



ORHUN ABİDELERİNDEKİ LİDERLİK VE YÖNETİM ANLAYIŞININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Yrd. Doç. Dr. Altan AYAN*

Öz

Gerçekleştirilen çalışmada öncelikle liderlik ve liderlik tarzları kavramları ifade edilmiştir. Bunun akabinde Orhun abideleri ve Göktürk Devlet sistemine ilişkin teorik bilgiler verilmiştir. Daha sonra Orhun abidelerindeki liderlik ve yönetim anlayışı değerlendirilmiştir. Araştırmanın amacı Orhun abidelerinde dönemin yöneticilerinin sergiledikleri liderlik tarzlarını belirleyebilmektir. Bu kapsamda Orhun abidelerindeki metinler detaylı bir şekilde incelenmiş ve değerlendirilmiştir. Gerçekleştirilen değerlendirmeler neticesinde dönemin yöneticilerinin dört temel liderlik tarzını sergiledikleri görülmüştür. Buna göre Göktürk dönemi yöneticileri hizmetkâr liderlik tarzı, stratejik liderlik tarzı, vizyoner liderlik tarzı ve otoriter liderlik tarzı göstermektedir. Sonuç olarak Göktürk devlet yöneticilerinin liderlik tarzlarını etkili biçimde sergilediği ve belirli bir yönetim sistematüğünü oluşturmuş kişiler olduğu söylenebilir.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Liderlik Tarzları, Yönetim Anlayışı, Orhun Abideleri, Göktürk Devleti

THE ASSESSMENT OF LEADERSHIP AND MANAGEMENT APPROACH IN ORKHON INSCRIPTIONS

Abstract

In this study, primarily, the concepts of leadership and leadership styles are explained. Theoretical information related to Orkhon inscriptions and the Gokturk state system are also expressed. Then, leadership and management approach in Orkhon inscriptions are evaluated. The aim of the research is to determine of exhibiting leadership styles of the period managers in Orkhon inscriptions. In this scope, the texts in Orkhon inscriptions examined and evaluated in detail. As result of the conducted assessment, it is determined that the period managers exhibited four leadership styles. Accordingly, the managers of Gokturk period exhibited servant leadership style, strategic leadership style, visionary leadership style and authoritarian leadership style. As a result, it is expressed that the managers of Gokturk state exhibited effectively leadership styles and have created a certain management systematic.

Key Words: Leadership, Leadership Styles, Management Approach, Orkhon Inscriptions, Gokturk State

1.GİRİŞ

Türk dili ve tarihi için Göktürk Devleti ve Orhun Abidelerinin önemi büyüktür. Özellikle Göktürk devrinin yönetsel ve liderlik faaliyetleri dikkat çekmektedir. Göktürk'lerde belirli bir devlet düzeni ve yönetsel yapının mevcut olması bu konuya olan ilgiyi artırmaktadır. Orhun Abideleri Göktürk devrine ilişkin çeşitli olayları kapsayan metinlerdir. Orhun Abideleri Kül Tigin, Bilge Kağan ve Bilge Tonyukuk anıtlarından meydana gelmektedir. Kül Tigin, Bilge Kağan ve Bilge Tonyukuk'un devleti yönetirken ne tür liderlik tarzı ve nasıl bir yönetim anlayışı sergilediği bu metinlerde mevcuttur. Göktürk devleti yöneticilerinin gelecek nesillere temel paradigmasını yansıtan kalıcı bir yazıt bırakması çok önemlidir. Orhun abidelerinin Türk dili ve tarihi için taşıdığı önem düşünüldüğünde bu yazıtların içerdiği bilgilerin derinlemesine incelenmesinin değeri ortaya çıkmaktadır. Orhun abidelerindeki yönetim ve liderlik anlayışının incelenmesi ve gösterilen liderlik tarzları

* Trakya Üniversitesi, Uzunköprü Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu, Halkla İlişkiler ve Reklamcılık Bölümü, altanayan@gmail.com



belirlenerek Türk yönetim ve liderlik tarzlarının temellerine ilişkin bilgiler edinilebilir. Başka bir deyişle bu inceleme sayesinde Türk yönetim ve liderlik tarzının eski dönemlerdeki köklerinin ortaya konulması sağlanabilir.

Gerçekleştirilen araştırmada Orhun Abideleri olan Kül Tigin, Bilge Kağan ve Bilge Tonyukuk yazıtlarının içerdiği bilgiler derinlemesine incelenerek dönemin üç üst düzey yöneticisinin liderlik tarzları belirlenmeye çalışılmıştır. Göktürk döneminin önemli olayları ve faaliyetlerinin ifade edildiği Orhun Abidelerinde dönemin yönetsel faaliyetlerinin nasıl gerçekleştiği ve yöneticilerin hangi liderlik tarzlarını sergilediği belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmanın amacı Orhun Abideleri olan Kül Tigin, Bilge Kağan ve Bilge Tonyukuk yazıtlarındaki temel liderlik ve yönetim anlayışının belirlenmesidir. Ayrıca araştırmada liderlik ve liderlik tarzları, Orhun Abideleri ve Göktürk devlet düzenine ilişkin bilgiler de yer almaktadır. Günümüzde mevcut olan birçok liderlik tarzının bu abidelerdeki metinlerde olup olmadığına ilişkin detaylı incelemeler yapılmış, ilgili metinlerden değerlendirmeler yapılmıştır. Bu sayede Göktürk dönemi yöneticilerinin temel liderlik anlayışı ve yönetim paradigması ortaya konulmuştur.

2. LİDERLİK VE LİDERLİK TARZLARI

Sosyal bilimler çerçevesinde en sık tartışılan konulardan biri liderliktir. Liderlik olgusu insanlık tarihi kadar eskidir. Bu konuda birçok görüş ileri sürülmekte, çeşitli teoriler üretilmekte ve yeni teorilerle her geçen gün ilerleme kaydedilmektedir. Bu nedenle liderlik kavramı geniş içerik ve çeşitlilik gösteren bir karakterdedir. Liderlik daha çok siyaset bilimi, sosyoloji ve sosyal psikoloji gibi alanlarda ele alınan bir konu olmakla beraber örgütsel anlamda da tartışılmaktadır (Tevrüz, Erdem ve Bozkurt, 2012: 275). Liderlik bir grup kişiyi belli amaçlar çevresinde toplama ve bu amaçlara erişebilmek için onları harekete geçirme bilgi ve yeteneğinin birleşimi biçiminde tanımlanabilir (Yolaç, 2011, 63). Liderlik ortak amaçları yansıtan gerçek değişim ve sonuçları gerçekleştirmek niyetindeki liderler ve takipçileri arasındaki etkileme ilişkisidir (Daft, 2008a: 4). Liderlik bulunulan idari pozisyon, rol ilişkileri, etkileşim kalıpları, etkileme, davranışlar ve özelliklere göre açıklanabilir (Yukl, 2010: 20).

Liderlik ve lider davranışlarını açıklamaya çalışan özellikler teorisi, davranışsal liderlik teorileri, durumsallık teorileri, modern liderlik teorileri (dönüştürücü liderlik, işgördürücü liderlik ve karizmatik liderlik vb.) gibi pek çok teori mevcuttur. Bu teorilere bağlı olarak liderler demokratik, otoriter, paternalist, karizmatik, hizmetkâr, dönüştürücü, otantik, katılımcı, destekleyici gibi anlayışlardan birini gösterebilirler (Ürü Sanı vd., 2013: 64). Hizmetkâr liderlik işbirliğini, güveni, geleceği öngörebilmeyi, etkin dinlemeyi, sahip olduğu güç ve yetkilendirmede etik davranmayı içeren bir kavramdır. Hizmetkâr liderlik ortak iyilik için belirlenmiş amaçlara dönük olarak şevkli iş sürdürmede kişileri etkileme kabiliyeti biçiminde açıklanabilir. Hizmetkâr liderlik hizmet etmeye istekliliği ifade eder (Aslan ve Özata, 2011: 140). Hizmetkâr liderlik başkalarına hizmet etme, iş ortamında bütüncül bir yaklaşım sergileme ve topluluk duygusu inşa etme temeline dayanır (Spears ve Lawrence, 2002: 4).

Vizyoner liderlik tarzına göre liderler yeni ufuklar çizme yeteneği olan kişilerdir. Vizyoner liderlik tarzına göre liderlerin gelecek eğilimli davranışları önem arz etmektedir. Vizyoner liderlik bir ufuk liderliği olup geleceğe odaklanır. Vizyoner liderler ortaya



koydukları vizyonlarıyla öne çıkar (Aksu, 2009: 2439). Vizyoner liderlik tarzına göre liderler vizyonlarını yalnızca sözlü olarak ifade etmekle kalmaz, aynı zamanda vizyonlarını davranışlarıyla astlarına yansıtır (Tekin ve Ehtiyar, 2011: 4010). Otoriter liderlik eski olmasına rağmen sık bir şekilde karşılaşılan liderlik tipidir. Otoriter liderlik tarzına göre karar verme ve yönetim yetkisi sadece liderdedir. Karizmatik liderlik kriz zamanlarında ortaya çıkan, kurtarıcı ve güçlü bir kişiliğe sahip olanlarda rastlanan bir tarzdır. Demokratik liderlik tarzına göre liderler astlarına rehberlik eder ve onların karar alma süreçlerine katılımına özen gösterir (Bakan ve Büyükbeye, 2010: 75). Demokratik liderlik tarzına göre liderler yetkisini gruptaki kişiler ile paylaşma yoluna giderler (Tağraf ve Çalman, 2009: 138). Stratejik liderlik organizasyonlara bir gelecek hazırlama süreci biçiminde görülebilir (Yalçın ve Ay, 2011: 24). Stratejik liderlik organizasyonun tüm sorumluluğunu alan kişiler esasına dayanır (Uğurluoğlu ve Çelik, 2009: 125).

Dönüştürücü liderlik gelecek, yenilik ve değişim temelli bir liderlik biçimidir. İşgördürücü liderlik tarzı organizasyonel amaçlara erişmek için astlarının kendilerine verilen vazifeleri gerçekleştirmelerine odaklanır (Demir, 2008: 197). İşgördürücü liderler verimlilik karşılığında mali ödüller veren, verimlilik olmadığında ise ödüllerden yoksun bırakan liderlik tipidir. Dönüştürücü liderler takipçilerinin çok iyi sonuçlar elde edebilmesi için onları teşvik eden ve onlara ilham veren bir davranış tarzı benimserler (Bass ve Riggio, 2006: 3). Katılımcı liderlik tarzında lider astlarının görüşlerini alarak ve onların katılımını teşvik ederek karar verir. Katılımcı liderler karar almadan önce astlarının düşüncelerini dinler. Destekleyici liderlik tarzına göre liderler dostluk gösteren ve astların ihtiyaçlarına odaklanan bir davranış sergiler (Bakan, 2009: 142). Paternalist liderlik tarzı astlarını kendi iyilikleri için babacan tavırla koruyan, gözeten ve mesleklerine dâhil olan bir liderlik biçimidir (Şendoğdu ve Erdirençelebi, 2014: 255-256).

3. ORHUN ABİDELERİ VE GÖKTÜRK DEVLET SİSTEMİ

Göktürkler İç Asyada sınırları daha önce görülmemiş genişlikte bir devlet kurmuşlardır. Göktürk Devletinin batıdaki sınırları Ceyhun ırmağı ile Hazar denizine uzanmıştır. Göktürk kağanları ile devlet adamları teşkilatçı ve her alanda gelişmeyi önemseyen medeniyetçi kişilerdir. Çin kaynakları Göktürk devletinin ilk yıllarına ait bilgiler verir. Burada Göktürkler'de 20 memuriyetin mevcut olduğu ve bu memuriyetlerin babadan oğla geçtiği yazmaktadır (Sümer, 1999). Göktürk devletinde Bumin Kağan ve İstemi Kağan hükümdarlık yapmış, devleti ve yasaları idare etmişlerdir (Çoruhlu, 2010). Göktürk devleti belli bir zaman sonra Doğu ve Batı Göktürk Kağanlığı olarak ikiye ayrılmıştır (Cin ve Akgündüz, 2011: 76). Doğu Göktürk Devletinin 630 yılında yıkıldığı söylenebilir (Tanyeri 2011: 17). 742 yılında Batı Göktürk Kağanlığının yıkıldığı ifade edilebilir (Agacanov, 2004: 189).

Göktürk devletinin Türk tarihinde önemli bir yeri vardır. Göktürk devleti 552-745 yılları arasında yaşamıştır. Çinli tarihçilere göre Göktürk devleti belirli bir devlet düzeni anlayışına sahiptir (Salman, 2006: 12). Kül Tigin yazıtı, Bilge Kağan yazıtı ve Tonyukuk yazıtları Orhun yazıtları olarak isimlendirilen ve II. Göktürk kağanlığı döneminde diktirilen abidelerdir. (Yılmaz, 2011: 65-66). Orhun yazıtları Türk dilinin en eski yazılı kaynaklarından biridir. Bilge Kağan, Kül Tigin ve Vezir Tonyukuk'un Türk milletinin o tarihlerdeki savaş ve mücadelelerini anlattığı metinlerdir. Bu metinler Türk hükümdarlık anlayışı, devlet düzeni, kültür ve geleneğine ilişkin çeşitli bilgiler barındırmaktadır (Batur ve Yıldırım, 2013: 314).



Orhun yazıtları ahengi ve edebi üslubuyla Türk devlet ve milletinin karşılıklı görevlerini ifade eden metinlerdir (Türkmen, 2013: 32). Orhun Abideleri iyi bir biçimde incelendiğinde kısa ancak temel bilgiler sağladığı ifade edilebilir. Bu abidelerin kişilere ait olma ve tarihli olma gibi değerleri mevcuttur (Roux, 2002: 24).

Orhun yazıtlarında Bilge Kağan'ın kardeşi Kül Tigin ile beraber Çinlilere karşı gerçekleştirdikleri mücadeleleri anlatmaktadır. Orhun yazıtları Türk dilinin bu abidelerden önce de sistematik olarak varlığını göstermektedir. Bu yazıtlar öğüt veren bir üslup ile ifade edilmiştir (Emiroğlu, 2011: 1068-1069). Orhun yazıtları Göktürk tarihine ve Türk dilinin gelişme temellerine ışık tutmaktadır. Orhun yazıtları II. Göktürk kağanlığı dönemine (682-745) ait bengu taşlardan oluşmaktadır (Temel, 2011: 47-48). II. Göktürk devletinin kurucusu Kutlug İleriş Kağandır. Kutlug İleriş Kağan'ın oğulları Bilge Kağan ve Kül Tigin'dir. Kül Tigin abidesi 732 yılında, Bilge Kağan abidesi 735 yılında oluşturulmuştur. Bilge Kağan bu abidelerde Göktürk tarihine ilişkin olayları tüm gerçekliğiyle anlatmaktadır (Alyılmaz, 2004: 182). Göktürk dönemi Türk devlet gelenek ve törenlerinin en iyi bir şekilde gerçekleştirildiği bir devirdir. Bu dönemdeki yazıtlarda tahta çıkma ile ilgili çok sayıda bilgi mevcuttur (Koçak, 2011: 106).

Orhun abideleri 8. Yüzyılın ilk yarısında dikilen ve anıt taş özelliğinde olan yazılı ve büyük taşlardır. Bu taşlar araştırmacıların runik yazı olarak isimlendirdikleri bir yazı ile kaleme alınmıştır. Bu abideler bugünkü Moğolistan'da Baykal gölüne dökülen Orhun nehri civarında olup ismini buradan almaktadır. Orhun abideleri iki kağan ve bir vezirin ifadelerini içermektedir. Kül Tigin abidesinin metni kardeşi Bilge Kağan tarafından kaleme alınmış, diktirilmiş ve yeğenleri Yollug Tigin tarafından taşa kazınmıştır. Bilge Kağan abidesindeki metnin büyük çoğunluğu Kül Tigin abidesiyle aynıdır ve oğlu tarafından diktirilmiştir. Tonyukuk abidesi iki ayrı taştan meydana gelmektedir ve dönemin güçlü veziri Tonyukuk'un faaliyetlerini içermektedir (Aksan, 2014: 23-24). Orhun abideleri olarak bilinen yazıtlar bu ırmağın vadisinde bulunmaktadır. Bu abidelerin 3,75 metre yüksekliğinde dikilitaşlara yazıldığı ifade edilebilir (Roux, 2006: 149).

Göktürklerde hükümdarlık veya devlet başkanlığı kağanlık ile gösterilmektedir. Başka bir deyişle devlet başkanı kağan unvanı bulundurur. Göktürklerde Kağanın vazifesi millete bakıp gözetmek, doyurmak, boyların birliğini sağlamak ve düşmanlara karşı durmaktır. Göktürk devletinde bir meclisin mevcut olduğu açıktır. Bu meclis yasama kurulu niteliği taşımaktadır. Göktürk kağanları meclisin tabii başkanı konumdadır. Bir hukuki kurum olan meclis Göktürklerde çok önemli yer tutmuş ve hükümdarların tahta çıkmasında çok önemli roller üstlenmiştir. Ülke meseleleri devamlı olarak devlet meclisinde görüşülmekteydi. Ancak coğrafi koşullar ve ülkenin durumu nedeniyle meclisin her zaman toplanması pek mümkün değildi. Ülke meselelerini hükümet idare ediyordu ve asıl meseleler o an için orada istişare ediliyordu. Göktürk hükümeti dokuz bakandan meydana geliyordu. Göktürk devlet teşkilatı devlet başkanlığı, yasama kurulu (toy) ve hükümet gibi birbirinden farklı kurumlardan oluşuyordu ve ayrı fonksiyonları vardı. Ancak kağan ülkeden birinci derece sorumlu olduğundan güç ve iktidar onun elindeydi (Taşağıl, 2014: 179-183).



4. ORHUN ABİDELERİNDEKİ LİDERLİK VE YÖNETİM ANLAYIŞININ DEĞERLENDİRİLMESİ

4.1. ORHUN ABİDELERİ VE HİZMETKÂR LİDERLİK

Kül Tigin koyun yılının on yedinci günü öldü. Dokuzuncu ayın yirmi yedisinde yas töreni bitti. Kül Tigin kırk yedi yaşındaydı. Bu yazılar Kül Tigin'in yeğeni Yollug Tigin tarafından yazıldı. Yirmi gün boyunca bu taşta sürekli Yollug Tigin yazdı. Milletinize değerli evladınızdan, tay gibi oğullarınızdan daha iyi bakıyordunuz. Uçtunuz (Tanyeri, 2011: 103). Orhun Abidelerinde Kültigin ve Bilge Kağan'ın milletini ne kadar önemseydiği ve hizmetkâr liderlik anlayışını benimsediği metinlerde görülmektedir. Göktürk devleti yöneticilerinin hizmetkâr liderlik anlayışı ile hareket ettikleri söylenebilir. Abidelerde Göktürk devleti yöneticilerinin millete kendi oğullarından daha iyi baktığının ifade edilmesi hizmetkâr liderlik sergilendiğinin açık bir göstergesi olarak değerlendirilebilir. Orhun Abidelerinde ifade edilen millete kendi evlatlarınızdan daha iyi bakıyorsunuz sözü Göktürk devleti yöneticilerinin millet odaklı bir hizmetkâr liderlik sergilediğini ortaya koymaktadır. Hizmetkâr liderlerin kendi ihtiyaçlarından ziyade başkalarının ihtiyaçlarına daha çok ilgi göstermesi (Dalton, Hoyle ve Watts, 2011: 252) bu durumu doğrulamaktadır.

Kağan oldum. Kağan olup fakir milleti birleştirdim. Fakir milleti zengin hale getirdim. Az milleti çok hale getirdim. Türk beyleri, milleti, bunu duyun! Amcam kağan olduğunda Türk milletini tekrar düzenledi ve besledi. Fakiri zengin, azı çok hale getirdi. Devletim mevcut olduğundan, kısmetim mevcut olduğundan yok olacak milleti ayağa kaldırdım hep doyurdum. Milleti giydirdim. Milletimi değerli devletliden, değerli kağanlıdan daha iyi hale getirdim (Ergin, 2012: 7-19). Yasalarımıza göre amcam kağan tahta çıktı ve Türk milletini tekrar örgütledi (Aydın, 2014: 92). Göktürk devleti yöneticilerinin fakir durumdaki milleti birleştirdiği, zengin hale getirdiği, nüfusunu artırdığı, tekrar düzenlediği, tekrar örgütlediği, giydirdiği ve refah sahibi ülkelerden daha iyi duruma getirdiğinin ifade edilmesi hizmetkâr liderlik tarzı sergilendiğini göstermektedir.

Ben hiç de zengin ve varlıklı bir millete hükümdarlık yapmadım. Bunun aksine karnı aç olan ve yoksul bir millet üzerine hükümdarlık yaptım. Şans ve talihim olduğu için ölecek milletimi ayağa kaldırıp besledim (Tanyeri, 2011: 104-105). Göktürk devleti yöneticilerinin fakir ve yoksul bir milleti alıp iyi bir duruma getirdiği ve zor durumdaki millete hizmet ettiği hizmetkâr liderlik örnekleri olarak değerlendirilebilir. Hizmetkâr liderlerin kendisinden başka kişilere gerçekten değer veriyor olması (Daft, 2008b: 512) bu durumu doğrulamaktadır.

Sarı altınları, beyaz gümüşleri, kenarlı ipeklileri, ipekli kumaşları, binek atları, has atları, aygırları, kara samurlarını, derileri, mavi sincabını Türküme, miletime kazanarak taksim ettim (Ergin, 2012: 61; Aydın, 2014: 85-86). Asla parlak millete iktidar olmadım; çoğunlukla aç bir millete kağanlık yaptım. Ölecek durumdaki milleti yeniden iyileştirdim. Fakir durumdaki milleti devamlı yükselttim. Kağanlığımda iyilikler gerçekleştirdim (Balci, 2011: 232-245). Orhun Abidelerinde Göktürk Devleti yöneticilerinin dönemin en değerli unsurları olarak sıralanan ipek, gümüş gibi unsurları kazanarak millete dağıtması hizmetkâr liderlik gösterdiğinin ve millete olan bağlılıklarının göstergesidir. Ayrıca yoksul millete iktidar olarak sürekli gelişme sağlayabilmiş olması ve birçok iyilik yapması hizmetkâr liderlik sergilendiğinin ortaya koymaktadır.



Bilge Kağan yiğit bir lidermiş. Komutanları da tabi ki bilge ve yiğitmiş. Beyleri de halkı da doğruluğu severmiş. Ülkelerine sahip çıkmış yasalar koymuşlar. Kendisi öldüğünde cenazesine Çin, Tibet, İran, Bizans, Kırgız, Otuz Tatar ülkelerinden çok sayıda kişi gelmiş ve ağıt yakıp yas tutmuş. Bu derecede ünlü bir kağanmış. Taziye için Çin kağanından, Türgeş kağanından, Kırgız kağanından, Tibet kağanından ve çeşitli halklardan temsilciler geldi (Aydın, 2014: 54-74). Göktürk devleti yöneticilerinden Bilge Kağan öldüğünde diğer milletlerin gösterdiği saygı ve ilgi dikkat çekmektedir. Bu durum Bilge Kağan'ın kendi milletine büyük hizmetleri olan bir devlet adamı olarak diğer ülkelerden de saygı gördüğünün göstergesidir. Bilge Kağan'ın kendisinin, beylerinin, komutanlarının ve halkının doğru kişiler olması karşılıklı bir süreç olarak hizmetkâr liderlik tarzını benimsediğini ortaya koymaktadır. Ayrıca öldükten sonra diğer milletlerin kendisine gösterdiği saygının sebebi kendi milletine yönelik hizmetkâr liderlik tarzını benimseyen bir kişi olmasıdır.

Bilge Kağan öldüğünde birçok kişi geldi, altın ve gümüş fazlasıyla getirildi. Bilge Kağan öldüğünde komutanlar, karargâh komutanları, diğer komutanlar, Türk beyleri ve Türk milleti çok fazla saygı gösterdiler ve methiyeler düzdüler. Onun için değerli taşlar ve kalın ağaçlar getirdiler. Türk beyleri ve milleti hazırlandı ve işleri düzenlediler (Aydın, 2014: 106-108). Bilge Kağan öldüğünde kendi komutanları, beyleri ve milletin çok fazla saygı göstermesi, övmesi ve birçok kişinin gelerek değerli şeyler getirmesi dikkat çekmektedir. Bu durum Bilge Kağanın kendi devlet teşkilatı ve halkı tarafından ne kadar çok sevildiğini göstermektedir. Bilge Kağanın bu denli saygı duyulan ve takdir edilen bir lider olması onun yaşamında milletine yönelik hizmetkâr liderlik tarzını benimseyen bir kişi olması ile açıklanabilir.

4.2. ORHUN ABİDELERİ VE STRATEJİK LİDERLİK

Kül Tigin ile söz verdik. Babamızın ve amcamızın milletinin adı ve sanı yok edilmesin diye Türk milleti için gece gündüz çalıştık. Kardeşim Kül Tiginle, iki şad ile beraber öle yite, mahvolacak düzeyde çalışıp gayret ettim (Balcı, 2011: 232-233; Tanyeri, 2011:105; Aydın, 2014: 65). Ben kağan olduğumda her tarafa dağılan millet geri geldi (Ergin, 2012: 19). Kardeşimle birlikte başa geçip kazanmasaydık Türk milleti ölüp yok olurdu (Aydın, 2014: 101). Orhun Abidelerinde Kültigin'in ve Bilge Kağan'ın atalarından kalan devletin adı ve sanını sürdürebilmek için çok fazla gayret göstermesi stratejik liderlik sergilediklerini ortaya koymaktadır. Göktürk devleti yöneticileri milletin adı ve sanının sürdürülebileceği bir gelecek oluşturabilmek için stratejik liderlik tarzı benimsemişlerdir. Kültigin ve Bilge Kağan atalarından devraldığı devletin devamı ve geleceği için aşırı bir çaba göstermiş ve dağılan milleti birleştirerek geleceğe odaklanmışlardır. Bilge Kağan ve Kültigin devletin üst yöneticileri olarak stratejik liderlik tarzı benimsemiş ve sorumluluğu yüklenmişlerdir. Stratejik liderlerin organizasyonun sürekliliğini sağlayan, organizasyonun kimliğine odaklanan, dış çevre koşullarında üstünlük sergileyen, üst kademelerin uygulamalarını içeren, organizasyonun yaşamını sürdürmesini sağlayan ve geleceği görebilecek yönlendirici yetenek ve karakterdeki kişiler olması (Ayan, 2013: 43-44) bu durumu doğrulamaktadır.

Türk milleti içine zırlı düşmanların akınına müsaade etmedim. Düşman atlarının koşmalarını engelledim. İleriş Kağan ve ben kazanmasaydık devlet de millet de olmazdı. İleriş Kağan kazandığından ve ben kazandığımdan ötürü devlet de devlet, millet de millet haline geldi (Tanyeri, 2011: 108). Göktürk Devleti yöneticileri milletin içine düşman akınlarına izin vermemiş ve savaşlarda üstünlük elde ederek devlet ve millet egemenliğini



sağlamışlardır. Düşman akınlarına izin vermeyecek şekilde devleti yönettikleri için dış çevre koşullarına hâkim oldukları ve stratejik liderlik tarzı sergiledikleri söylenebilir. Başka bir deyişle dış çevreyi dikkate alarak strateji ve taktik geliştirmeleri onların stratejik liderlik sergilediklerini göstermektedir. Devletin kurucusu İleriş kağan ile Kültigin ve Bilge Kağan kazandıkları için devletin ve milletin yaşamaya devam ettiğini ve varlığını sürdürdüğünü ifade ederek stratejik liderlik tarzı sergilediklerini ortaya koymuşlardır.

Çugak-kuz'da ve Kara-kum'da bulunuyorduk. Milletimiz toktu. Düşmanımız çevremizde çoktu. Ateş gibi güçlüydük. Bu şekilde dururken haberci(casus) geldi (Tanyeri, 2011: 109). Kırgızdan geldik. Türgiş kağanından casus geldi. Doğuda kağana karşı ordu sevk edelim diye söylemiş. Üç casus geldi. Kağan orduyu çıkarmaya karar verdi, on ok ordusu eksiksiz Yarış ovasında toplayalım diye söylemiş (Ergin, 2012: 73-75). Göktürk Devleti yöneticilerinin savaştıkları unsurlar hakkında bilgi toplamak için haberci veya casus kullanıyor olması ve savaştıkları grupların önceden ne yapacaklarını bu şekilde öğrenmesi stratejik liderlik tarzı gösterdiklerini ortaya koymaktadır. Bu şekilde dış çevre koşullarını taratarak savaştıkları gruplar hakkında önceden bilgi alması stratejik liderlik göstergesidir. Düşmanlarının ne yapacağı hakkında önceden bilgi alarak ona göre strateji ve taktikler geliştirmesi devlet yöneticilerinin stratejik liderlik tarzını benimsedikleri ve değişen çevre koşullarına karşı her an hazırlıklı olduklarını göstermektedir. Stratejik liderlik tarzının en önemli öğelerinden birinin dış çevreyi taramak (Morrell, 2010: 161) olması bu durumu doğrulamaktadır. Stratejik liderlerin zorlu çevre koşullarındaki belirsizlik ve karışıklık ortamında ortaya çıkması, artan çalkantılı bir çevreyle mücadele etmesi, çevre koşullarına uygun cesur kararlar alabilmesi, geleceği öngörebilmesi, değişkenlikle başa çıkabilmesi ve dinamik bir çevredeki fırsat ve tehditlere göre sağlam bir yapı oluşturabilmesi (Ayan ve Kahraman, 2013: 12) bu durumları doğrulamaktadır.

Türk kağanı Ötüken ormanı dağlarında yaşarsa ülkede sıkıntı meydana gelmez (Aydın, 2014: 81). Türk kağanını, Türk milletini Ötüken topraklarına Bilge Tonyukuk erdirdi. Ötüken'e geldiğimizi işiten güneydeki, batıdaki, kuzeydeki, doğudaki milletler buraya geldiler. Öncelikle Kırgızlara sefer yapsak daha iyi olur diye söyledim. Kögmen'in yolu bir taneymiş, o da kapanmış diye işittim ve bu yolu kullanmak işimize yaramaz dedim. Kılavuz istedim ve bozkır azlarından bir kişi buldum. Az ülkesinin yolu Anı ırmağı civarındaymış ve ancak bir at geçecek ölçüdeymiş. Bu kılavuz daha önce gitmiş. Bir atlı geçebiliyorsa o yolu kullanmamız mümkündür diye söyledim. Uzaklara öncü birliklerimi yolladım, karakol (gözetleme) kuleleri yaptırıldı. Kağanımla seferler düzenledik (Aydın, 2014: 119-129). Göktürk devleti yöneticileri stratejik bir merkez olarak ötüken ormanını seçmiştir. Ötüken ormanının Göktürkler için güvenli ve stratejik bir bölge olduğu söylenebilir. Bu nedenle çevredeki milletin oraya geldiği görülmektedir. Göktürk devleti yöneticilerinin sefere çıkarken yol bulmak için kılavuz kullandığı başka bir deyişle çevreyi tanıyan kişilerden yardım aldığı stratejik liderlik tarzının gösterildiğinin bir kanıtıdır. Çevredeki durumu tanıyarak buna uygun hareket etmek için kılavuzlardan yararlandıkları görülmektedir. Kılavuz kullanarak çevreyi bilerek hareket etmesi stratejik liderlik tarzı göstergesidir. Ayrıca Göktürk devleti yöneticilerinin öncü birlikler kullanması ve gözetleme kulelerinden yararlanması çevreyi tanıma ve analiz etmeye yönelik stratejik liderlik uygulamalarıdır.



4.3. ORHUN ABİDELERİ VE VİZYONER LİDERLİK

Çin kağıdı tarafından usta getirttim, benim talebimi geri çevirmedi. Çin kağıdı en iyi oymacılarını yolladı. Onlara taş yontturdum. Gönlümdeki sözlerimi ve küçük kardeşim Kül Tigin hadislerini buradan bakarak evladınıza öğretin. Türk milletini toplayıp memleketlere hâkim olduğunuzu, hata edip ayrılığa düştüğünüzü ve ihtarlarımı buraya kazıdım. Ona göre bunları bilin ey şanlı Türk milleti, beyleri. Ebedi taş kazıdım. Kalıcı abide yaptırtdım. Ona bakarak bilin. İçini dışını ayrıca düzenlettim, erkek evladınızdan yabancılara kadar buna bakarak öğrenin (Balıcı, 2011: 242-254). Bütün sözlerimi ebedi taş yazdım. Ona bakarak öğrenin. Ben ebedi taş yaptırtdım. Gönüldeki sözümü kazıttım. On ok oğlundan yabancına dek bunu bilin ve öğrenin. Erişilir bir yerde ebedi taş yaptırtdım. Türk beyleri, milleti, bunu dinleyin. Türk milletini toplayıp ülke kuracağını da yanılıp öleceğini de yine buraya kazıdım (Ergin, 2012: 7-59; Aydın, 2014: 84).

Göktürk Devleti yöneticileri oymacılara taş yontturmuş ve millete yönelik kalıcı olacak bir vizyon bırakmıştır. Bu vizyona göre Türk millete geçmişteki hatalarını tekrarlamamasını, ayrılığa düşme gibi olumsuzluklara kapılmamasını, ihtarlarını dikkate almasını, yanılmalara karşı dikkatli olmasını ve milletin evlatlarına bunları öğretmesi gerektiğini vurgulamıştır. Bir kalıcı vizyon olarak görülebilecek sözler ve düşüncelerin bu abidelerde mevcut olması dönemin yöneticilerinin vizyoner liderlik tarzı gösterdiklerinin bir işaretidir.

Bilge Kağan'ın bu abidelerin kalıcılığını vurgulamış olması vizyoner liderlik tarzı sergilediklerinin açık bir göstergesi olarak değerlendirilebilir. Bu abidelerin nesiller boyunca kalıcı olacak bir karakterde yazılmış yapısı ve metinde belirtildiği gibi ulaşılabilir bir yere konulmuş olması önemlidir. Bu abidelerdeki ifadelerin özellikle gelecek nesillere kalıcı bir karakterdeki bir yazı kazınarak bırakılmış olması vizyoner liderlik tarzı gösterildiğinin belirtisidir. Göktürk yöneticileri kalıcı vizyonlarını asırlarca silinmeyecek bir yapıda ve geleceğe yönelik bir içerikte bırakmışlardır. Başka bir ifadeyle Göktürk Devleti yöneticileri vizyonlarını taş kazıtarak vizyoner liderlik tarzının ilk örneklerini sergilemişlerdir. Diğer bir ifadeyle Göktürk Devleti yöneticileri gelecekte milletin nasıl davranması gerektiğine ilişkin kalıcı vizyonlarını yazılı olarak bırakmıştır. Vizyoner liderlerin vizyonlarını takipçilerine anlatabilme becerisine sahip olan kişiler olması ve bunu astlara sözlü ve yazılı bir biçimde iletmesi (Tekin ve Ehtiyar, 2011: 4010) ifade edilenlere paraleldir. Vizyoner liderliğin geleceğe yönelik olması, geleceği tasarlamaya yönelik çabalar gerektirmesi ve vizyon istikametinde kolektif bir bilinç gerektirmesi (Doğan, 2007) bu durumu doğrulamaktadır. Vizyoner liderlerin bir vizyon ortaya koyması ve bu vizyonun lider ve takipçileri arasında bir köprü vazifesi görmesi (Westley ve Mintzberg, 1989) ifade edilenleri desteklemektedir. Bu kapsamda kalıcı bir vizyon niteliğinde olan abidelerin Göktürk Devleti yöneticileri ile Türk milleti arasında bir köprü vazifesi gördüğü söylenebilir.

4.4. ORHUN ABİDELERİ VE OTORİTER LİDERLİK

Dört taraf düşmanla çevreliymiş. Ordu sevk edip dört taraftaki milleti alarak devamlı hükmetmiş. Başlılara baş eğdirmiş, dizlilere diz çöktürmüş. Doğuda Kadirkan ormanına dek, batıda Demir kapıya dek erişmiş. Kırk yedi defa ordu sevk edip yirmi savaş yapmış. Yedi defa ordu sevk edip, yirmi savaş gerçekleştirmiş. Devletlileri devletsizletmiş, kağanlıları kağansızlaştırmış, düşmanları yenmiş. Doğuda gün doğusuna, güneyde gün ortasına, batıda gün



batısına, kuzeyde gece ortasına dek bulunan millet benim kontrolümdedir. Bu sayıdaki milleti düzene soktum (Ergin, 2012: 9-57). Amcam hakan ile doğuda Sarı Irmak ve Şantung ovasına, batıda Demir Kapı'ya dek seferler düzenledik, Köğmen dağlarının ötesine kadar seferler düzenledik. Toplam yirmi beş defa sefer düzenledik, on üç defa savaştık. Devletlileri devletsiz bıraktık, hakanlıları hakansız bıraktık, dizlilere diz çöktürdük, başlılara bağ eğdirdik (Tanyeri, 2011: 104). Dört taraf sürekli düşmanmış asker sevk edip dört taraftaki millete hâkimiyet sağlamış. Asker sevk edip savaş yapmış hanlıları hansız bırakmış, düşmanları sulhperver yapmış kuvvetlileri ezmiş (Balcı, 2011: 226-230). Yurtluları yurtsuz kılmış, kağanlıları kağansız kılmış, düşmana üstünlük sağlamış ve asilere diz çöktürmüştü. Kazandığımız, düzen getirdiğimiz ülkemiz ve yasalarımız mevcuttu. Doğuda Şandong ovasına dek seferler düzenledim. Büyük okyanusa erişmeme az kaldı. Tibet'e erişmeme az kaldı. Batıda İnci ırmağını (Sirderya) geçerek Demir kapıya dek seferler düzenledim (Aydın, 2014: 52-63).

Göktürk Devleti yöneticilerinin dönemin şartlarının gerektirdiği bir şekilde otoriter liderlik tarzını kullandığı söylenebilir. Orhun Abidelerinde yer alan baş eğdirmiş, diz çöktürmüş, kağansızlaştırmış, ılsizletmiş ve çeşitli yerleri ele geçirmiş gibi ifadeler dönemin yöneticilerinin otoriter liderlik sergilediklerinin bir göstergesidir. Ayrıca dört yandaki millete hükmetmesi, art arda sefer ve savaşlar yapmış olması, hâkimiyet arayışları dönemin yöneticilerinin şartların gerektirdiği bir biçimde otoriter liderlik sergilediğini ortaya koymaktadır. Otoriter liderlik tarzının hiyerarşik yapılarda görülmesi, tüm kararların lider tarafından alınması, bütün plan, politika ve stratejilerin sadece liderce oluşturulabilmesi (Yeniçeri ve Seçkin, 2011: 101) ifade edilenleri desteklemektedir. Otoriter liderlik tarzına göre liderlerin takipçileri üzerine mutlak otorite ile kontrol sağlaması ve sorgusuz itaat beklemesi (Kiazad vd., 2010: 513-514) ifade edilenleri doğrulamaktadır. Bu kapsamda Göktürk Devleti yöneticilerinin milleti düzene sokması otoriter liderlik tarzı olarak görülebilir. Başka bir deyişle kendi milletine ve diğerlerine düzen ve kontrol sağlaması Göktürk Devleti yöneticilerinin otoriter liderlik sergilediklerinin bir göstergesidir. Göktürk yöneticilerinin dört taraftaki millet üzerine kontrol, hâkimiyet ve düzeni tesis etmek amacıyla seferler düzenlemesi otoriter liderlik örnekleridir. Göktürk devleti yöneticilerinin çeşitli bölgelere ulaşmaya çalışması dönemin koşullarına uygun olarak devletin sınırlarını geliştirmek anlayışının göstergesidir. Bu durum otoriter liderlik tarzının bir yansıması olarak görülebilir.

Bugün ben kocadım ve yaşlandım. Herhangi bir ülkede kağanlı bir milletin benim gibi bir devlet adamı mevcutsa, o milletin ne gibi bir sıkıntısı olur (Tanyeri, 2011: 108). Kendim ihtiyarladım ve yaşlandım. Herhangi bir memleketteki kağanlı millette böyle biri mevcutsa, ne sıkıntı görecektir? (Ergin, 2012: 81). Göktürk Devleti yöneticilerinin yetkinin sadece kendisinde toplanması nedeniyle otoriter liderlik tarzı sergilediği söylenebilir. Aynı zamanda dönemin yöneticilerinin kendilerinin yeterli gördükleri ve tüm sıkıntıların üstesinden gelebileceklerini düşündükleri söylenebilir. Bu kapsamda dönemin yöneticilerinin güçlü otorite eğilimi, mutlak hakimiyet algısı ve yüksek üstünlük anlayışına sahip olması nedeniyle otoriter liderlik tarzı sergilediği ifade edilebilir. Otoriter liderlerin kendilerini daha fazla bilgiye sahip olarak görmesi, doğru olan şeylerin ancak kendi yollarıyla yapıldığında doğru olduğuna inanması, takipçileri üzerinde kişisel üstünlüklerini tekrarlama, otorite kendi elinde olduğu için tek yönlü kararlar alması, kişisel hâkimiyet sağlaması, güçlü bir itaat beklemesi (Ayan, 2013: 39) ve yönetim yetkisinin sadece liderde olması (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 75) bunları desteklemektedir.



5.TARTIŞMA VE SONUÇ

Gerçekleştirilen araştırma sonucunda Orhun Abidelerinde dönemin devlet yöneticilerinin hizmetkâr liderlik tarzı, stratejik liderlik tarzı, vizyoner liderlik tarzı ve otoriter liderlik tarzı sergiledikleri sonucuna ulaşılmıştır. Bu kapsamda Göktürk Devleti yöneticilerinin liderlik ve yönetim anlayışının detaylı olarak incelendiği söylenebilir. Göktürk Devleti yöneticileri olan Kül Tigin, Bilge Kağan ve Bilge Tonyukuk devleti idare ederken dört temel liderlik tarzını sergilediği söylenebilir.

Göktürk devleti yöneticilerinin milletine kendi evlatlarından daha iyi bakması, milletin ihtiyaçlarına odaklanması, milleti zenginleştirilmesi, milletin nüfusunu artırması, kazandığı altın, gümüş ve ipek gibi değerli şeyleri milletine bölüştürmesi, çok kötü durumdaki milleti düzlüğe çıkarması hizmetkâr liderlik sergilendiğinin birer göstergesidir. Bilge Kağan öldükten sonra çevredeki birçok millettten birçok kişinin ve temsilcinin gelerek yas tutulması, kendi devlet teşkilatından komutanlar, beyler ve milleti tarafından saygı ve övgü sergilenmesi milletine yönelik hizmetkâr liderlik tarzı gösterdiklerini ortaya koymaktadır.

Göktürk devleti yöneticilerinin milletin adı ve sanına sahip çıkmak için gece gündüz çalışması, dağılan milleti birleştirmesi, milletin ve devletin bekası için aşırı bir gayret sarf etmesi, dış çevre koşullarına hâkim olarak düşman akınlarına izin vermemesi, dış çevre odaklı strateji ve taktikler geliştirmesi, dış çevreden bilgi alabilmek için casus veya haberci kullanması, ötüken ormanını stratejik bir merkez olarak seçmesi, sefere çıkarken yolların ne durumda olduğunu saptayabilmek için kılavuz kullanması, çevre koşullarına uygun hareket etmek için kılavuz kullanması, seferlerde öncü birlikler kullanması ve gözetleme kuleleri yaptırarak çevre temelli hareket tarzı benimsemesi stratejik liderlik tarzını kullandıklarının göstergesidir.

Göktürk devleti yöneticilerinin gönlündeki önemli sözleri abidelere kazıtarak kalıcı bir vizyon olarak millete bırakması, milletine yönelik ihtar, ikaz ve öğütlerini önemle vurgulaması, abidelerin kalıcılığına sürekli vurgu yapması, abidelerin kalıcı bir vizyon niteliğinde olması, milletine geleceğe yönelik yazılı bir vizyon bırakması, milletin evlatlarına ve yabancılarına kadar bu kalıcı vizyonu bilmesi ve öğretmesi gerektiğini vurgulaması ve bu yazıtları ulaşılabilir bir mekanda diktirmesi vizyoner liderlik tarzının sergilendiğini ortaya koymaktadır. Ayrıca bu kalıcı vizyonun yazılı olarak bırakılmasının Göktürk Devleti yöneticileri ile milleti ve gelecek nesiller arasında bir köprü görevi görmesi vizyoner liderlik tarzının sergilendiğinin göstergesidir.

Göktürk devleti yöneticilerinin dört taraftaki millete hükmetmesi, baş eğdirmesi ve diz çöktürmesi, sıklıkla ordu sevk edip birçok sefer yapması, diğer milletleri kağansız ve devletsiz bırakması, büyük okyanus gibi uzak sınırlara doğru devletini sürekli genişleterek yeni yerlere hâkim olma arzusu otoriter liderlik tarzı sergilendiğinin birer göstergesidir. Ayrıca gücün hükümdarda toplanması, hiyerarşiye önem verilmesi, plan ve stratejilerin kağan merkezli yapılması, yöneticilerin bütün sıkıntıların ancak kendileri tarafından aşılabileceğini düşünmesi otoriter liderlik tarzı sergilendiğini göstermektedir.



6.KAYNAKÇA

Agacanov, S.G. (2004), *Oğuzlar* (Çeviren: Ekber N. Necef ve Ahmet Annaberdiyev) , 4. Baskı, Selenge Yayınları, İstanbul.

Aksan, D. (2014), *En Eski Türkçenin İzlerinde: Orhun ve Yenisey Yazıtları Üzerinde Sözcükbilim, Anlambilim ve Biçembilim İncelemelerinin Aydınlatığı Gerçekler*, Bilgi Yayınevi, 4. Baskı, Ankara.

Aksu, A. (2009), Kriz Yönetimi ve Vizyoner Liderlik, *Journal Of Yasar University*, 4(15), 2435-2450.

Alyılmaz, C. (2004), İpek Yolu ve Orhun Yazıtları, *A.Ü. Türkiyat Araştırmaları Enstitüsü Dergisi*, Sayı 24, 181-192.

Aslan, Ş. ve Özata, M. (2011), Sağlık Çalışanlarında Hizmetkâr Liderlik: Dennis-Winston ve Dennis-Bocernea Hizmetkâr Liderlik Ölçeklerinin Geçerlik ve Güvenirlik Araştırması, *Yönetim ve Ekonomi*, Cilt 18, Sayı 1, 139-154.

Ayan, A. (2013), *Liderlik Tarzlarının Örgütsel Sessizlik ve Tükenmişlik Düzeyi Üzerine Etkisi: Bir Alan Araştırması*, Basılmamış Doktora Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Edirne.

Ayan, A. ve Kahraman, G. (2013), The Evaluation of Tamerlane's Leadership Styles and Management Perspective, *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, Sayı:36, Mayıs-Haziran, 1-20.

Aydın, E. (2014), *Orhon Yazıtları: (Köl Tegin, Bilge Kağan, Tonyukuk, Ongi, Küli Çor)*, 2. Baskı, Kömen Yayınları, Konya.

Bakan, İ. (2009), Liderlik Tarzları ile Örgüt Kültürü Türleri Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması, *TİSK AKADEMİ*, 4(7), 138-172.

Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2010), Liderlik “Türleri” ve “Güç Kaynakları”na İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması, *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(19), 73-84.

Balcı, M. (2011), *Orhun Yazıtları: Türkçedeki İlk Çalışmalar*, Çizgi Kitabevi, Konya.

Bass, B.M. ve Riggio, R.E. (2006), *Transformational Leadership*, Second Edition, Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey.

Batur, Z. ve Yıldırım, G. (2013), Orhun Yazıtlarında Anlama ve Anlatma Becerileri, *Turkish Studies*, Volume 8/4, 313-333.

Cin, H. ve Akgündüz, A. (2011), *Türk Hukuk Tarihi*, Osmanlı Araştırmaları Vakfı, İstanbul.

Çoruhlu, Y. (2010), *Türk Mitolojisinin Ana Hatları*, 3. Baskı, Kabalcı Yayınevi, İstanbul.



Daft, R.L. (2008a), *The Leadership Experience*, Fourth Edition, Thomson South-Western, USA.

Daft, R.L. (2008b), *Management*, Eighth Edition, Thomson South-Western, USA.

Dalton, M., Hoyle, D.G. ve Watts, M.W. (2011), *Human Relations*, Fourth Edition, South-Western Cengage Learning, USA.

Demir, N. (2008), Liderlik Tarzının Örgütsel Adalet ile İlişkisi ve Lidere Olan Güvenin Bu İlişkideki Rolü, *Öneri Dergisi*, C.8, S.30, 195-205.

Doğan, B. (2007), Stratejik Yönetim Alanında Vizyon Kavramının İçeriği Üzerine Bir Çalışma, *Öneri Dergisi*, C.7, S.27, 37-47.

Emiroğlu, S. (2011), Orhun Abidelerindeki Tamlamaların Türkiye Türkçesindeki Kullanımı, *1st International Conference on Foreign Language Teaching and Applied Linguistics*, May 5-7, Sarajevo.

Ergin, M. (2012), *Orhun Abideleri*, 46. Baskı, Boğaziçi Yayınları, İstanbul.

Kiazad, K., Restubog, S.L.D., Zagenczyk, T.J., Kiewitz, C. ve Tang, R.L. (2010), In Pursuit of Power: The Role of Authoritarian Leadership in the Relationship between Supervisors' Machiavellianism and Subordinates' Perceptions of Abusive Supervisory Behavior, *Journal of Research in Personality*, 44, 512-519.

Koçak, K. (2011), İslamiyet'ten Önceki Türk Devlet Geleneklerine Göre Tahta Çıkma Töreni ve Yöntemleri, *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi*, Sayı 4, Haziran, 101-117.

Morrill, R.L. (2010), *Strategic Leadership: Integrating Strategy and Leadership in Colleges and Universities*, The ACE Series on Higher Education, Rowman & Littlefield Publishers, USA.

Roux, J.P. (2002), *Türklerin ve Moğolların Eski Dini* (Çeviren: Aykut Kazancıgil), 1. Basım, Kabalcı Yayınevi, İstanbul.

Roux, J.P. (2006), *Orta Asya: Tarih ve Uygarlık*, (Çeviren: Lale Arslan), 2. Baskı, Kabalcı Yayınevi, İstanbul.

Salman, F. (2006), Göktürk Dönemi Kıyafetleri, *Atatürk Üniversitesi Güzel Sanatlar Fakültesi Sanat Dergisi*, Sayı 9, 12-34.

Şendoğdu, A.A. ve Erdirençelebi, M. (2014), Paternalist Liderlik ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma, *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Yıl 14, Sayı 27, 253-274.

Spears, L.C. ve Lawrence, M. (2002), *Focus On Leadership: Servant-Leadership for the Twenty-First Century*, John Wiley & Sons, New York.



Sümer, F. (1999), *Türk Devletleri Tarihinde Şahıs Adları-I*, Türk Dünyası Araştırmaları Vakfı, İstanbul.

Tağraf, H. ve Çalman, İ. (2009), Ohio Üniversitesi Liderlik Modeline Göre Oluşan Liderlik Biçimlerinin İşletmelerin İhracat Performansı Üzerine Etkisi ve Gaziantep İlinde Bir Araştırma, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 23, Sayı 2, 135-154.

Tanyeri, Y. (2011), *Göktürk Yazıtı ve Orhun Türkçesi (Ses ve Biçim Bilgisi, Örnek Metinler, Sözlük)*, 1. Baskı, Boğaziçi Yayınları, İstanbul.

Taşağıl, A. (2014), *Kök Tengri'nin Çocukları: (Avrasya Bozkırlarında İslam Öncesi Türk Tarihi)*, 4. Baskı, Bilge Kültür Sanat, İstanbul.

Tekin, Y. ve Ehtiyar, R. (2011), Başarının Temel Aktörleri: Vizyoner Liderler, *Journal of Yasar University*, 24(6), 4007-4023.

Temel, E. (2011), Bile Kağan Abidesi'nde Niteleme Sıfatları, *Uluslararası Sosyal ve Ekonomik Bilimler Dergisi(IJSES)*, 1(1), 47-57.

Tevrüz, S., Erdem, İ. ve Bozkurt, T. (2012), *Davranışlarımızdan Seçmeler: Örgütsel Yaklaşım*, 3. Basım, Nobel Kitabevi.

Türkmen, F. (2013), Kök-Türk Abidelerinde Milli Kimlik Hassasiyeti, *Milli Folklor*, Yıl 25, Sayı 97, 31-38.

Uğurluoğlu, Ö. ve Çelik, Y. (2009), Örgütlerde Stratejik Liderlik ve Özellikleri, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, Cilt 12, Sayı 2, 121-156.

Ürü Sanı, F.O., Çalışkan, S.C., Atan, Ö. ve Yozgat, U. (2013), Öğretim Üyelerinin Hizmetkar Liderlik Davranışları ve Ardılları Üzerine Bir Araştırma, *Ege Akademik Bakış*, Cilt 13, Sayı 1, 63-82.

Yalçın, B. ve Ay, C. (2011), Bilgi Toplumunda Öğrenen Örgütler ve Liderlik Süreci Bağlamında Bir Örnek Olay Çalışması, *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 9, Sayı 1, 15-36.

Yeniçeri, Ö. ve Seçkin, Z. (2011), Bilgideki Hızlı Değişimin Yönetici/Liderin Karar Alma Sürecine Etkileri Üzerine Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama, *Karadeniz Araştırmaları*, Bahar, Sayı 29, 97-118.

Yılmaz, M. (2011), Orhun Yazıtlarının Söz Varlığı İle Çuvaşçanın Söz Varlığının Fonetik Açısından Karşılaştırılması, *Türk Dünyası Araştırmaları*, Sayı: 191, Nisan, 65-83.

Yolaç, S. (2011), Yöneticinin Algılanan Liderlik Tarzı ile Yöneticiye Duyulan Güven Arasındaki İlişkide Lider-Üye Etkileşiminin Rolü, *Öneri Dergisi*, C.9, S.36, 63-72.

Yukl, G. (2010), *Leadership in Organizations*, Seventh Edition, Pearson Education, New Jersey.

Westley, F. ve Mintzberg, H. (1989), Visionary Leadership and Strategic Management, *Strategic Management Journal*, Vol.10, 17-32.