

LİDERİN GÜÇ KAYNAKLARI ÜZERİNE KÜLTÜREL BAĞLAMDA BİR ARAŞTIRMA

Dr. Cem Harun Meydan

KHO Dekanlığı
Sis. Yön. Bil. Böl.

Dr. Mustafa Polat

KHO Dekanlığı
Sis. Yön. Bil. Böl.



Özet

Çalışmada, Türk kültürünün toplumsal kültürlenmeye ilişkin vurgularını sonraki nesillere aktarmada kullanılan Türk dilinin, değişmeden yüzyıllar boyunca “olduğu gibi” aktarılmasını sağlayan unsurlarından Türk atasözleri incelenmiş ve liderin kullandığı güce ilişkin kültürel vurgular tespit edilmeye çalışılmıştır. Öncelikle liderin gücüne vurgu yapan atasözleri; meşru, ödüllendirme, zorlayıcı, uzmanlık ve benzeşim gücü olarak belirtilen liderin güç kaynakları açısından sınıflandırılmıştır. Yapılan içerik analizinin sonucunda, meşru güç ve uzmanlık gücünün ön plana çıktığı, benzeşim ve ödüllendirme gücünün görece geri planda kaldığı, zorlayıcı güce ise çok az değinildiği görülmüştür. Kültür temelli bu bulguların yanında çeşitli kamu kurumlarında; 64 orta kademe yöneticisinin katılımı ile yapılan görgül çalışmada ise meşru, zorlayıcı ve ödüllendirme güç algı düzeylerinin ortalama güç algı değerinin anlamlı olarak üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Bu çerçevede, her iki çalışmada da liderin güç kaynaklarından meşru gücün öne çıktığına ilişkin ipuçları elde edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Lider, güç, kültür, atasözü, yönetim.

A Study in Cultural Context on Leader Power Bases

Abstract

In this study, Turkish Proverbs, which make the cultural emphasizes passed through “as is” without changing and is a part of Turkish language, are investigated and the cultural emphasizes on leader power bases are tried to be revealed. The proverbs which emphasize the leader power bases are categorized as legitimate, reward, coercive, expert and referent power. As a result of content analysis, legitimate power and expert power seem to be relatively more emphasized than referent and reward power bases; coercive power is seen to be almost not emphasized. Besides these cultural based findings, the second study, the data of which has been gathered from 64 middle level managers working in public organizations, shows that the perceptions of legitimate, coercive and reward power bases of the leaders are significantly more than the average value. In this context, the findings of both studies showed that the position power was seen to be come forward among the power bases of a leader.

Keywords: Leader, power, culture, proverbs, management.

Liderin Güç Kaynakları Üzerine Kültürel Bağlamda Bir Araştırma

Giriş

Evrensel olguların tüm yaşamımıza hâkim olduğu günümüzde, bu gelişmenin aksi istikametinde olmak üzere yerel kültürel değerlerin öneminin de arttığı görülmektedir. Bu iki büyük değişimin çekişmesi, örgütsel alandaki oyuncuların risk ve belirsizlik algılarının güçlenmesine neden olmaktadır. Bu bağlamda, güç ilişkileri, kültürel faktörlerin de etkisiyle örgüt yaşamında lider ve izleyicileri açısından önem arz eden bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Kültürel vurgular, genelde dil ve kültürlenme yoluyla yapılmakta, bu şekilde birikimin sonraki nesillere aktarılması sağlanmaktadır. Bu nedenle, kültürel çeşitliliğin ve bu çeşitlilik içerisinde toplumların kültürel değerlerinin farkında olmanın, yönetim bilimi açısından kritik başarı faktörlerinden biri olmaya devam ettiği ve bugün dil ve diğer kültürel temalar konusunda yapılan çalışmaların öneminin arttığı ifade edilebilir.

Öte yandan dil ve dilin taşıdığı öğeler kültürün ve kültürel farklılaşmanın nedenlerinin anlaşılmasına yardımcı olmaktadır. Bu çerçevede dil konusunda yapılan çalışmaların kültür çalışmalarına yön verdiği ve toplumsal ve örgütsel etkileşimlerin anlaşılmasına katkısı olduğu değerlendirilmektedir. İnsan davranışının temelinde kültürün etkisinin kaçınılmaz olduğu değerlendirildiğinde; dil üzerine yapılan analizlerin hem toplumsal hem de örgüt içi birey davranışını anlama konusunda yardımcı olabileceği ifade edilebilir.

Dilin yüzyıllar boyunca değişmeyen ve önemli bir parçası olan atasözleri konusunda yapılan çalışmalar da bu çerçevede dil ve kültür çalışmaları içinde yer almaktadır. Bu nedenle atasözleri ile ilgili çalışmaların dil ve kültür çalışmalarına ışık tutacak mahiyette olduğu değerlendirilmektedir.

Bu bağlamda örgüt içinde birey davranışının önemli belirleyicileri olan lider, liderin gücü ve izleyenlerin liderin gücü algılamalarına kültürel bir analizle ışık tutmak amacıyla, bu çalışmada atasözleri bağlamında Türk kültürünün lidere güç kullanımı konusunda verdiği mesajlar ve hâlihazırda liderlerin kullandıkları güce ilişkin izleyenlerin algılarının görgül sonuçları kültürün ifade ettiği ile uyumlu olup olmadığı ortaya konmaya çalışılmıştır.

Çalışmada ilk aşamada kültür, dil, atasözleri ve güç kavramları kuramsal olarak kısaca ele alınmış, sonrasında Türk atasözleri, lidere atfedilen güç ve gücün alt boyutları çerçevesinde incelenmiş ve liderin kullandığı güç kaynaklarının atasözlerinden yapılan çıkarımlarla uyumlu olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır.

1. Kavramsal Çerçeve

1.1. Kültür

Kültürün birbirinden farklı birçok tanımı vardır. Örneğin 1952 yılında 160 değişik kültür tarifinin olduğu tespit edilmiştir (Güvenç, 1979: 95). Aslında kültür sözcüğü Latince “colere” kökünden gelir. Colere bakmak, işlemek anlamındadır. *Agricultura* tarla bakımı, *cultura animi* ruh bakımını ifade eder. Bu anlamda, kültürün hem bir bakım işi, hem de bu bakımın sonunda erişilen bir durum olduğu ifade edilebilir (Gökberk, 2007: 65-66). Kültür kavramı, çoğunlukla, bir toplumun duyuş ve düşünüş birliğini sağlayan bütün değerlerinin tümü olarak tanımlanmaktadır (Hançerlioğlu, 2006: 231).

Taylor uygarlıkla aynı gördüğü kültürü: “bir toplumun üyesi olarak insanoğlunun kazandığı bilgi, inançlar, sanat, ahlak, yasalar, görenekler ve tüm öteki beceri ve alışkanlıkları içeren karmaşık bütün (Güvenç, 1994: 43) olarak tanımlamıştır.

Kültür ayrıca “belirli bir toplumu oluşturan insanlar tarafından paylaşılan bilgiler, inançlar, değerler, gelenekler, alışkanlıklar ve davranışlar” (Cockerham, 1995: 66), “bir insan topluluğunun kendi tarihi gelişimi hususunda sahip olduğu şuur” (Erkal, 1998: 131, 133) “bir yerde ve birlikte yaşayan belli bir toplumun yaşayış biçimi” (Eliot, 1981: 133) olarak da tanımlanmıştır. Tarihsel bir bakış açısıyla tanımlandığında ise kültür, “Toplumların tarihlerinden devraldıkları maddi ve manevi mirasların toplamıdır” (Kongar, 1972: 17).

Bir başka ifade ile kültür bir toplumu karakterize eden düşünce ve değerler biçimini, aynı zamanda, maddi kültürler açısından sanatta, müzikte, edebiyatta, modada mimaride, yiyecekte, sporda, alet-edevatta ve toplumu karakterize eden diğer varlıkların yansımaları gösterir (Cockerham, 1995: 66). Yani kültür;

toplumu toplum yapan şey, toplumun herhangi bir kesiminin, herhangi bir sınıfının yarattığı bir şey değil, bir bütün olarak toplumun mahsulüdür (Eliot, 1981: 31).

Genel kabule göre kültür üç kısımda değerlendirilir. “Bunların biri kurumların ve törenlerin oluşturduğu toplumsal kültür, ikincisi insan yapımı nesnelere ve becerilerden oluşan maddî kültür ve üçüncüsü ise zihinsel kültürdür. Zihinsel kültürü düşünce ürünleri ve uzlaşımlar oluşturur (Gündüzöz, 2005: 218).

Kültürün en geniş parçası kurumlar, en küçük parçası ise davranış örüntüleridir (Fichter, 1996: 133). Bu anlamda kültürün en geniş parçası olarak kurum, toplumsal yaşamda ön plana çıkan bir unsurdur. Bir toplumda kültürün işlevleri; toplumda bir yaşama şeması veya yaşama deseni sağlaması, kültürün toplumun değerlerini bir araya getirmesi, içermesi ve yorumlaması, kültürün sosyal dayanışma için bir temel oluşturması, her toplumda farklı olduğu için toplumların birbirinden ayrılmasını sağlaması ve sosyal kişiliğin oluşmasında en önemli faktör olarak belirtilmektedir (Fichter, 1996: 136-137).

Kültür, insanın yaptığı ve yarattığı şeylerdir. Kültürü, maddi ve manevi olmak üzere ikiye ayırabiliriz. Maddî kültür; bir toplumun kullandığı kap-kacak, giyim eşyaları, her türlü alet, teknik araçlar, makineler ve fabrikalardır. Manevi kültür ise bir toplumun en başta dili, edebiyatı, sanatı, bilimi, felsefesi, halk inançları ve halk kültürü, örf ve adetleri, ahlak kuralları, normları, düğün şekilleri, yemek yeme şekilleri vb. şeylerdir. Bu iki kültür arasında da önemli ilişkiler mevcuttur.

Manevi kültürün en başta gelen ve en önemli unsuru dildir. Çünkü dil, öteki kültür unsurlarının hepsini içermekte ve aynı zamanda bunların gerek yeni nesillere ve gerekse çağımızdan yüzyıllarca sonrasına dille aktarılabilme özelliğine sahiptir (Arslanoğlu, 2010: 8).

1.2. Dil

Kültürler arasında farkı hemen anlaşılabilen ve böylece kültürün toplumsal özelliklerini taşıyan ve yansıtan en önemli unsurun dil olduğu söylenebilir. Dil, kültürün bütün unsurlarının, nesilden nesile aktarılmasına, kişiler arası iletişime ve sosyal ilişkilerin düzenlenmesine aracılık etmektedir. Bu temel eleman, kültürün öğrenilmesine, manâların simgelenmesine yardımcı olmaktadır (Eroğlu, 1996: 115).

Dil, öncelikle manâların taşınmasında kullanılan bir işaretler sistemidir. Toplumdaki soyut ve somut kavramları içererek insanların anlaşmalarına, geçmişi düşünülerek gelecek hakkında çıkarım yapmalarına olanak hazırlar.

Bir biriktirme sistemi olarak ele aldığımızda dil, o toplumda var olan maddi ve manevi unsurların aktarılmasında nihai bir önem taşımaktadır. Bir toplum içerisinde varolan kültürler ve gelenekler dil aracılığı ile sonraki kuşaklara aktarılmaktadır. Bu nedenle dil, kültürel geçmişin korunmasında ve aktarılmasında önemli bir işleve sahiptir (Sapir, 1929: 209). Bu çerçevede dil, insanoğlunun bir sonraki kuşağa aktardığı ve edindiği bir sanat (Güvenç, 1999: 108), kişinin çevresini anlamasında, yorumlamasında ve iç dünyasını ortaya koymada bireysel olarak kullanılan bir araç olarak ifade edilmiştir. Kişi bunu iyi bir şekilde kullandığında bilişsel gelişimi ortaya çıkmaktadır (Cummins 1976, 1978). Kişinin dünyayı anlamlandırması ve kendisini iyi bir şekilde ifade edebilmesi amacıyla kullanılan dil, “sosyal alana nüfuz etmektedir” (Ardener, 1971).

Dil bizim üzerimizde yer alan; düşünmemizi, değerlemelerimizi belirleyen bir güçtür (Gökberk, 2007: 71). İnsanın düşünmesinin ancak dille olanaklı olması, dilde üstünlük yaratamayan bir ulusun düşüncelerinin de kapalı, dar ve sınırlı kalması, bütün kültür üzerine de etki yapmakta olması, kültürle dili birbirinden ayıramayarak birlikte gelişmesine neden olmaktadır (Akarsu, 1998: 88). Dil olmadan kültür aktarımı olanaksızdır. Hem bir iletişim aracı hem de grup kimliğinin simgesi olarak dil, kullanıcıları tarafından sahip oldukları değerler ve davranışların bütününe de eşlik etmektedir (Grosjean, 1980: 117).

Kültürün her formu gibi, dili de edinmek için bir ‘davranma’ gerektir. Ama dil bir kez edinildi mi, o artık üzerimizde bizi belirleyen bir güç olur. Dile şeklini veren şahıslar değildir; o bireyleri şekillendirir. Dilin bireyler üzerindeki etkisi, hepimiz için geçerliliği olan düşüncelerden ve doğrulardan çok daha güçlüdür. Dili birey, önce, ana sütünü emer gibi özümler, sonra da onu, bütün hayatı boyunca, hazır bulduğu bir sermaye gibi tüketir. Dilin bireye bir yığın hazır düşünceler sağladığı göz önünde bulundurulursa, onun bireye biçim vermede ne büyük bir yeri olduğu açık olarak anlaşılır (Gökberk, 2007: 69-70).

Dil sözleri, deyişleri, tümce yapısı ile kavranana belli bir form da kazandırır. Kavrananı böler, ayırt eder, birleştirir, sınıflar. Bu yüzden dil hazinesi kendisini benimseyene önceden biçimlendirilmiş bir düşünmeyi de sunar. Bunun için “dil bizim için düşünüyor” diyebiliriz. Dil, bizden önce bizim için başarılı bir düşünme olarak karşımıza çıkar. Ancak biz dilde yalnız bir düşünmeyi değil, bir değerlemeyi de hazır olarak buluruz. Sözcüklerimizde belli bir takım değerlemeler nesnellik kazanmışlardır. Bu yüzden dilin değer duygumuz ve bununla birlikte davranışlarımız üzerinde de bir etkisi vardır (Gökberk, 2007: 70-71).

1.3. Atasözleri

Kültürün temel öğelerinden birisi olan dilin yüzyıllar boyu değişmeden yaşayan ve bir abide gibi ayakta kalan atasözleri her milletin kendi anlayışını, yaşam tarzını, tutumlarını ve bir olay karşısında tutunulan ortak tavrı yansıtır. Aksoy'un yorumu ile (1988: 27):

“Her ulusun atasözleri, kendi varlığının ve benliğinin aynasıdır. Atasözlerinde bir ulusun düşünceleri, yaşayışları, inanışları, gelenekleri görülür. Atasözleri, ulusların zekâlarındaki keskinliği, hayallerindeki genişliği, duygularındaki inceliği belirten en değerli örneklerdir. Bu sözler, derin felsefelerden başka güzel buluşlarla, parlak nüktelerle, ince alaylarla, sert taşlamalarla doludur. Böylece her atasözü kendi ulusunun damgasını taşır.”

Atasözü, ataların uzun denemelere dayanan yargılarını genel kural, bilgece düşünce ya da öğüt olarak düsturlaştırılan ve kalıplaşmış biçimleri bulunan kamuca benimsenmiş özsözler olarak (Aksoy, 1988: 37) tanımlanmıştır. Geniş halk yığınlarının yüzyıllar boyunca geçirdikleri denemelerden ve bunlara dayanan düşüncelerden doğmuş olan atasözleri, bir toplumun ortak düşünce ve tutumunu belirtir ve bireylere yol gösterir (Aksoy, 1988: 15).

Atasözleri bir dilin söz varlığı içinde o toplumun bilgeliğini, dünya görüşünü ve anlatım gücünü ortaya koyan ve yüzyıllarca yaşayabilen sözlerdir (Yaşar, 2007: 146). Toplumların dil hazinelerinde önemli bir yer oluşturan atasözleri, toplum tarafından kabul edilen duygu ve düşüncelerin dile getirildiği sözlerdir. Atasözleri daha çok öğüt ve uyarı içerikli olduklarından kısa ve özlerdir. Aynı şekilde bazen öğüt vermek için, bazen örnek göstermek veya düşüncelerimizi kısa yoldan anlatmak için başvurduğumuz atasözleri, hayatın hemen her alanında sıkça kullanılmaktadır (Karabağ/Coşan, 2000: 5).

Türk kültürü özelinde atasözleri incelendiğinde; Türk kültüründe gelenekle yerleşmiş bir atalarsözü anlayışının olduğu, bu anlayışa göre atasözlerinin ulusal varlıklar olduğu, ruha işleyen bir etki taşıdıkları ve inandırıcı oldukları ifade edilmektedir (Aksoy, 1988: 15).

1.4. Dil, Atasözü, Kültür ve Yönetim İlişkisi

Yönetim süreci ve etkinliği üzerine etki eden kültürel ve diğer faktörler üzerine çalışmalar yapan Gonzales, McMillan, Oberg, Farmer ve Richman gibi araştırmacılar, yönetim süreçlerinde kültürün etkili olduğu sonucuna varmışlardır (Negandhi/Estafen, 1991: 163-168). Benzer şekilde, Megginson ve Mc Cann'a göre de (1991: 164), yönetim kavramının genelliği bir toplum ve

devletle sınırlı değildir ve yönetimin fonksiyonlarının uygulanması kültürden kültüre değişiklik gösterebilmektedir. Bu yönüyle, evrensel bir boyuta ve değere sahip olan yönetim yaklaşımları ile yerel kültürel öge ve değerler arasında ilgi ve ilişki kurabilmenin mümkün olduğu ifade edilebilir. Bu bağlamda, bir kültür ögesi olarak atasözlerinin, yönetim faaliyetleri konusunda çerçeveleyici-düzenleyici kültürel tabanı oluşturduğu söylenebilir (Akın, 2008: 2).

Atasözleri ile yönetim bilimi arasındaki ilişki konusunda çeşitli zamanlarda yapılmış araştırmalar vardır. Bu araştırmalarda genellikle içerik analizi yönteminin seçildiği gözlenmektedir.

Weber/Hsee ve Sokolowska (1998) tarafından yapılan çalışmada, Amerikan, Alman ve Çin örneklerinde bireylerin risk alma davranışları ile o ülkelerin atasözleri arasındaki ilişki araştırılmıştır. Araştırma neticesinde; Çin ve Alman örneğinde Amerikan örneğine göre daha fazla risk ile ilgili tavsiye içeren atasözü olduğu, Amerikan atasözlerinin sosyal alan riski konusunda Çin ve Alman atasözlerine göre daha az ifadeler içerdiği tespit edilmiştir.

Türk, Azeri ve Kırgız Atasözlerinde yönetim olgusu konusu üzerinde Tabak vd. (2007) tarafından yapılan çalışmada üç farklı ülke örneğinde yönetim olgusu incelenmiş ve atasözleri tarafından yapılan vurgular tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırma neticesinde aynı kültür kökünden beslenen her üç kültürde de örgütsel davranış alt alanında %50, stratejik yönetim konusunda %20, insan kaynakları alanında %20 ve örgüt kuramı alanında %10 civarında atıflar olduğu tespit edilmiştir (Tabak vd., 2007: 26). Ayrıca Tabak vd. tarafından Türk ve Kırgız Atasözlerinin incelendiği çalışmada ise her iki kültürdeki yönetim ile ilgili vurgular tespit edilmiştir (Tabak vd., 2008: 135-144).

Polat vd. (2008) tarafından yapılan çalışmada, Türk Atasözlerinde yönetim olgusu tartışılmış ve Türk atasözlerinde çalışmak (172 Atıf) , güvenmemek (114 Atıf), toplumculuk (62 Atıf), liderliğin bazı özellikler gerektirdiği (57 Atıf), durumsallık (49 Atıf), kadere razı olmak (43 Atıf), tedbirli olmak (41 Atıf), gerçekçi olmak (40 Atıf), bireysellik (39 Atıf) ve işini iyi yapmak (37 Atıf) konularında en fazla atıf yapıldığı tespit edilmiştir (Polat vd., 2008: 162). Bu çerçevede çalışmada Türk kültüründe yönetim ile ilgili vurguları görmek mümkün olmuştur. Polat/Turunç (2007) tarafından yapılan bir diğer çalışmada ise Türk atasözleri temelinde Türk kültüründeki yenilik algısı incelenmiştir.

1.5. Liderin Güç Kaynakları

Liderin güç kaynakları ile ilgili en iyi bilinen çerçeve meşru güç (legitimate power), ödüllendirme gücü (reward power), zorlayıcı güç (coercive power), uzmanlık gücü (expert power) ve benzeşim gücü (referent power) olarak belirtilmektedir (French/Raven, 1959). Bu güç kaynaklarından; meşru güç, bir bireyin, diğerinin kendisi için davranış kalıpları belirleme hakkı olduğunu düşünmesi ile; ödüllendirme gücü, bir bireyin, diğerinin kendisinin ödüllendirilmesine aracılık edeceği yönünde algısı ile; zorlayıcı güç, bir bireyin ceza uygulama tehdidi imkânı ile; uzmanlık gücü, bireyin diğer bireyin özel bir bilgi ya da uzmanlığa sahip olduğunu düşünmesi halinde; benzeşim gücü, bireylerden birinin kendi davranışlarını başka bir bireyin davranışlarını örnek alarak değerlendirmesi ile ortaya çıkmaktadır.

Liderinin güç kaynakları pozisyon ve birey kaynaklı olarak da ifade edilmektedir (Yukl, 2002). Pozisyon kaynaklı güçler, meşru güç, ödüllendirme gücü ve zorlayıcı güç; birey kaynaklı güçler ise, uzmanlık gücü ve benzeşim gücü olarak ifade edilmektedir. Liderin güç kaynakları bu ayrımı da içerecek şekilde aşağıda detaylı olarak ortaya konmaktadır.

1.5.1. Birey Kaynaklı Güçler

Uzmanlık gücü, bir astın, lideri tecrübeli ya da bilgili algılaması ile ilgilidir. Bu algının temelinde, bireylerin, liderlerin kendilerinden daha bilgili ve tecrübeli oldukları varsayımı bulunmaktadır. Lider, liderde bu gücü algılayan ast için, hem işle ilgili, hem de planlama, yöneltme, eşgüdümleme gibi konularda yeterliliğe sahiptir (Mullins, 1996), ayrıca astlarını kolaylıkla etkileyebilir (Koçel, 2007: 434). Çünkü insanlar belirli bir konuda bilgi ve tecrübesi yüksek olan liderlerin direktiflerini ve önerilerini dinleme ve kabul etmede daha fazla istekli davranırlar (Dyer, 1979: 85).

Benzeşim gücü (karizmatik güç), doğrudan liderin kişiliği ile ilgili olup (Koçel, 2007: 434) liderlerine bağlılık, sadakat ve saygısı olan astların, liderlerinin isteklerini yerine getirerek onları mutlu etmek istemesinden kaynaklanmaktadır (Yukl, 2002: 150). Lider ile özdeşleşmeye çalışan ast sadakat ve duygudaşlık gibi kişisel ilişkiler geliştirmekte, liderini sevdiği ve onun iyi bir insan olduğunu düşündüğü için onun isteklerini yerine getirmektedir (Kaplan, 1964: 16).

1.5.2. Pozisyon Kaynaklı Güçler

Meşru güç, liderin kişiliğinden bağımsız olarak, örgütteki hiyerarşik pozisyonundan kaynaklanmakta (Mossholder ve Kemery, 1998) ve bir astın

seçimle veya atamayla belirli bir mevki ya da konuma getirilen bir liderin kullandığı otoriteye yönelik algısını ifade etmektedir (Daft, 2004). Aynı zamanda bu güç yasallık ile ilişkilendirilmektedir (French/Raven, 1959). Bireyler liderin gücünü makam ile özdeşleştirmekte (Bayrak, 2001: 26) ve bu makamı işgal eden liderin belirli bir otoritesi olduğu kabul etmektedir (Koçel, 2007: 433).

Ödüllendirme gücü, bir astın, kendisinden beklenen davranışı göstermesi karşılığında, liderin ödül verebileceğine ilişkin algılamasından kaynaklanmaktadır (Rahim, 1986). Liderin ödüllendirme kaynaklarına sahip olmasının ve başkalarını ödüllendirebilmesinin bir güç aracı olarak kullanılabilmesini ifade etmektedir (Koçel, 2007: 434). Bu güç aynı zamanda fayda sağlayıcı güç olarak adlandırılmakta ve maddi kaynakların kontrolü de bu güce dayandırılmaktadır (Etzioni, 1961). İfade edilen ödüller, ücret artışı, ek ödeme, terfi, daha fazla sorumluluk, daha önemli iş, statü değişimi, övgü, takdir, grup içinde onurlandırma gibi araçlar kullanılarak gerçekleştirilebilir.

Zorlayıcı güç, astın, hata yapması durumunda liderin kendisini cezalandırma yetkisinin olduğu yönündeki algısından kaynaklanmaktadır (Lee, 1977). Yöneticinin gerçekten cezalandırma imkânına sahip olması kadar, personelin onu bu şekilde algılaması da önemlidir (Koçel, 2007: 433). Zorlayıcı güç algısı bir örgütten diğerine farklılık gösterebildiği gibi (Yukl, 2002), zorlayıcı gücün araçları da aynı şekilde farklılık gösterebilir. Bu araçlar fiziksel güç kullanımı, ret/kabul görmeme, rütbe indirme, ücret artışını engelleme, davranışları cezalandırma, örgütle ilişkilerini kesme gibi olabilecek maddi ve manevi araçları içerebilir (Şimşek, 1998: 168; Başaran, 2000: 65-66; Koçel, 2007: 433).

2. Kültür, Liderlik ve Liderin Gücü İlişkisi

Kültür birçok örgütsel değişken üzerinde etkili olduğu gibi liderlik üzerinde de etkili olabilmektedir. Liderlik sosyal olarak inşa edilmekte olduğundan sosyal ve kültürel çevrenin etkilerinin görülmesi kaçınılmazdır (Fairhurst/Grant, 2010). Çoğu liderlik çalışmaları ve kuramlarının Kuzey Amerika kökenli olduğu değerlendirildiğinde, farklı kültürlerdeki çalışmaların farklı sonuçlar ortaya çıkarması beklenebilir. Her ne kadar bu alanda Kuzey Amerika ve Avrupa dışındaki ülkelerde çalışmalar az ise de (Yukl, 2002), yapılmış olan bazı çalışmalar liderlik davranışının ülkeden ülkeye değişiklik gösterdiğini ortaya koymaktadır (House vd., 2004). Kültür hem liderlik davranışları üzerinde hem de liderlik davranışını izleyenlerin algılamasında etkili olmaktadır (Shahin / Wright, 2004).

Liderliğin temel bileşenlerinden olan liderin güç kaynaklarının da, hem liderin davranışları yönünde hem de astların algılaması yönünde kültürel çevreden etkilenmesi söz konusu olmaktadır. Liderlik davranışı üzerinde etkili olan kültürün liderin kullandığı güç kaynakları üzerinde de etkisi olması kaçınılmazdır. Liderlik çalışmalarının bir parçasını oluşturan liderin güç kaynakları alanındaki çalışmalar farklı kültürlerde güç kaynaklarının farklı algılanabildiğini göstermektedir. Örneğin bu konuda yapılmış olan bir çalışmada Amerikan kültüründe pozisyon kaynaklı güçler yüksek algılanırken, İspanyol kültüründe birey kaynaklı güçlerin daha yüksek olarak algılandığı tespit edilmiştir (Munduate/Dorado, 1998). Kültürlerarası yapılmış olan bir diğer çalışmada ise Amerikan kültüründe yasal gücün, Yunan kültüründe uzmanlık gücünün, Bangladeş kültüründe ise benzeşim gücünün daha yüksek algılandığı, Güney Kore ve Bangladeş kültürlerinde zorlayıcı gücün belirgin şekilde düşük olarak algılandığı ortaya konmuştur (Rahim, 2004).

Gücün örgüt içinde temel şekillendirici olmasının yanında, toplumdan topluma ve örgütten örgüte değişebilme özelliği de vardır. Bu çerçevede toplumsal kültürün, gücün farklı boyutlarının farklı algılanmasına neden olabilecek öğeleri bünyesinde barındırdığı söylenebilir. Bu nedenle toplumun kültür temelli araçlarla güce ilişkin yaptığı vurgular önemlidir.

Bu bağlamda bu çalışma, hem liderlik davranışlarını etkileyen kültürel çevrenin lidere güç kaynakları kullanımı konusunda nasıl bir aktarım yaptığını ortaya çıkarılmasına, hem de bu kültürdeki astların liderlerinin hangi güç boyutunu daha fazla kullandıklarına ilişkin algılarının ortaya konmasına yardımcı olabilmek amacıyla tasarlanmıştır. Ayrıca, kültürün bireye lider olarak nasıl davranması gerektiği konusundaki aktarımları ile bireylerin davranışları arasındaki ilişki konusunda ipuçları elde etmek mümkün olabilecektir.

2.1. Atasözlerine İlişkin Çalışma

Çalışmanın genel evrenini Türk Atasözleri, çalışma evrenini ise Aksoy (1993)'un Atasözleri Sözlüğü'nde yer alan 2667 Atasözü oluşturmaktadır. Çalışma evrenini oluşturan tüm atasözleri, Tabak ve arkadaşlarının (2007) yapmış olduğu inceleme de dikkate alınarak, Yönetim ve Organizasyon alanında halen öğretim elemanı olarak görev yapan üç uzman tarafından, birbirlerinden ayrı olarak incelenmiştir. Sonra üç değerlendirici birlikte çalışarak 2667 atasözünden 108 adedinin ilk etapta Liderin Güç Kaynakları kapsamında olduğunu değerlendirmişlerdir. Türk Dili ve Edebiyatı konusunda bir uzman ile görüşme yapılarak, atasözlerinin anlamları konusunda içerik analizi yapılmış, güç ile ilişkili olmadığı ikinci değerlendirme sonucu tespit edilen oniki atasözü çalışma dışında bırakılmıştır. Böylece çalışmada dikkate

alınan atasözlerinin sayısı 96 olmuştur. Sonrasında atasözlerinde liderin güç kaynakları ile ilgili sınıflandırma işlemi yapılmıştır. Sınıflandırma işlemi sonrasında üç uzman da 96 atasözünün liderin gücüne ilişkin yaptığı atıflar konusunda fikir birliğine varmışlardır.

2.2. Güç Algısına İlişkin Çalışma

2.2.1. Örneklem

Araştırma, çeşitli kamu kurumlarında; kısım amiri ve şube müdürü pozisyonlarında görev yapan 64 orta kademe yöneticisinin katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların yaşları 25 ile 45 yıl arasında; kurumda çalışma süreleri ise 5 ile 25 yıl arasında değişmektedir. Katılımcıların %62,5’u (n=40) lisans ve %37,5’i (n=24) de yüksek lisans ve doktora derecesine sahiptir. Veriler, ölçüm araçlarının dersane ortamında yüz yüze iletişimle ve nezaret altında katılımcılara uygulanması ile elde edilmiştir.

2.2.2. Ölçüm Aracı

Bireylerin liderlerinin kullandığı güç kaynaklarına yönelik algıları, Raven vd. (1998) tarafından geliştirilen Örgütsel Güç Algısı Ölçeği (GAÖ) ile ölçümlenmiştir. Ölçek 33 soru ile beş boyutlu örgütsel güç algısını ölçümleyebilmektedir.

Güç algısı ölçeğindeki sorular, 5’li Likert tipinde “(5) Tamamen Katılıyorum, (4) Katılıyorum, (3) Kararsızım, (2) Pek Katılmıyorum ve (1) Hiç Katılmıyorum” olarak düzenlenmiştir. Soru maddelerinde, çalışanlara kendi kurumlarını göz önünde bulundurarak, çalıştıkları süre içinde karşılaştıkları gerçek durumları ve onlarda oluşan kanaatleri en iyi yansıtan ifadeleri işaretlemeleri istenmiştir. Ölçek üzerinde “(5) Tamamen Katılıyorum” ifadesi, anılan ifadeye tümüyle katılımı, “(1) Hiç Katılmıyorum” ifadesi ise söz konusu ifadenin tümüyle reddedildiğini göstermektedir. Ölçekteki maddeler “Amirime saygı duyarım, değer veririm ve onunla anlaşmazlık içinde olmak istemem“, “Bir astı olarak amirimin söylediklerini yapmak zorundayım” gibi ifadelerden oluşmaktadır.

Ölçek daha önce farklı çalışmalarda kullanılarak güvenilirliği ve geçerliği test edilmiştir (Erchul vd., 2004; Wilson vd., 2008). Ölçeğin Türkçe geçerliliği Meydan (2010) tarafından yapılmış, anılan çalışmada güvenilirlik katsayısı, 83 olarak tespit edilmiştir.

Bu çalışmada ise ölçeğin güvenilirliği, 87 olarak tespit edilmiş. Ölçeğin 5 faktörlü yapısını doğrulamak için doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. DFA değerleri ($\chi^2=365,19$, $p=.270$, $sd=32$, $\Delta\chi^2/sd=1,35$, $RMSEA=.074$,

CFI=,91, IFI=,90) ölçek uyumunun yeterli olduğunu göstermektedir (Hu / Bentler, 1999).

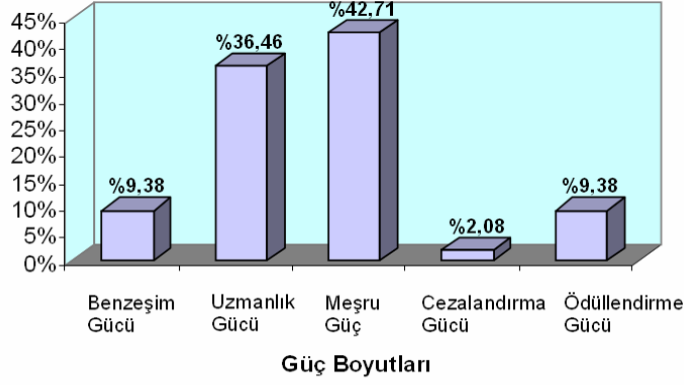
3. Bulgular

Atasözlerine ilişkin sınıflandırma işlemi sonucunda, Tablo 1 ve Şekil 1’de görüldüğü üzere, atasözlerinden 41 tanesinin (%42,71) meşru güce (Ör.: “Biz var, bizden büyük çuvaldız var”, “Ayak başa bağlıdır”, “Buyuran ağız yorulmazmış” gibi), 2 tanesinin (%2,08) zorlayıcı güce (“Korku dağları düz (yol) eder”, “Büyüğü döv de küçüğe ibret olsun”), 9 tanesinin (%9,38) ödüllendirme gücüne (Ör.: “Başaran bal yer, başarmayan yal yer”, “Balsız kovanda arı durmaz”, “Ver emeği, ye yemeği” gibi), 35 tanesinin (%36,46) uzmanlık gücüne (Ör.: “Anlayana uşak ol anlamayana efendi olma”, “Kuru ağacın gölgesinde oturan olmaz” gibi) ve 9 tanesinin ise (%9,38) benzeşim gücüne (Ör.: “Her taş, köşe taşı olmaz”, “Aslandan doğan aslan olur”, “Oğul kalkar babaya bakar” gibi) vurgu yaptığı görülmüştür.

Tablo 1. Atasözlerinde Güç Vurgusu

Güç Kaynağı	Atasözü Sayısı	Oranı
Benzeşim Gücü	9	%9,38
Uzmanlık Gücü	35	%36,46
Meşru Güç	41	%42,71
Zorlayıcı Güç	2	%2,08
Ödüllendirme Gücü	9	%9,38
Toplam Atasözü (Güç)	96	

Bireylerin güç algısının ölçümlenmesi safhasında ise boyutlara ait ortalamalar hesaplanmış ve Tablo 2’de gösterilmiştir. Güç algısının boyutları incelendiğinde genel güç algısı (Ort.=3,29, ss=,49), uzmanlık gücü (Ort.=3,08, ss=,65), meşru güç (Ort.=3,51, ss=,52), zorlayıcı güç (Ort.=3,49, ss=,70), ödüllendirme gücünün (Ort.=3,37, ss=,65) ortalamasının üzerinde, benzeşim gücünün ise (Ort.=2,97, ss=,80) ortalamasının biraz altında olduğu görülmektedir.



Şekil 1. Türk Atasözlerinde Güç Boyutlarına Atf Yüzdeleri

Tablo 2. Güç Algısı Boyutlarına Ait Betimleyici İstatistikler

Boyut	Ortalama	ss.
Benzeşim Gücü	2,97	0,80
Uzmanlık Gücü	3,08	0,65
Meşru Güç	3,51	0,52
Zorlayıcı Güç	3,49	0,70
Ödüllendirme Gücü	3,37	0,65
Güç Genel	3,29	0,49

Değişkenlerin ortalama değerden farklılaşmalarının anlamlı olup olmadığını test etmek amacıyla tek örneklem t-testi yapılmıştır. Böylece bireylerin algılamalarının ortalama değerden uzaklaşmasının istatistiksel olarak anlamlılığı test edilmiştir (Tablo 3).

Tablo 3. T-testi sonuçları

	Ortalama farkı	t	sd	p
Benzeşim Gücü	-,026	-,258	64	,797
Uzmanlık Gücü	,089	1,115	64	,269
Meşru Güç	,510	7,964	64	,000

Zorlayıcı Güç	,489	5,634	64	,000
Ödüllendirme Gücü	,367	4,532	64	,000
Güç Genel	,286	4,693	64	,000

Test değeri=3,00

Analiz sonuçları genel güç algısı ($t=4,69$, $p<,001$) ile meşru güç ($t=7,96$, $p<,001$), zorlayıcı güç ($t=5,63$, $p<,001$) ve ödüllendirme gücünün ($t=4,53$, $p<,001$) ortalama değerini anlamlı olarak üzerinde olduğunu göstermektedir.

Tartışma ve Sonuç

Bu çalışma, kültürel bağlamda yönetime odaklanarak, lider-izleyen ilişkisinde liderin güç kaynakları üzerinde kültürün etkisini ortaya koymayı amaçlamıştır. Bu maksatla kültürün önemli unsurlarından olan dilin toplumun mesajlarının yüzyıllar boyu değişmeden sonraki nesillere aktarılmasını sağlayan unsurlarından olan atasözleri üzerinde analiz yapılmıştır.

Öncelikle liderin güç temelleri ile ilgili olarak atasözleri üzerinde derinlemesine inceleme yapılmış, ardından liderin gücüne vurgu yapan atasözleri, meşru güç, ödüllendirme gücü, zorlayıcı güç, uzmanlık gücü ve benzeşim gücü olarak belirtilen (French / Raven, 1959) liderin güç kaynakları açısından sınıflandırılmıştır. Bu sınıflandırmada meşru güç ve uzmanlık gücünün ön plana çıktığı, benzeşim ve ödüllendirme gücünün görece geri planda kaldığı, zorlayıcı güce ise çok az değinilmiş olduğu görülmüştür.

Bu durum, kültürel bağlamda liderin meşru gücüne daha fazla vurgu yapıldığını ve belirli bir mevki, statü ya da konumda bulunan ve bu makamı işgal eden bir liderin kültürel olarak belirgin bir otoritesinin varlığını ifade etmektedir. Yani, lider sadece bir makamı işgal ediyor (yalnızca meşru güce sahip) olsa bile, izleyenler, liderlerine kültürel kaynaklı olarak itaat etmeyi normal kabul edebilmektedir. Ayrıca, Türk kültürünün yüksek güç mesafesine sahip bir kültür olması (Hofstede, 1980; Sargut, 1994) da bu bulgu ile örtüşmektedir. Analiz sonucunda uzmanlık gücünün de meşru güç gibi yoğunlukla ifade edilen güçlerinden biri olduğu görülmüştür. Türk kültüründe liderin uzman ve bilgili olmasının, izleyenlerinin onun isteklerini yerine getirmede lidere kolaylık sağladığı da ifade edilebilir. Bu çerçevede liderlerinin kendilerinden daha bilgili ve tecrübeli olduklarına inanan izleyenlerin, onların direktiflerini ve önerilerini dinleme ve kabul etmede daha fazla istekli davranışları söz konusu olabilecektir. Bunun yanı sıra, liderlerin örnek davranışlarda bulunması izleyenler üzerinde benzeşim gücünü arttıracak, bu

sayede izleyenlerin liderlerine bağlılık, sadakat, özdeşleşme, duygudaşlık ve saygılarının gelişmesi mümkün olabilecek ve sonuçta izleyenler, liderlerinin isteklerini yerine getirebilecektir. Benzer şekilde izleyenleri ödüllendirme yönteminin kullanılması liderin izleyenler üzerindeki gücünü artıracak bir etki yaratabilecek ve izleyenlerin liderin ödül verebileceğine ilişkin algılamasının artması kendisinden beklenen davranışı göstermesini beraberinde getirebilecektir. Zorlayıcı güç Türk atasözleri içinde çok az ifade edilmektedir. Bu durum, liderin cezalandırmaya yönelik davranış sergilemesinin Türk kültürü tarafından pek vurgulanmadığını/benimsenmediğini işaret etmektedir.

Kültür, liderin sahip olması gereken güç ile ilgili yukarıda ifade edilen kaynaklara vurgu yaparken, liderlerin hâlihazırda kullandıkları güç kaynaklarının neler olduğu da tespit edilmeye çalışılmıştır. Liderlerin kullandıkları güç kaynakları orta seviyede yöneticilik yapan personelin liderlerinde gördükleri güç ile anlaşılmaya çalışılmıştır. Analiz sonuçları liderlerin meşru, zorlayıcı ve ödüllendirme güçlerinin uzmanlık ve benzeşim gücüne göre yüksek algılandığını göstermektedir. Başka bir deyişle liderlerin pozisyon kaynaklı güçlerini bireysel güçlerine oranla daha fazla kullandıkları görülmektedir.

Kültürel olarak liderlerin meşru ve ödüllendirme gücünün kullanılmasına yapılan vurgu ile liderlerin bu güçleri kullanıyor olması birbirleriyle örtüşmektedir. Türk kültürü uzmanlık ve benzeşim gücüne de vurgu yapmasına karşın liderlerin bu güçleri diğer güçlere nazaran daha az kullandıkları bu çalışmada gözlemlenmiştir. Bunun nedeninin, güç mesafesi yüksekliğinin üstlerden ziyade astlar tarafından daha hassas algılanmasından ve dolayısıyla astların birey kaynaklı güçleri pozisyon kaynaklı güçlere oranla ikincil planda algılamalarından kaynaklanmış olabileceği değerlendirilmektedir.

Bu çerçevede yönetsel uygulamalara yapılabilecek katkılar bağlamında, liderin güç kaynaklarına yönelik olarak kültürün vurgu yaptıkları ile hâlihazırda liderlerin kullandıkları bir arada değerlendirildiğinde; liderlerin izleyenlerini etkileme konusunda benzeşim ve uzmanlık güçlerini kullanmalarının daha etkili sonuçlar ortaya çıkarabileceği ifade edilebilir. Aynı zamanda bireysel güç kaynakları olarak da ifade edilmiş olan bu iki güç kaynağının kullanılmasının, izleyenlerin liderleri ve dolayısıyla örgütleriyle bütünleşmelerini ve özdeşleşmelerini sağlayabileceği, bunun sonucunda da örgütsel performansın artabileceği değerlendirilebilir.

Çalışma, bünyesinde bazı kısıtları da barındırmaktadır. Bu çerçevede, Atasözleri olarak genel kabul gören Aksoy'un Atasözleri Sözlüğü (1988)'nden istifade edilmiştir. Toplumsal hafızada yer alan diğer atasözlerinin yöresel etkilerle farklı ifadelerle farklı anlamlarda kullanılmış olabileceği endişesiyle

çalışma kapsamına alınmamış olması, önemli bir kısıt olarak ifade edilebilir. Atasözlerini sınıflandırma işleminin öğretim elemanları tarafından yapılmış olması öznellik açısından bir diğer kısıt olarak değerlendirilebilir.

Kültüre yönelik yapılan çalışmalar bilimsel bilginin kültürel geçerliliğini ortaya koymakta ve örgüt ve yönetim düzleminde sosyal olguların anlaşılmasına ve açıklanmasına yardımcı olmaktadır. Ayrıca bu çalışmaların yönetsel uygulamalara ışık tutarak, yönetsel uygulamaların kültürel bağlamda etkili olabilmesi için faydalı olabileceği değerlendirilmektedir. Bu yönde yapılmış olan çalışmaların, kültürü ortaya koymaya yönelik farklı yöntemler izleyerek ve farklı örgütsel ve yönetsel konularda da yapılmasının yazına katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

Müteakip araştırmalarda, Türk kültürünün öykü, destan, deyim, türkü gibi diğer folklorik özelliklerinin yönetim anlayışına yansımalarının incelenmesinin Türk yönetim anlayışı konusunda ipuçları elde etmede fayda sağlayabileceği değerlendirilmektedir. Ayrıca, kültür temelli araştırmaların bu çalışmada olduğu gibi görgül araştırmalarla desteklenmesi için de benzeri yöntemlerin uygulanmasının yazına katkı sağlayabileceği değerlendirilmektedir.

Kaynaklar

- Akarsu, Bedi (1998), *Dil-Kültür Bağlantısı* (İstanbul: İnkılâp Kitabevi).
- Akın, Adnan (2008), "Doğudan Batıdan: Bir kültür ögesi olan "Türk Atasözleri'nin "Yönetim Paradigmaları" Açısından İncelenmesi," *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 5(2).
- Aksoy, Ömer Asım (1988), *Atasözleri ve Deyimler Sözlüğü* (Ankara: İnkılâp Kitabevi).
- Ardener, Edwin (1971), *Social Anthropology and Language* (U.S.A.: Barnes and Noble).
- Arslanoğlu, İbrahim (2010), *Kültür ve Medeniyet Kavramları*, w3.gazi.edu.tr/~iarlan/kulturve medeniyet.pdf (Erişim Tarihi:13 Şubat 2010).
- Başaran, İbrahim Ethem (2000), *Eğitim Yönetimi Nitelikli Okul* (Ankara: Feryal Matbaası, 4. Baskı).
- Bayrak, Sabahat (2001), "Yönetimde Bir İhmal Konusu Olarak Güç ve Güç Yönetimi-II," *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, 6(1): 23-42.
- Cockerham, William C. (1995), *The Global Society* (New York: R.R. Donnelley and Sons Company).
- Cummins, James (1976), "The Influence of Bilingualism on Cognitive Growth: A Synthesis of Research Findings and Explanatory Hypotheses," *Working Papers on Bilingualism*, 9.
- Cummins, James (1978), "Bilingualism and Development of Metalinguistic Awareness," *Journal of Cross-Cultural Psychology*.
- Daft, Richard L. (2004), *Organization Theory and Design* (London: Thomson).
- Dyer, William (1979), "Caring and Power," *California Management Review*, 21(4): 84-89.
- Erdoğan, İlhan (1991), *İşletmelerde Davranış* (İstanbul: İ.Ü.İ.F. Yayınları).
- Eliot, Thomas S. (1981), *Kültür Üzerine Düşünceler* (Ankara: Kültür Bakanlığı Yayınları) (Çev. Sevim Kantarcıoğlu)

- Erchul, William P., Raven, Bertram H ve Kristen E. Wilson (2004), "The Relationship Between Gender of Consultant and Social Power Perceptions Within School Consultation," *School Psychology Review*, 33: 582-590.
- Erdoğan, İlhan (1975), *Kültürün Yönetim Fonksiyonlarının Uygulanmasına Etkisi Ve Faktör Analizi Yöntemi İle Bir Araştırma* (İstanbul: İTÜ Yayını).
- Erkal, Mustafa E. (1998), *Sosyoloji (toplumbilim)* (İstanbul: Der Yayınları).
- Eroğlu, Feyzullah (1996), *Davranış Bilimleri*, (İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.).
- Etzioni, Amitai (1961), *Comparative Analysis of Complex Organizations on Power, Involvement and their Correlates* (New York: Free Press).
- Fairhurst, Gail ve David Grant (2010), "The Social Construction of Leadership: A Sailing Guide," *Management Communication Quarterly*, 24.
- Fichter, Joseph (1996), *Sosyoloji Nedir?* (Ankara: Attila Kitabevi) (Çev. Nilgün Çelebi).
- French John ve Bertram H. Raven (1959), *Studies of Social Power* (Ann Arbor, MI: Institute for Social Research).
- Gökberk, Macit (2007), *Değişen Dünya Değişen Dil* (Ankara: Yapı Kredi Yayınları).
- Grosjean, François (1982), *Life With Two Languages* (U.S.A.: Harvard College).
- Gündüzöz, Soner (2005), "Arapçada Kültür-Dil İlişkisi: Arapça'nın Yapılanması ve Algılanmasında Etkili Öğeler," *Dinbilimleri Akademik Araştırma Dergisi*, 2.
- Güvenç, Bozkurt (1999), *İnsan ve Kültür* (İstanbul: Remzi Kitabevi).
- Hançerlioğlu, Orhan (2006), *Felsefe Sözlüğü*, (Ankara: Remzi Kitabevi, 15. Basım).
- Hannay, Maureen (2009), "The Cross-Cultural Leader: The Application of Servant Leadership Theory In The International Context," *Journal of International Business and Cultural Studies*, 1.
- Hofstede, Geert (1980), *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Attitudes* (CA, Sage: Beverly Hills).
- House, Robert J., Paul J. Hanges Mansour, Javidan, Peter W. Dorfman ve Vipin Gupta (2004), *Culture, Leadership and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies* (Sage Publications).
- Hu, Li-tze ve Peter M. Bentler (1999), "Cutoff Criteria For Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria Versus New Alternatives," *Structural Equation Modeling*, 6(1): 1-55.
- Kaplan, Abraham (1964), "Power in Perspective," Khan, Robert ve Elise Boulding (Der.), *Power and Conflict in Organizations*(Tavistock Publications): 11-33.
- Karabağ, İmran ve Leyla Coşan (2000), "Türkçedeki Gönül, Kalp ve Yürek Kelimeleriyle İlgili Atasözleri ve Deyimler ve Bunların Almandaki Karşılıkları," *TÖMER Dil Dergisi*, 96.
- Koçel, Tamer (2007), *İşletme Yöneticiliği* (İstanbul: Arkan Yayınevi, 11. Baskı).
- Kongar, Emre (1972), *Toplumsal Değişme* (Ankara: Bilgi Yayınevi).
- Lee James A. (1977), "Leader Power for Managing Change," *Academy of Management Review*, 2: 74-76.
- Megginson, Leon C. ve Eugene C. McCann (1965), "Applicability of Management, Principles in Underdeveloped Economies," *International Handbook of Management*, New York'tan aktaran Erdoğan, İlhan (1991), *İşletmelerde Davranış* (İstanbul: İ.Ü.İ.F. Yayınları).
- Meydan, Cem Harun (2010), *Örgüt Kültürü, Örgütsel Güç ve Örgütsel Adalet Algılarının Bireyin İş Tatmini ve Örgüte Bağlılığı Üzerine Etkisi: Kamuda Bir Araştırma* (Ankara: KHO Savunma Bilimleri Enstitüsü).
- Mossholder, Kevin W., Nathan Bennett, Edward R Kemery, ve Mark A. Wesolowski (1998), "Relationships Between Bases of Power and Work Reactions: The Mediatlional Role of Procedural Justice," *Journal of Management*, 24(4): 533-552.

- Mullins, Laurie J. (1996), *Management and Organisational Behaviour* (London: Pitman, 4th ed.,).
- Munduate, Lourdes ve T. Gomez Y. M. A. Dorado (1998), "Supervisor Power Bases, Cooperative Behaviour and Organizational Commitment," *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 7: 163 - 177.
- Polat, Mustafa, Akif Tabak, Ömer Turunç ve Ahmet Erkuş (2008), "Kültürden Yönetime: Türk Atasözlerinde Yönetim Olgusu," 16. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*(Antalya: İstanbul Kültür Üniversitesi): 161-166.
- Polat, Mustafa ve Ömer Turunç (2007), "Türk Kültüründe Yenilik Algısı: Türk Atasözlerinde Yeniliğe Bakış," VII. *Anadolu İşletmecilik Kongresi* (Çorum: Hitit Üniversitesi).
- Rahim M. Afzaiur (1986), "Some Psychometric Properties of Two Measures of French and Raven Bases of Power," *The Journal of Psychology*, 120(5).
- Rahim, M. Afzaiur (2004), "Leader Power, Followers' Conflict Management Strategies and Propensity To Leave a Job: A Cross-Cultural Study," *Paper presented at the annual conference of the International Association for Conflict Management* (Pittsburgh: PA).
- Raven, Bertram H., J. Schwarzwald ve M. Koslowsky (1998), "Conceptualising and Measuring a Power/Interaction Model of Interpersonal Influence," *Journal of Applied Psychology*, 28(4): 307-332.
- Sapir, Edward (1929), *The Status of Linguistics as a Science* (Berkeley, CA: University of California Press).
- Sargut, Selami (1994), *Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim* (1. Bası, Ankara: Verso Yayıncılık).
- Shahin, Amany L. ve Peter L. Wright (2004), "Leadership in the context of culture: An Egyptian perspective," *Leadership & Organization Development Journal*, 25(5/6): 499-511.
- Şimşek, Mehmet Şerif (1998), *Yönetim ve Organizasyon* (7. Baskı, Konya: Günay Ofset Baskı).
- Tabak, Akif, Mustafa Polat, Ömer Turunç ve Ahmet Erkuş (2008), "Kültürden Yönetim Anlayışına Bir Gezinti: Türk ve Kırgız Atasözlerinde Yönetim Olgusu," *Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Dergisi*, 7(1).
- Tabak, Akif, Ömer Turunç, Ahmet Erkuş ve Mustafa Polat (2007), "Concept of Management in the Turkish, Azerbaijani and Khyrgyz Proverbs: An Intercultural Study," *ICBME Third International Conference on Business, Management and Economics* (İzmir).
- Türk Dil Kurumu (2004), *Bölge Ağzılarında Atasözleri ve Deyimler* (Ankara: Türk Dil Kurumu Yayınları).
- Tylor, Edward Burnett (1871), *Primitive Culture: Researches into the Development of Mythology, Philosophy, Religion, Language, Art and Custom* (London) J.Murray'dan aktaran Güvenç, Bozkurt (1999), *İnsan ve Kültür* (İstanbul: Remzi Kitabevi).
- Weber, Elke U., Cristopher K. Hsee ve Joanna Sokolowska (1998) "What folklore tells us about risk and risk taking: Cross cultural comparisons of American, German and Chinese Proverbs," *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 75(2).
- Wilson, K. / W. Erchul ve Bertram Raven (2008), "The Likelihood of Use of Social Power Strategies by School Psychologists When Consulting with Teachers," *Journal of educational and Psychological Consultation*, 18(2): 101-123.
- Yaşar, Funda Örgü (2007), "Bilgi Toplumu Bağlamında Türk Atasözlerinde "Eğitim" ve "Bilgi" Kavramları Üzerine Düşünceler," *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(19): 146-158.
- Yukl, Gary (2002), *Leadership in Organizations* (5th ed., Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall).