı duyan ve itaat eden) izleyicinin de liderini daha fazla baba figürüne benzetebileceğini ifade eder. Çin’de ise Chan ve Mak (2012) gerçekleştirdikleri araştırmalarında lider üye etkileşiminin düzeyi ile paternalist liderliğin şefkat boyutunun izleyicinin performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde olumlu etkilere sahip olduğunu tespit eder.

Çalışmada her ne kadar paternalist liderlik anlayışının daha ziyade Batı kökenli olmayan ülkelerde görüldüğü ifade edilmiş olsa da, Pellegrini vd. (2010) gerçekleştirdikleri araştırmalarında, paternalist liderlik davranışlarının Hindistan örnekleme kadar olmasa da Amerika Birleşik Devletleri örnekleminde de örgütsel bağlılığı olumlu etkileyebileceğini tespit ederler. Dolayısıyla söz konusu araştırma bizi, Dorfman ve Howell (1988)’in yıllar önce ortaya koyduğu paternalist liderliğin gelişmekte olan ülkelerde değer gördüğünü yargısını tekrar düşünmeye iter (Pellegrini vd., 2010: 409).

Özetlemek gerekirse, paternalist liderliğin Çin, Japonya, Kore, Tayvan, Hindistan ile Orta Doğu ülkeleri ve Latin Amerika’da yaygın görülen bir liderlik tipi olduğu ve söz konusu liderliğin şefkat ve ahlak boyutlarının çalışan bağlılığı ve uyma davranışını olumlu yönde etkilediği, çalışanın örgütteki rol içi ve rol dışı performansını arttırdığı sonuçlarına varılabilir.

#### **2.2.4. Kültür ve Paternalist Liderlik İlişkisi**

Paternalist liderliği kültürel çerçevede ele almadan önce konuya psikolojik açıdan yaklaşarak izleyicinin lider, yönetici veya patronunu “baba” figürüne benzetme eğiliminden bahsetmek yerinde olacaktır. Freud (1926)’a göre birey bir kişiye karşı sahip olduğu duygularını farkında olmadan başka birine transfer edebilir. Bu çerçevede birey otorite figürü olan babası ile ilgili duygularını yine bir başka otorite figürü olan

üstüne yöneltebilir. Bu açıdan Bing (2004)'e göre üstler bireyin hayatındaki temel otorite figürü olan anne-babanın mutasyona uğramış versiyonlarıdır. (akt. Pellegrini ve Scandura, 2008: 568).

Paternalist liderliğin neden bazı ülkelerde daha yaygın olduğu sorusuna ise çeşitli araştırmacılar, ele aldıkları kültürler bağlamında yanıt aramışlardır. Örneğin Hwang (2000)'a göre Çin'deki paternalist liderlik anlayışının kökenlerini Konfüçyüsçü gelenekte aramak yanlış olmaz (Chen vd., 2011: 3; Cheng vd., 2013: 83 ). Aynı şekilde Sinha (1997) da Hindistan çerçevesinde paternalist liderlik özelliklerini ve izleyicideki uyma davranışı ilişkisini Hint kültürü bağlamında okur; Hint değerleri ile ilişkili baba figürü “karta”nın, yardımsever, ilgili, güvenilir, kendini adanmış ancak talepkar, disiplinli ve otoriter özellikleri ile paternalist liderlik anlayışını ilişkilendirir (Mulla ve Krishnan, 2011: 28). Martinez (2005) ise Meksika toplumunda kişisel ilişkilerin son derece önemli görülmesi ile paternalist liderlik anlayışını birlikte yorumlar (akt. Pellegrini ve Scandura, 2008: 583).

İçinde bulunduğu kültürden bağımsız değerlendirilmemesi gereken paternalist liderliğin, yaygın olduğu kültürlerdeki ortak özellikler aracılığıyla ele alınmasının ise kavrama yönelik çok daha kapsamlı bir bakış açısı sunacağı düşünülmektedir. Öyle ki, ilgili literatürün paternalist liderlik kavramını daha çok yüksek güç aralığı ve kolektivizm anlayışlarıyla birlikte değerlendirdiği görülmüştür. (Aycan , 2006; Öner, 2011; Chen vd., 2001; Pellegrini, Scandura ve Jayaraman, 2010; Pellegrini ve Scandura, 2006; Paşa, Kabasakal ve Bodur, 2001). Aynı şekilde paternalist liderliği, toplumdaki yüksek güç aralığı, yüksek belirsizlikten sakınma derecesi, kolektivizm ve erilik özellikleri ile ilişkilendiren bir varsayımdan da bahsetmek mümkündür (Erben ve Güneşer, 2007: 956).

Literatür çerçevesinde Türkiye'nin ise belirsizlikten sakınma aralığı ve güç aralığının yüksek olduğu, bununla birlikte dişil ve kolektivist özellikler gösterdiği çalışmanın daha önceki bölümünde ifade edilmişti. Ancak paternalist liderlik bağlamında Türkiye açısından daha derinlikli bir bakış yakalayabilmek adına Türkiye'deki ekonomik, politik ve kültürel yapı özelliklerini birlikte değerlendirmek gerekir. Hatta bu çerçevede sadece 1920'lerde temelleri atılan Türkiye Cumhuriyeti'nin ele alınması da yeterli görülmemektedir. Zira “muasır medeniyetlere” ulaşma ülküsü üzerine inşa edilen

Türkiye Cumhuriyeti'nin aynı zamanda Osmanlı'nın sosyo-politik sisteminden ve yine Osmanlı'nın insan, toplum ve değişim anlayışından etkilendiğini söylemek yanlış olmaz. Aynı şekilde Doğulu Osmanlı mirası üzerine kurulan, yönünü Batı'ya dönmüş modern Türkiye aslında Berkman ve Özen (2008:16)'in de dediği gibi modern ve geleneksel değerlerin aynı anda ve birlikte bulunduğu, hem Doğulu hem de Batılı bir kombinasyona salık verir. Üstelik söz konusu Osmanlı ve modern Türkiye deneyiminin Türkiye'deki yönetsel ve örgütsel değerleri etkileyen en önemli unsurlardan biri olduğunu söylemek de yine bu çerçevede yanlış olmayacaktır (Berkman ve Özen, 2008:16). Merkezi ve otokratik özellik gösteren Osmanlı'daki hayata, sosyal yapıya ve insanın rolüne dair temel varsayım ve değerleri ise Berkman ve Özen (2008:15) şöyle özetler: Kainat insan aklını aşan, fazla karmaşık bir yapıdır ve bu sebeple insanlar olayları anlayıp kontrol edemez. Dolayısıyla değişim hoş karşılanmaz ve insanın kaderine razı olması gerektiği düşünülür. Aynı şekilde toplumda geleneklerin sıkı sıkıya takip edilemesi beklenir. Ayrıca insanlardan, onlara biçilen ve bireyselliğe müsamaha göstermeyen rolleri oynamaları istenir. Berkman ve Özen (2008: 15)'in ortaya koyduğu söz konusu temel varsayımlardan yola çıkarak Osmanlı kültüründe belirsizlikten sakınma ve güç aralığının yüksek olduğu; dişil ve kolektivist özelliklerin ağır bastığı söylenebilir. Yine onlardan yola çıkarak Türkiye'deki ortalama yönetim eğilimleri ise aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- Çalışanlar üstleri ile fikir ayrılığına düştüklerinde genellikle bu durumu ifade etmekten çekinir.
- Hem çalışanlar hem de üstler doğrudan çatışmaya girmekten sakınırlarken, dolaylı iletişim tercih edilir.
- Çalışanların sürece katılımı alınan kararlara katılım olmaktan ziyade grubun bir parçası olarak hissetme duygusuna hizmet eder.
- Astın bağlılığı üstün ilgisi ile değiş tokuş edilir. Bu sebeple performansa verilen önem bireysel ilişkilerin gerisinde kalır.
- Üstün astı görevlendirmelerinde daha çok biz dilini kullanması beklenir. Örneğin "böyle düzeltmemiz gerekiyor" gibi.

Türkiye'deki örgütlerin tümüne genelleştiremeyeceğimiz söz konusu özelliklerin ise değişen algılamalar ve küreselleşme ile birlikte yaşanan değişim ve dönüşümlerden nasibini almadığını söylemek doğru olmayacaktır. Öyle ki, Aycan (2001) Hofstede'nin araştırmasından yıllar sonra Türkiye'deki örgütlerin giderek daha az hiyerarşik ve daha az kolektivist olmaya başladığını; Kabasakal ve Bodur (1998) ise yine örgütlerin daha

düşük belirsizlikten sakınma aralığına doğru gittiğini ortaya koyar (akt. Berkman ve Özen, 2008). Fakat değişen anlayışlara rağmen, yüksek güç aralığını ve kolektivist anlayışın hala Türkiye'deki örgütsel hayatı belirleyen en önemli unsurlardan olduğu düşünülmektedir. Aynı şekilde paternalizm de yine Türk örgütlerinde yaygın olarak görülmektedir (Berkman ve Özen, 2008:18-21). Hatta Paşa vd. (2001:569)'e göre paternalist liderlik anlayışı, Türk örgütlerinde liderliği karakterize eden unsurlardandır.

Paternalist liderlik kavramının kültürle ilişkisi ve kavramın kültürel arka planı ele alındığına göre artık çalışmada paternalist liderlik eğilimi ile kültürel değerler ilişkisi sorgulanabilir. Bu çerçevede kültürün bireycilik-kollektivizm, erillik-dişillik, güç aralığı ve belirsizlikten sakınma derecesi boyutlarının bireylerdeki paternalist liderlik eğilimini yordayıp yordamadığı incelenecektir.

## **BÖLÜM 3: PATERNALİST LİDERLİK VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLİŞKİSİ: SAKARYA ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ**

### **3.1. Yöntem**

Paternalist liderlik eğilimi ve kültürel değerler ilişkisini Sakarya Üniversitesi örnekleminde ortaya koymayı hedefleyen bu çalışmada veri toplama aracı olarak ölçek kullanılmıştır. Araştırmanın pilot uygulaması ise 17 katılımcı ile Sakarya Üniversitesi İletişim Fakültesi'nde gerçekleşmiş olup söz konusu uygulama neticesinde veri toplama aracına son şekli verilmiştir. Böylece araştırma belirlenen örneklem çerçevesinde 346 kişinin katılımıyla gerçekleştirilen, soru formu ise 2015 yılının Ocak ve Şubat aylarında personele uygulanmıştır. Toplanan verilerin analizinde SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) 11,5 for Windows adlı istatistiksel paket programı kullanılmıştır.

#### **3.1.1. Araştırma Soruları ve Hipotezleri**

Araştırmanın temel amacı çalışanın paternalist liderlik eğilimi ile kültürel değerleri arasında bir ilişkinin bulunup bulunmadığını tespit etmek, bulunuyorsa da söz konusu ilişkinin ne yönde olduğunu ortaya koymaktır. Ayrıca araştırmanın bir diğer hedefi çalışandaki paternalist liderlik eğilimini kültürel değerlerin ne oranda açıklayabildiğini sayısal olarak ifade etmektir. Bu amaçla üniversite personelinin paternalist liderlik eğiliminin kültürel değerlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığı hipotezler yardımıyla araştırılacaktır. Buradan hareketle çalışmada üç ana soruya cevap aranırken söz konusu sorularla ilişkili 2 ana ve 7 alt hipotez test edilecektir.

**Araştırma Sorusu 1:** Araştırma kapsamında iş süreçlerinde yüzünü Batıya dönmüş ancak Türk örgüt profiline de yakınsayan bir kurum olarak Sakarya Üniversitesi'ndeki çalışanların paternalist liderlik eğiliminin ne yönde olduğu sorgulanmıştır.

**Araştırma Sorusu 2:** Çalışanların demografik özellikleri ile paternalist liderlik eğilimi arasında bir ilişki var mıdır, varsa çalışanların hangi demografik özellikleri ile ne yönde bir ilişkiye sahiptir sorularıyla bağıntılı olarak Hipotez 1 ve ona bağlı olarak üç alt hipotez oluşturulmuştur:



**Hipotez 1:** “Katılımcıların demografik özellikleri paternalist liderlik eğilimleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.”

**Hipotez 1.1:**“Çalışanın yaşı arttıkça paternalist liderlik eğilimi de artar.”

**Hipotez 1.2:** “Erkek çalışanlarda paternalist liderlik eğilimi daha yüksektir.”

**Hipotez 1.3:** “Eğitim seviyesi arttıkça çalışanın paternalist liderlik eğilimi azalır.”

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

**Araştırma Sorusu 3:** Bireylerin paternalist liderlik eğilimleri üzerinde kültürel değerlerinin etkisi var mıdır ve varsa söz konusu beklentide hangi kültürel değer veya değerler, ne yönde etkilidir, söz konusu kültürel değerler çalışandaki paternalist liderlik eğilimini hangi oranlarda açıklayabilmektedir sorularıyla ilişkili olarak Hipotez 2 ve ona bağlı olarak 4 alt hipotez oluşturulmuştur:

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

Hipotez 2, paternalist liderlik anlayışı ile kültürel özellikler arasında bir bağ kuran literatürden hareketle, çalışanın paternalist liderlik eğilimi ile kültürel değerleri arasında bir ilişki olabileceği varsayılarak oluşturulmuştur. Hofstede'nin çerçevesinin kullanıldığı bu araştırmada, Hipotez 2'de varsayılan ilişkiyi tespit edebilmek üzere belirsizlikten sakınma aralığı, güç aralığı, kolektivizm-bireycilik ve erillik-dişillik kültürel boyutları ile ilgili dört alt hipotez oluşturulmuştur.

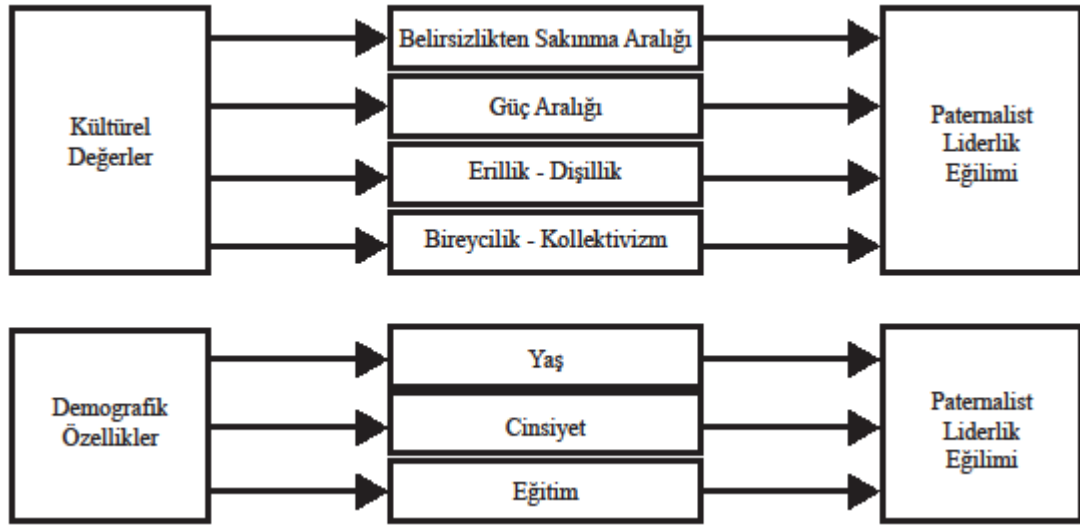
**Hipotez 2.1:** “Belirsizlikten sakınma aralığı arttıkça çalışanın paternalist liderlik eğilimi artar.”

**Hipotez 2.2:** “Güç aralığı arttıkça çalışanın paternalist liderlik eğilimi artar.”

**Hipotez 2.3:** “Kollektivizm değeri arttıkça çalışanın paternalist liderlik eğilimi artar.”

**Hipotez 2.4:** “Erillik değeri arttıkça çalışanın paternalist liderlik eğilimi artar.”

Hipotezler mevcut literatür çerçevesinde oluşturulmuştur. Zira literatüre göre belirsizlikten sakınma aralığı ile güç aralığı yüksek, kolektivist ve eril toplumlarda paternalist anlayışının daha yaygın olabileceğine dair bir sanıdan bahsetmek mümkündür. Söz konusu araştırma soruları ve bu sorulara bağlı olarak oluşturulan hipotezler doğrultusunda şekillenen araştırma modeli ise Şekil 3’te gösterilmiştir.



Şekil 3: Araştırma Modeli

### 3.1.2. Çalışma Evreni ve Örneklemin Tespiti

Kurumlarda yerel ve evrensel arasındaki sınırlar keskin olmamakla birlikte örtük veya aleni olarak yerel değerlerin etkisinin bir şekilde hissedildiğini söylemek yanlış olmaz. Bu sebeple araştırmanın gerçekleşeceği örgütün tespiti için temel olarak iki kriter önüde bulundurulmuştur. Bunlar; iş yapış süreçlerinde evrensel birtakım standartları dikkate almak ve kültürel değerler açısından geleneksel Türk örgüt profiline yakınsamaktır. Zira yerelin evrenselle içiçe geçtiği günümüzde araştıma için kendi içine

fazla kapalı veya tamamen kendi geleneksel yapısından uzaklaşmış herhangi bir örgütün tercih edilmemesi, gerçekliğe daha yakın sonuçlara ulaşma açısından önemli görülür.

Bu çerçevede tespit edilen kurumlar arasında ulaşılabilirlik ve veri toplama kolaylığı açısından Sakarya Üniversitesi tercih edilmiştir. Zira Sakarya Üniversitesi eğitim-öğretime birtakım evrensel standartlar getiren Bologna sürecinin Türkiye'deki öncülerinden biridir. Aynı zamanda üniversite uyguladığı EFQM kalite modeliyle Avrupa Kalite Derneği tarafından ödüle layık görülen Türkiye'deki ilk üniversitedir. Bununla birlikte üniversite daha modern ilişki örüntülerinin kurulduğu düşünülen İstanbul, Ankara, İzmir gibi Türkiye'nin önemli metropollerinden birinde değil yerel niteliklerini daha fazla muhafaza ettiği düşünülen Sakarya ilinde bulunmaktadır. Sakarya Üniversitesi'nin resmi internet sayfasında çevre politikası olarak belirttiği "toplumsal değerlere saygılı bireyler yetiştirmek" ifadesinin de bu varsayımı desteklemekte olduğu düşünülebilir (<http://www.sakarya.edu.tr/tr/icerik/162/8/politikalar>, t.y.) . Bu sebeple üniversitenin hem evrensel hem de geleneksel özellikler gösterebileceği varsayımından hareketle, kültürel değerlerin paternalist liderlik eğilimi üzerindeki etkilerini sorgulayan bu araştırma için uygun görülmüştür.

2500 kişilik homojen olmayan bir evren için %5 hata payı ile kabul edilebilir örneklem büyüklüğü 333 iken, 5000 kişilik bir evren için bu sayı 357'dir. Homojen bir evren için ise %5 hata payı ile 2500 kişilik bir evren için 224, 5000 kişilik bir evren için ise 234 kabul edilebilir bir örneklem büyüklüğünü ifade eder ( Can, 2014: 30). Buradan yola çıkarak Sakarya Üniversitesi resmi internet sayfasına göre 2480 akademik ve 737 idari olmak üzere toplam 3217 personeli olan Sakarya Üniversitesi'nde gerçekleşen bu araştırma için %5 hata payı ile 346 katılımcı kabul edilebilir bir örneklem büyüklüğüdür.

### **3.1.3. Katılımcıların Demografik Profili**

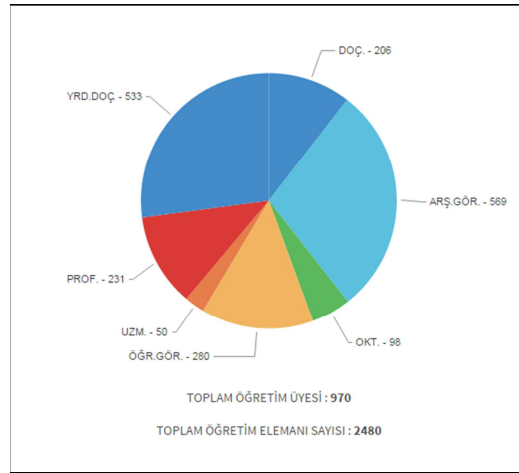
Tablo 1'de de görüldüğü üzere örneklemin 246'sı akademik, 100'ü idari personel olup katılımcılar araştırma kapsamında oluşturulan kotalar doğrultusunda tesadüfi olarak seçilmiştir. Seçilen personelin %70'e yakını evli, %30'a yakını bekar olup 116'sı kadın, 230'u ise erkektir. Sakarya Üniversitesi resmi internet sitesinden alınan bilgiler doğrultusunda oluşturulan kotalar doğrultusunda örneklemdaki 247 akademik

personelin %28.7'si araştırma görevlisi, %28.3'ü yardımcı doçent, %13.8'i öğretim görevlisi, %12.6'sı profesör, %8.9'u doçent ve %7.7'si okutman/uzman ve diğeri kategorisinde yer alır. Araştırmaya katılan örneklemin yaşları göz önünde bulundurularak katılımcıların yaşı 18-35 genç, 36-55 orta yaş ve 56 ve üzeri ileri yaş olmak üzere kategorize edilmiştir. Katılımcıların %52,9'u genç, %42,2'si orta yaşlı, %4,9'u ise ileri yaş grubuna girmektedir. Aynı şekilde araştırma kapsamındaki 100 idari personelin %49'u lisans, %34'ü lise önlisans, %16'sı yüksek lisans mezunu iken sadece %1'i doktora eğitimini tamamlamıştır.

**Tablo 1**  
**Katılımcıların Demografik Profili**

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

Sakarya Üniversitesi resmi internet sitesinden alınan verilere göre üniversitenin akademik personel dağılımı Şekil 4’te de görüldüğü üzere 231 profesör, 206 doçent, 533 yardımcı doçent, 280 öğretim görevlisi, 569 araştırma görevlisi, 98 okutman ve 50 uzmandan oluşmaktadır. Bu doğrultuda araştırma örnekleminde, 31 profesör, 22 doçent, 70 yardımcı doçent, 34 öğretim görevlisi, 71 araştırma görevlisi ve 19 okutman/uzman/diğerine yer verilmiştir



**Şekil 4:** Sakarya Üniversitesi Akademik Personel Sayısı

**Kaynak:** <http://about.sakarya.edu.tr/Personel/PersonelSayilari>, t.y.

### 3.1.4. Soru Formunun Tanıtılması

Soru formu üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde katılımcının kültürel değerlerini ölçmek amacıyla 22; ikinci bölümde paternalist liderlik eğilimini ölçmek amacıyla 10 üçüncü bölümde ise katılımcının demografik özelliklerini belirlemek üzere 6 soru yer almaktadır. Dolayısıyla her katılımcının toplamda 38 soruyu cevaplaması beklenmiştir.

## 3.2. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırmada kültürel değerleri ölçmek üzere Dorfman ve Howell (1988) Kültürel Değerler Ölçeği ile paternalist liderlik eğilimini ölçmek üzere Aycan vd. (2013)'nin Paternalist Liderlik Ölçeği kullanılmıştır.

### 3.2.1. Dorfman ve Howell (1988) Kültürel Değerler Ölçeği

Hofstede tarafından ortaya koyulan, Dorfman ve Howell (1988) tarafından ise birey seviyesine indirgenen kültürel değerler ölçeği beşli likert formatındadır. Ölçekte

bireycilik- kolektivizm, belirsizlikten sakınma, erillik-dişillik ve güç aralığı kültürel değerlerini ölçmek amacıyla 22 soru yer alır. Ölçekte 1,2,3,4,5, ve 6. sorular kültürel değerlerin bireycilik- kolektivizm boyutunu, 7,8,9,10 ve 11. Sorular erillik- dişillik boyutunu 12,13,14,15 ve 16. sorular belirsizlikten sakınma aralığı boyutunu, 17,18,19,20,21,22 sorular ise güç aralığı boyutunu ölçmeye dönük soruları ifade eder. Türkiye uygulama örneği de mevcut olan ölçeğin, Türkçe tercümesi ise kendi doktora tezinde ölçeği Türkçe'ye tercüme etmiş ve uygulamış olan Mert Aktaş ile iletişime geçilerek elde edilmiştir. Ölçeğin İngilizce ve Türkçe versiyonları tezin ekler bölümünde yer almaktadır.

### **3.2.2. Paternalist Liderlik Ölçeği**

Araştırmada paternalist liderlik eğilimini ölçmek amacıyla kullanılan, Paternalist Liderlik Ölçeği 10 sorudan oluşmaktadır. Orjinali 6'lı likert formatında olan ölçek çalışmada 5'li likert formatına göre düzenlenmiştir. Ölçeğin ilk dört sorusu paternalist liderin iş yerinde aile ortamı yaratması ile ilgili soruları ifade eder. Ölçeğin onu takip eden 5,6 ve 7. soruları paternalist liderin iş dışı konularda çalışanın hayatına katılımına yönelik olup 8,9 ve 10. soruları ise sadakat ve itaat konuları ile ilgilidir. Araştırmada ölçeğin kendisine ve Türkçe tercümesine ise ölçeği geliştiren isimlerden biri olan Zeynep Aycan ile iletişime geçilerek ulaşılmıştır. Ölçeğin İngilizce ve Türkçe versiyonlarına yine tezin ekler bölümünde yer verilmiştir.

### **3.2.3. Ölçeklerin Güvenirliliği**

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilir olup olmadıklarını belirleyebilmek üzere ölçeklerin güvenirlilik katsayıları incelenmiştir. Uygulanan ölçeklerin güvenirliliğine bağlı olarak 0 ile 1 arasında değer alan alfa katsayısı, 0.80-1.00 arasında ise yüksek güvenirliliğe, 0.60-0.80 arasında oldukça güvenirliliğe, 0.40-0.60 arasında düşük güvenirliliğe, 0.00-0.40 arasında güvenilir olmayan bir ölçeğe işaret eder (Alpar, 2003: 382). Güvenirlilik analizi neticesinde ölçeklerin güvenirliliklerini negatif yönde etkileyen “Bireylerden grubun başarısı için kendi hedeflerinden vazgeçmeleri beklenmemelidir”, “Çalışanlar yönetimin kararları ile ihtilafa düşmemelidirler” ve “İdeal bir lider/yönetici çalışanları için neyin en iyi olduğunu bildiğine inanır” ifadeleri değerlendirme dışı bırakılmıştır. Tablo 2'de de görüldüğü gibi çalışmada kullanılan

ölçeklerin güvenilirliğinde alt sınır 0.72, üst sınır ise 0.88'dir. Bu sebeple çalışmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliği kabul edilebilir düzeydedir.

**Tablo 2**  
**Ölçek Güvenirlikleri**

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

Benzer özellik veya yapıyı ölçen değişkenleri bir araya gruplayan faktör analizi ise ölçme aracının hangi maddelerle ne şekilde bir yapıyı ölçeceğini ortaya koyan istatistiksel bir tekniktir (Can, 2014: 293). Araştırmada kullanılan her iki ölçeğe de ayrı ayrı faktör analizi uygulanarak, ölçeklerin hangi alt boyutlardan oluştuğu tespit edilmiştir.

Analiz sonucunda Tablo 3'de de görüldüğü üzere kültürel değerler ölçeğinin, kollektivizm-bireycilik, belirsizlikten sakınma, güç aralığı ve erillik-dişillik olmak üzere dört faktörlü yapısı çalışmada sağlanmıştır.

**Tablo 3**  
**Kültürel Değerler Ölçeği Alt Boyutları**

	Component			
	1	2	3	4
Grubun iyiliği bireysel ödüllerden daha önemlidir.		.825		
Grubun başarısı bireysel başarıdan daha önemlidir.		.777		
Çalışma grubunun uyeleri tarafından kabul edilmek çok önemlidir.		.500		
Çalışanlar sadece grubun iyiliğini düşündükten sonra kendi hedeflerinin peşinde olmalıdır.		.663		

**Tablo 3'ün Devamı**

Yöneticiler bireysel hedefler zarar görse dahi grup bağlılığını özendirmelidir.		.682		
Toplantılar bir erkek tarafından başkanlık edildiğinde daha etkili olarak yürümektedir.	.839			
Erkeğin profesyonel bir kariyere sahip olması kadının profesyonel bir kariyere sahip olmasından daha önemlidir.	.842			
Erkekler genelde problemleri mantıksal analiz ile çözerken kadınlar sezgi ile çözmektedirler.	.711			
Örgütsel problemleri çözmek erkeklere özgü olan etkin ve kuvvetli bir yaklaşımı gerektirmektedir.	.831			
Yüksek seviyede bir pozisyonda erkeğin olması kadının olmasından daha tercih edilebilirdir.	.854			
Çalışanların her zaman ne yapmaları beklendiğini bilmeleri için iş gereksinimlerinin ve talimatlarının detaylı bir biçimde belirtilmesi önemlidir.			.686	
Yöneticiler çalışanları kuralları ve prosedürleri yakından takip etmelerini beklemelidirler.			.583	
Kurallar ve düzenlemeler çalışanlara kuruluşun onlardan ne beklediğini söylemesi açısından önemlidir.			.775	
Standart çalışma prosedürleri çalışanlara işlerini yaparken yardımcı olmaktadır.			.655	
Çalışanların işlemler hakkında detaylı bir biçimde bilgilendirilmesi önemlidir.			.710	
Yöneticiler çoğu kararlarını astlarına danışmadan almalıdırlar.				.709
Yöneticilerin astları ile başa çıkarken sürekli olarak güç ve otorite kullanması gerekmektedir.				.779
Yöneticiler çalışanlara fikirlerini çok nadiren sormalıdırlar.				.771
Yöneticiler çalışanlar ile iş dışı sosyal ilişkiden kaçınmalıdırlar.				.665

Ekstraksiyon Metodu: Temel Bileşenler Analizi.  
Rotasyon Metodu: Kaiser Normalizasyon ile Varimax.



Yapılan faktör analizi neticesinde iş yerinde aile ortamı yaratma, çalışanın iş dışındaki özel hayatına katılım ile sadakat ve korunma beklentisi olmak üzere üç alt boyutu bulunan paternalist liderlik eğiliminin ise çalışmada iki alt boyuta indirildiği görülmüştür. İş çevresinin aile ortamının bir uzantısı olduğu görüşüne paralellik gösterecek şekilde katılımcılar paternalist liderin iş yerinde aile ortamı yaratma alt boyutu ile çalışanın iş dışındaki özel hayatına katılım alt boyutlarını aynı alt boyut olarak algıladıkları tespit edilmiştir. Bu çerçevede ölçek çalışmada iki faktörlü yapı teşkil etmektedir.

**Tablo 4**  
**Paternalist Liderlik Ölçeği Alt Boyutları**

	Component	
	1	2
İdeal bir lider/yönetici çalışanlarına karşı bir aile büyüğü (baba/anne veya ağabey/abla) gibi davranır	,818	
İdeal bir lider/yönetici çalışanlarına bir aile büyüğü gibi öğüt verir.	,789	
İdeal bir lider/yönetici işyerinde aile ortamı yaratmaya önem verir.	,848	
İdeal bir lider/yönetici bir ebeveynin çocuğundan sorumlu olması gibi her çalışanından kendini sorumlu hisseder.	,785	
İdeal bir lider/yönetici ihtiyaçları olduğu zaman, çalışanlarına iş dışı konularda (örn: ev kurma, çocuk okutma, sağlık vb.) yardım etmeye hazırdır.	,693	
İdeal bir lider/yönetici çalışanlarının özel günlerine (örn: nikah, cenaze, mezuniyet vs.) katılır.	,568	
İdeal bir lider/yönetici çalışanlarından birinin özel hayatında yaşadığı problemlerde (örn: aile içi problemlerde) arabuluculuk yapmaya hazırdır.	,571	
İdeal bir lider/yönetici çalışanlarında sadakate, performansa verdiğiinden daha fazla önem verir.		,864
İdeal bir lider/yönetici çalışanlarında gösterdiği ilgi ve alakaya karşılık onlardan bağlılık ve sadakat bekler.		,866

Ekstraksiyon Metodu: Temel Bileşenler Analizi.

Rotasyon Metodu: Kaiser Normalizasyon ile Varimax.

### **3.3. Araştırmada Kullanılan İstatistik Teknikleri**

Çalışma amacına bağlı olarak oluşturulan hipotezleri test etmek üzere Bağımsız Örneklemler için T Testi, Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) ve Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi kullanılmıştır.

#### **3.3.1. Bağımsız Örneklemler İçin T Testi (Independent Samples T Test)**

Bağımsız Örneklemler için T testi (One Sample T Test) iki farklı gruptan elde edilen verilerin ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olup olmadığını tespit etmek için uygulanan parametrik testi ifade eder (Can, 2014:115). Araştırmada, katılımcının paternalist liderlik eğilimi üzerinde cinsiyet faktörünün istatistiksel açıdan anlamlı bir fark yaratıp yaratmadığını tespit edebilmek üzere Bağımsız Örneklemler için T Testi uygulanmış, kadın ve erkek katılımcıların paternalist liderlik eğilimleri arasındaki ortalama farkının istatistiksel açıdan anlamlı olup olmadığı incelenmiştir.

#### **3.3.2. Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)**

Tek yönlü varyans analizi ikiden fazla gruptan elde edilen verilerin ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olup olmadığını tespit etmek için uygulanan parametrik testi ifade eder (Can, 2014: 47). Araştırmada, katılımcının paternalist liderlik eğilimi üzerinde yaş ve eğitim durumunun istatistiksel açıdan anlamlı bir fark yaratıp yaratmadığını tespit edebilmek üzere Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) uygulanmıştır.

#### **3.3.3. Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi**

Çoklu doğrusal regresyon analizi genel olarak bağımlı değişken ve üzerinde etkili olan bir dizi bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi ortaya koymak için yapılan bir analizdir (Can, 2014:273). Bu sebeple araştırma kapsamındaki, kültürel değerlerin paternalist liderlik eğilimi üzerinde etkisi var mıdır ve varsa ne tür bir etkiye sahiptir sorularının cevabını bulabilmek üzere çoklu doğrusal regresyon analizi kullanılmıştır. Analizde paternalist liderlik eğilimi bağımlı, kültürel değerler ise bağımsız değişkeni ifade eder.

### 3.4. Bulgular

Araştırmanın bu kısmında öncelikle katılımcıların paternalist liderlik eğilimi ve kültürel değerler ortalamalarına yer verilecek, daha sonra ise uygulanan istatistik teknikleri sonucunda araştırmada kabul veya red edilen hipotezler ortaya koyulacaktır.

#### 3.4.1. Kültürel Değerler

Tablo 5'te de görüldüğü üzere 4 üzeri bir ortalama ile belirsizlikten sakınma aralığı örgütte görülen en yüksek kültürel değer olarak tespit edilir. Kollektivist anlayış ise, 3,8 ortalama ile onu takip etmektedir. Söz konusu bulgular literatürdeki Türkiye'nin belirsizlikten sakınma aralığı yüksek, kollektivist anlayışın baskın bir ülke olduğu kanısına paralellik gösterir. Ayrıca Türkiye'yi, dışillik özellikler gösteren ülkeler arasında ele alan literatürden çok da farklı olmayacak şekilde örgütteki erillik değeri ortalamasının 2,6 olduğu tespit edilmiştir. Ancak örgütteki güç aralığı 1,9 ortalama ile, literatürdeki Türkiye'nin güç aralığı yüksek bir ülke olduğu kanaatinden farklılaşmaktadır. Söz konusu bulgunun altında yatan birkaç sebepten bahsetmek mümkündür. Öyle ki, Aycan (2006) göre Türkiye'deki kurumlarda güç mesafesi giderek azalmaktadır. Aynı şekilde Sakarya Üniversitesi'nin iş süreçlerinde bürokrasiyi minimize ederek verimliliği ve değişimi maksimize etmeye çalışan yönetim politikasının da söz konusu durumda etkili olduğu düşünülmektedir.

**Tablo 5**  
**Personel Kültürel Değer Ortalamaları**

	<b>Belirsizlikten Sakınma Aralığı</b>	<b>Kollektivizm</b>	<b>Erillik</b>	<b>Güç Aralığı</b>
Genel	4,1	3,8798	2,6202	1,9613
Kadroya Göre				
Akademik	4,1407	3,865	2,5846	1,8984
İdari	4,058	3,916	2,708	2,116
Cinsiyete Göre				
Kadın	4,1655	3,7862	2,0948	1,9517
Erkek	4,0922	3,927	2,8852	1,9661
Yaşa Göre				
18-35 yaş	4,0743	3,8984	2,6251	1,9563
36-55 yaş	4,174	3,8616	2,5726	1,9397
56 ve üzeri	4,0824	3,8353	2,9765	2,2
Medeni Duruma Göre				

*Tablo 5'in Devamı*

Evli	4,1366	3,8667	2,7203	1,9756
Bekar	4,068	3,912	2,374	1,926
Akademik Unvana Göre				
Prof.	4,2194	3,8129	2,7355	2,0065
Doç. Dr.	4,0818	3,9182	2,4818	1,8818
Yrd. Doç. Dr.	4,1657	3,8429	2,4914	1,8914
Öğr. Gör.	4,3176	3,8294	2,5118	1,8941
Araş. Gör.	4,0169	3,9352	2,6451	1,8563
Okutman/Uzman/Diğeri	4,1368	3,8	2,6421	2,0105
İdari Kadro Eğitime Göre				
İlkokul-Ortaokul	4,4	3,8	3,8	2,6
Lise-Ön Lisans	3,8788	3,903	2,5152	2,0303
Lisans (4 Yıllık)	4,1362	3,966	2,6596	2,1021
Yuksek Lisans	4,1882	3,8235	3,1529	2,2118
Doktora	3,9	3,8	2,7	2,8

Akademik ve idari kadro bazında bakıldığında ise idari ve akademik personelin kültürel boyutlar açısından ciddi farklılıklar göstermemekle beraber idari personelde kolektivist, eril ve yüksek güç aralığı anlayışlarının akademik personele göre daha yaygın olduğu keşfedilmiştir. Ancak yapılan Bağımsız Örneklem için T testi sonuçlarına göre güç aralığı dışındaki söz konusu ortalama farklarının istatistiksel olarak anlamlı ve yorumlanabilir olmadığı tespit edilmiştir.

**Tablo 6**  
**Akademik-İdari Kadro Kültürel Değerler**  
**Bağımsız Örneklem İçin T Testi Sonuçları**

	<b>Kadro Türü</b>	<b>Sayı</b>	<b>Ortalama</b>	<b>Standart Sapma</b>	<b>F</b>	<b>t</b>	<b>df</b>	<b>p</b>
Erillik	Akademik	246	2,5846	,97642	,251	-1,046	344	,296
		100	2,7080	1,03842				
Belirsizlikten Sakınma Aralığı	Akademik	246	4,1407	,50618	,694	1,337	344	,182
		100	4,0580	,55654				
Güç Aralığı	Akademik	246	1,8984	,63265	4,948	-2,783	344	,006
		100	2,1160	,72093				
Kolektivizm	Akademik	246	3,8650	,67297	,281	-,616	344	,538
		100	3,9160	,75434				

Cinsiyet açısından ise erkek ve kadın katılımcılar arasında en dikkat çekici farkın tahmin edilebileceği üzere erillik boyutunda olduğu görülecektir. Tablo 7’de de görüldüğü gibi erkekler katılımcılar kadın katılımcılara oranla daha fazla eril kültürel değer özelliğine sahiptir. Aynı şekilde belirsizlikten sakınma aralığı ve güç aralığı erkek katılımcılarda; kollektivist anlayış ise kadın katılımcılarda daha ağır basmaktadır. Söz konusu ortalamaların istatistiksel açıdan anlamlı ve yorumlanabilir olup olmadığını görebilmek adına tekrar Bağımsız Örneklemeler için T testine başvurulmuştur. Buna göre kadın ve erkek katılımcılar arasında sadece erillik boyutu ortalamasının anlamlı olarak farklılık gösterdiği fark edilmiştir.

**Tablo 7**  
**Kadın-Erkek Kültürel Değerler Bağımsız Örneklemeler İçin T Testi Sonuçları**

Cinsiyet		Sayı	Ortalama	Standart Sapma	F	t	df	p
Erillik	Kadın	116	2,0948	,83924	2,738	-7,517	344	,000
	Erkek	230	2,8852	,96273				
Belirsizlikten Sakınma Aralığı	Kadın	116	4,1655	,49784	,004	1,235	344	,218
	Erkek	230	4,0922	,53279				
Güç Aralığı	Kadın	116	1,9517	,62894	2,461	-,189	344	,850
	Erkek	230	1,9661	,68475				
Kollektivizm	Kadın	116	3,7862	,74073	,167	-1,779	344	,076
	Erkek	230	3,9270	,67018				

Kültürel boyutların farklı yaş grupları çerçevesinde istatistiksel açıdan anlamlı farklılaşıp farklılaşmadığını keşfetmek için ise Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)’a başvurulmuş olsa da gruplar arası ortalama farkının istatistiksel açıdan anlamlı ve yorumlanabilir olmadığı tespit edilmiştir. Aynı şekilde medeni durum faktörünün kültürel değer ortalama farkları üzerindeki rolünü ortaya koyabilmek üzere Bağımsız Örneklemeler için T testine bir daha başvurulmuş, sadece erillik boyutunun bekar ve evli katılımcılar arasında anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmüştür. Diğer bir ifade ile evli katılımcılarda daha yüksek olan erillik anlayışı, istatistiksel açıdan anlamlı ve yorumlanabilir. Söz konusu durumda ise evlilik müessesinin toplumsal açıdan kadına daha fazla evle ilgili görev ve sorumluluklar yüklerken erkeğe ise daha çok ev dışında, iş hayatında rol biçen, yönetimi erkeğe atfeden yapısının önemli olduğu

düşünülmektedir. Dolayısıyla evliliğin kadın ve erkek rolleri arasındaki ayrımı pekiştirdiği söylenebilir. Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi sonucunda kültürel değer boyutlarının, akademik kadroda farklı unvanlara; idari kadroda ise farklı eğitim durumlarına göre istatistiksel açıdan anlamlı ve yorumlanabilir bir farklılık göstermediği görülmüştür.

**Tablo 8**  
**Evli-Bekar Kültürel Değerler Bağımsız Örneklemeler İçin T Testi Sonuçları**

Medeni Durum		Sayı	Ortalama	Standart Sapma	F	t	df	p
Erillik	Evli	246	2,7203	,95130	1,603	2,969	344	,003
	Bekar	100	2,3740	1,05970				
Belirsizlikten Sakınma Aralığı	Evli	246	4,1366	,49870	,130	1,109	344	,268
	Bekar	100	4,0680	,57435				
Güç Aralığı	Evli	246	1,9756	,66717	,431	,628	344	,531
	Bekar	100	1,9260	,66403				
Kollektivizm	Evli	246	3,8667	,67014	1,169	-,548	344	,584
	Bekar	100	3,9120	,76082				

### 3.4.2. Paternalist Liderlik Eğilimi

Araştırmada katılımcıların paternalist liderlik eğilimi ortalamasınının 3.38 olduğu tespit edilmiştir. Söz konusu eğilim akademik personel bağlamında 3,37 idari personelde ise 3,43'tür. Çalışmada, akademik ve idari kadro arasındaki söz konusu PLE ortalaması farkının istatistiksel açıdan anlamlı olup olmadığını teşhis edebilmek üzere Bağımsız Örneklemeler için T testi uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucunda akademik ve idari personel arasındaki PLE ortalama farkının istatistiksel açıdan anlamlı olmadığı tespit edilmiştir. Buna rağmen idari personelin PLE'sinin daha yüksek çıkmasında idari personelin akademik personele oranla daha fazla amir-memur ilişkisi içinde bulunmasının etkili olabileceği düşünülmektedir.

Cinsiyet bazında ele alındığında ise erkek katılımcıların paternalist liderlik eğiliminin kadın katılımcılardan daha fazla olduğu görülecektir. Kadın ve erkek arasındaki PLE ortalama farkının istatistiksel açıdan anlamlı olup olmadığını tespit etmek üzere yapılan

Bağımsız Örneklem için T Testi sonuç ve yorumlarına ise çalışmanın hipotez testleri bölümünde yer verilecektir.

Yaşlar açısından karşılaştırıldığında, genel olarak en yüksek paternalist liderlik eğiliminin ileri yaş grubunda olduğu görülecektir. Bu durum 56 ve üzeri yaş grubunda bulunan katılımcıların iş ortamını aile hayatının bir uzantısı olarak gördüğü, makam sahibi yönetici veya liderin astlarını iş dışı konularda da desteklemesi gerektiği geleneksel anlayışına daha fazla yakın olduğu izlenimi vermektedir. Buna karşın paternalist liderlik eğilimi yaşa bağlı olarak düzenli bir artış veya azalış göstermemektedir. Katılımcının yaşının paternalist liderlik eğilimini yordayıp yordamadığını teşhis etmek üzere uygulanan Tek Yönlü Varyans Analizi sonuç ve yorumlarına ise yine hipotez testleri kısmında yer verilecektir.

Medeni durum bağlamında ise bekar katılımcıların evli katılımcılara göre PLE'lerinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Aynı şekilde evli ve bekarlar arasındaki PLE farkının istatistiksel açıdan anlamlı ve yorumlanabilir olup olmadığı yine Bağımsız Örneklem için T Testi ile incelenerek söz konusu ortalama farkının istatistiksel açıdan anlamlı olmadığı tespit edilmiştir.

Akademik kadro açısından bakıldığında ise, araştırma görevlilerinin diğer akademik kadrolara göre daha fazla PLE göstermekte olduğu görülmüştür. Uygulanan Tek Yönlü Varyans Analizi neticesinde ise unvanlar arasındaki ortalama farkının anlamlı olmadığı görülmüş olsa da, akademik kariyerlerinin başında olan ve genellikle yardımcı doçent, doçent veya profesör unvanlarına sahip hocalardan biri ile çalışan, hatta kimi zaman onları asiste eden ve böylece onlarla çok daha yakın ilişkiler kuran araştırma görevlilerinde PLE'nin yüksek çıkması doğal görülmektedir.

Cinsiyet bazında bakıldığında erkek katılımcıların paternalist liderlik eğiliminin kadın katılımcılardan daha yüksek olduğu görülecektir. Söz konusu farkın istatistiksel açıdan anlamlı ve yorumlanabilir olup olmadığı ise yine çalışmanın hipotez testleri bölümünde incelenecektir.

**Tablo 9**  
**Paternalist Liderlik Eğilimi Ortalamaları**

PLE	Sayı	Ortalama	Standart Sapma
Genel	346	3,3895	0,76074
<b>Kadroya Göre</b>			
Akademik	246	3,3717	0,75438
İdari	100	3,4333	0,77826
<b>Cinsiyete Göre</b>			
Kadın	116	3,2423	0,73755
Erkek	230	3,463768	0,76301
<b>Yaşa Göre</b>			
18-35 yaş	183	3,485124	0,73659
36-55 yaş	146	3,239726	0,78640
56 ve üzeri	17	3,647059	0,56824
<b>Medeni Duruma Göre</b>			
Evli	246	3,380307	0,7546
Bekar	100	3,412222	0,77903
<b>Akademik Unvana Göre</b>			
Prof.	31	3,283154	0,75022
Doç. Dr.	22	3,181818	0,73347
Yrd. Doç. Dr.	70	3,250794	0,72865
Öğr. Gör.	34	3,398693	0,94523
Araş. Gör.	71	3,616588	0,67241
Okutman/Uzman/Digeri	19	3,239766	0,62225
<b>İdari Kadro Eğitime Göre</b>			
İlkokul-Ortaokul	1	3,6667	.
Lise-Ön Lisans	33	3,4444	0,79592
Lisans (4 Yillik)	47	3,489362	0,76724
Yuksek Lisans	17	3,287582	0,81844
Doktora	2	3,055556	1,021376

Araştırmada paternalist liderlik eğilimini ölçmek üzere yer alan sorular incelendiğinde ise, Tablo 10'da da görülebileceği üzere, katılımcıların çok büyük bir çoğunluğunun ideal bir yöneticinin/liderin çalışanların özel günlerine (nikah, cenaze, mezuniyet vs.) katılacağı konusunda hemfikir olduğu fark edilir. Aynı şekilde katılım oranı yüksek diğer kanaatler ise ideal bir liderin/yöneticinin ihtiyaçları olduğu zaman, çalışanlarına iş dışı konularda (örn., ev kurma, çocuk okutma, sağlık vb.) yardım etmeye hazır olduğu ve ideal bir liderin/yöneticinin bir ebeveynin çocuğundan sorumlu olması gibi her çalışanından kendini sorumlu hissedeceğidir. Paternalist liderlik eğilimi dahilinde en düşük ortalamaya sahip ifade ise "İdeal bir lider/yönetici çalışanlarından birinin özel



hayatında yaşadığı problemlerde (örn., aile içi problemlerde) arabuluculuk yapmaya hazırdır” ifadesi olurken, onu “İdeal bir lider/yönetici çalışanlarında sadakate, performansa verdiğinden daha fazla önem verir” yargısı izler.

**Tablo 10**  
**Paternalist Liderlik Ölçeği Sorularına Verilen Cevap Ortalamaları**

	Sayı	Ortalama	Standart Sapma
İdeal bir lider/yönetici çalışanlarının özel günlerine (örn., nikah, cenaze, mezuniyet vs.) katılır.	346	4,0723	,81150
İdeal bir lider/yönetici ihtiyaçları olduğu zaman, çalışanlarına iş dışı konularda (örn: ev kurma, çocuk okutma, sağlık vb.) yardım etmeye hazırdır.	346	3,5000	1,02505
İdeal bir lider/yönetici bir ebeveynin çocuğundan sorumlu olması gibi her çalışanından kendini sorumlu hisseder.	346	3,4653	1,09025
İdeal bir lider/yönetici çalışanlarında gösterdiği ilgi ve alakaya karşılık onlardan bağlılık ve sadakat bekler.	346	3,3642	1,11136
İdeal bir lider/yönetici işyerinde aile ortamı yaratmaya önem verir.	346	3,3584	1,18635
İdeal bir lider/yönetici çalışanlarına karşı bir aile büyüğü (baba/anne veya ağabey/abla) gibi davranır.	346	3,3468	1,15769
İdeal bir lider/yönetici çalışanlarına bir aile büyüğü gibi öğüt verir.	346	3,1936	1,16473
İdeal bir lider/yönetici çalışanlarında sadakate, performansa verdiğinden daha fazla önem verir.	346	3,1243	1,12115
İdeal bir lider/yönetici çalışanlarından birinin özel hayatında yaşadığı problemlerde (örn: aile içi problemlerde) arabuluculuk yapmaya hazırdır.	346	3,0809	1,07101

İfadelere “ne katılıyorum ne de katılmıyorum” cevabını vererek kararsız kalanlar değerlendirme dışı bırakıldığında ve “kesinlikle katılmıyorum” ve “katılmıyorum” ifadeleri katılmıyorum; “kesinlikle katılıyorum” ve “katılıyorum” ifadeleri katılıyorum şeklinde gruplandırıldığında ise cinsiyetler açısından paternalist liderlik algısı karşılaştırmaları Tablo 11’deki gibi gösterilebilir. Bu çerçevede katılımcıların büyük bir çoğunluğunun üzerinde hemfikir olduğu ideal bir yöneticinin/liderin çalışanların özel günlerine (nikah, cenaze, mezuniyet vs.) iştirak edeceği ifadesine kadın personelin %78,5’i, erkek personelin ise %85,6’sı katılmaktayken, kadın personelin yalnızca

%4,3'ü erkek personelin ise %4,7'si katılmadığını beyan etmiştir. Personel açısından katılım oranı yüksek bir diğer ifade olan ideal bir lider/yönetici ihtiyaçları olduğu zaman, çalışanlarına iş dışı konularda (örn: ev kurma, çocuk okutma, sağlık vb.) yardım etmeye hazır olduğu ifadesine ise kadınların %56'sı, erkeklerin %58,7'si katılmakta olduklarını ortaya koymuşlardır. Buna rağmen kadınların %14,6'sı, erkeklerin ise %18,7'si ifadeye katılmamıştır. Söz konusu ifadeyi takip eden ideal bir lider/yönetici bir ebeveynin çocuğundan sorumlu olması gibi her çalışanından kendini sorumlu hissedeceği yargısı, kadınların %47,4'ü, erkeklerin ise %66,1'i tarafından destek görmekteyken; kadınların %25,8'i ve erkeklerin %20,5'i tarafından kabul görmez.

Katılım oranı düşük ifadelere baktığımızda ise daha önce de ifade edildiği gibi ideal bir liderin/yöneticinin çalışanlarında sadakate, performansa verdiğiinden daha fazla önem vereceği ve çalışanlarından birinin özel hayatında yaşadığı problemlerde (örn., aile içi problemlerde) arabuluculuk yapmaya hazır olduğu yargısı ön plana çıkar. İdeal bir lider/yönetici çalışanlarında sadakate, performansa verdiğiinden daha fazla önem verir ifadesine kadınların %43,1'i, erkeklerin ise %42,1'i ancak katılırken, kadınların %27,5'i ve erkeklerin %32,1'i aksi tutum göstermiştir. Bununla birlikte cinsiyetler açısından en büyük farkı gösteren ifade ise ideal bir liderin/yöneticinin çalışanlarından birinin özel hayatında yaşadığı problemlerde (örn., aile içi problemlerde) arabuluculuk yapmaya hazır olduğudur. Zira söz konusu ifadeye kadınların sadece %19'u katılırken, erkeklerin %43,9'u katılmıştır. Yine katılmıyorum diyenlerin oranı erkeklerde %24,8'de kalırken, kadınlarda %40,5'e kadar yükselir.

Elde edilen verilere genel olarak bakıldığında erkeklerin, liderlerin özel hayatlarına katılımlarına daha fazla tolerans gösterdikleri ve liderlerinden iş yerinde daha fazla aile ortamı yaratmalarını bekledikleri söylenebilir. Erkek çalışanlarda daha yüksek olan paternalist liderlik eğiliminin kadın ve erkek arasında gösterdiği farkın ise istatistiksel açıdan anlamlı ve yorumlanabilir olup olmadığı ise çalışmanın 66. sayfasındaki hipotez testleri bölümünde paternalist liderlik eğilimi ve demografik özellikler ilişkisi başlığı altında sorgulanacaktır.

**Tablo 11**  
**Cinsiyet Açısından Paternalist Liderlik Algısı Karşılaştırmaları**

	Katılıyorum		Katılmıyorum	
	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek
İdeal bir lider/yönetici çalışanlarının özel günlerine (örn., nikah, cenaze, mezuniyet vs.) katılır.	% 78,5	%85,6	%4,3	%4,8
İdeal bir lider/yönetici ihtiyaçları olduğu zaman, çalışanlarına iş dışı konularda (örn: ev kurma, çocuk okutma, sağlık vb.) yardım etmeye hazırdır.	%56	%58,7	%14,6	%18,7
İdeal bir lider/yönetici bir ebeveynin çocuğundan sorumlu olması gibi her çalışanından kendini sorumlu hisseder.	%47,4	%66,1	%25,8	%20,5
İdeal bir lider/yönetici çalışanlarında gösterdiği ilgi ve alakaya karşılık onlardan bağlılık ve sadakat bekler.	%62,1	%56,5	%20,7	%26,1
İdeal bir lider/yönetici işyerinde aile ortamı yaratmaya önem verir.	%38,7	%57,4	%29,3	%24
İdeal bir lider/yönetici çalışanlarına karşı bir aile büyüğü (baba/anne veya ağabey/abla) gibi davranır.	%34,5	%59,6	%30,2	%21,3
İdeal bir lider/yönetici çalışanlarına bir aile büyüğü gibi öğüt verir	%34,5	%50,8	%32,7	%27,8
İdeal bir lider/yönetici çalışanlarında sadakate, performansa verdiğiinden daha fazla önem verir.	%43,1	%42,1	%27,5	%32,1
İdeal bir lider/yönetici çalışanlarından birinin özel hayatında yaşadığı problemlerde (örn: aile içi problemlerde) arabuluculuk yapmaya hazırdır.	%19	%43,9	%40,5	%24,8

Akademik ve idari kadro açısından konuya yaklaşırsa ise Tablo 12'deki gibi bir durumla karşılaşılır. Bu çerçevede akademik ve idari personelin ifadelerine katılım oranı birbirine çok yakınken kadrolar arasında en büyük farkın ideal bir lider/yönetici çalışanlarında sadakate, performansa verdiğiinden daha fazla önem verir yargısında olduğu görülmüştür. Zira söz konusu ifadeye akademik personelin %35,8'i katılırken bu oran idari personelde %59'a kadar çıkar. Bu çerçevede akademik personele oranla idari personelin sadakati performanstan daha fazla öncelediği söylenebilir.

**Tablo 12**  
**Kadro Türü Açısından Paternalist Liderlik Algısı Karşılaştırmaları**

	Katılıyorum		Katılmıyorum	
	Akademik	İdari	Akademik	İdari
İdeal bir lider/yönetici çalışanlarının özel günlerine (örn., nikah, cenaze, mezuniyet vs.) katılır.	%84,6	%80	%3,6	%7
İdeal bir lider/yönetici ihtiyaçları olduğu zaman, çalışanlarına iş dışı konularda (örn: ev kurma, çocuk okutma, sağlık vb.) yardım etmeye hazirdir.	%56,5	%61	%15	%23
İdeal bir lider/yönetici bir ebeveynin çocuğundan sorumlu olması gibi her çalışanından kendini sorumlu hisseder.	%61,4	%56	%18,3	%32
İdeal bir lider/yönetici çalışanlarına gösterdiği ilgi ve alakaya karşılık onlardan bağlılık ve sadakat bekler.	%54,1	%69	%28	%15
İdeal bir lider/yönetici işyerinde aile ortamı yaratmaya önem verir.	%51,2	%51	%23,6	%31
İdeal bir lider/yönetici çalışanlara karşı bir aile büyüğü (baba/anne veya ağabey/abla) gibi davranır.	%54,4	%43	%21,9	%30
İdeal bir lider/yönetici çalışanlarına bir aile büyüğü gibi öğüt verir.	%43,9	%49	%29,2	%30
İdeal bir lider/yönetici çalışanlarında sadakate, performansa verdiğinden daha fazla önem verir.	%35,8	%59	%35,4	%19
İdeal bir lider/yönetici çalışanlarından birinin özel hayatında yaşadığı problemlerde (örn., aile içi problemlerde) arbuluculuk yapmaya hazirdir.	%34,1	%39	%29,7	%31

Dolayısıyla örgüte talep edilen liderlik anlayışı çerçevesinde liderden çalışanın nikah, düğün, mezuniyet ve cenaze gibi özel günlerine katılması, iş dışı sorunlarında çalışanına yardım etmesi buna rağmen onun aile içi meselelerine mesafeli durması beklenir. Ortalama eğilim çerçevesinde, ebeveyn ilgisine benzer şekilde, çalışanın gözetmesi beklenen liderin, çalışanın sadakatini performansının önünde tutması da yine örneklem dahilinde pek tercih edilmez.

Görüleceği üzere liderin, çalışan özel hayatına katılımının da belli sınırları vardır. Bu sınır, liderden beklenti bağlamında çalışanın iş dışındaki hayatına katılımı ile iş yerinde aile ortamı yaratması boyutlarının daha çok öne çıktığı erkek katılımcılarda görece fazla özel hayata yakınsar. Aynı şekilde bireyci özellik gösteren toplumlarda lider ile çalışan arasındaki ilişki daha çok iş çevresi ile sınırlı tutulurken, kolektivist anlayışının hakim olduğu araştırma örgütünde bu sınırın çalışanın özel hayatına doğru belli bir noktaya kadar ilerlediği görülmüştür.

### **3.4.3. Hipotez Testleri**

Çalışmanın bu bölümünde uygulanan analizler neticesinde geçerliliği kabul veya red edilen hipotezlere yer verilecektir.

#### **3.4.3.1. Paternalist Liderlik Eğilimi ve Demografik Özellikler İlişkisi**

Çalışmanın bu bölümünde katılımcıların yaş, cinsiyet ve eğitim demografik özelliklerinin paternalist liderlik eğilimi üzerinde etkili olup olmadığı hipotez testleri ile incelenecektir.

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

Paternalist liderlik eğilimi üzerinde eğitim faktörünün etkili olup olmadığını tespit edebilmek üzere yine Tek Yönlü Varyans Analizi uygulanmıştır. Analiz neticesinde hem akademik hem de idari personelin eğitim seviyelerinin PLE üzerinde anlamlı ve yorumlanabilir bir fark yaratmadığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla Hipotez 1.2. yani “Eğitim seviyesi arttıkça çalışandaki paternalist liderlik eğilimi azalır” hipotezi reddedilmiştir.

Paternalist liderlik eğilimi üzerinde cinsiyet faktörünün etkili olup olmadığını tespit edebilmek üzere ise Bağımsız Örneklem İçin T Testi uygulanmıştır. Analiz neticesinde cinsiyetler arasındaki PLE ortalama farkının istatistiksel olarak anlamlı ve yorumlanabilir olduğu görülmüştür. Buradan hareketle erkek katılımcıların paternalist

liderlik eğiliminin kadın katılımcılara oranla istatistiksel açıdan anlamlı bir şekilde daha yüksek olduğu görülmüştür. Bir diğer ifade ile erkek katılımcılar kadın katılımcılara oranla yönetici veya liderlerinden daha fazla paternalist ilgi beklemektedir. Bu çerçevede erkeklerin kadınlardan daha fazla paternalist liderlik eğilimi gösterdiği hipotezi yani Hipotez 1.2 kabul edilir.

**Tablo 13**  
**Paternalist Liderlik Eğilimi ve Cinsiyet İlişkisi Bağımsız**  
**Değişkenler İçin T Testi Sonuçları**

Cinsiyet	Sayı	Ortalama	Standart Sapma	F	t	df	p
Kadın	116	3,2423	,73755	,398	-2,577	344	,010
Erkek	230	3,4638	,76301				

O halde genel olarak katılımcının cinsiyeti dışındaki demografik özelliklerinin paternalist liderlik eğilimini yordamadığı söylenebilir.

#### 3.4.3.2. Paternalist Liderlik Eğilimi ve Kültürel Değerler Regresyon Analizi

Tablo 14'te de görüldüğü üzere ele alınan kültürel boyutların kişilerdeki paternalist liderlik eğilimini açıklama gücü %14,3'tür. Dolayısıyla ortaya konan regresyon modelinin çalışandaki paternalist liderlik eğilimini orta düzeyde açıklayabileceği söylenebilir. Tablo 15'te de görüldüğü üzere söz konusu model anlamlı bir modeli ifade etmektedir.

**Tablo 14**  
**Paternalist Liderlik Eğilimi ve Kültürel Değerler**  
**Regresyon Modeli Açıklama Gücü**

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

**Tablo 15**  
**Kültürel Değerler ve Paternalist Liderlik Eğilimi**  
**Regresyon Modeli Anlamlılık Düzeyi**

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

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

b Bağımlı Değişken: Paternalist Liderlik Eğilimi

Söz konusu model çerçevesinde Tablo 16’da da görüldüğü üzere kolektivizm, güç aralığı ve erillik kültürel değerlerinin paternalist liderlik eğilimi üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir. Bu doğrultuda kolektivizm ile paternalist liderlik eğilimi arasında anlamlı ve pozitif ilişki saptanmıştır. Ancak literatür bağlamından beklenenin aksine belirsizlikten sakınma kültürel değeri ile paternalist liderlik eğilimi arasında doğrudan bir ilişki kurulamamıştır. O halde hipotez 2.3 yani “Kolektivizm değeri arttıkça çalışanın paternalist liderlik eğilimi artar” hipotezi doğrulanırken, hipotez 2.1 yani “Belirsizlikten sakınma aralığı arttıkça çalışanın paternalist liderlik eğilimi artar” hipotezi doğrulanamamıştır. Dolayısıyla bireylerin belirsizliğe karşı göstereceği tolerans azaldıkça izleyicinin paternalist özellikler gösteren liderler etrafında kümeleşmesi argümanı burada kendini göstermemiştir denebilir. Elde edilen bu bulguda Sakarya Üniversitesi’nin takip ettiği, iş süreç ve pratiklerini daha rasyonel standartlara oturtan ve böylece örgütteki iş süreçlerini sadece liderlerin inisiyatifine bırakmayan anlayışın da önemli bir etkisi olduğu düşünülmektedir.

**Tablo 16**  
**Çalışanların Paternalist Liderlik Eğilimleri ile Kültürel**  
**Değerleri İlişkisi Çoklu Regresyon Analizi**

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

Bağımlı Değişken: Paternalist Liderlik Eğilimi

Araştırmada aynı zamanda erillik boyutunun paternalist liderlik eğilimi üzerinde pozitif yönde etkili olduğu görülmüştür. Söz konusu ilişkinin altında ise paternalist liderin korumak, kollamak, sahip çıkmak gibi içinde bulunduğumuz toplumda daha çok erkeklere atfedilen özelliklerle ilişkili olabileceği düşünülmektedir. Bu doğrultuda hipotez 2.4 yani “Erillik değeri arttıkça çalışanın paternalist liderlik eğilimi artar” hipotezi doğrulanmıştır.

Araştırmada bir diğer boyut olan güç aralığının da paternalist liderlik eğilimi üzerinde etkili olduğu görülmüştür. Ancak tahmin edilenin aksine güç aralığı ile paternalist liderlik eğilimi arasında pozitif yönlü değil negatif yönlü bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Yani güç aralığı azaldıkça çalışanın paternalist eğilimi artmaktadır. Dolayısıyla bu durum ilk etapta elde edilen verilerin literatürdeki verilerle ters düştüğünü düşündürmektedir. Ancak paternalist liderlik algısını ölçmek amacıyla katılımcılara yöneltilen sorular incelendiğinde paternalist liderliğin otorite boyutundan çok yardımseverlik boyutu ile ölçüldüğünü ve bu sebeple çalışanın güç aralığı kültürel değerleri ile negatif yönde bir ilişkisinin olmasının da doğal karşılanabileceği düşünülmektedir. Bu sebeple Hipotez 2.2 “Güç aralığı azaldıkça çalışanın paternalist liderlik eğilimi artar” olarak düzeltilmiştir ve söz konusu hipotez doğrulanmıştır.

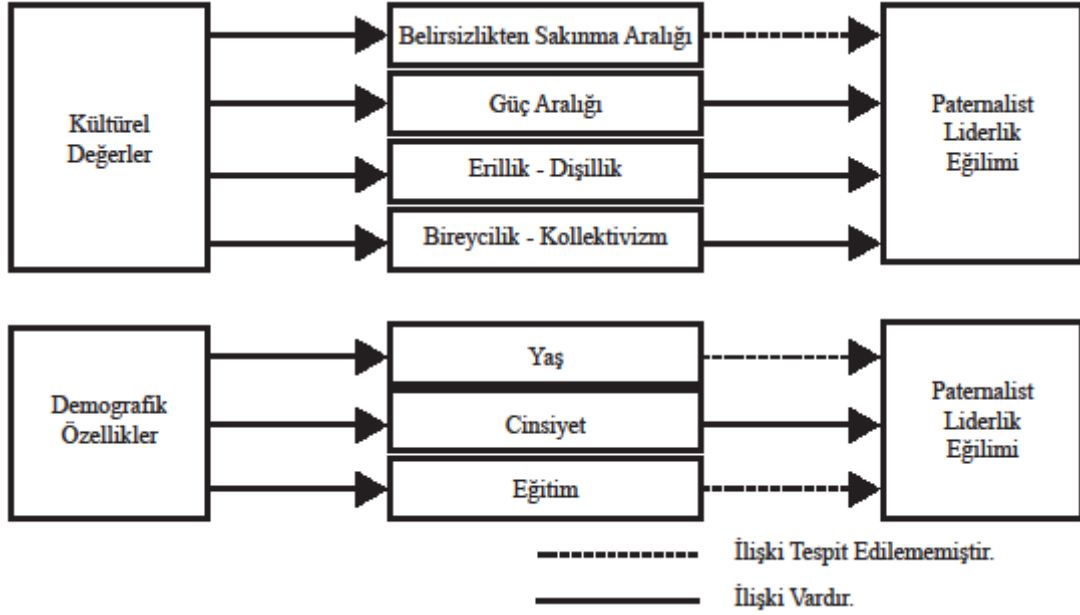
O halde çalışmada doğrulanan veya reddedilen hipotezler Tablo 17’deki gibidir:

**Tablo 17**  
**Araştırmada Doğrulan ve Reddedilen Hipotezler Tablosu**

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



Dolayısıyla araştırmada çalışanın paternalist liderlik eğilimi üzerinde demografik özelliklerinin etkisi olduğunu savunan Hipotez 1 cinsiyet demografik özelliği dışında doğrulanamamıştır. Çalışanın paternalist liderlik eğilimi üzerinde kültürel değerlerinin etkili olduğunu öne süren Hipotez 2 ise belirsizlikten sakınma aralığı dışında doğrulanmıştır. Bu çerçevede araştırma neticesinde çalışmanın önceki bölümünde ortaya konulan modelin aşağıdaki gibi sağlandığı söylenebilir.



**şekil 5:** Araştırma Sonuç zeti

Özetlemek gerekirse, güç aralığı, erillik-dişillik, bireycilik-kollektivizm kültürel boyutlarının çalışandaki paternalist liderlik eğilimini etkileyen unsurlardan olduğu ve söz konusu eğilimin cinsiyetler arasında anlamlı olacak şekilde farklılaştığı söylenebilir. Belirsizlikten sakınma aralığı kültürel boyutu ile yaş ve eğitim durumu demografik özelliklerinin ise bu anlamda istatistiksel olarak anlamlı ve yorumlanabilir bir fark yaratmadığı yine araştırma çerçevesinde tespit edilmiştir.

## SONUÇ VE TARTIŞMA

Liderlik ve iletişim kavramları geçmişten günümüze kadar daima birlikte yürümüştür. Zira Antik Yunan ve Roma uygarlıklarında nasıl hitabet liderlik açısından altın bir anahtar olarak görülmüşse, günümüzde de sadece hitabet gücü değil liderin dahil olduğu tüm iletişim süreçleri bir bütün olarak önemli görülmektedir. Özellikle örgütler açısından örgütün misyon ve vizyonunu belirleme gibi rolleri de bulunan liderleri örgütte asıl önemli kılan nokta ise söz konusu hedef ve görevleri izleyicilere iletmekten ziyade, onları bu hedef ve görevlere inandırması ve bu doğrultuda harekete geçirebilmesidir. Ancak, anlaşılacağı üzere izleyicilerin belirlenen hedef ve görevler çerçevesinde hareket etmesi zor kullanarak değil, bizzat onların gönüllü katılımıyla gerçekleşmelidir. Zira, liderlik nasıl etki süreci olarak tanımlanabiliyorsa, etkili liderlik de zor kullanmak yerine izleyicileri etkileyerek ortak amaçlar doğrultusunda harekete geçirebilme başarısı olarak değerlendirilebilir. Dolayısıyla etkili liderlik açısından liderin izleyicilerine söz konusu hedef ve sorumlulukları iletmesinden de öte onları gönüllü olarak sürece dahil edebilmesi önem kazanır. Bu açıdan liderin izleyicileri ile olan iletişimi son derece önemlidir. Ancak her kültürde ve her örgütte başarılı olabilecek lider-izleyici iletişimi ilkelerinin veya modelinin ortaya konulması pek mümkün değildir. Zira lider ile izleyicisi arasındaki iletişim sürecinin anlaşılması ancak lider ile izleyici arasındaki ilişkinin anlaşılması ile mümkün olacağı düşünülmektedir. Söz konusu ilişki örüntüsü ise her toplumda, toplumsal kültür, toplumsal kültürden bağımsız olmayan örgüt kültürü ve bireysel farklılıklar neticesinde farklı şekillerde var olabilmektedir. Bu çerçevede etkili liderlik anlayışlarının ve liderin izleyicisi ile nasıl iletişim kurması gerektiğine dair kabullerin de çeşitleneceği düşünülebilir.

Buna rağmen, yönetim literatürü incelendiğinde görülecektir ki, yönetim alanında ortaya konulan pek çok model Batı menşelidir. Oysa alandaki araştırmacılara göre, Batılı olan ve olmayan yönetim anlayışları arasında önemli farklar bulunur. Bu çerçevede etkili liderlik algısının kültürden kültüre nasıl farklılaşabileceği gözden kaçabilmekte veya Batılı olmayan bazı anlayışlar yine Batılı bazı araştırmacılar tarafından olumsuz bir şekilde değerlendirilmektedir. Bu liderlik anlayışlarından biri olan paternalist liderlik ise, sıkı bir disiplin ve otoriteyi ebeveyn ilgisi ve şefkati ile birleştiren bir liderlik türünü ifade eder. Öyle ki, yeni sayılabilecek bir geçmişte alanda

ele alınmaya başlanan paternalist liderlik Batılı bazı araştırmacılar tarafından müşfik diktatörlük, gönüllülük esaslı istismar gibi olumsuz yakıştırmalarla ele alınmıştır. Oysa yapılan bazı araştırmalara göre, paternalist liderlik Orta Doğu ülkeleri ile Türkiye, Çin, Hindistan, Pakistan, Tayvan ve Meksika gibi bazı ülkelerde yaygın olarak görülen ve kimi zaman çalışanın rol içi ve rol fazlası performansını arttıran bir etkili liderlik anlayışıdır.

Bu çalışma ise, literatürdeki paternalist liderlik anlayışını kültürel değerlerle ilişkilendiren anlayıştan yola çıkarak, çalışandaki paternalist liderlik eğilimini açıklamada kültürel değerlerin ne derece önemli olduğunu araştırır. Bunu yaparken de çalışandaki paternalist liderlik eğiliminin kültürel değerlerle bir ilişki içinde bulunup bulunmadığını ve hangi kültürel değerle, ne yönlü bir ilişki içinde bulunduğunu inceler. Literatürde en fazla kullanılan çerçevelerden biri olarak Hofstede'nin çerçevesinin kullanıldığı bu araştırmada, güç ve belirsizlikten sakınma aralığı yüksek, eril ve kolektivist toplumlarda paternalist anlayışın daha yaygın olabileceği varsayımından hareketle söz konusu kültürel boyutların çalışandaki paternalist liderlik eğilimini yordayıp yordamadığı sorgulanır. Bu doğrultuda araştırma Batılı iş süreçlerini takip eden ancak geleneksel ilişki örüntülerini de muhafaza eden Sakarya Üniversitesi akademik ve idari personeli üzerinde gerçekleştirilmiştir. Sakarya Üniversitesi'nin söz konusu özelliği ise onu, çalışanın paternalist liderlik eğilimi üzerinde kültürel değerlerinin etkisini araştıran bu çalışma için uygun bir araştırma sahası haline getirir.

Araştırmada temel olarak üç araştırma sorusu ortaya konulmuştur. Bunlardan ilki Sakarya Üniversitesi'ndeki çalışanın paternalist liderlik eğiliminin yüksek olup olmadığıdır. Adı geçen sorunun ise literatür açısından önemi řu şekilde ifade edilebilir: Paternalist liderlik anlayışı daha çok geleneksel toplumlara atfedilmektedir. Öyleyse, hem geleneksel özellik gösteren hem de iş süreçlerinde Batılı birtakım model ve standartları benimseyen, hatta söz konusu model ve standartların Türkiye'de yayılmasında öncülük eden bir örgütte, çalışanların paternalist liderlik eğiliminin ne yönde olacağı sorgulanmaya değerlidir. Araştırma sonucunda ise, çalışanların paternalist liderlik eğilim ortalamalarına bakarak Sakarya Üniversitesi personelindeki paternalist liderlik eğiliminin yüksek olduğu söylenebilir. Bu çerçevede izleyiciler, liderlerinden düğün, mezuniyet, cenaze gibi özel günlerine katılmalarını, özel hayatlarında

yaşadıkları sorunlarda başvurmaları halinde onlara yardım etmelerini ve tıpkı bir ebeveyn gibi çalışanından sorumlu olmasını beklemektedir. Buna rağmen liderin, çalışanın aile içi meselelerine mesafeli durması gerekirken, iş yerinde çalışan sadakatine performanstan daha fazla önem vermemesi gerektiği de ortaya çıkar. Dolayısıyla bireyci toplumlarda lider ile izleyici arasındaki ilişkiyi bir iş anlaşması olarak gören anlayışın aksine, araştırmada liderin izleyici ile kurduğu ilişkinin çalışanın özel hayatına doğru bir belli bir noktaya kadar ilerleyebildiği görülür.

Araştırmanın cevap aradığı bir başka soru ise, çalışanın demografik özelliğinin onun paternalist liderlik eğilimi üzerinde etkili olup olmadığıdır. Bu çerçevede katılımcıların yaş, cinsiyet ve eğitim demografik özellikleri ile paternalist liderlik eğilimi ilişkisi sorgulanmıştır. Yapılan hipotez testleri neticesinde yaş ve eğitim demografik özelliklerinin çalışanın paternalist liderlik eğilimi ile ilişkisi tespit edilememiştir. Ancak, çalışanın paternalist liderlik eğilimi ile cinsiyeti arasında istatistiksel olarak anlamlı ve yorumlanabilir bir ilişkinin olduğu keşfedilmiştir. Bu çerçevede erkek katılımcılarda paternalist liderlik eğilimi kadın katılımcılara oranla daha yüksektir. Dolayısıyla erkek katılımcılar, liderlerinden iş yerinde daha fazla aile ortamı yaratmasını ve aynı şekilde daha fazla özel hayatlarına katılmasını beklemektedir. Dolayısıyla lider ile izleyici arasındaki ilişkinin erkek katılımcılarda daha fazla özel hayata doğru ilerlediğini düşünmek yanlış olmaz. Ancak erkeklerdeki paternalist liderlik eğiliminin daha yüksek olması, kadın ve erkek arasındaki varoluşsal farklılıklarla ilişkilendirilmemektedir. Zira alandaki hakim görüşlerden bir tanesine göre lider ile izleyici arasındaki ilişkinin paternalist özellikler göstermesinde liderin izleyici ile olan etkileşiminin boyutları da önemli olmaktadır. Ülkemiz açısından ise lider veya üst düzey yöneticiler daha çok erkeklerden oluşurken kadınların yükselmesinin önünde cam tavan engelinden bahsedilir. Benzer şekilde aynı cinsiyet grupları arasında kişiler arası mesafenin azaldığı, farklı cinsiyet grupları arasında ise oldukça arttığı ülkemizde kadın çalışanların daha çok erkeklerden oluşan lider veya yöneticilerle erkek çalışanlar kadar etkileşime girip girmediği düşünülmeğe değerdir. Aynı şekilde araştırma görevlilerinde daha yüksek çıkan paternalist liderlik eğilimi üzerinde, diğer akademik kadrolardan farklı olarak araştırma görevlilerinin daha çok çalıştığı hoca ile etkileşime girmesinin etkili olabileceği düşünülmektedir. Dolayısıyla çalışmada erkek katılımcılar açısından da paternalist liderlik eğiliminin daha yüksek olması her ne kadar lideri ile olan

etkileşimi ile ilişkilendirilse de bu anlamda daha fazla araştırmaya gereksinim duyulmaktadır.

Araştırmanın cevap aradığı son soru ise, kültürel değerlerin paternalist liderlik eğilimini yordayıp yordamadığıdır. Zira daha önce de ifade edildiği gibi, belirsizlikten sakınma ve güç aralığı yüksek, eril ve kollektivist toplumlarda paternalist anlayışın daha yaygın görülebileceğine dair bir varsayımdan bahsetmek mümkündür. Buradan hareketle söz konusu boyutların çalışandaki paternalist liderlik eğiliminin ne kadarını açıklayabildiği araştırılır. Araştırma neticesinde söz konusu kültürel boyutların çalışandaki paternalist liderlik eğilimini orta düzeyde açıklayabildiği keşfedilir. Buna göre çalışandaki kollektivist ve eril anlayış arttıkça paternalist liderlik eğilimi de artmaktadır. Ancak literatürden farklı olarak belirsizlikten sakınma aralığı ile paternalist liderlik eğilimi arasında anlamlı ve yorumlanabilir bir ilişki bulunamamıştır. Söz konusu durumun ise Sakarya Üniversitesi iç dinamikleri çerçevesinde açıklanabileceği düşünülür. Bu doğrultuda personelinin her ne kadar belirsizlikten sakınma derecesi yüksek olsa da, iş süreçlerini ortaya koyarak Sakarya Üniversitesi'nin, yönetimi sadece liderin insiyatifine bırakmamasının elde edilen bulguda etkili olabileceği düşünülür. Literatürdeki güç aralığının artmasına bağlı olarak paternalist liderlik anlayışının da yaygın olabileceği varsayımının aksine, çalışandaki paternalist liderlik eğilimi ile güç aralığı boyutunun negatif yönde bir ilişki içinde bulunduğu tespit edilir. Bu durum ilk etapta her ne kadar literatürdeki verilerle ters düşüyormuş gibi görünse de, çalışandaki paternalist liderlik eğilimini ölçmek üzere yöneltilen sorular incelendiğinde, soruların daha çok liderin yardımseverlik boyutu ile ilgili olduğu ve bu doğrultuda elde edilen bulgunun doğal olabileceği düşünülebilir. Bir diğer ifade ile, otorite boyutundan ziyade yardımseverlik boyutuyla sorulan paternalist liderlik anlayışı çerçevesinde, güç aralığının azalmasına bağlı olarak çalışandaki paternalist liderlik eğiliminin artması şaşırtıcı değildir.

Özetlemek gerekirse, literatürde en fazla kullanılan çerçevelerden biri olan Hofstede'nin kültürel boyutlar kuramı bağlamında kültürün bireycilik-kollektivizm, erillik-dişillik ve güç aralığı boyutları çalışanın paternalist liderlik eğilimini orta düzeyde açıklarken, kadın ve erkek arasındaki paternalist liderlik eğilimi birbirinden istatistiksel açıdan anlamlı olacak şekilde farklılaşır. Dolayısıyla söz konusu kültürel değerler çalışanın paternalist liderlik eğilimini tek başına açıklayamamaktadır. Buradan hareketle

paternalist liderlik üzerinde çalışmak isteyen araştırmacıların lider ve üye etkileşimi gibi çalışandaki paternalist liderlik eğilimini etkileyebilecek başka unsurları da göz önünde bulundurması gerektiği söylenebilir. Bununla beraber daha önceden de ifade edildiği üzere literatürde en fazla kullanılan çerçevelerden biri olması sebebiyle Hofstede'nin çerçevesi kullanılmış olup güç ve belirsizlikten sakınma aralığı yüksek, eril ve kolektivist toplumlarda paternalist anlayışın daha yaygın olabileceği varsayımı araştırılmıştır. Bu sebeple çalışmada erillik ve dişillik kavramları da yine onun tanımı çerçevesinde ele alınmıştır. Ancak Hofstede'nin maddi yönelimli olmak, rekabet, girişkenlik gibi özellikleri erkeksilikle ilişkilendiriliren bakış açısına karşılık erkeği doğal bir koruyucu olarak gören bir başka anlayışa göre koruma ve kollama rolleri de erilliğın içinde kendine yer bulabilir. Dolayısıyla erillik ve dişillik kavramlarının farklı platformlarda ele alınması ve özellikle toplumsal cinsiyet ve kültür tartışmaları çerçevesinde farklı düzlemlerde değerlendirilerek içeriklerinin sorgulanması önemli görölmektedir.

## KAYNAKÇA

- ADAİR, J. (2005). Kışkırtıcı Liderlik: Büyük Liderlerden Öğretikler. P. Ozaner (çev.). Bursa: Alteo Yayıncılık (orijinal baskı tarihi 2002).
- AKTAN, C. C. ve H. Tutar. (2006). Organizasyonlarda Kurallar ve Kurumlar: Kurumsal Kültür. C.C. Aktan (Ed.). *Kurumsal Kültür: Organizasyonlar, Kurallar ve Kurumlar* içinde. Ankara: Sermaya Piyasası Kurulu, 2006, 1-32.
- ALPAR, R. (2003): Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistiksel Yöntemlere Giriş 1, Ankara: Nobel Yayınevi, Ocak
- AYCAN, Z. (2006). Paternalism: Towards Conceptual Refinement and Operationalization. K. S. Yang, K. K. Hwang, ve U. Kim (Ed.). *Indigenous and Cultural Psychology: Understanding People in Context* içinde. New York, NY: Springer, 445-466.
- AYDEMİR, E. (2012). Kurumiçi Halkla İlişkiler Uygulamaları ve Kurum İçi İletişim. M. Işık (Ed.). *Halkla İlişkilere Giriş* içinde. Konya: Eğitim Yayınevi, 72-91.
- BAKAN, İ. ve T. Büyükmeşe. (2006). Kurum Kültürü. C.C. Aktan (Ed.). *Kurumsal Kültür: Organizasyonlar, Kurallar ve Kurumlar* içinde. Ankara: Sermaya Piyasası Kurulu, 2006, 33-59.
- BASS, B. M. (1990). Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research & Managerial Applications. 3. Baskı. New York: The Free Press.
- BOZKURT, V. (2010). *Değişen Dünyada Sosyoloji*. 5. Baskı. Bursa: Ekin Yayın Evi.
- CAN, A. (2013). SPSS ile Bilimsel Araştırma Süresince Nicel Veri Analizi. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- CAN, H., Ö. Aşan ve E. M. Aydın. (2006). Örgütsel Davranış. İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım.

- CHEMERS, M. M. (2001). Leadership Effectiveness: An Integrative Review. M. A. Hogg ve S. Tindale (Ed.). *Blackwell Handbook of Social Psychology: Group Processes* içinde. Oxford: Blackwell, 376- 399.
- DEAL, T.E. ve A. A. Kennedy (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Cambridge MA: Perseus Publishing.
- DORFMAN, P. W. (1996). International and Ceoss-Cultural Leadership Research. B. J. Punnett ve O. Shenkar (Ed.). *Handbook for International Management Research* içinde. Oxford: Blackwell, 267- 349.
- DURAL, A. B. (2002). *Atatürk'ün Liderlik Sırları*. İstanbul: Okumuş Adam Publications.
- ERÇETİN, Ş. (2000). *Lider Sarmalında Vizyon*. 2.Baskı. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- ERDOĞAN, İ. ve K. Alemdar (2005). *Öteki Kuram: Kitle İletişim Kuram ve Araştırmalarının Tarihsel ve Eleştirel Bir Değerlendirmesi*. 2. Baskı. Ankara: Erk.
- EREN, E. ( 1996): *Yönetim ve Organizasyon*. 3. Baskı. İstanbul: Beta.
- ERKMEN, T. (2010). *Örgüt Kültürü*. İstanbul: Beta Yayınları.
- ETZIONI, A. (1964). *Modern Organizations*. New Jersey: Prentice Hall.
- FARH, J. L. ve B. S. Cheng (2000). A Cultural Analysis of Paternalistic Leadership in Chinese Organizations. J. T. Li, A. S. Tsui ve E. Walton (Ed.). *Management and Organizations in Chinese Context* içinde. London: Macmillan, 2000, 84-127.
- FINDIKÇI, İ. (2013). *Bir Gönül Yolculuğu: Hizmetkar Liderlik*. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- GÜVENÇ, B. (2003) *İnsan ve Kültür*. 10. Baskı. Ankara: Remzi Kitabevi.



- HALL, E. T. (1956). *Silent Language*. New York: Doubleday.
- HOFSTEDE, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. 2. Baskı. Thousand Oaks CA: Sage Publications.
- HOUSE, R.J., P.J. Hanges, M. Javidan, P.W. Dorfman ve V. Gupta (2004). *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- KABASAKAL, H. ve M. Bodur (2007). J. S., Middle East Cluster: Leadership and Culture in Turkey. Chhokar F.C. Brodbeck ve R. J. House (Ed.). *Culture and Leadership Across the World: The GLOBE Book of In-Depth Studies* içinde. London: Psychology Press, 2007, 833- 876.
- KAĞITÇIBAŞI, Ç. (2012). *Benlik, Aile ve İnsan Gelişimi: Kültürel Psikoloji*. 3. Baskı. İstanbul: Koç Üniversitesi Yayınları.
- KARTARI, A. (2006). *Farklılıklarla Yaşamak*. Ankara: Ürün Yayınları.
- IŞIK, M. (2012). Halkla İlişkiler Uzmanı ve Nitelikleri. M. Işık (Ed.). *Halkla İlişkilere Giriş* içinde. Konya: Eğitim Yayınevi, 22-28.
- OUCHI, W. (1989). *Teori Z: Japon Yönetim Tarzı Nasıl İşliyor?*. Y. Güneri (çev.). İstanbul: İlgı Yayıncılık (orijinal baskı tarihi 1982).
- ÖZALP Türetgen, I. ve S. Cesur (2010). İş Yaşamındaki Yönetici Liderliğe ve Siyasi Liderliğe Yönelik Örtük Liderlik Teorilerinin Karşılaştırılması. *Yönetim*. 21.67, 52-66.
- PETERS, T. J. ve R. H. Waterman (1995). *Yönetme ve Yükselme Sanatı: Mükemmeli Arayış*. S. Sargut (çev.). İstanbul: Altın Kitaplar (orijinal baskı tarihi 1982).
- SARGUT, S. (2010). *Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim*. 3. Baskı. Ankara: İmge Kitabevi.

SCHEİN, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. 4. Baskı. San Francisco: Jossey-Bass.

SİNHA, J. B. P. (2008). *Culture and Organizational Behaviour*. New Delhi: Sage.

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

TRİANDİS, H. C. (1993). The Contingency Model in Cross-Cultural Perspective. M. M. Chemers ve R. Ayman (Ed.). *Leadership Theory and Research: Perspectives and Directions* içinde. San Diego: Academic Press, 167-188.

TÜRK, M. S. (2007). *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini*. Ankara: Gazi Kitabevi.

ULRİCH, D. ve N. Smallwood (2009). Liderlik Markası: Performansı Arttırmak ve Kalıcı Değer Yaratmak İçin Müşteri Odaklı Liderler Yetiştirmek. F. Kahya (çev.). İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları (orijinal baskı tarihi 2003).

UZUNÇARŞILI, Ü., O. Ersun ve M. Toprak (2000). *Şirket Kültürü ve İş Prensipleri*. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası.

### ***Sürekli Yayınlar***

AKTAŞ, M. ve S. Sargut (2011). İzleyicilerin Kültürel Değerlerine Göre Liderliğe Duyulan Gereksinme Nasıl Farklılaşır?: *Kuramsal Bir Çerçeve*. *Amme İdaresi Dergisi*. 44.4, 145-163.

ALİ, A. ve B. Patnaik (2014). Influence of Organizational Climate and Organizational Culture on Managerial Effectiveness: An Inquisitive Study. *The Carrington Rand Journal of Social Sciences*. 1.2, 1-20.

AYCAN, Z., B. Schyns, J. M. Sun, J. Felfe ve N. Saher (2013). Convergence and Divergence of Paternalistic Leadership: A Cross-Cultural Investigation of Prototypes. *Journal of International Business Studies*. 44, 962-969.

BASS, B. M. ve B. J. Avolio (1993). Transformational Leadership and Organizational Culture. *Public Administration Quarterly*. 17. 1, 112-121.

- BERKMAN, Ü. ve Ş. Özen (2008). Culture and Management in Turkey: State Dependency and Paternalism in Transition. *Gestion en Contexte Intercultural: Approaches, Problematiques, Pratiques et Plongees*. Quebec: Presse de l'Universite Laval et TELUQ/UQAM, 1-25.
- CERİT, Y. (2013). Paternalist Liderlik ile Öğretmenlere Yönelik Yıldırma Davranışları Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*. 3.2, 839-851.
- CHAN, S. C. H. ve W. M. Mak (2011). Benevolent leadership and follower performance: The mediating role of leader–member exchange (LMX). *Asia Pacific Journal of Management*. 29.2, 285-301.
- CHEN, X. P., M. B. Eberly, T. J. Chiang, J. L. Farh ve B. S. Cheng (2011). Affective Trust in Chinese Leaders: Linking Paternalistic Leadership to Employee Performance. *Journal of Management*. 20. 10, 1-24.
- CHEN, X. P., M. B. Eberly, T. J. Chiang, J. L. Farh ve B.S. Cheng (2014). Affective Trust in Chinese Leaders: Linking Paternalistic Leadership to Employee Performance. *Journal of Management*. 40.3, 796–819.
- CHENG, B. S., D. Boer, L.F. Chou, M. P. Huang, S. Yoneyama, D. Shim, J. M. Sun, T. T. Lin, W. J. Chou ve C. Y. Tsai (2013). Paternalistic Leadership in Four East Asian Societies Generalizability and Cultural Differences of the Triad Model. *Journal of Cross-Cultural Psychology*. 45.1, 82-90.
- CHENG, B. S., L. F. Chou, T. Y. Wu, M. P. Huang ve J. L. Fahr (2004). Paternalistic Leadership and Subordinate Responses: Establishing a Leadership Model in Chinese Organizations. *Asian Journal of Social Psychology*. 7.1, 89-117.
- CLEMENT, R. W. (1994). Culture, Leadership, and Power: The Keys to Organizational Change. *Business Horizons*. 37.1, 33-99.
- DURMAN, M., M. Elmas, A.O. Kurt ve N. Kenar (27 - 29 Mayıs 2011). Bologna Süreci Kapsamında Sakarya Üniversitesi Örneği Eğitim Öğretim Programlarını Güncelleme Rehberi. D. Günay ve E. Öztemel (Ed.). (2011). *Uluslararası*

*Yükseköğretim Kongresi: Yeni Yönelişler ve Sorunlar (UYK-2011) Bildiri Kitabı.* İstanbul: T.C. Yükseköğretim Kurulu, 478-482.

ERBEN, G. S. ve A. B. Güneşer (2007). The Relationship Between Paternalistic Leadership and Organizational Commitment: Investigating the Role of Climate Regarding Ethics. *Journal of Business Ethics*, 82.4, 955-968.

HOUSE, R. J. ve R. N. Aditya (1997). The Social Scientific Study of Leadership: Quo vadis?. *Journal of Management*. 23.3, 409-473.

HOUSE, R., M. Javidan, P. Hanges ve P. Dorfman (2002). Understanding Cultures and Implicit Leadership Theories Across the Globe: An Introduction to Project GLOBE. *Journal of World Business*. 37, 3-10.

KERFOOT, D., D. Knights (1993). Management, Masculinity and Manipulation: From Paternalism to Corporate Strategy in Financial Services in Britain. *Journal of Management Studies*. 30.4, 659-677.

LEBLEBİCİ, N. (2008). Örgüt Kuramında Paradigmalar ve Metaforlar. *Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. 9.15, 345-360.

MORGAN, G. (1980). Paradigms, Metaphors, and Puzzle Solving in Organization Theory. *Administrative Science Quarterly*. 25.4, 605-622.

MULLA, Z. R. ve V. Krishnan, (2012). Effects of Beliefs in Indian Philosophy: Paternalism and Citizenship Behaviors. *Great Lakes Herald*. 6.2, 26-35.

O'REİLLY, C. A. ve J. A. Chatman (1996). Culture as Social Control: Corporations, Cults, and Commitment. *Research in Organizational Behavior*. 18, 157-200.

ÖNER, Z. H. (2012). Servant Leadership and Paternalistic Leadership Styles in the Turkish Business Context: A Comparative Empirical Study. *Leadership & Organization Development Journal*. 33. 3, 300 – 316.

ÖZDEMİR, R. (2012). Zaman ve Mekân Bağlamında Karşılaştırmalı Bir Çalışma: Makyavel'in "Prens"i ve Kınalızâde'nin "Ahlâk-ı Alâi"si. *Turkish Studies -*

*International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*. 7.3, 1993-2011.

PAŞA, S. F., H. Kabasakal ve M. Bodur (2001). Society, Organizations, and Leadership in Turkey. *Applied Psychology: An International Review*. 50.4, 559-589.

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

PELLEGRİNİ, E. K. ve T. A. Scandura (2008). Paternalistic Leadership: A Review and Agenda for Future Research. *Journal of Management*. 34.3, 566-593.

PELLEGRİNİ, E. K., T. A. Scandura ve V. Jayaraman (2010). Cross-Cultural Generalizability of Paternalistic Leadership: An Expansion of Leader-Member Exchange Theory. *Group & Organization Management*. 35.4, 391-420.

PETTİGREW, A. M. (1979). On Studying Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly*. 24.4, 570-581.

POPPER, M. ve O. Mayseless (2003). Back to Basics: Applying a Parenting Perspective to Transformational Leadership. *The Leadership Quarterly*. 14, 41-65.

SARACHEK, B. (1968). Greek Concepts Of Leadership. *Academy Of Management Journal*, 11.1, 39-48.

SCHEİN, E. H. (1984) Coming to a New Awareness of Organizational Culture. *Sloan Management Review*. 25.2, 3-16.

SMİRCİCH, L. (2010). Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterl.*, 28.3, 339-358.

ŞAHİN, F. (2012). Büyük Adam Düşüncesinden Liderlikte Özellikler Kuramına Kavramsal Bir Bakış. *Cumhuriyet Üniversitesi Journal Of Economics & Administrative Sciences (JEAS)*, 13.1, 141-163.

TİCHY, N. (1982). The Essentials of Strategic Change Management. *Journal of Business Strategy*. 4, 55-67.

UĞURLUĞOLU, Ö. ve Y. Çelik (2009). Örgütlerde Stratejik Liderlik ve Özellikleri. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*. 12.2, 121-156.

VALİZADEH, A. ve J. Ghahremani (2012). The Relationship Between Organizational Culture and Quality of Working Life of Employees. *European Journal of Experimental Biology*. 2.5, 1722-1727.

YANG, D.H. (2010). Cultural Awareness in the English Language Teaching. *Cross-Cultural Communication*. 6.4, 176-180.

### ***Diğer Yayınlar***

e-Kalite Yönetimi. (2014).

<http://www.ekyport.sakarya.edu.tr/Pages/Show.aspx?PAGEID=d471c472-1c1e-43c4-9786-88cf62eae94b> (27 Mart 2015).

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

Sakarya Üniversitesi Akademik Personel Sayısı. (t.y.),

<http://about.sakarya.edu.tr/Personel/PersonelSayilari> (28 Mart 2015)

What About Turkey?. (t.y.).

<http://geert-hofstede.com/turkey.html> (28 Mart 2015).

Societal Culture and Leadership. (t.y.) [http://www.sagepub.com/upm-data/57229\\_Chapter\\_1.pdf](http://www.sagepub.com/upm-data/57229_Chapter_1.pdf) (28 Mart 2015).

## **EKLER**

### **EK 1:**

#### **DORFMAN ve HOWELL (1988) BİREY SEVİYESİNDE KÜLTÜREL DEĞERLER ÖLÇEĞİ (İNGİLİZCE)**

##### **Bireycilik**

- 1- Group welfare is more important than individual rewards.
- 2- Group success is more important than individual success.
- 3- Being accepted by the members of your work group is very important.
- 4- Employees should only pursue their goals after considering the welfare of the group.
- 5- Managers should encourage group loyalty even if individuals goals suffer.
- 6- Individuals may be expected to give up their goals in order to benefit group success.

##### **Erillik**

- 1- Meetings are usually run more effectively when they are chaired by a man.
- 2- It is more important for men to have a professional carrier than it is for a woman to have a professional carrier.
- 3- Men usually solve problems with logical analysis, woman usually solve problems with intuition.
- 4- Solving organizational problems usually requires the active forcible approach which is typical of men.
- 5- It is preferable to have a man in high level position rather than a woman.

##### **Güç Mesafesi**

- 1- Managers should make most decisions without consulting subordinates.
- 2- It is frequently necessary for a manager to use authority and power when dealing with subordinates.
- 3- Managers should seldom ask for the opinions of employees.

- 4- Managers should avoid off-the-job social contacts with employees.
- 5- Employees should not disagree with management decisions.
- 6- Managers should not delegate important tasks to employees.

#### **Belirsizlikten Kaçınma**

- 1- It is important to have job requirements and instructions spelled out in detail so than employees always know what they are expected to do.
- 2- Managers expect employees to closely follow instructions and procedures.
- 3- Rules and regulations are important because they inform employees what the organization expects of them.
- 4- Standard operating procedures are helpful to employees on the job.
- 5- Instructions for operations are important to employees on the job.



## **EK 2:**

### **DORFMAN ve HOWELL (1988) BİREY SEVİYESİNDE KÜLTÜREL DEĞERLER ÖLÇEĞİ (TÜRKÇE)**

#### **Bireycilik**

- 1- Grubun iyiliği bireysel ödüllerden daha önemlidir.
- 2- Grubun başarısı bireysel başarıdan daha önemlidir.
- 3- Çalışma grubunun üyeleri tarafından kabul edilmek çok önemlidir.
- 4- Çalışanlar sadece grubun iyiliğini düşündükten sonra kendi hedeflerinin peşinde olmalıdırlar.
- 5- Yöneticiler bireysel hedefler zarar görse dahi, grup bağlılığını özendirmelidirler.
- 6- Bireylerden grubun başarısı için kendi hedeflerinden vazgeçmeleri beklenmemelidir.

#### **Eril ve Dişi Değerler**

- 1- Toplantılar bir erkek tarafından başkanlık edildiğinde daha etkili olarak yürümektedir.
- 2- Erkeğin profesyonel bir kariyere sahip olması, kadının profesyonel bir kariyere sahip olmasından daha önemlidir.
- 3- Erkekler genelde problemleri mantıksal analiz ile çözerken kadınlar sezgi ile çözmektedirler.
- 4- Örgütsel problemleri çözmek erkeklere özgü olan etkin ve kuvvetli bir yaklaşım gerektirmektedir.
- 5- Yüksek seviyede bir pozisyonda erkeğin olması kadının olmasından daha tercih edilebilirdir.

#### **Belirsizlikten Kaçınma**

- 1- Çalışanların her zaman ne yapmaları beklendiğini bilmeleri için iş gereksinimlerinin ve talimatlarının detaylı bir biçimde belirtilmesi önemlidir.
- 2- Yöneticiler çalışanları kuralları ve prosedürleri yakından takip etmelerini beklemelidirler.
- 3- Kurallar ve düzenlemeler çalışanlara kuruluşun onlardan ne beklediğini söylemesi açısından önemlidirler.

- 4- Standart çalışma prosedürleri çalışanlara işlerini yaparken yardımcı olmaktadır.
- 5- Çalışanların işlemler hakkında detaylı bir biçimde bilgilendirilmesi önemlidir.

### **Güç Mesafesi**

- 1- Yöneticiler çoğu kararları astlarına danışmadan almalıdırlar.
- 2- Yöneticilerin astları ile başa çıkarken sürekli olarak güç ve otorite kullanması gerekmektedir.
- 3- Yöneticiler çalışanlara fikirlerini çok nadiren sormalıdırlar.
- 4- Yöneticiler çalışanlar ile iş dışı sosyal ilişkiden kaçınmalıdırlar.
- 5- Çalışanlar yönetimin kararları ile ihtilafa düşmemelidirler.
- 6- Yöneticiler önemli görevler için çalışanları yetkilendirmemelidirler.

**EK 3:**

**PATERNALİST LİDERLİK ÖLÇEĞİ (İNGİLİZCE)**

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

To me, an ideal leader / manager \* OR My current leader / manager \*\*

.....1..... behaves like a family member (father/mother or elder brother/sister) towards his / her employees.

.....2..... provides advice to employees like a senior family member.

.....3..... creates family environment in the workplace.

.....4..... feels responsible from employees as if they are his or her own children.

.....5..... is ready to help employees with their non-work problems (e.g., housing, education of their children, health problems) whenever they need.

.....6..... attends special events of employees (e.g., wedding, funeral ceremonies, graduation of children).

.....7..... is prepared to act as a mediator whenever an employee has problems in his or her private life (e.g., marital problems).

.....8..... places more importance to loyalty than performance in evaluating employees.

.....9..... expects loyalty and deference in exchange for his or her care and nurturance.

.....10..... believes that s/he knows what is best for his or her employees.

\* PLQ used as leadership prototype measure should start with this statement.

\*\* PLQ used as leadership behaviors measure should start with the this statement.

Factorial Structure of PLQ - Short

Factor 1. Family environment at workplace - Items 1, 2, 3, 4

Factor 2. Involvement in non-work domain of employees' lives – Items 5, 6, 7

Factor 3. Expectation of loyalty and deference – Items 8, 9, 10

**EK 4:**

**PATERNALİST LİDERLİK ÖLÇEĞİ (TÜRKÇE)**

- .....1. ... çalışanlarına karşı bir aile büyüğü (baba/anne veya ağabey/abla) gibi davranır.
- .....2. ... çalışanlarına bir aile büyüğü gibi öğüt verir.
- .....3. ... işyerinde aile ortamı yaratmaya önem verir.
- .....4. ... bir ebeveynin çocuğundan sorumlu olması gibi, her çalışanından kendini sorumlu hisseder.
- .....5. ... ihtiyaçları olduğu zaman, çalışanlarına iş dışı konularda (örn., ev kurma, çocuk okutma sağlık vs.) yardım etmeye hazırdır.
- .....6. ... çalışanlarının özel günlerine (örn., nikah, cenaze, mezuniyet vs.) katılır.
- .....7. ... çalışanlardan birinin özel hayatında yaşadığı problemlerde (örn; eşlerarası problemlerde) arabuluculuk yapmaya hazırdır.
- .....8. ... çalışanlarında sadakate, performansa verdiğiinden daha fazla önem verir.
- .....9. ... çalışanlarına gösterdiği ilgi ve alakaya karşılık, onlardan bağlılık ve sadakat bekler.
- .....10. ... çalışanları için neyin en iyi olduğunu bildiğine inanır.

## EK 5:

### Bölüm:

Değerli Katılımcımız,

Bu araştırma, iş yaşamındaki uygulamalara ilişkin bir çalışmadır. Bu amaçla hazırlanmış olan bu anket formunda sizden istediğimiz, soruları kendi fikirlerinizi ve yaklaşımlarınızı dikkate alarak doldurmanızdır. Bize vereceğiniz cevaplar sadece ilgili bilimsel araştırma dahilinde kullanılacak ve **kimliğiniz kesinlikle gizli tutulacaktır. İsminizi veya kimliğinizi açığa çıkartacak herhangi bir işareti anket formu üzerine yazmamanızı önemle hatırlatırız.**

Bu araştırmaya vereceğiniz katkı için şimdiden teşekkür ederiz.

\*Lütfen her soru için aşağıdaki seçeneklerden sadece birini seçiniz

Lütfen aşağıdaki her bir ifadeyi dikkatlice okuyunuz ve bu ifadelere ne derece katıldığınıza ilişkin görüşünüzü <b>1'den 5'e kadar</b> "Kesinlikle Katılmıyorum"dan "Kesinlikle Katılıyorum" a doğru uzanan değerlendirme aralığında cevap seçeneklerinden birini seçerek belirtiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
	①	②	③	④	⑤
1. Grubun iyiliği bireysel ödüllerden daha önemlidir.					
2. Grubun başarısı bireysel başarıdan daha önemlidir.					
3. Çalışma grubunun üyeleri tarafından kabul edilmek çok önemlidir.					
4. Çalışanlar sadece grubun iyiliğini düşündükten sonra kendi hedeflerinin peşinde olmalıdırlar.					
5. Yöneticiler bireysel hedefler zarar görse dahi, grup bağlılığını özendirilmelidirler.					
6. Bireylerden grubun başarısı için kendi hedeflerinden vazgeçmeleri beklenmemelidir.					
7. Toplantılar bir erkek tarafından başkanlık edildiğinde daha etkili olarak yürütülmektedir.					
8. Erkeğin profesyonel bir kariyere sahip olması, kadının profesyonel bir kariyere sahip olmasından daha önemlidir.					
9. Erkekler genelde problemleri mantıksal analiz ile çözerken kadınlar sezgi ile çözmektedirler.					
10. Örgütsel problemleri çözmek erkeklere özgü olan etkin ve kuvvetli bir yaklaşım gerektirmektedir.					
11. Yüksek seviyede bir pozisyonda erkeğin olması kadının olmasından daha tercih edilebilirdir.					
12. Çalışanların her zaman ne yapmaları beklendiğini bilmeleri için iş gereksinimlerinin ve talimatlarının detaylı bir biçimde belirtilmesi önemlidir.					
13. Yöneticiler çalışanları kuralları ve prosedürleri yakından takip etmelerini beklemelidirler.					

\*Devamı Arka Sayfada

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılmıyorum Ne Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
14. Kurallar ve düzenlemeler çalışanlara kuruluşun onlardan ne beklediğini söylemesi açısından önemlidir.					
15. Standart çalışma prosedürleri çalışanlara işlerini yaparken yardımcı olmaktadır.					
16. Çalışanların işlemler hakkında detaylı bir biçimde bilgilendirilmesi önemlidir.					
17. Yöneticiler çoğu kararları astlarına danışmadan almalıdırlar.					
18. Yöneticilerin astları ile başa çıkarken sürekli olarak güç ve otorite kullanması gerekmektedir.					
19. Yöneticiler çalışanlara fikirlerini çok nadiren sormalıdırlar.					
20. Yöneticiler çalışanlar ile iş dışı sosyal ilişkiden kaçınmalıdırlar.					
21. Çalışanlar yönetimin kararları ile ihtilafa düşmemelidirler.					
22. Yöneticiler önemli görevler için çalışanları yetkilendirmemelidirler.					
23. <b>İdeal bir lider/vönetici</b> çalışanlarına karşı bir aile büyüğü (baba/anne veya ağabey/abla) gibi davranır.					
24. <b>İdeal bir lider/vönetici</b> çalışanlarına bir aile büyüğü gibi öğüt verir.					
25. <b>İdeal bir lider/vönetici</b> işyerinde aile ortamı yaratmaya önem verir.					
26. <b>İdeal bir lider/vönetici</b> bir ebeveynin çocuğundan sorumlu olması gibi, her çalışandan kendini sorumlu hisseder.					
27. <b>İdeal bir lider/vönetici</b> ihtiyaçları olduğu zaman, çalışanlarına iş dışı konularda (örn., ev kurma, çocuk okutma sağlık vs.) yardım etmeye hazırdır.					
28. <b>İdeal bir lider/vönetici</b> çalışanlarının özel günlerine (örn., nikah, cenaze, mezuniyet vs.) katılır.					
29. <b>İdeal bir lider/vönetici</b> çalışanlardan birinin özel hayatında yaşadığı problemlerde (örn: aile içi problemlerde) arabuluculuk yapmaya hazırdır.					
30. <b>İdeal bir lider/vönetici</b> çalışanlarında sadakate, performansa verdiğiinden daha fazla önem verir.					
31. <b>İdeal bir lider/vönetici</b> çalışanlarına gösterdiği ilgi ve alakaya karşılık, onlardan bağlılık ve sadakat bekler.					
32. <b>İdeal bir lider/vönetici</b> çalışanları için neyin en iyi olduğunu bildiğine inanır.					

**Bölüm: Kişisel Bilgiler**

33. Cinsiyetiniz	<input type="radio"/> Kadın	<input type="radio"/> Erkek				
34. Yaşınız	-----					
35. Medeni Durumunuz	<input type="radio"/> Evli	<input type="radio"/> Bekar				
36. Son eğitim durumunuz (Mezuniyete Göre)	<input type="radio"/> İlkokul-Ortaokul	<input type="radio"/> Lise-Ön Lisans (2 Yıllık)	<input type="radio"/> Lisans (4 Yıllık)	<input type="radio"/> Yüksek Lisans	<input type="radio"/> Doktora	
37. Kadronuz	<input type="radio"/> Akademik	<input type="radio"/> İdari				
38. Akademik Kadrodaysanız Unvanınız	<input type="radio"/> Prof.	<input type="radio"/> Doç.	<input type="radio"/> Yrd. Doç.	<input type="radio"/> Öğr. Gör.	<input type="radio"/> Arş. Gör.	<input type="radio"/> Okutman/ Uzman/ Diğeri

## ÖZGEÇMİŞ

Damla Karşu Cesur, 15 Temmuz 1990 yılında Amasya'nın Merzifon ilçesinde doğdu. Lise öğrenimini Kayseri Nuh Mehmet Baldöktü Anadolu Lisesi'nde tamamladıktan sonra 2008 yılında ÖSS Sözel-2 puan türünde ilk 2000'e girerek, Kadir Has Üniversitesi İletişim Fakültesi Reklamcılık Bölümü'ne yüksek başarı bursu ile girmeye hak kazandı. 2012 yılında adı geçen bölüm ve çift anadal yaptığı Radyo, Televizyon ve Sinema Bölümünden fakülte birincisi olarak mezun oldu. Aynı yıl Kadir Has Üniversitesi Kurumsal İletişim Tezli Yüksek Lisans Programına tam burslu kayıt hakkı kazanan Cesur, 2013 yılında ÖYP kapsamında Sakarya Üniversitesi İletişim Fakültesi Halkla İlişkiler ve Reklamcılık Bölümüne atandı. 2014 yılında ise Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Reklamcılık Tezli Yüksek Lisans Programına yatay geçiş yaptı. Halen Sakarya Üniversitesi Halkla İlişkiler ve Reklamcılık Bölümünde araştırma görevlisi olarak görev yapmaktadır.