

# ATASÖZLERİ BAĞLAMINDA TÜRK KÜLTÜRÜNDE LİDERLİK\*

## Leadership In Turkish Culture In the Context of Proverbs

Doç. Dr. Didem KOŞAR\*\*  
Dr. Gülten Türkan GÜRER\*\*\*

### ÖZ

Küreselleşme ile birlikte yaşanan değişim ve gelişmeler sonucunda ülkeler arasında farklı kül-türel özelliklere sahip bireylerin birbiriyle olan etkileşimleri önem kazanmaya başlamıştır. Farklı kültürel değerlere sahip çalışanların tek bir hedef etrafında bütünlüşmesi ve yönlendirilmesi örgütlerin sahip oldukları kültürel özelliklere uygun liderlik türünün benimsenmesi örgütsel etkililik ve verimlilik açısından önem kazanmıştır. Bu farklılıklara sahip bireyleri bünyesinde barındıran örgütlerin nasıl yönetileceği sorunu ise kültür, kültürel farklılıklar ile liderlik türleri üzerine yoğunlaşılmasına neden olmuştur. Kültürel mirasın temel unsurlardan biri olan atasözleri bağlamında Türk kültüründe liderliğin incelendiği bu çalışmanın amacı atasözleri bağlamında Türk kültüründe liderlik özelliklerinin değerlendirilmesidir. Çalışma nitel araştırma olarak tasarlanmış ve araştırmanın hedefinde yer alan olgu ya da olgular hakkındaki bilgileri içeren yazılı materyallerin analiz edilmesine fırsat veren doküman incelemesi yönteminden yararlanılmıştır. Çalışmada Aksoy (2007) tarafından yayımlanan Atasözleri Sözlüğü kullanılmıştır. Bu sözlükte yer alan 2667 tane atasözü incelenmiş ve içerik analizi ile veriler analiz edilmiştir. Yapılan analiz sonucunda geleneksel liderlik kapsamında; otokratik liderlik, demokratik-katılımcı liderlik, tam serbestlik tanıyan liderlik türleri ve özelliklerinin yanı sıra çağdaş liderlik yaklaşımları kapsamında da; ağı liderlik, canlandırıcı liderlik, dağıtımçı liderlik, dönüşümcü liderlik, eleştirel liderlik, entelektüel liderlik, etkileşimci liderlik, girişimci liderlik, hizmetkâr liderlik, karizmatik liderlik, kuantum liderlik, kültürel liderlik, öğretim liderliği, öğretmen liderliği, paternalist liderlik, vizyoner liderlik türleri ve özelliklerine ulaşılmıştır. Araştırmanın sonuçları atasözleri bağlamında Türk kültüründe en fazla dönüşümcü ve otokratik liderlik türlerine vurgu yapıldığını ve bunu sırasıyla demokratik-katılımcı liderlik, etkileşimci liderlik ve dağıtımçı liderlik türlerinin izlediğini göstermektedir. Araştırmada öne çıkan bir diğer bulgu ise otokratik liderliğin “Lider kendi başına karar alır ve aldığı kararları astlarına bildirir.” özelliğinin; dönüşümcü liderliğin “Takım ruhu ve kararlara katılım ön plandadır.” özelliğinin; dağıtımçı liderliğin “İşgören uzmanlığa önem verilir.” özelliğinin; kuantum liderliğin “Lider, belirsizliklerle baş edebilmeyi bilmektedir.” özelliğinin; etkileşimci liderliğin “Lider-izleyen arasında takas ilişki söz konusudur (amaç-ödül; baskı-ceza)” özelliğinin; canlandırıcı liderliğin “Takım üyeleri ile işbirliği yapar.” özelliğinin atasözlerinde en çok vurgulanan liderlik özelliklerinden olmasıdır. Tüm bu özellikler dikkate alındığında araştırmaya; otokratik eğilimli, işbirliğinin ön planda olduğu, belirsizliklerle baş edebilme, ödül ve cezalandırma dayalı sistem anlayışı, takım ruhu oluşturma gibi liderlik özelliklerine atasözlerinde daha fazla yer verildiği sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma bulgularından hareketle, örgütlerin belirle-nen amaçlarına ulaşabilmesi için öncelikle sahip olduğu kültürel özelliklerin belirlenmesi ve bu kültürel özelliklere uygun liderlik türüne yer verilmesi önerilebilir. Liderlik ve kültür arasındaki ilişkiyi farklı açılardan ele alacak çalışmaların farklı sözlü ve yazılı kültür öğelerinin incelenmesinin alan yazına katkı sağlayabileceği düşünülmektedir. Farklı liderlik türleri ve özellikleri kapsamında atasözlerinin incelenmesinin yanı sıra farklı dil ve kültürlere ait atasözlerinde de liderlik özelliklerine ilişkin vurguların inceleneceği karşılaştırmalı araştırmalar yapılabilir.

### Anahtar Kelimeler

Atasözleri, Türk kültürü, liderlik, liderlik özellikleri, liderlik türleri.

### ABSTRACT

As a result of the changes and developments experienced with globalization, the interaction of individuals with different cultural characteristics between countries has begun to gain importance. Integration and orientation of employees with different cultural values around a single goal, adopting a leadership type suitable for the cultural characteristics of organizations has gained importance in terms of organizational effectiveness and efficiency. The problem of how to manage organizations that include individuals with these differ-

\* Geliş tarihi: 15 Ağustos 2022 - Kabul tarihi: 8 Haziran 2023

Koşar, Didem; Gürer, Gülten Türkan. “Atasözleri Bağlamında Türk Kültüründe Liderlik”, *Milli Folklor* 138 (Yaz 2023): 198-205

\*\* Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Ankara/Türkiye, didemkosar@hacettepe.edu.tr, ORCID ID: 0000-0003-4959-1094.

\*\*\* Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ABD, Doktora Mezunu, Balıkesir/Türkiye, gulten.gurer@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-8054-6489.

ences has led to focus on culture, cultural differences and leadership types. The aim of the study, which examines leadership in Turkish culture in the context of proverbs, which is one of the main elements of cultural heritage, is to evaluate leadership characteristics in Turkish culture in the context of proverbs. The study was designed as a qualitative research and the document analysis method, which allows the analysis of written materials containing information about the phenomenon or facts in the target of the research, was used. The Dictionary of Proverbs published by Aksoy (2007) was used in the study. 2667 proverbs in this dictionary were examined and the data were analyzed with content analysis. As a result of the analysis, within the scope of traditional leadership; autocratic leadership, democratic-participatory leadership, full freedom leadership types and characteristics as well as contemporary leadership approaches; network leadership, exhilarating leadership, distributive leadership, transformational leadership, critical leadership, intellectual leadership, transactional leadership, entrepreneurial leadership, servant leadership, charismatic leadership, quantum leadership, cultural leadership, instructional leadership, teacher leadership, paternalistic leadership, visionary leadership types and characteristics has been reached. The results of the research show that in the context of proverbs, transformational and autocratic leadership types are emphasized the most in Turkish culture, followed by democratic-participatory leadership, transactional leadership and distributed leadership, respectively. Another prominent finding in the research is that the feature "Leader takes decisions on his own and informs his subordinates of his decisions" of autocratic leadership, the feature "Team spirit and participation in decisions are at the forefront" of transformational leadership; the feature "Employee expertise is given importance." of distributor leadership; the feature "The leader knows how to deal with uncertainty." of quantum leadership; the feature "There is a clearing relationship between the leader and the follower (purpose-reward; pressure-punishment) of interactionist leadership; the feature "Collaborates with team members." of refreshing leadership is one of the most emphasized leadership characteristics in proverbs. When all these characteristics are considered in the research; it has been concluded that autocratic-leaning, cooperation is at the forefront, leadership characteristics such as coping with uncertainties, understanding of the system based on reward and punishment, team spirit building are given more space in the proverbs. Based on the research findings, it may be recommended that the cultural characteristics of the organizations should be identified and the appropriate type of leadership should be included in order for the organizations to achieve their established objectives. It is thought that the study of different oral and written cultural elements of the studies that will address the relationship between leadership and culture from different perspectives can contribute to the field. In addition, by examining proverbs within the scope of different types and characteristics of leadership, comparative research can be carried out in which emphasis on leadership characteristics will be examined in proverbs of different languages and cultures.

#### **Keywords**

Proverbs, Turkish culture, leadership, leadership characteristics, leadership types.

#### **Giriş**

Günümüzde toplumsal, politik, ekonomik, teknolojik ve kültürel anlamda hızla yaşanan değişimler bireyleri ve örgütleri etkilemektedir. Yaşanan bu hızlı değişim karşısında örgütler de farklı kültürel değerlere sahip çalışanları ortak bir hedefte bir araya getirerek varlığını korumaya devam etmektedir (Yeşil, 2009). Birçok seçeneğe sahip olan ve bireysel mutluluğunu ön planda tutan günümüz insanları, bu çağda yönetilen kişi olmaktan daha çok yönlendirilen kişi olmaya ihtiyaç duymaya başlamıştır (Kippenberger, 2002). Bu durum beraberinde farklı kültürel geçmişe sahip bireyleri bünyesinde barındıran örgütlerin nasıl yönetileceği sorununu gündeme getirmiştir. Karşılaşılan bu sorunun çözüm yolu ise kültür, kültürel farklılıklar ile bunların liderlik üzerine etkilerini anlamaktan geçmektedir (Yeşil, 2013).

Paylaşılmış değer ve normlardan oluşan ve örgüte her yeni gelen işgörene aktarılacak bir sonraki kuşağa taşınan kültür (Terzi, 2000), insanlar arasındaki ilişkinin derecesini, esnekliğini, sınırını ve kurallarını belirleyen önemli etkenlerden biridir ve etkili bir liderlik için bu kavramın anlaşılması gerekmektedir (Demirel & Kışman, 2014). Örgütteki insan ve madde kaynaklarının örgütsel amaçlar doğrultusunda etkili bir biçimde kullanılmasında yöneticilerin yönetsel bilgi ve becerisi ile birlikte sahip oldukları liderlik özelliklerinin önemi oldukça fazladır (Yalçınkaya, 2002). Bu nedenle örgüt yönetiminde kültürel değerlerin önemine dikkat çeken ve kültürel farklılığı ele alan çalışmalar

hem yerel hem de evrensel düzeyde gün geçtikçe artmaktadır (Basım, 2000; Hofstede, 1980; Sargut, 2001; Schein, 1985). Uzun yıllar boyunca birçok disiplinde araştırmacıların dikkatini çeken liderlik konusu da özellikle son yıllarda üzerinde sıkça araştırma yapılan konular arasındaki yerini almaktadır. Bunun yanında alan yazında liderliğin farklı değişkenlerle olan ilişkisinin incelendiği araştırmalar da bulunmaktadır. Bu araştırmalarda liderlik ile ilişkisi incelenen konulara; performans, örgütsel özdeşleşme, iş tatmini, örgütsel öğrenme, örgüt iklimi, bağlılık ve kültür örnek olarak verilebilir (Bass, 1985; Bass & Avolio, 1993; Braun, Peus, Weisweiler & Frey, 2013; Kızıloğlu, 2021; Yahaya & Ebrahim, 2016). Ancak etkili liderliğin kültürlerarasında farklılaşmış farklılaşmadığı liderliğe ilişkin alan yazında gözden kaçırılan konular arasında bulunmaktadır (Aktaş & Sargut, 2011). Dolayısıyla alan yazında liderlik ve kültür ilişkisini ele alındığı çalışmalara (Bakan, 2009; Parry & Proctor Thomson, 2002; Sarros, Gray & Densten, 2002) daha fazla ihtiyaç duyulduğu görülmektedir. Kültürel açıdan birbiriyle benzerlik gösteren ülkelerde örgütsel ve yönetsel anlayış ve uygulamalar açısından farklılıklar bulunduğu bilgisi (Koşar, 2014) göz önüne alındığında liderlik ve kültür ilişkisini inceleyen araştırmaların alan yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Kültürün önemli unsurlarından biri olan değerlerin (Deal & Kennedy, 1982) estetik bir şekilde aktarımında rol oynayan atasözleri (Aydın, 2013) bağlamında Türk kültüründe liderlik olgusunun incelendiği bu çalışmada Türk kültürünün liderlik özelliklerine ilişkin betimsel bir sentez sunularak bundan sonra yapılabilecek teorik ve uygulamalı çalışmalara katkı sağlayabileceği düşünülmektedir. Araştırmadan elde edilecek sonuçlar; Türk toplumu içindeki örgütlerin etkili ve verimli çalışmalar gerçekleştirmeleri için rehber olmasının yanı sıra konuya ilişkin yapılabilecek uygulamalardaki değişikliklere, düzeltmelere ve yeniliklere de yol göstermesi açısından da önemlidir.

### 1. Liderlik

Yol, patika, gemi rotası anlamına gelen Anglo-Saxon bir sözcük olarak ifade edilen “lead”, İngilizce olan “lead, leader, leadership” sözcüklerinin de kaynağıdır. Kuzey Avrupa kaynaklı olduğu düşünülen bu sözcük,  *yolculuk*  kavramına karşılık gelmektedir. Dolayısıyla lider (leader) yol gösteren, başkalarının yola çıkmasına neden olan ve onları dağılmadan bir arada tutan, yolculuk yaptıran kişidir (Adair, 2012). Liderlik (leadership) ise İngilizce; bir grubun bir diğer grubun üzerinde egemenlik kurması anlamına gelen “leith” kökünden gelmektedir (Ceylan, 2012). Lider kelimesi ilk kez Samuel Johnson tarafından 1755 yılında hazırlanan İngilizce sözlükte “önde gelen kimse, kapitan” olarak tanımlanmıştır. Liderlik kelimesi ise ilk kez 1828 yılında Webster Amerikan sözlüğünde “liderin durumu, koşulları” şeklinde açıklanmıştır (Güçlü, 2016, s. 5). Lider kelimesinin Türkçe sözlükteki karşılığı ise önder, şef iken; liderliğin karşılığı liderin görevi olarak kullanılmaktadır (Türk Dil Kurumu [TDK], 2022). Türkçede liderlik kelimesine karşılık olarak “önderlik, han, sultan, şah, padişah” kelimelerinin de kullanıldığı görülmektedir (Güçlü, 2016).

### 2. Liderlik Türleri

Küresel rekabet ortamında örgütlerdeki yıpranmayı azaltmak için etkili bir liderlik tarzına ihtiyaç duyulmaktadır. Örgütün hedeflerine ulaşması da ancak etkili liderlik tarzının sergilenmesine bağlıdır. Çünkü örgüt içindeki liderin sergilediği liderlik tarzı, çalışanların performansını ve üretkenliğini etkilemektedir (Voon, Lo, Ngui, & Ayob, 2011). Alan yazın incelendiğinde liderliğe ilişkin birçok türün var olduğu ve bu liderlik türlerinin geleneksel ve çağdaş liderlik olmak üzere iki alt başlıkta incelendiği görül-

mektedir. Bu çalışmada da liderlik türleri; geleneksel ve çağdaş liderlik türleri çerçevesinde ele alınıp açıklanmıştır.

### ***Geleneksel Liderlik Türleri***

Geleneksel liderlik stilleri çerçevesinde ele alınan otokratik, demokratik-katılımcı ve tam serbestlik tanıyan liderlik tarzları aşağıda kısaca açıklanmıştır.

*Otokratik Liderlik:* Geçmişte kaldığı düşünülen geleneksel liderlik tarzları günümüzde ülkemizdeki birçok örgütte yaygın şekilde kullanılmaktadır. Bu liderlik tarzının içinde en çok dikkat çekenlerin başında ise otokratik liderlik tarzı gelmektedir. Türk toplumunun aile yapısının genellikle otokratik olmasının yansıması örgütler üzerine olmuştur. Otokratik liderlikte kararı yalnızca lider almakta ve aldığı kararları astlarına bildirmektedir. Lider, aynı zamanda çalışan sorunlarını da dinlemektedir (Özsalmanlı, 2005).

*Demokratik-Katılımcı Liderlik:* Otokratik liderliğin tersine demokratik-katılımcı liderlik tarzında lider, her konuda izleyenlerin fikrini alarak katılımcı bir anlayışı benimsemektedir (Ergun Özler, 2013). Lider ve astlar arasında tam bir uyum ve mükemmel bir iletişim vardır. Çalışanların duygu, düşünce ve inançlarına önem verildiği için çalışanların iş motivasyonları artmaktadır (Buluç, 1998).

*Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik:* İzleyicilere hiç müdahale etmeden onlara tam serbestlik tanıyan liderlik tarzıdır. Liderin izleyiciler üzerinde fazla etkisi yoktur. Grup üyeleri ise başlarında bir lider yokmuşçasına hareket etmekte ve kendilerini özgür hissetmektedirler. Lider yetkisini kullanmamakla birlikte sahip olduğu yetkileri de üyelere bırakmaktadır. Bu durum örgüt içinde otorite boşluğuna neden olabilmektedir (Ergun Özler, 2013).

### ***Çağdaş Liderlik Türleri***

Çağdaş liderlik stilleri çerçevesinde ele alınan ağ liderlik (Er, 2020), canlandırıcı liderlik (Hargreaves, Boyle & Harris, 2014), dağıtımcı liderlik (Harris, 2004; Özer ve Beycioğlu, 2013), dönüşümcü liderlik (Bass, 1985, 1990b; Karip, 1998), eleştirel liderlik (Hunter, 2014), entelektüel liderlik (Dess & Pickens, 2000), etik liderlik (Minaz, 2019), etkileşimci liderlik (Bass, 1990a), girişimci liderlik (Leonard, 2013), hizmetkâr liderlik (Russell, 2001), karizmatik liderlik (Koşar, 2020; Vuran, 2019), kuantum liderlik (Erçetin & Kamacı, 2008), kültürel liderlik (Çelik, 2003), öğretim liderliği (Şişman, 2018), öğretmen liderliği (Ayvalı ve Koşar, 2021; Özdemir ve Kılınç, 2014), paternalist liderlik (Köksal, 2011; Pellegrini & Scandura, 2008) ve vizyoner liderlik (Çelik, 2003) bunlardan bazılarıdır.

### **3. Türk Kültürü ve Liderlik**

Türkler tarihi yolculukları süresince farklı dini inanışları benimsemiş, farklı medeniyetlerin kültürlerini kendi kültürel özelliklerine katmıştır (Gerçik, 2020). Esmer'in (1997) Türk kültürü üzerine gerçekleştirmiş olduğu araştırmanın sonucunda Türk kültürünün öne çıkan özellikleri arasında; hiyerarşiye dayalı ilişkiler, kolektivist hareket etme, erkek egemen yapı, belirsizlikten kaçınma özelliklerinin yer aldığı görülmüştür (Gerçik, 2020). Hofstede'in (1980) ulusal kültürlerden kaynaklı farklılıkları belirlemek amacıyla dünya çapında gerçekleştirmiş olduğu araştırmada ise farklı kültürlerden olan insanların davranışları; güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireysellik/kolektivizm, dışılık/erillik boyutları çerçevesinde açıklanmıştır. Bu araştırmanın sonucunda Türkiye'nin yüksek güç mesafesine sahip olup yüksek düzeyde belirsizlikten kaçınma eğilimi içinde olan, bireysellik eğilimi düşük, dışıl özellikleri ise baskın bir kültürel yapıya sahip olduğu belirlenmiştir.

Literatürde yer alan liderlik araştırmaları incelendiğinde Doęu ve Batı kùltürleri açısından farklılıkların olduğu gör÷lmektedir. Bu bağlamda Batı kùltürü çerçevesinde oluşturulan liderlik modellerinin Doęu toplumlarında faaliyet gösteren örgütler içinde uygulanması çok doğru sonuçlar vermeyecektir (Köksal, 2011). Dolayısıyla her kùltür için kabul edilen genel geçer bir liderlik tarzından söz etmek güçtür. Toplumlar ve örgütler sahip oldukları kùltürel özelliklere uygun liderler ortaya çıkarmaktadırlar (Özdemir, 2021). Hofstede'in (1980) alışmasında liderlik, ast-üst ilişkileri kapsayan bir olgu olduğu için otoritenin kabul edilmesi ve otoriteye itaat etme bireylerin sahip olduğu kùltürel değerlerle ilişkilidir. Aktaş ve Sargut'a (2011) göre bu durum, liderin bireysel çıktılara göre etkisinin izleyicilerin sahip olduğu kùltürel değerler bağlamında farklılaşabileceğinin göstergelerindedir.

Türk kùltürünün liderlik anlayışı tarihsel kökeninde var olan aile, baba, otorite, kutsal, kurtarıcı, tanrı tarafından seçilen, karizma gibi özelliklerin harmanlanmasından meydana gelmektedir (İnalçık, 2021). Eski Türk inancına göre hükümdarlık yetkisi Gök-Tanrı tarafından verilmekte olup hakan karar verirken kurultay adı verilen meclis tarafından oluşturulan töreye uymak zorundaydı (Alaca, 2020). Hakanın atanması ise Tanrı eliyle olduğu için değişmez bir hanedan yasaının konulması veya tahttaki hükümdara meydan okunması Tanrı'nın isteğine karşı gelmek olarak anlaşılırdı (İnalçık, 2013). Egemenlięin tek elde toplanması tanrısal egemenliğin bir yansımasıydı. Nasıl ki Tanrı gökyüzünün tek egemeni ise hükümdarlar da yeryüzünde kendilerini tek egemen olarak görürlerdi (Gerçik, 2020). 1993 yılında 62 ÷lkede başlatılan ve GLOBE adı verilen liderlik araştırmasının sonucunda bütün kùltürlerde istenen ve istenmeyen liderlik özelliklerinin belirlendiği çalışmaya göre Türk kùltüründe ekip yönelimi liderlik özelliği başta olmak üzere karizmanın ve insancıl boyutunun da ön planda olduğu özelliklerin liderlerde aranan özellikler arasında yer aldığı ortaya çıkmıştır. Alt özellikler açısından ise en çarpıcı bulgu Türkiye'de ben merkezci ve performans yönelimli liderlik özelliğine verilen önem diğer ÷lkelere göre daha az olmasına ilişkindir. Türk kùltüründe önem verilen alt liderlik özellikleri ise kararlılık, birleştirme ve iletişim sağlamak, otokratik olmak, ikna edici olmak, idari açıdan yeterli olmak, statü meraklısı olmak ve iş birliği sağlamaktır (Baltaş, 2022). Bu bilgilerden yola çıkıldığında yapılan bu araştırmanın sonuçları ile Hofstede'in (1980) alışma sonuçlarının benzerlik gösterdiği söylenebilir. Bu bilgilerden yola çıkıldığında her toplumun sahip olduğu kùltürel özelliklerin birbirinden farklılık göstermesi o toplumdaki liderlik özellikleri üzerinde de etkili olmanın yanı sıra toplumdaki bu kùltürel çeşitliliğin liderlik özelliklerinin de farklılaşmasına sebep olduğu düşün÷lmektedir.

#### 4. Türk Atasözleri

Toplumların somut olmayan kùltürel mirasının taşıyıcısı olan atasözleri, her ulusun varlığının ve benliğinin bir yansımasıdır. Atasözleriyle bir ulusun sahip olduğu düşünce, yaşayışlarını, inanışlarını, gelenek ve göreneklerini görmek mümkündür (Girmen, 2013). Ulusun karakteri, atasözlerine yansımaktadır. Dolayısıyla her ulus, kendi karakterine, yapısına ve görüşlerine uygun atasözleri ile düşün÷p hareket etmektedir (Oy, 1972, s. 17).

Atasözünün, Türkçe Sözlük'te anlamı ise; "Uzun deneme ve gözlemlere dayanılarak söylenmiş ve halka mal olmuş, öğüt verici nitelikte söz" şeklindedir. Atasözleri ve Deyimler Sözlüğü'nün derleyicisi olan Aksoy'a (1988) göre de atasözleri; genel kural niteliği taşımanın yanı sıra atalarımızın, uzun gözlemleri ve denemelerinden çıkarılan ders niteliğindeki, bilgece oluşturulan düşünce ya da öğüt olarak düşturlaştırılmış, kamuca benimsemiş, kalıplaşmış öz sözlerdir. Her dilde bulunan atasözleri ve deyimler;

sosyolojiden psikolojiye, felsefeden tarihe kadar pek çok yönden incelemeye konu olmaktadır. Bu ulusal varlıklar, kavram zenginliği açısından da oldukça önemli dil yapılarıdır (Aksoy, 1963). Ait oldukları dilin en doğru hali olma temsil gücüne sahip olan atasözleri, taklitlerinin olmaması ya da olamaması, niteliği açısından benzerlerinden üstün olmaları özelliklerini taşımaktadırlar. Bir ulusun sahip olduğu atasözleri, o ulusun yaşayışından, düşüncesine, inanışlarından geleneklerine, zekasından duygularının inceliğine kadar ulusal varlığın ve benliğinin de aynası konumundadır (Aksoy, 1963, s. 137).

Türk dünyasının gelenek ve göreneklerin yansımaları olan bu sözler, bir milletin ortak duygu ve düşüncelerinin ürünüdür (Çobanoğlu, 2003). Bir ulusun ortak kanı ve düşüncesi olan atasözleriyle belgelendirilen bir tutumun doğruluğu ise herkes tarafından kabul edilmektedir (Aksoy, 1963). Tüm bu durumlar göz önüne alındığında; toplumun sahip olduğu dünya görüşünün oluşturulması ve pekiştirilmesinde önemli yeri olan, sosyal bir kimlik konumunda bulunan, içinde bulunduğu toplumun kendine has özelliklerinin sanatsal yansıması olan atasözlerine ilişkin yapılan çalışmalara önem verilmesi gerektiği düşünülmektedir (Çobanoğlu, 2003, s. 5).

#### **Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın amacı atasözleri bağlamında Türk kültüründeki liderlik özelliklerini değerlendirmektir. Bu genel amaç doğrultusunda Aksoy'un (2007) derlemiş olduğu sözlükte yer alan 2667 tane atasözünün analizi yoluyla bir durum değerlendirmesi yaparak "Atasözleri bağlamında Türk kültüründeki liderlik özellikleri nelerdir?" sorusuna cevap aranmıştır.

#### **Yöntem**

##### **Araştırmanın Modeli**

Bu çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden biri olan doküman incelemesi deseninden yararlanılmıştır. Doküman incelemesi, araştırmanın hedefinde yer alan olgu ya da olgular hakkındaki bilgileri içeren yazılı materyallerin analiz edilmesidir (Yıldırım & Şimşek, 2011). Kamu kayıtları, kişisel belgeler, kültür evrakları vb. doküman çeşitleri arasında yer almaktadır (Merriam, 2018). Bu çalışmada Türk kültüründeki liderlik özelliklerine ilişkin verilere ulaşabilmek amacıyla atasözleri kullanılacağı için doküman incelemesi uygun bir nitel araştırma yöntemidir.

##### **Veri Kaynağı**

Doküman incelemesinde önemli bir aşama olan dokümanlara ulaşma ve orijinallliğini kontrol etme aşamaları doğrultusunda Aksoy'un (2007) derlemiş olduğu atasözlerinden oluşan Atasözleri Sözlüğü kullanılmıştır. Çalışma bu yayın ile sınırlı olup çalışmada örneklem seçimine gidilmemiş ve analizler evreninin tamamı ile gerçekleştirilmiştir. Bu sözlükte yer alan 2667 tane atasözünü incelenerek içerik analizi ile kategorilere ayrılmıştır.

##### **Verilerin Analizi**

Bu çalışmada nitel araştırma veri analizi tekniği olarak içerik analizi kullanılmıştır. İçerik analizinin amacı elde edilen verileri açıklayabilecek kavramlara ve ilişkilere ulaşmaktır. Bu nedenle veriler kavramsallaştırılmakta ve kavramlar mantıklı şekilde düzenlenerek veriyi açıklayan temalara ulaşılmaktadır (Yıldırım & Şimşek, 2011). Analiz sonucunda ulaşılan liderlik türü ve özellikleri ile örnek atasözlerine ilişkin açıklamalar Ek-1'de yer almaktadır. Araştırmada kullanılan kodlama listesine ilişkin bir örnek ise Tablo 1'de belirtilmiştir.

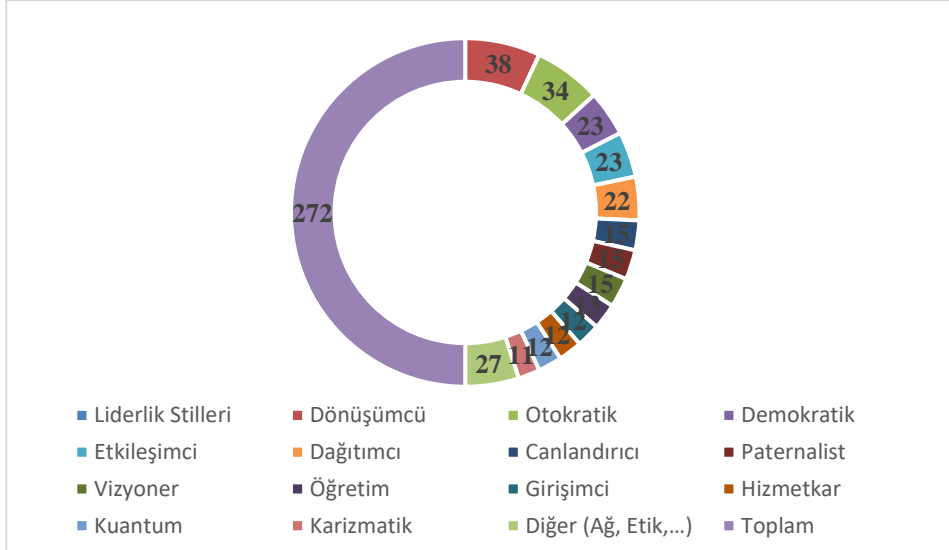
**Tablo 1.** Örnek Kodlama Listesi

Liderlik Stili	Liderlik özelliği	Atasözü	Atasözünün anlamı	Liderlik özelliği ile atasözünün ilişkisine yönelik açıklama
Otokratik	Lider kendi başına karar alır ve aldığı kararı astlarına bildirir.	İki aslan bir posta sığmaz.	Bir ülkede iki baş egemen olmaz. Böyle iki baş bulunursa geçinemezler, kavga ederler; biri ötekini ortadan kaldırır.	Tek bir liderin yetkileri doğrultusunda hareket edilmesi ve kendinden başka birine söz hakkı tanımadan çalışmaların gerçekleştirilmesi söz konusudur.

Nitel araştırma yöntemlerindeki geçerlikte iç geçerliğe (inandırıcılık), dış geçerliğe (aktarılabirlik); güvenilirlikte ise iç güvenilirlik (tutarlılık) ile dış güvenilirliğe (teyit edilebilirlik) ve bunların sağlanabilmesine dikkat edilmektedir (Koşar, 2018). Bu nedenle araştırmanın geçerliği ve güvenilirliği adına; araştırma süreci boyunca uzman görüşlerine başvurulmuş, verilerin toplanması ve analiz süreçlerinin ayrıntılı olarak açıklanmış, kodlama anahtarı çıkarılmış, kodlayıcılar arası tutarlık (Güvenirlik = Görüş Birliği / (Görüş Birliği + Görüş Ayrılığı) x 100) hesaplanmıştır. Kodlayıcılar arası tutarlık uyum yüzdesi %92 olarak bulunmuş ve bu değerin kabul edilebilir seviyede (Miles ve Huberman, 1994) olduğu görülmüştür.

### Bulgular

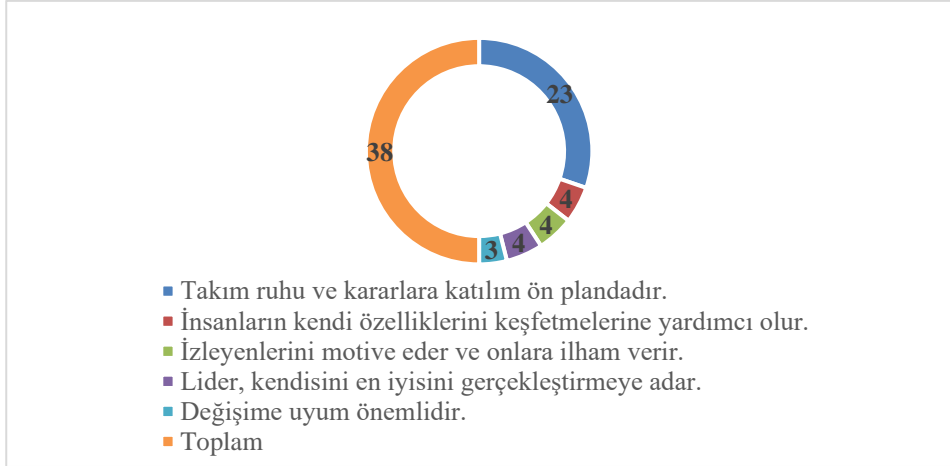
Atasözlerinin analizi sonucunda Grafik1’de görüldüğü gibi liderlik özellikleriyle ilişkili liderlik türlerine dair toplam 206 atasözü bulunmuştur, ancak bu atasözlerinden bazıları birden fazla liderlik türüne işaret ettiği için genel toplamdaki liderlik türleri 272 olarak tespit edilmiştir. Atasözleri bağlamında Türk kültüründeki liderlik türlerinin dağılımına Grafik 1’de yer verilmiştir.



**Grafik 1.** Atasözleri bağlamında Türk kültüründeki liderlik türlerinin dağılımı

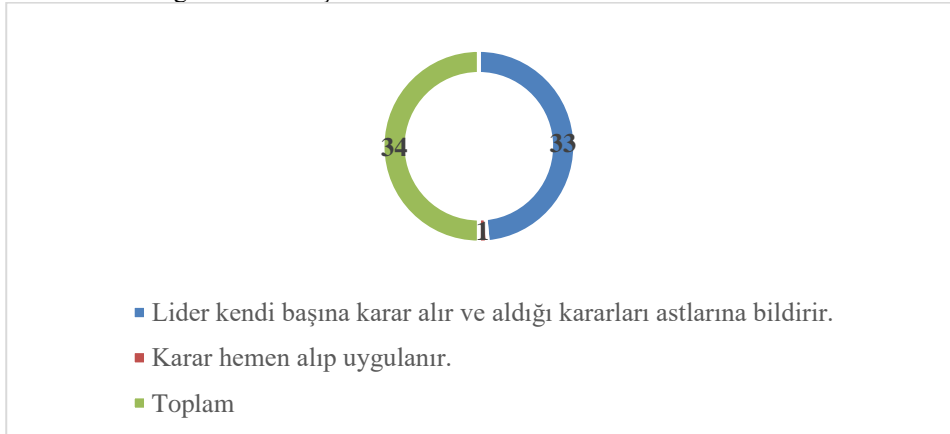
Grafik 1 incelendiğinde atasözleri analizi sonucunda Türk kültüründeki liderlik özelliklerine vurgu yapan toplam 206 atasözü bulunmuştur. Bu atasözlerinden %13.97’sinin ( $n = 38$ ) çağdaş liderlik türlerinden dönüşümcü liderlik ile %12.50’sinin ( $n = 34$ ) geleneksel liderlik türlerinden biri olan otokratik liderliğe vurgu yaptığı görülmüştür. Otokratik liderliğin yanı sıra %8.46’sının demokratik-katılımcı ( $n = 23$ ),

%8'inin etkileşimci ( $n = 23$ ), %8.09'nun dağıtımci ( $n = 22$ ), %5.51'inin canlandırıcı ( $n = 15$ ), %5.51'inin paternalist ( $n = 15$ ), %5.51'inin vizyoner ( $n = 15$ ), %4.78'inin öğretim ( $n = 13$ ), %4.41'inin girişimci ( $n = 12$ ), %4.41'inin hizmetkar ( $n = 12$ ), %4.41'inin kuantum ( $n = 12$ ) ve %4.04'ünün karizmatik liderlik türüne ( $n = 11$ ) vurgu yaptığı belirlenmiştir. Liderlik özellikleriyle ilgili olan atasözlerinin %9.94'ünün ise diğer liderlik türlerine ( $n = 27$ ) vurgu yaptığı görülmüştür. Grafik 2'de dönüşümcü liderlik stilleri ve özelliklerine ilişkin atasözlerinin dağılımı verilmiştir.



**Grafik 2.** Dönüşümcü liderlik ve özellikleri ile ilgili atasözlerinin dağılımı

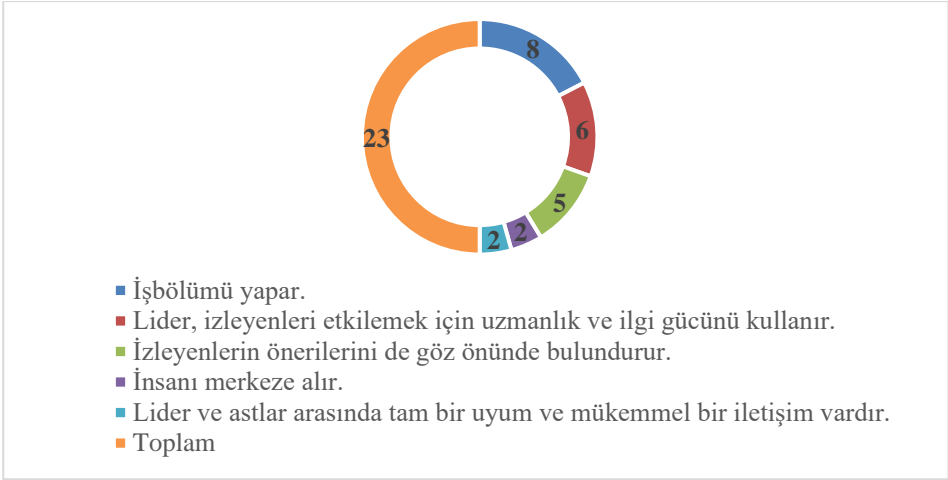
Grafik 2 incelendiğinde, dönüşümcü liderlik özelliklerine vurgu yapan atasözleri arasında en çok “Takım ruhu ve kararlara katılım ön plandadır.” özelliğine ( $n = 23$ , % 8.46) vurgu yapıldığı görülmektedir. Bunun yanı sıra “Değişime uyum önemlidir.” özelliğinin ( $n = 3$ , %1.10) ise diğer dönüşümcü liderlik özelliklerine göre atasözlerinde daha az yer aldığı belirlenmiştir. Grafik 3'te otokratik liderlik ve özelliklerine ilişkin atasözlerinin dağılımı verilmiştir.



**Grafik 3.** Otokratik liderlik ve özellikleri ile ilgili atasözlerinin dağılımı

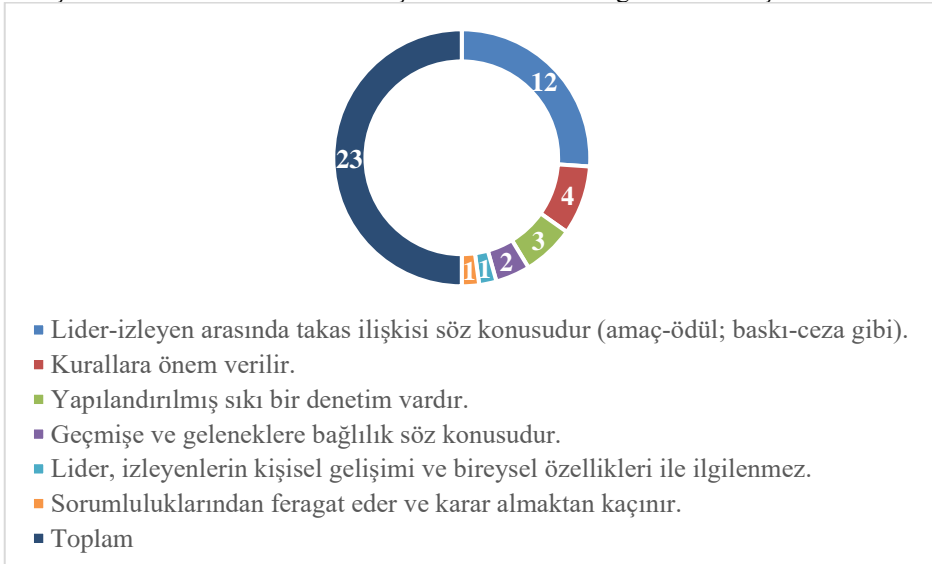
Grafik 3 incelendiğinde, otokratik liderlik özelliklerine vurgu yapan atasözleri arasında en çok “Lider kendi başına karar alır ve aldığı kararları astlarına bildirir.” özelliğine ( $n = 33$ , %12.13) vurgu yapıldığı görülmektedir. Grafik 4'te demokratik-katılımcı liderlik ve özelliklerine ilişkin atasözlerinin dağılımı verilmiştir.





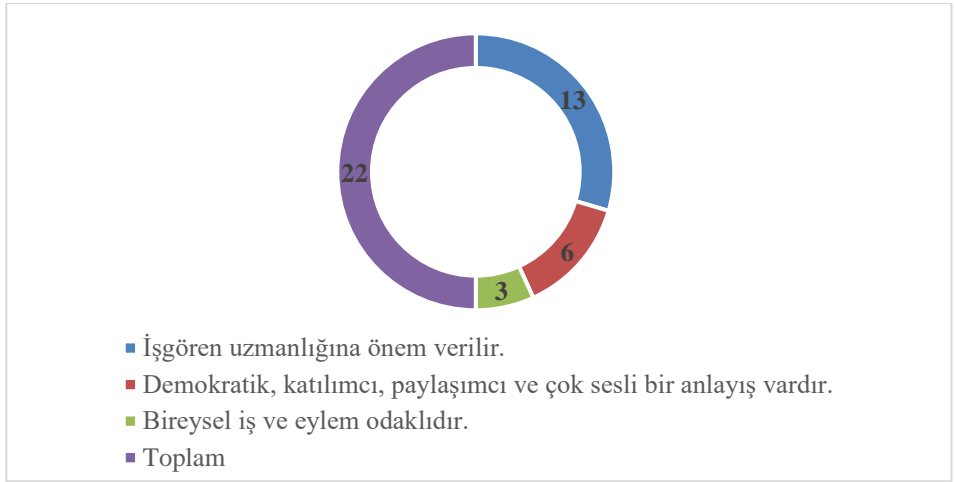
**Grafik 4.** Demokratik-katılımcı liderlik ve özellikleri ile ilgili atasözlerinin dağılımı

Grafik 4'te yer alan demokratik-katılımcı liderlik türüne ait özelliklerde "İş bölümü yapar." özelliği ( $n = 8$ , %2.94) ile "Lider, izleyenleri etkilemek için uzmanlık ve ilgi gücünü kullanır." özelliğine ( $n = 6$ , %2.20) vurgu yapıldığı görülmektedir. Grafik 5'te etkileşimci liderlik ve özelliklerine ilişkin atasözlerinin dağılımı verilmiştir.



**Grafik 5.** Etkileşimci liderlik ve özellikleri ile ilgili atasözlerinin dağılımı

Grafik 5 incelendiğinde, etkileşimci liderlik özellikleri arasında en çok "Lider-izleyen arasında takas ilişkisi söz konusudur (amaç-ödül; baskı-ceza)" özelliğine ( $n = 12$ , %4.41) vurgu yapıldığı görülmektedir. Atasözlerinin en az vurguladığı etkileşimci liderlik özelliklerinin ise "Lider, izleyenlerin kişisel gelişimi ve bireysel özellikleri ile ilgilenmez." özelliği ( $n = 1$ , %0.37) ile "Sorumluluklarından feragat eder ve karar almaktan kaçınır." özelliği ( $n = 1$ , %0.37) olduğu belirlenmiştir. Grafik 6'da dağıtımci liderlik ve özelliklerine ilişkin atasözlerinin dağılımı verilmiştir.



**Grafik 6.** Dağıtımcı liderlik ve özellikleri ile ilgili atasözlerinin dağılımı

Grafik 6 incelendiğinde, dağıtımcı liderliğe ait özelliklerden “İşgören uzmanlığına önem verilir.” özelliğine ( $n = 13$ , % 4.78) atasözlerinin daha fazla vurgu yaptığı görülmektedir. Bu özelliği “Demokratik, katılımcı, paylaşımcı ve çok sesli bir anlayış vardır.” özelliği ( $n = 6$ , %2.20) izlemektedir. Grafik 7’de canlandırıcı liderlik ve özelliklerine ilişkin atasözlerinin dağılımı verilmiştir.



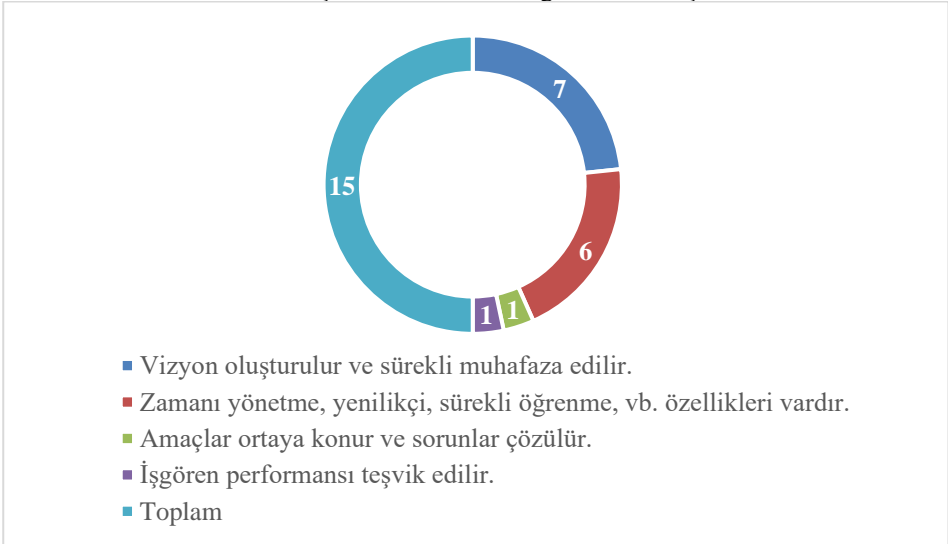
**Grafik 7.** Canlandırıcı liderlik ve özellikleri ile ilgili atasözlerinin dağılımı

Grafik 7’deki canlandırıcı liderlik stiline ait özellikler incelendiğinde; “Takım üyeleriyle işbirliği yapar.” özelliğine ( $n = 11$ , %4.04) ait atasözlerinde daha fazla yer verildiği görülmektedir. Grafik 8’de paternalist liderlik ve özelliklerine ilişkin atasözlerinin dağılımı verilmiştir.



**Grafik 8.** Paternalist liderlik ve özellikleri ile ilgili atasözlerinin dağılımı

Grafik 8 incelendiğinde, paternalist liderlik türünün özellikleri arasında “İzleyenlerinin kişisel ve ailevi refahlarını sağlayarak onlara yardımcı olur.” özelliğinin ( $n = 9$ , %3.30) diğer özelliklere göre daha ön planda olduğu görülmektedir. Grafik 9’da vizyoner liderlik ve özelliklerine ilişkin atasözlerinin dağılımı verilmiştir.



**Grafik 9.** Vizyoner liderlik ve özellikleri ile ilgili atasözlerinin dağılımı

Grafik 9 incelendiğinde, vizyoner liderliğin “Vizyon oluşturulur ve sürekli muhafaza edilir.” özelliği ( $n = 7$ , %2.57) ile “Zamanı yönetme, yenilikçi, sürekli öğrenme, vb. özellikleri vardır.” özelliğine ( $n = 6$ , %2.20) daha fazla vurgu yapıldığı görülmektedir. Grafik 10’da öğretim liderliği ve özelliklerine ilişkin atasözlerinin dağılımı verilmiştir.



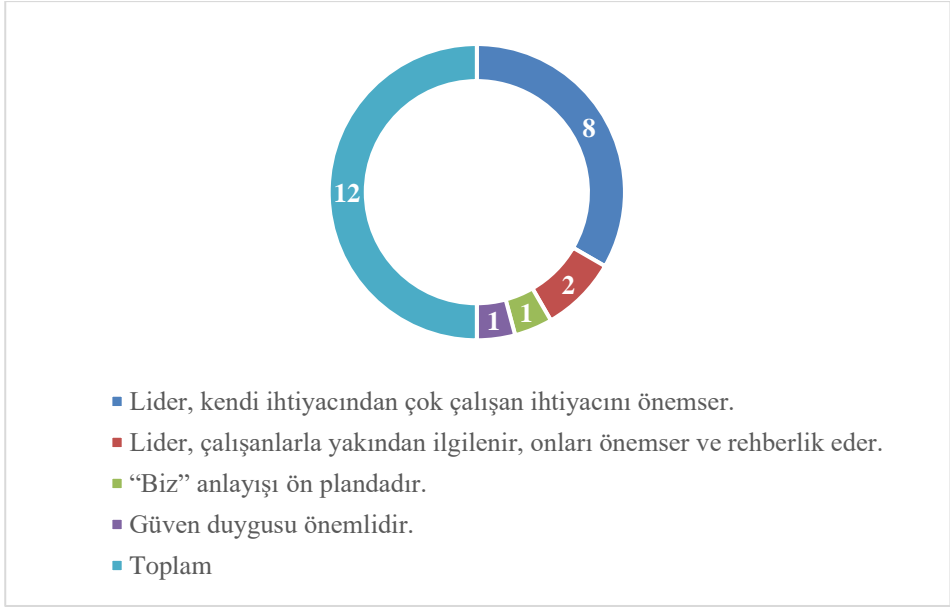
**Grafik 10.** Öğretim liderliği ve özellikleri ile ilgili atasözlerinin dağılımı

Grafik 10 incelendiğinde, öğretim liderliği özelliklerinden “Katılımcı bir anlayış, olumlu bir iklim ve motivasyonu destekleyen ortam oluşturma.” özelliği ( $n = 7$ , %2.57) ile “Lider, profesyonel bilgi ve beceriye sahip olmalı.” özelliğinin ( $n = 5$ , %1.84) atasözlerinde daha fazla vurgulandığı görülmektedir. Grafik 11’de girişimci liderlik ve özelliklerine ilişkin atasözlerinin dağılımı verilmiştir.



**Grafik 11.** Girişimci liderlik ve özellikleri ile ilgili atasözlerinin dağılımı

Grafik 11’de yer alan girişimci liderlik özellikleri arasında en çok vurgunun “Risk almaktan çekinmez.” özelliğine ( $n = 7$ , %2.57) yapıldığı görülmektedir. Bu liderlik stiline ait özelliklerden en az vurgu ise “Her fikri denemeye hazırdır.” özelliğine ( $n = 2$ , %0.74) yapılmıştır. Grafik 12’de hizmetkar liderlik ve özelliklerine ilişkin atasözlerinin dağılımı verilmiştir.



**Grafik 12.** Hizmetkar liderlik ve özellikleri ile ilgili atasözlerinin dağılımı

Grafik 12 incelendiğinde, hizmetkar liderlik özelliklerinde “Lider, kendi ihtiyacından çok çalışan ihtiyacını önemser.” özelliğine ( $n = 8$ , %2.94) vurgu yapıldığı görülmektedir. Bu liderlik stilinde en az vurgulanan özellikler ise “Biz anlayışı ön plandadır.” özelliği ( $n = 1$ , %0.37) ile “Güven duygusu önemlidir.” özelliğidir ( $n = 1$ , %0.37). Tablo 2’de diğer liderlik türleri ve özelliklerine ilişkin atasözlerinin dağılımı verilmiştir.

**Tablo 2.** Diğer Liderlik Türleri ve Özellikleri\*

	<i>n</i>	%
<b>Kuantum Liderlik ve Özellikleri</b>		
Lider, belirsizliklerle baş edebilmeyi bilmektedir.	12	4.41
<i>Toplam</i>	12	4.41
<b>Karizmatik Liderlik ve Özellikleri</b>		
Liderin sahip olduğu karizmatik özellikler izleyicileri etkilemektedir.	11	4.04
<i>Toplam</i>	11	4.04
<b>Kültürel Liderlik ve Özellikleri</b>		
Personele yardımcı olur.	3	1.10
Paylaşılan bir vizyon oluşturur.	3	1.10
Örgütteki bireyler tarafından paylaşılan ideolojiler, inançlar, değerler ve normlarla çalışanların etkilenmesi sürecidir.	2	.74
<i>Toplam</i>	8	2.94
<b>Ağ Liderlik ve Özellikleri</b>		
Kişilik özellikleri ve yönetim becerileri liderliğe uygun olmalıdır.	3	1.10
Belirli bir hiyerarşi yükselmesinden sonra lider ortaya çıkmalı.	2	.74
Sosyal ağın merkezinde lider bulunur.	1	.37
<i>Toplam</i>	6	2.21
<b>Entelektüel Liderlik ve Özellikleri</b>		
Entelektüel sermaye sahibidir.	4	1.47
Muhakeme gücü vardır.	1	.37
<i>Toplam</i>	5	1.84
<b>Etik Liderlik ve Özellikleri</b>		
Takipçilerine güven verir.	2	.74
Örgütün etik ilkelerini belirleyip bunların izleyenler tarafından anlaşılmasını sağlar.	1	.37
<i>Toplam</i>	3	1.10
<b>Eleştirel Liderlik ve Özellikleri</b>		
	<i>n</i>	%

Eleştirel düşünme becerisine sahiptir.	1	.37
Örgüt üyelerinin farklı fikirlerine açıktır.	1	.37
	<i>Toplam</i>	2
		.74
Öğretmen Liderliği ve Özellikleri	<i>n</i>	%
Herkesin liderlik yapma becerisi vardır.	2	.74
	<i>Toplam</i>	2
		.74
Tam Serbestlik Tanyan Liderlik ve Özellikleri	<i>n</i>	%
Lider sorumluluk almaktan kaçınır.	1	.37
	<i>Toplam</i>	1
		.37

\* % değeri tüm liderlik türleri ve özelliklerine dayalı olarak belirlenmiştir.

Tablo 2 incelendiğinde; kuantum liderlik stiline “Lider, belirsizliklerle baş edebilmeyi bilmektedir.” özelliği ( $n = 12$ , %4.41) ile karizmatik liderlik stiline “Liderin sahip olduğu karizmatik özellikler izleyicileri etkilemektedir.” özelliğinin ( $n = 11$ , %4.04) diğer liderlik türleri ve özellikleri arasında öne çıkan liderlik özelliklerinden olduğu görülmektedir. Atasözleri bağlamında Türk kültüründeki liderlik ve özelliklerine en az vurgu yapılan liderlik türünün ise geleneksel liderlik türleri arasında yer alan tam serbestlik tanyan liderlik türüne ait olduğu anlaşılmaktadır ( $n = 1$ , % 0.37).

### Sonuç

Bu çalışmada, atasözleri bağlamında Türk kültüründeki liderlik türleri ve özelliklerinin değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Doküman incelemesi sonucunda atasözleri bağlamında Türk kültürünün liderlik özellikleri değerlendirilmiş ve 206 tane atasözüne ulaşılmıştır. Araştırmaya dâhil edilen bu atasözleri, çalışma kapsamında yer alan liderlik türleri ve özelliklerine göre incelenmiş ve analiz edilmiştir.

Araştırma bulgularına göre atasözleri bağlamında Türk kültüründe en fazla dönüşümcü ve otokratik liderlik türlerine vurgu yapıldığı ve bunu sırasıyla demokratik-katılımcı, etkileşimci ve dağıtımçı liderlik türlerinin izlediği görülmektedir. Örgüt çıkarlarını kişisel çıkarların üstünde tutarak örgüt içinde enerji oluşturan (Bass, 1990) ve izleyenlerinin kişisel ihtiyaçlarının giderilmesini önemseyerek onların bu ihtiyaçlarına cevap verebilmek için çabalayan, yardım eden (Karip 1998) dönüşümcü liderlik ile kendi başına karar alıp uygulayan otokratik liderliğin atasözleri bağlamında vurgulanması ilgili alanyazında benzer araştırma bulguları ile örtüşmektedir (Baltaş, 2022). Otokratik liderlik özelliklerinin hâkim olduğu toplumlarda izleyenler, geleneksel aile yaşantısını benimsedikleri için liderden sahip olduğu tüm yetkileri kullanması beklenmektedir (Özdemir, 2021). GLOBE araştırmalarının sonucunda da Türk kültürüne bağlı liderlik özellikleri arasında iş birliğini sağlama, ikna etme, statünün sağladığı ayrıcalıklardan yararlanma, otokratik olma özelliklerinin yer aldığı görülmektedir (Baltaş, 2022). Hofstede’in (1980) çalışmasında ise güç mesafesi boyutu ast-üst ilişkileri kapsamakta olup yüksek güç mesafesi hiyerarşik bir yapılanmanın fazla olduğunun göstergesi olarak kabul edilmiştir. Türk kültürünün yüksek güç mesafesine sahip kültürel özellikler göstermesi göz önünde bulundurulduğunda araştırmanın bu bulgusu ile Hofstede’in çalışmasının benzerlik gösterdiği söylenebilir.

Araştırmanın bir diğer önemli bulgusu da liderlik türlerin çerçevesinde öne çıkan liderlik özelliklerine ilişkindir. Araştırmada otokratik liderliğin “Lider kendi başına karar alır ve aldığı kararları astlarına bildirir.” özelliğinin; dönüşümcü liderliğin “Takım ruhu ve kararlara katılım ön plandadır.” özelliğinin; dağıtımçı liderliğin “İşgören uzmanlığımıza önem verilir.” özelliğinin; kuantum liderliğin “Lider, belirsizliklerle baş edebilmeyi bilmektedir.” özelliğinin; etkileşimci liderliğin “Lider-izleyen arasında takas ilişki söz konusudur (amaç-ödül; baskı-ceza)” özelliğinin; canlandırıcı liderliğin “Takım üyeleri ile işbirliği yapar.” özelliğinin atasözlerinde en çok vurgulanan liderlik özelliklerinden olduğu görülmektedir. Bu bulgulardan yola çıkıldığında atasözleri bağlamında

Türk kültürünün liderlik özelliklerinin her ne kadar otokratik özelliğe eğilim gösterse de iş birliğine, takım üyelerinin görüşlerine önem veren bir yaklaşım içinde olduğu; lider-üye etkileşiminde ödüllendirmeye dayalı iletişimin benimsendiği ve belirsizlikten kaçınan bir liderlik anlayışının Türk kültüründe ön planda tutulduğu anlaşılmaktadır. Hofstede'in araştırmasında (1980), Türk kültürünün güç mesafesi derecesinin yüksek olduğu ve bu derecenin belirsizlikten kaçınma ile pozitif ilişki gösterdiği ileri sürülmektedir. Aynı çalışmada Türk kültürünün bireysellikten daha çok kolektivist özellik gösterdiği ve dişil özelliklerin eril özelliklerden baskın olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda ve örgütlerde çalışanların genellikle kendilerine ne yapılması gerektiğinin söylenmesini bekledikleri ve liderin otokratik ve paternalist liderlik özellikleri göstermesinin beklendiği görülmektedir. Kolektivist anlayışın hâkim olduğu toplumlarda ve örgütlerde ise biz duygusunun ön planda olduğu, örgüt çıkarlarının bireysel çıkarlardan üstün tutulurken (Özdemir, 2021); dişilik yönü ağır basan toplum ve örgütlerde insana, kişilerarası ilişkilere önem verilmektedir (Hofstede, 1980). Tüm bu özellikler dikkate alındığında otokratik eğilimli, iş birliğinin öne planda olduğu, belirsizliklerle baş edebilme, ödül ve cezalandırmaya dayalı sistem anlayışı, takım ruhu oluşturma gibi liderlik özelliklerine atasözlerinde daha fazla yer verilmesi beklenen bir durumdur.

Araştırma bulgularından hareketle, örgütlerin belirlenen amaçlarına ulaşabilmesi için öncelikle sahip olduğu kültürel özelliklerin belirlenmesi ve bu kültürel özelliklere uygun liderlik türüne yer verilmesi önerilebilir. Liderlik ve kültür arasındaki ilişkiyi farklı açılardan ele alacak çalışmaların farklı sözlü ve yazılı kültür öğelerinin incelenmesinin alan yazına katkı sağlayabileceği düşünülmektedir. Farklı liderlik türleri ve özellikleri kapsamında atasözlerinin incelenmesinin yanı sıra farklı dil ve kültürle ait atasözlerinde de liderlik özelliklerine ilişkin vurguların inceleneceği karşılaştırmalı araştırmalar yapılabilir.

**YAZARLARIN KATKI DÜZEYLERİ:** Birinci Yazar %50; İkinci Yazar %50.

**ETİK KOMİTE ONAYI:** Çalışmada etik kurul iznine gerek yoktur.

**FİNANSAL DESTEK:** Çalışmada finansal destek alınmamıştır.

**ÇIKAR ÇATIŞMASI:** Çalışmada potansiyel çıkar çatışması bulunmamaktadır.

## KISALTMALAR

Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness (GLOBE)  
Türk Dil Kurumu (TDK)

## KAYNAKÇA

- Adair, John. *Lider*, A. Çavuşoğlu (Çev.), İstanbul: Ufuk Yayınları, 2012.
- Aksoy, Ö. Asım. "Atasözleri, Deyimler". *Türk Dili Araştırmaları Yıllığı- Belleten*, 10 (1963): 131-166.
- Aksoy, Ö. Asım. *Atasözleri ve Deyimler Sözlüğü*. İstanbul: İnkılap Kitabevi, 1988.
- Aksoy, Ö. Asım. *Atasözleri ve Deyimler Sözlüğü*. Ankara: İnkılap, 2007.
- Aktaş, Mert ve A. Selami Sargut, "İzleyicilerin Kültürel Değerlerine Göre Liderliğe Duyulan Gereksinme Nasıl Farklılaşır? Kuramsal Bir Çerçeve". *Amme İdaresi Dergisi*, 44(4) (2011): 145-163.
- Alaca, Eray. *Orta Asya'dan Günümüze Türk Tarihi ve Kültürü* (4. Baskı). Ankara: Pegem, 2020.
- Aydın, Seçkin. "Kültürel Bir Miras Olarak Atasözlerinin Kullanımı Üzerine Türkçe Öğretmenlerinin Görüşleri". *Folklor/Edebiyat*, 19(75) (2013): 173-192.
- Ayvalı, Özge ve Koşar, Didem. (2021). "Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Öğretmen Liderliği: Fenomenolojik Bir Çalışma". *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 41(2), (2021): 955-992.
- Bakan, İsmail. "Liderlik Tarzları ile Örgüt Kültürü Türleri Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması". *TISK Academy/TISK Akademi*, 4(7) (2009): 139-172
- Baltaş, Acar. *Türk Kültüründe Yönetmek* (15. Baskı). İstanbul: Remzi Kitabevi, 2022.
- Basım, Nejat. "Belirsizlikten Kaçınma ve Güç Mesafesi Kültürel Boyutları Bağlamında Asker Yöneticiler Üzerine Görgül Bir Araştırma". *Kara Harp Okulu Bilim Dergisi*, 2 (2000): 33-53.