

**T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İLETİŞİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI**

**TÜRK DEVLET GELENEĞİNDE İLETİŞİM ARACILARI:
YÖNETİCİ ASİSTANLIĞI KURUMU**

Büşra TUNCALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Danışman: Doç. Dr. Mustafa ÖZTUNÇ

EKİM-2025

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TÜRK DEVLET GELENEĞİNDE İLETİŞİM ARACILARI:
YÖNETİCİ ASİSTANLIĞI KURUMU

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Büşra TUNCALI

Enstitü Anabilim Dalı: İletişim Bilimleri

“Bu tez 24/10/2025 tarihinde yüz yüze olarak savunulmuş olup aşağıdaki isimleri bulunan
jüri üyeleri tarafından oybirliği ile kabul edilmiştir.”

JÜRİ ÜYESİ	KANAATI
Prof. Dr. Nesrin AKINCI ÇÖTOK	Başarılı
Prof. Dr. Selami ÖZSOY	Başarılı
Doç. Dr. Mustafa ÖZTUNÇ	Başarılı

ETİK BEYAN FORMU

Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen tez çalışmasının benzerlik oranının herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve Etik Kurul Onayı gerektiği takdirde onay belgesini aldığımı beyan ederim.

Etik kurul onay belgesine ihtiyaç var mıdır?

Evet ☐

Hayır ☒

(Etik Kurul izni gerektiren araştırmalar aşağıdaki gibidir:

- Anket, mülakat, odak grup çalışması, gözlem, deney, görüşme teknikleri kullanılarak katılımcılardan veri toplanmasını gerektiren nitel ya da nicel yaklaşımlarla yürütülen her türlü araştırmalar,
- İnsan ve hayvanların (materyal/veriler dahil) deneysel ya da diğer bilimsel amaçlarla kullanılması,
- İnsanlar üzerinde yapılan klinik araştırmalar,
- Hayvanlar üzerinde yapılan araştırmalar,
- Kişisel verilerin korunması kanunu gereğince retrospektif çalışmalar.)

Büşra TUNCALI

24/10/2025

ÖNSÖZ

Her araştırma, yalnızca bilgi arayışının değil; aynı zamanda insanın kendi yolculuğunun da bir izdüşümüdür. Benim için bu çalışma, geleneksel Türk devletlerini anlamaya duyulan bir merakın ötesinde; köklere yönelen bir sorgulamanın, öğrenmeye ve hayata dair bitmeyen bir yolculuğun ifadesi olmuştur.

Bir iletişimci olarak en büyük arzum, topluma fayda sağlayabilmek, hayata değer katabilmek ve her gün yeni bir şey öğrenmenin heyecanını yitirmeden yol almaktır. Öğrencisi olduğum üniversitede, yıllar sonra İletişim Koordinatörlüğünde görev almak, bana eğitimin sonsuz bir serüven olduğunu bir kez daha hatırlatmıştır.

Bu süreçte ufkumu genişleten, her soruma sabırla karşılık vererek yolumu aydınlatan kıymetli hocam Prof. Dr. Metin Yerebakan'a en derin teşekkürlerimi sunarım. Onun rehberliği, bu çalışmanın yalnızca bir tez olarak kalmamasını, aynı zamanda bana yeni kapılar açan bir yolculuğa dönüşmesini sağlamıştır.

Ayrıca akademik bakış açımı derinleştiren, yapıcı eleştirileriyle bana yol gösteren danışman hocam Doç. Dr. Mustafa Öztunç'a da gönülden teşekkür ederim.

Elbette bu yol, sadece akademik bir çabanın ürünü olmadı; sabrın, desteğin ve dayanışmanın da ne denli kıymetli olduğunu bana bir kez daha gösterdi. Bu noktada en büyük teşekkürü, her daim yanımda duran, sabrıyla bana güç veren sevgili eşim Mustafa Tuncalı'ya borçluyum. Onun varlığı, bu süreci yalnızca katlanılabilir değil, aynı zamanda anlamlı kılmıştır.

Hayatın öğrettiği en derin gerçek, insanın en kıymetli hazine olduğudur. Bu bilinçle öğrenmeye, üretmeye ve paylaşmaya devam edeceğim. Artık yeni bir yolculuğun eşindeyim. Nereye gidersem gideyim, bu geminin rotasını inanç ve emek belirleyecek. Dilerim ki bu çalışma, zamanın ötesinde bir yankı bırakır; köklerimizden beslenen bilgelik, geleceğe ışık olmaya devam eder.

Sonsuz sevgiyle...

Büşra TUNCALI

24/10/2025

İÇİNDEKİLER

TABLO LİSTESİ.....	vi
ŞEKİL LİSTESİ	vii
ÖZET	viii
ABSTRACT	ix

GİRİŞ.....	1
1. BÖLÜM: KAVRAMSAL VE KURAMSAL ÇERÇEVE	4
1.1. Yönetim Kavramı	4
1.2. Yönetişim Kavramı	5
1.3. Yönetici Kavramı	5
1.4. Yönetici Asistanı Kavramı	5
1.5. Büyük Hun İmparatorluğu.....	6
1.6. Göktürk Devleti.....	6
1.7. Büyük Selçuklu İmparatorluğu	6
1.8. Osmanlı İmparatorluğu	6
1.9. Kurumsal İletişim Yaklaşımı	7
1.10. Siyasal İletişim Modeli.....	7
1.11. Kurum Kültürü	8
1.12. Tarihsel Kurumsalcı Yaklaşım	9
1.13. Yönetimsel Roller Yaklaşımı	9
1.14. Eşik Bekçiliği Kuramı (Gatekeeping Theory).....	9
1.15. Ağ Kuramı (Network Theory).....	9
1.16. Aracılık ve Kapı Bekçiliği Kuramı	10
1.17. Sistem Kuramı.....	11
1.18. Meşruiyet Kuramı	11
1.19. İletişimsel Eylem Kuramı.....	11
1.20. İletişim Tarihi Kuramı.....	11
2. BÖLÜM: YÖNTEM.....	13
2.1. Çalışmanın Modeli	13
2.2. Çalışmanın Önemi.....	13
2.3. Çalışmanın Amacı	13
2.4. Çalışmanın Ana Araştırma Sorusu	14

2.5. Çalışmanın Alt Araştırma Soruları.....	14
2.7. Örneklem.....	15
2.8. Sınırlılıklar	16
2.9. Çalışmanın Deseni.....	16
2.10. Verilerin Toplanması.....	16
2.11. Verilerin Analizi.....	17
2.12. Verilerin Çözümü ve Yorumlanması	17
3. BÖLÜM: BULGULAR VE YORUM	18
3.1. Büyük Hun İmparatorluğu: Kağan Yardımcılığı ve Danışmanlık Sistemi	18
3.1.1. Sultan Yardımcılığında Roller ve Görev Tanımları	19
3.1.1.2. Aile ve Hanedan Yardımcılığı.....	21
3.1.1.3. Kağan Yardımcılığı (Özel Bireysel Asistanlık).....	21
3.1.1.4. Dini Danışmanlık ve Toplumsal Uzlaştırıcı	21
3.1.1.5. Askeri Komuta ve Yönetim Yardımcıları	21
3.1.1.6. İdari ve Vergi Yardımcıları	22
3.1.1.7. Diplomatik ve İletişim Yardımcıları.....	22
3.1.1.8. Kurultay Üyeleri ve Danışmanlar.....	22
3.1.2. Kağan Yardımcılığında Nitelikler ve Atama Usulleri.....	22
3.1.2.1. Sadakat ve Güvenilirlik	22
3.1.2.2. Askeri ve Stratejik Zeka	23
3.1.2.3. Çok Yönlü İletişim Becerileri.....	23
3.1.2.4. Hukuki ve Geleneksel Bilgi.....	23
3.1.2.5. Liderlik ve Temsil Yeteneği	23
3.1.2.6. Atama Usulleri.....	23
3.1.3. Büyük Hun İmparatorluğu Dönemi Stratejik Yönetici Yardımcılığı Tipolojisi.....	24
3.1.4. Büyük Hun İmparatorluğu'nda Yasama, Yürütme ve Yargı Sistemleri ve Yönetici Asistanlarının Rollerini	25
3.1.4.1. Yasama: Kurultay ve Aşiret Meclisi	26
3.1.4.2. Yürütme: Merkezi ve Taşra Yönetimi.....	26
3.1.4.3. Yargı: Aksakallar ve Kağan Kararları	26
3.1.5. Yönetici Asistanlığının Bağımsızlık ve Otorite Dengesi Üzerine Etkisi: Büyük Hun İmparatorluğu.....	26
3.1.5.1. Merkezi Otoritenin Güçlendirilmesi.....	27
3.1.5.2. Güç Paylaşımı ve Koordinasyon Mekanizmaları	27
3.1.5.3. Bölgesel Özerklik Eğilimlerinin Yönetimi	27

3.1.5.4. Otoritenin Meşruiyetinin Pekiştirilmesi	28
3.1.6. Büyük Hun İmparatorluğunda Yönetici Asistanlığı Kurumunun Günümüz Karşılığı	28
3.2. Göktürk Devleti: Kağan Yardımcılığı ve Danışmanlık Sistemi	30
3.2.1. Göktürklerde Kağan Yardımcılığında Roller ve Görevler	32
3.2.1.1. Özel Bireysel Asistanlık	34
3.2.1.2. Aile ve Hanedan Danışmanlığı	34
3.2.1.3. İdari ve Yargısal Destek	34
3.2.1.4. Askerî Yardımcılık	34
3.2.1.5. Diplomatik ve Protokol Temsili	34
3.2.1.6. Dinî ve Kültürel Rehberlik	35
3.2.2. Kağan Yardımcılığında Nitelikler ve Atama Usulleri	35
3.2.2.1. Soyluluk ve Aile Bağları	35
3.2.2.2. Bilgelik ve Tecrübe	35
3.2.2.3. Sadakat ve Güvenilirlik	36
3.2.2.4. Atama Süreci ve Kurultayın Rolü	36
3.2.2.5. Kriz Anlarında Vekalet	36
3.2.3. Göktürk Devleti'nde Yasama, Yürütme ve Yargı Sistemleri ve Yönetici Asistanlarının Rollerini	37
3.2.3.1. Yasama: Kurultay ve Aygucu'nun Danışmanlığı	37
3.2.3.2. Yürütme: Kağan'ın Merkezi Yetkisi ve Asistanların Koordinasyonu	37
3.2.3.3. Yargı: Töre ve Bilge Asistanların Hukuki Danışmanlığı	38
3.2.4. Yönetici Asistanlığının Bağımsızlık ve Otorite Dengesi Üzerine Etkisi: Göktürk Devleti	38
3.2.4.1. Merkezi Otoritenin Desteklenmesi	38
3.2.4.2. Güç Paylaşımı ve Yatay Koordinasyon	38
3.2.4.3. Bağımsızlık Eğilimlerinin Yönetilmesi	39
3.2.4.4. Otoritenin Meşruiyet Kazanması	39
3.2.5. Göktürk Devletinde Yönetici Asistanlığı Kurumunun Günümüz Karşılığı	39
3.3. Büyük Selçuklu İmparatorluğu: Sultan Yardımcılığı ve Danışmanlık Sistemi	42
3.3.1. Sultan Yardımcılığında Roller ve Görev Tanımları	44
3.3.1.1. Sultanın Özel Bireysel Yardımcıları	46
3.3.1.2. Aile ve Hanedan İçerisi Asistanlık	46
3.3.1.3. Askerî Yardımcılık	46
3.3.1.4. İdari ve Yargısal Destek	46
3.3.1.5. Diplomatik ve Protokol Temsili	46

3.3.1.6. Dini ve Kültürel Rehberlik	47
3.3.2. Sultan Yardımcılığında Nitelikler ve Atama Usulleri	47
3.3.2.1. Gizlilik	47
3.3.2.2. Sadakat	47
3.3.2.3. Yazı ve Hitabet Yetkinliği	47
3.3.2.4. Stratejik Zeka	48
3.3.2.5. Çok Dillilik	48
3.3.2.6. Atama Usulleri	48
3.3.2.7. Kriz Anlarında Vekalet ve Yönetim	48
3.3.3. Yasama: Töre ve Şer'î Hükümler	49
3.3.3.2. Yürütme: Merkezi ve Taşra Yönetimi	49
3.3.3.3. Yargı: Kadı ve Kadı'l-Kudat Sistemi	49
3.3.3.4. Yönetici Asistanlarının Yasama, Yürütme ve Yargı Sürecindeki Roller	50
3.3.4. Yönetici Asistanlığının Bağımsızlık ve Otorite Dengesi Üzerine Etkisi: Selçuklu Devleti	50
3.3.4.1. Merkezi Otoritenin Güçlendirilmesi	50
3.3.4.2. Güç Paylaşımı ve Koordinasyon Mekanizmaları	51
3.3.4.3. Taşra Özerklik Eğilimlerinin Yönetimi	51
3.3.4.4. Otoritenin Meşruiyetinin Pekiştirilmesi	51
3.3.4.5. Selçuklu Devletinde Yönetici Asistanlarının Günümüz Karşılığı	51
3.4 Osmanlı İmparatorluğu: Sultan Yardımcılığı ve Danışmanlık Sistemi	53
3.4.1. Osmanlı İmparatorluğu Yönetici Asistanları	54
3.4.1.1. Mabeyn Teşkilatı ve Mabeyn Müşiri	54
3.4.1.2. Reisülküttap ve Kalem Erkanı	54
3.4.1.3. Sadrazam ve Kethüda Sistemleri	54
3.4.1.4. Şeyhülislamlık ve Fetva Kalemleri	54
3.4.1.5. Harem Görevlileri: Kira Kadınlar ve Harem Kalemleri	55
3.4.1.6. Saray Hazinesi Görevlileri ve Defterdar Kalemleri	55
3.4.1.7. Divan-ı Hümayun Katipleri ve Teşrifatçılar	55
3.4.1.8. Eyalet ve Sancak Düzeyindeki Asistanlık Mekanizmaları	55
3.4.1.9. Askerî Bürokrasi ve Sefer Katipleri	56
3.4.1.10. Ulema Sınıfının Danışmanlık Ağları	56
3.4.1.11. Saray İçi Özel Görevliler ve Haberleşme Ağları	56
3.4.2. Osmanlı İmparatorluğun Sultan Yardımcılığında Roller ve Görevler	56

3.4.2.1. Özel Bireysel Asistanlık	59
3.4.2.2. Aile ve Hanedan Danışmanlığı.....	59
3.4.2.3. İdari ve Yargısal Destek	59
3.4.2.4. Askerî Yardımcılık	60
3.4.2.5. Diplomatik ve Protokol Temsili	60
3.4.2.6. Dinî ve Kültürel Rehberlik	60
3.4.3. Sultan Yardımcılığında Nitelikler ve Atama Usulleri	60
3.4.3.1. Soyluluk ve Aile Bağları	61
3.4.3.2. Bilgelik ve Tecrübe	61
3.4.3.3. Sadakat ve Güvenilirlik	61
3.4.3.4. Atama Süreci ve Kurultayın Rolü	61
3.4.3.5. Kriz Anlarında Vekâlet.....	62
3.4.4. Osmanlı İmparatorluğunda Yasama, Yürütme ve Yargı Sistemleri ve Yönetici Asistanlarının Rollerini.....	62
3.4.4.1. Yasama Fonksiyonu ve Yönetici Asistanları	62
3.4.4.2. Yürütme Fonksiyonu ve Yönetici Asistanları	63
3.4.4.3. Yargı Fonksiyonu ve Yönetici Asistanları	63
3.4.4.4. Yönetici Asistanlarının Çok Boyutlu Rolü.....	63
3.4.5. Yönetici Asistanlığının Bağımsızlık ve Otorite Dengesi Üzerine Etkisi: Osmanlı İmparatorluğu	63
3.4.5.1. Bağımsızlık ve Karar Yetkisi	64
3.4.5.2. Otorite ve Hiyerarşik Bağlılık	64
3.4.5.3. Bağımsızlık–Otorite Dengesinin İşlevi	64
3.4.5.4. Kriz Yönetimi ve Otorite Kullanımı.....	64
3.4.6. Osmanlı İmparatorluğu Yönetici Asistanlarının Günümüz Karşılığı.....	65
SONUÇ	68
KAYNAKÇA.....	70
ÖZ GEÇMİŞ	74

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Örneklem Tablosu	16
Tablo 2: Sultan Yardımcılığında Roller ve Görev Tanımları Tablosu	20
Tablo 3: Metehan'ın Onluk Sistemi ve Fonksiyon Tablosu	24
Tablo 4: Büyük Hun İmparatorluğunda Yönetici Asistanlığı Kurumunun Günümüz Karşılığı Tablosu	29
Tablo 5: Göktürklerde Kağan Yardımcılığında Roller ve Görevler Tablosu	33
Tablo 6: Göktürk Devletinde Yönetici Asistanlığı Kurumunun Günümüz Karşılığı Tablosu.....	41
Tablo 7: Sultan Yardımcılığında Roller ve Görev Tanımları Tablosu	45
Tablo 8: Selçuklu Devletinde Yönetici Asistanlarının Günümüz Karşılığı Tablosu	52
Tablo 9: Osmanlı İmparatorluğu Sultan Yardımcılığında Roller ve Görevler Tablosu.. ..	59
Tablo 10: Osmanlı İmparatorluğu Yönetici Asistanlarının Günümüz Karşılığı Tablosu	66

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Büyük Hun İmparatorluğu Organizasyon Şeması	18
Şekil 2: Göktürk Devleti Organizasyon Şeması.....	30
Şekil 3: Selçuklu Devleti Organizasyon Şeması.....	42
Şekil 4: Osmanlı İmparatorluğu Organizasyon Şeması	53



ÖZET	
Başlık: Türk Devlet Geleneğinde İletişim Aracıları: Yönetici Asistanlığı Kurumu	
Yazar: Büşra TUNCALI	
Danışman: Doç. Dr. Mustafa ÖZTUNÇ	
Kabul Tarihi: 24/10/2025	Sayfa Sayısı: ix (ön kısım) + 71 (ana kısım)
Bu araştırma, Türk devlet geleneği içerisinde köklü bir geçmişe sahip olan yönetici asistanlığı kurumunun tarihsel gelişimini, işlevsel yapısını ve geçirdiği dönüşümleri iletişim bilimi bakış açısından incelemektedir. Çalışmada, Büyük Hun Devleti’nden Göktürkler’e, Büyük Selçuklulardan Osmanlı İmparatorluğu’na uzanan süreçte yönetici asistanlarının devletin siyasi, idari ve diplomatik işleyişindeki konumları ile bu rollerin günümüz yönetim anlayışıyla olan bağı değerlendirilmiştir. Araştırma, kuramsal temelini aracılık ve kapı bekçiliği kuramından almaktadır. Bu çerçevede yönetici asistanlarının, tarih boyunca karar alma mekanizmalarında bilgi akışını organize eden, iletişim kanallarını düzenleyen ve devlet otoritesinin temsili görevini üstlenen önemli iletişim aktörleri oldukları ortaya konmuştur. Çalışmanın temel amacı, yönetici asistanlığının yalnızca idari bir destek alanı değil, aynı zamanda devlet aklını temsil eden iletişimsel bir hafıza olduğunu göstermektir. Bu bağlamda yönetici asistanları, yönetici ile halk arasındaki iletişimi sağlayan bir köprü görevi üstlenmiş; devlet yönetiminin sürekliliğini güçlendiren görünmeyen bir iletişim ağı oluşturmuşlardır. Araştırma, nitel yöntem yaklaşımıyla yürütülmüş olup; tarihsel belge analizi tekniğinden yararlanılmıştır. Yazıtlar, salnameler ve akademik kaynaklar incelenerek kurumun farklı dönemlerdeki yapısal özellikleri ile iletişimsel rollerinin karşılaştırmalı bir değerlendirmesi yapılmıştır. Elde edilen bulgular, Türk devlet geleneğinde yönetici asistanlığının devlet işleyişinin devamlılığını sağlayan bir iletişim kurumu olarak konumlandığını ve bu tarihsel geleneğin günümüz kamu yönetimi anlayışında da etkisini sürdürdüğünü göstermektedir. Sonuç olarak bu çalışma, Türk devlet geleneğinde iletişim aracılığı olarak yönetici asistanlarının tarihsel ve kuramsal yönlerini açıklamakta; geçmişten günümüze uzanan özgün bir “yönetişim iletişimi” modeli sunmaktadır.	
Anahtar Kelimeler: Yönetici Asistanlığı, Türk Devlet Geleneği, Yönetişim İletişimi, Aracılık ve Kapı Bekçiliği Kuramı	

ABSTRACT	
Title of Thesis: Communication Intermediaries in the Turkish State Tradition: The Institution of Executive Assistantships	
Author of Thesis: Büşra TUNCALI	
Supervisor: Assoc. Prof. Mustafa ÖZTUNÇ	
Accepted Date: 24/10/2025	Number of Pages: ix (pre text) + 71 (main body)
This study examines the historical development, functional structure, and transformation of the institution of executive assistantship within the Turkish state tradition from the perspective of communication science. The research analyzes the roles and positions of executive assistants in the political, administrative, and diplomatic mechanisms of the Great Hun Empire, the Göktürk Khaganate, the Great Seljuk Empire, and the Ottoman Empire, and explores the relationship between these historical roles and the contemporary concept of governance. The theoretical framework of the study is based on the Gatekeeping and Mediation Theory. Within this framework, it is revealed that throughout history, executive assistants have acted as key communication agents who organized the flow of information within decision-making processes, regulated communication channels, and represented state authority. The main purpose of this research is to demonstrate that executive assistantship is not merely an administrative support function but also serves as a communicative memory representing the state's intellect. In this context, executive assistants have acted as a bridge facilitating communication between rulers and the ruled, forming an invisible communication network that ensured the continuity of state administration. Employing a qualitative research design, the study utilizes the method of historical document analysis. Inscriptions, chronicles, and academic sources were examined to comparatively evaluate the structural characteristics and communicative functions of the institution across different historical periods. The findings indicate that the institution of executive assistantship has functioned as a communication mechanism ensuring the continuity of governance in the Turkish state tradition, and that this historical legacy continues to influence modern public administration. In conclusion, this research contributes to the historical and theoretical understanding of executive assistants as mediators of communication within the Turkish state tradition and proposes an original “governance communication” model extending from the past to the present.	
Keywords: Executive Assistantship, Turkish State Tradition, Governance Communication, Gatekeeping and Mediation Theory	

GİRİŞ

Yönetişim kavramı, modern siyasal ve idari literatürde yalnızca karar alma süreçlerini değil, aynı zamanda kararların nasıl iletişimsel olarak aktarıldığını, müzakere edildiğini ve meşruiyet kazandığını da ifade eden geniş bir çerçeveye sahiptir (Kooiman, 2003; Pierre & Peters, 2000). Yönetişim iletişimi ise bu sürecin iletişim boyutuna odaklanarak, iktidar ve toplum arasındaki etkileşimin, bilgi akışının ve aracılık mekanizmalarının nasıl işlediğini açıklamaya çalışır. Bu bağlamda yönetim iletişimi, sadece modern devletlerle sınırlı olmayan, tarihsel olarak kökleri derinlere uzanan bir olgudur.

Türk devlet geleneğinde yönetici asistanlığı kurumu, bu tarihsel bağlamda dikkat çekici bir örnek sunmaktadır. Hunlar'dan başlayarak Göktürkler, Selçuklular ve Osmanlılara kadar uzanan süreçte yönetici asistanları, devletin en üst düzey yöneticileri ile toplumun farklı katmanları arasında stratejik bir iletişim köprüsü işlevi görmüştür. Yönetici asistanları, yalnızca idari bir yardımcı ya da danışman değil, aynı zamanda hükümdarın kararlarını halka ileten, halkın taleplerini yönetime aktaran ve devletin diplomatik ilişkilerinde iletişimsel aracı rolü üstlenen aktörlerdir (Aktel, 2018). Bu yönüyle yönetici asistanlık kurumu, tarihsel devlet teşkilatının idari yapısını aşarak yönetim iletişiminin en erken biçimlerinden birini temsil etmektedir.

Araştırmanın Konusu

Türk devlet geleneğinde yönetici asistanlığı kurumu, yalnızca idari bir destek unsuru değil, aynı zamanda hükümdar ile toplum arasındaki iletişimsel köprüyü kuran stratejik bir mekanizma olmuştur. Bu kurum, kararların halka iletilmesinden halkın taleplerinin yönetime aktarılmasına, diplomatik ilişkilerin yürütülmesinden bürokratik süreçlerin düzenlenmesine kadar farklı işlevler üstlenmiştir. Dolayısıyla bu çalışmanın konusu, Hunlar'dan Osmanlılara uzanan süreçte yönetici asistanlığının yönetim iletişimi bağlamında nasıl yapılandığını, hangi görevleri üstlendiğini ve tarihsel süreçte iletişimsel aracılık açısından nasıl bir dönüşüm geçirdiğini incelemektir. Çalışma, arşiv belgelerinden hazırlanmış kaynak taraması yöntemiyle, yönetici asistanlığı kurumunun devlet-toplum ilişkilerindeki rolünü iletişim bilimleri kuramları ışığında değerlendirmeyi amaçlamaktadır.

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın temel amacı, Türk devlet geleneğinde köklü bir geçmişe sahip olan yönetici asistanlığı kurumunun işleyişini, görev alanlarını ve yetki çerçevesini tarihsel süreç bağlamında incelemektir. Çalışmada, bu kurumun farklı dönemlerde geçirdiği yapısal ve işlevsel dönüşümler ortaya konularak, devlet yönetimi içindeki konumu açıklanmaktadır. Ayrıca, yönetici asistanlığının Türk devlet geleneğinde siyasi, idari ve diplomatik süreçlerde üstlendiği rollerin incelenmesi ve bu rollerin günümüz kamu yönetimi anlayışıyla kurduğu süreklilik ve farklılıkların değerlendirilmesi de araştırmanın amaçları arasındadır.

Araştırmanın Önemi

Çalışmanın önemi, üç boyutta öne çıkmaktadır. Birincisi, tarihsel devlet geleneğini iletişim biliminin kavramsal çerçevesiyle buluşturarak disiplinlerarası bir yaklaşım sunmasıdır. İkincisi, yönetici asistanlığı kurumunu “iletişimsel aracılık” ve “meşruiyet üretimi” kavramları üzerinden yeniden ele alarak yönetim iletişimi literatürüne özgün bir katkı yapmasıdır. Üçüncüsü ise, tarihsel örneklerden hareketle modern kamu yönetimi ve kurumsal iletişim uygulamalarına ışık tutabilecek kuramsal bir model geliştirme potansiyelindedir.

Bu araştırma, nitel bir yaklaşımla arşiv belgelerinden hazırlanmış kaynak tarama yöntemi kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Orhun Yazıtları, kronikler, fermanlar ve salnameler gibi birincil kaynaklar ile çağdaş akademik literatür birlikte ele alınarak çok boyutlu bir analiz yapılmıştır. Analizde, Kurumsal İletişim Yaklaşımı, Siyasal İletişim Modeli, Yönetiş Roller Yaklaşımı, Tarihsel Kurumsalcılık, Eşik Bekçiliği Kuramı, Ağ Kuramı ve Aracılık ile Kapı Bekçiliği Kuramı gibi iletişim ve siyaset bilimi literatüründen kuramsal yaklaşımlar kullanılmıştır. Böylece yönetici asistanlığının, devlet-toplum ilişkilerindeki iletişimsel aracılık rolü hem tarihsel hem de kuramsal bağlamda ortaya konmuştur.

Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışma, nitel araştırma yöntemlerinden “kaynak tarama” tekniği kullanılarak yürütülmüştür. Konu kapsamında tarihsel süreçteki bilgi, belge ve akademik çalışmalara ulaşmak amacıyla yazılı kaynaklar, arşiv belgeleri, bilimsel makaleler, tezler, kitaplar ve güvenilir elektronik veri tabanları incelenmiştir. Araştırma, tarihsel gelişimi anlamak ve

karşılaştırmalı değerdendirmeler yapmak amacıyla arşiv belgelerinden hazırlanmış kaynak taraması çerçevesinde gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmada 57 kaynak taranmıştır.



1. BÖLÜM: KAVRAMSAL VE KURAMSAL ÇERÇEVE

Türk devlet geleneğinde yönetici asistanlığı kurumu, sadece yönetsel bir görev değil; aynı zamanda iletişimsel, stratejik ve kurumsal bir pozisyon olarak işlev görmüştür. Bu çalışma kapsamında yönetici asistanlığının tarihsel süreçteki işleyişi ve yapısı, çok katmanlı kuramsal perspektifler ışığında ele alınmaktadır. Özellikle Kurumsal İletişim Yaklaşımı, Siyasal İletişim Modeli, Tarihsel Kurumsalcı Yaklaşım yanında, modern iletişim ve sosyoloji literatüründe yer alan Eşik Bekçiliği Kuramı (Gatekeeping Theory), Ağ Kuramı (Network Theory), Aracılık ve Kapı Bekçiliği Kuramı (Intermediation and Gatekeeping) ayrıca yönetim biliminden Yönetsel Roller Yaklaşımı, siyaset biliminden Sistem Kuramı, sosyolojiden Meşruiyet Kuramı ve iletişim kuramlarından İletişimsel Eylem Kuramı da bu bağlamda değerlendirilmektedir.

1.1. Yönetim Kavramı

Yönetim, en genel anlamıyla, belirli bir amaç doğrultusunda insan ve kaynak unsurlarının planlanması, örgütlenmesi, yönlendirilmesi, eşgüdümlemesi ve denetlenmesi sürecidir. Yönetim olgusu, toplumsal yaşamın ortaya çıkmasıyla birlikte şekillenmiş; bireylerin ortak hedeflere ulaşmak için iş birliği yapmalarını sağlayan bir düzenleme biçimi olarak tarihsel bir gelişim göstermiştir (Koontz & Weihrich, 2012).

Yönetim, yalnızca emir-komuta zinciriyle yürütülen bir faaliyet değil; aynı zamanda insan davranışlarını yönlendiren, örgüt kültürünü biçimlendiren ve karar alma süreçlerinde bilgi akışını sağlayan dinamik bir sistemdir (Robbins & Coulter, 2021). Bu yönüyle yönetim, teknik, sosyal ve iletişimsel boyutları olan çok katmanlı bir süreçtir. Özellikle kamu kurumları veya devlet yapılarında yönetim, düzenin sürdürülebilirliği açısından yalnızca kuralların uygulanması değil; aynı zamanda iletişim kanallarının doğru işletilmesi anlamına da gelmektedir (Eren, 2013).

Türk devlet geleneğinde yönetim anlayışı da benzer biçimde, toplumun ortak menfaatini esas alan ve merkezi otoriteyi güçlendiren bir örgütsel düzen içinde gelişmiştir. Bu dönemde yönetim; askeri, siyasi ve idari düzenin yanı sıra, yöneten ile yönetilen arasındaki iletişimi sağlayan aracı kurumlarla desteklenmiştir. Bu çerçevede “yönetici asistanlığı” kurumu, yönetsel iletişimin sürekliliğini sağlayan bir destek unsuru olarak dikkat çekmektedir.

1.2. Yönetişim Kavramı

Yönetişim, devletin tek merkezli ve hiyerarşik yönetim anlayışının ötesine geçen; kamu, özel sektör ve sivil toplum aktörlerini bir araya getiren çok katmanlı bir karar alma ve uygulama mekanizmasıdır. Katılımcılık, şeffaflık, hesap verebilirlik ve ortak akıl yönetim yaklaşımının temel ilkelerindendir (Rhodes, 1996). Yönetişim, kararların yalnızca alınma süreciyle değil; bu kararların müzakere edilme biçimi ve aktörler arasındaki iletişim ağlarıyla da ilgilenir. Dolayısıyla iletişim, yönetişimin merkezinde yer alır; uzlaş, diyalog ve bilgi paylaşımı olmadan yönetişim mümkün değildir. Türk devlet geleneğinde yönetici asistanları, hükümdar ile kurultay, boy beyleri ve halk arasındaki iletişimi sağlayarak yönetim mekanizmasının bir parçası olmuştur. Ancak modern yönetişimde karar alma daha yatay ve kolektifken, tarihsel bağlamda bu süreç hükümdarın otoritesi altında, asistanların aracılığıyla yürütölmüştür.

1.3. Yönetici Kavramı

Yönetici, bir örgütte amaçların gerçekleştirilmesi için insan ve kaynak unsurlarını planlayan, yönlendiren ve denetleyen kişidir. Yönetici, yalnızca karar alıcı bir otorite değil, aynı zamanda örgütsel iletişimin merkezinde yer alan bir koordinatördür (Mintzberg, 1973).

Modern anlamda yönetici, planlama, örgütleme, liderlik ve kontrol işlevlerini yerine getirirken, aynı zamanda çalışanların motivasyonunu sağlamak ve bilgi akışını yönetmekle de yükümlüdür (Drucker, 2007). Bu nedenle yönetici, hem teknik hem de iletişimsel becerileri yüksek bir lider olarak tanımlanabilir. Geleneksel Türk devlet yapısında yönetici, kağan veya han olarak adlandırılmış; ancak bu yöneticilerin çevresinde daima bilgi toplayan, karar süreçlerine destek olan, diplomatik ve idari görevleri üstlenen yardımcılar bulunmuştur. Bu yardımcılar, yönetici adına iletişimi yürütme, bilgiyi filtreleme ve kararları iletme görevleriyle, modern anlamdaki “yönetici asistanı” kavramının tarihsel öncülleri olarak değerlendirilebilir (Ögel, 2001).

1.4. Yönetici Asistanı Kavramı

Yönetici asistanı, bir yöneticinin idari, iletişimsel ve organizasyonel faaliyetlerinde destek sağlayan profesyonel bir ara elemandır. Yönetici asistanı, bilgi akışının düzenli

işlemesini sağlamakla birlikte; planlama, yazışma, toplantı organizasyonu ve karar süreçlerine veri desteği sunma gibi çok boyutlu görevler üstlenir (Katz, 2009).

Yönetici asistanlığı, yalnızca sekreterlik faaliyetlerinden ibaret değildir; günümüzde kurumsal stratejilerin uygulanmasında yöneticinin sağ kolu olarak kabul edilmektedir.

Bu nedenle yönetici asistanı, kurum içi iletişimin merkezinde yer alır ve yöneticinin zamanını, bilgisini ve ilişkilerini yönetir (Daft, 2016).

1.5. Büyük Hun İmparatorluğu

Büyük Hun İmparatorluğu, MÖ 220 civarında Orta Asya'nın kuzeyinde, günümüz Moğolistan'ının merkezine yakın Ötüken civarında kurulmuştur. Kurucusu Teoman'dır ve devlet yaklaşık MÖ 220 – MS 216 yılları arasında varlığını sürdürmüştür. Bu dönemde Hunlar, Orta Asya'dan Avrupa'ya kadar uzanan geniş bir coğrafyada siyasi ve askeri etkinlik göstermiş, Türk tarihinin ilk büyük imparatorluklarından biri olmuştur (Demir, 2025).

1.6. Göktürk Devleti

Göktürk Devleti, 552 yılında Orta Asya'nın Orhun Vadisi'nde, günümüz Moğolistan'ının batısında kurulmuştur. Kurucusu Bumin Kağan'dır ve devlet yaklaşık 552 – 745 yılları arasında hüküm sürmüştür. Göktürkler, Orhun Yazıtları gibi önemli yazılı belgeleri bırakarak hem siyasi hem de kültürel miras bırakmışlardır (Tellioglu, 2019).

1.7. Büyük Selçuklu İmparatorluğu

Büyük Selçuklu İmparatorluğu, 1037 yılında Orta Asya'nın doğusunda, Merv civarında kurulmuştur. Kurucusu Selçuk Bey'dir ve devlet yaklaşık 1037 – 1194 yılları arasında varlığını sürdürmüştür. Selçuklular, Orta Asya'dan Orta Doğu'ya kadar geniş bir alanda hüküm sürmüş ve özellikle Anadolu'nun fethi ile Türk-İslam kültürünü yaymışlardır (Sümer, 2025).

1.8. Osmanlı İmparatorluğu

Osmanlı İmparatorluğu, 1299 yılında Anadolu'nun kuzeybatısında, Söğüt civarında kurulmuştur. Kurucusu Osman Gazi'dir ve devlet yaklaşık 1299 – 1922 yılları arasında varlığını sürdürmüştür. Osmanlı, kuruluşundan itibaren küçük bir beylik olarak başlamış,

zamanla Balkanlar, Orta Doğu ve Kuzey Afrika'yı kapsayan büyük bir imparatorluk hâline gelmiştir (Okday, 2022)

1.9. Kurumsal İletişim Yaklaşımı

Kurumsal iletişim, örgütlerin kimliğini, kültürünü ve imajını inşa eden; iç ve dış paydaşlarla sürdürülen stratejik iletişim faaliyetlerini kapsar (Sezgin, 2022). Uzun vadeli güven, istikrar ve itibar oluşturmayı hedefler. Bu yaklaşımda iletişim, bir kurumun varlığını ve sürekliliğini sağlayan temel araçtır. Mesajların tutarlı, bütüncül ve stratejik biçimde yönetilmesi esastır.

Türk devletlerinde yönetici asistanları, yalnızca emir ileten kişiler değil; bilgi toplayan, analiz eden ve uygulamayı koordine eden aktörlerdi. Bu yönleriyle kurumsal iletişim işlevi görmüşlerdir. Modern yaklaşımda kurum imajı ön plandayken, tarihsel bağlamda devletin bekası ve hükümdarın otoritesi ön plandadır.

1.10. Siyasal İletişim Modeli

“Lasswell’in (1948) klasik iletişim modeli, iletişimi “kim, neyi, kime, hangi kanalla, hangi etkiyle söylüyor?” soruları üzerinden tanımlar. Model, siyasal iletişim çalışmalarının temelini oluşturmuştur. Yönetici asistanlığı kurumu siyasal iletişim açısından da değerlendirilebilir. Lasswel’in (1948) klasik iletişim modeli “kim, neyi, kime, hangi kanalla ve hangi etkiyle söylüyor” soruları üzerine kuruludur. Bu modele göre:

- “Kim?: Hükümdar adına konuşan vezir, elçi, sözcü.
- Neyi söylüyor?: Yasa, diplomatik mesaj, sefer kararı, barış çağrısı.
- Kime?: Toplum, kurultay, komutanlar, yabancı devletler.
- Hangi kanalla?: Fermanlar, kitabeler, elçilik heyetleri, sözlü emirler.
- Ne etkiyle?: Meşruiyet sağlama, kamuoyu oluşturma, disiplin kurma.”

Asistanlar yalnızca “aktaran” değil, aynı zamanda süreci yöneten ve etkileyen bir aktör olarak konumlanmıştır (Karaduman, 2013).”

Siyasal iletişimde aktörler (liderler, sözcüler, temsilciler) mesajları kamuya veya diğer devletlere aktarır. Burada iletişim, meşruiyet sağlama, kamuoyu oluşturma ve iktidarı pekiştirme aracı olarak görülür. Yönetici asistanları, hükümdar adına mesajı kurultaya, halka veya yabancı elçilere ileten siyasal iletişim aktörleridir. Modern dönemde medya araçları öne çıkarken, tarihsel

bağlamda fermanlar, kitabeler ve sözlü iletişim kullanılmıştır.

1.11. Kurum Kültürü

Kurum kültürü, örgütlerin işleyişini yönlendiren temel değerler, normlar, inançlar ve davranış kalıplarının bütünüdür. Schein’e (2010, s. 18) göre kurum kültürü, “bir grubun dış çevreyle baş etme ve iç bütünlüğünü sağlama sürecinde öğrendiği, geçerliliği kanıtlanmış ve yeni üyelere de doğru düşünme ve hissetme biçimi olarak aktarılan varsayımlar” bütünüdür. Bu tanım, kurum kültürünün yalnızca yazılı kurallardan değil, aynı zamanda kuşaktan kuşağa aktarılan değerler ve iletişim biçimlerinden oluştuğunu ortaya koyar.

Hofstede (1991, s. 5) kurum kültürünü, bir örgütü diğerlerinden ayıran ve üyeler arasında paylaşılan zihinsel programlar olarak açıklar. Dolayısıyla kurum kültürü, örgüt üyelerinin davranışlarını yönlendiren bir rehber işlevi görür. Deal ve Kennedy’ye (1982, s. 4) göre ise kurum kültürü, örgütün kimliğini oluşturan ritüeller, semboller ve hikâyeler aracılığıyla görünür hale gelir.

İletişim perspektifinden bakıldığında kurum kültürü, örgüt içindeki etkileşim biçimleriyle doğrudan ilişkilidir. Çalışanların yöneticilerle ve birbirleriyle kurdukları iletişim tarzı, kullanılan dil, törenler ve sembolik davranışlar kültürün somut yansımalarıdır (Şişman, 2014, s. 74). Bu çerçevede kurum kültürü, yalnızca yönetim anlayışını değil, aynı zamanda yönetim iletişiminin nasıl şekillendiğini de belirleyen bir unsur haline gelir.

Türk devlet geleneğinde kurum kültürünün temelini “töre” oluşturmuştur. Töre, yalnızca hukuki düzenlemeleri değil, aynı zamanda toplumsal düzeni ve yönetim ilkelerini belirleyen kültürel bir çerçevedir (Kafesoğlu, 2003, s. 237). Göktürk Yazıtları’nda görüldüğü üzere yöneticilerin halka öğütleri, devletin varlığını sürdürmek için hangi değerlerin korunması gerektiğini vurgulamakta, bu da kültürel kodların iletişim yoluyla aktarımını sağlamaktadır (Ercilasun, 2002, s. 145). Kağan’ın yanında yer alan danışmanlar ve yöneticilere destek olan asistanlar, yalnızca yönetsel süreçlerde değil, aynı zamanda bu kültürel mirasın korunup aktarılmasında da önemli roller üstlenmişlerdir.

Dolayısıyla kurum kültürü, yönetim iletişimi ile birlikte düşünüldüğünde, Türk devlet geleneğinde yönetici asistanlığı kurumunun işlevlerini anlamada temel bir referans noktası sunmaktadır.

1.12. Tarihsel Kurumsalcı Yaklaşım

Tarihsel kurumsalcılık, kurumların uzun vadede evrimleştiğini, kimi zaman süreklilik, kimi zaman da kırılma yaşadığını savunur (Hall & Taylor, 1996; North, 1990). Kurumların sürekliliği iletişim biçimlerinin de sürekliliğini beraberinde getirir. Yeni koşullar, iletişim yöntemlerini dönüştürse bile temel işlevler korunur.

Hunlardan Osmanlı'ya kadar yönetici asistanlığı farklı adlarla anılsa da bilgi toplama, aktarma ve karar uygulama işlevlerini korumuştur. Farklılık, devletin yapısına ve dönemin ihtiyaçlarına göre görev kapsamının genişlemesinde ortaya çıkar.

1.13. Yönetişel Roller Yaklaşımı

Mintzberg (1973), yöneticilerin üç ana kategoride (kişilerarası, bilgi, karar) toplam 10 farklı rol üstlendiğini belirtir. Bu roller liderlik, temsil, haber toplama, sözcülük, kriz yönetimi gibi işlevleri kapsar. Bu modelde iletişim, yönetişel rollerin temelidir. Yönetici hem bilgi alır verir, hem de temsil, müzakere ve ikna süreçlerini yönetir.

Yönetici asistanları, hükümdar adına bu rollerin çoğunu yerine getirmiştir. Elçilik görevleri, haber toplama ve raporlama, krizlerde uygulama gibi işlevler bunun örneğidir. Modern yönetimde bu roller doğrudan yöneticinin sorumluluğuyken, tarihsel bağlamda asistanlar aracılığıyla yerine getirilmiştir.

1.14. Eşik Bekçiliği Kuramı (Gatekeeping Theory)

Lewin (1947) tarafından ortaya atılan, Shoemaker & Vos (2009) tarafından geliştirilen kuram; bilgilerin hangi kriterlerle seçildiğini, hangi bilgilerin aktarılıp hangilerinin elendiğini açıklar. Eşik bekçileri, bilgi akışını kontrol eden aktörlerdir. Kitle iletişiminde editörler, siyasal iletişimde danışmanlar bu işlevi görür. Yönetici asistanları, hükümdara gelen bilgileri filtreleyip önceliklendirmiştir. Modern bağlamda medya bu rolü üstlenirken, Türk devletlerinde bu rol asistanlar aracılığıyla yürütülmüştür.

1.15. Ağ Kuramı (Network Theory)

Ağ kuramı, sosyal yapıları aktörler ve onların arasındaki ilişkiler üzerinden analiz eder (Borgatti & Halgin, 2011). Bu kuramda iletişim, bağların kurulması ve bilgi akışının sağlanmasıyla ilgilidir. Ağın merkezinde bulunan aktörler bilgi akışını kontrol eder.

Yönetici asistanları, devletin merkez bürokrasisi, yerel beyler ve yabancı devletler arasında köprü görevi görmüştür. Modern ağ analizinde teknolojik altyapı öne çıkarken, tarihsel bağlamda asistanların kişisel yetenekleri ve güven ilişkileri belirleyici olmuştur.

1.16. Aracılık ve Kapı Bekçiliği Kuramı

Freeman (1979) ve Gould ile Fernandez (1989), sosyal ağlarda bazı aktörlerin yalnızca bilgiyi ileten değil, aynı zamanda onu biçimlendiren, yorumlayan ve yönlendiren birer dönüştürücü unsur olduklarını belirtir. Bu kuram çerçevesinde “aracılar”, bilgi akışının pasif taşıyıcıları değil; sürecin yönünü, içeriğini ve etkisini belirleyen aktif iletişim aktörleridir. Bilginin kimden kime, hangi biçimde ve hangi bağlamda aktarılacağı, çoğu zaman bu aracılardan stratejik tercihlerine bağlı olarak şekillenir.

Bu çerçeveden bakıldığında, yönetici asistanları tarihsel süreçte yalnızca emir ve mesaj ileten figürler olmamış; aynı zamanda devletin iletişim hafızasını yöneten, mesajların biçimini ve tonunu belirleyen, dolayısıyla yöneticinin stratejik iletişim politikalarını uygulayan kişiler haline gelmiştir. Hükümdarın ya da yöneticinin söylemlerini toplumun farklı kesimlerine iletirken; kimi zaman bu mesajları yumuşatmış, kimi zaman sertleştirmiş, kimi zaman da diplomatik bir forma dönüştürmüştür. Böylelikle yönetici asistanı, yalnızca bir “aktarıcı” değil, aynı zamanda bir “iletişim mimarı” işlevi görmüştür.

Günümüz iletişim kuramlarında aracılık rolü sıklıkla medya profesyonellerine, gazetecilere veya halkla ilişkiler uzmanlarına atfedilse de; tarihsel açıdan bu rol, devlet teşkilatlarındaki yönetici yardımcılara ve danışmanlara aittir. Türk devletleri geleneğinde “katip”, “elçi”, “müşavir” ya da “kağan yardımcısı” unvanlarıyla görev yapan bu kişiler, bilgi akışının denetimini sağlayarak hem yöneticinin kamusal imajını korumuş hem de yönetim kararlarının meşruiyet zeminini güçlendirmiştir.

Bu yönüyle bakıldığında, yönetici asistanlığı kurumu, yalnızca idari bir görev değil; aynı zamanda yönetim iletişiminin erken biçimlerinden birini temsil eder. Aracılık ve kapı bekçiliği işlevleri, yöneticinin bilgiye erişimini düzenlerken aynı zamanda hangi bilginin dış dünyaya sunulacağını da belirlemiştir. Dolayısıyla yönetici asistanı, hem iletişimsel bir filtre hem de yönetsel bir denge unsuru olarak tarih boyunca önemli bir stratejik konuma sahip olmuştur.

1.17. Sistem Kuramı

Easton (1965), siyasal sistemi “girdi–çıkıtı” ilişkisi üzerinden açıklar. Halkın talepleri girdi, yönetimin kararları çıkıtı olarak sistemde işlenir. Sistemin işleyişinde iletişim hayati öneme sahiptir; taleplerin yönetime aktarılması ve kararların halka iletilmesi bir iletişim sürecidir.

Yönetici asistanları, halkın taleplerini yönetime, yönetim kararlarını halka aktaran iletişim kanalı olmuştur. Modern siyasal sistemlerde bu işlev medya ve bürokrasi aracılığıyla yapılırken, Türk devletlerinde asistanlar birebir aktarıcı rol üstlenmiştir.

1.18. Meşruiyet Kuramı

Suchman (1995), meşruiyeti bir örgütün eylemlerinin toplumun norm ve değerlerine uygun görülmesi olarak tanımlar. Meşruiyet, kabul edilebilirliği ve itaatın kaynağını oluşturur. Meşruiyet süreci, iletişimle sağlanır. Liderler, kurumlar veya devletler, topluma mesajlarını aktararak kendilerini kabul ettirirler.

Yönetici asistanları, hükümdarın kararlarını halka aktarırken ikna edici söylemler kullanarak meşruiyet üretmiştir. Modern bağlamda bu süreç medya stratejileriyle yürütülürken, tarihsel bağlamda asistanların retorik ve diplomatik becerileri ön plandaydı.

1.19. İletişimsel Eylem Kuramı

Habermas (1984), toplumsal uzlaşının güç değil iletişim yoluyla sağlanabileceğini belirtir. İletişimsel eylem, aktörlerin ortak bir anlam üretmesiyle gerçekleşir. Bu kuramda iletişim, yalnızca bilgi aktarma değil; karşılıklı anlama, ikna ve uzlaşma üretme sürecidir.

Yönetici asistanları, hükümdarın emirlerini yalnızca iletmemiş; gerektiğinde açıklamış, tartışmış ve toplumsal uzlaşmaya katkı sağlamıştır. Modern bağlamda iletişimsel eylem çoğunlukla demokratik süreçlerde görülürken, tarihsel bağlamda bu süreç hükümdar otoritesi altında sınırlı biçimde işliyordu.

1.20. İletişim Tarihi Kuramı

İletişim Tarihi Kuramı, insanlık tarihinin farklı dönemlerinde iletişim biçimlerinin, araçlarının ve kurumlarının nasıl evrildiğini inceleyen bir yaklaşımdır (Innis, 1950; McLuhan, 1962). Bu kuram, iletişim teknolojilerindeki dönüşümlerin yalnızca bireyler arası etkileşimi değil, aynı zamanda toplumsal yapıyı, siyasal düzeni ve kurumsal

örgütlenmeleri de şekillendirdiğini vurgular. Yazının icadı, matbaanın yaygınlaşması, kitle iletişim araçlarının gelişmesi ve dijitalleşme gibi dönüm noktaları, her seferinde toplumsal iktidar ilişkilerinin ve bilgi akışının yeniden yapılanmasına yol açmıştır.

Geleneksel Türk devletleri bağlamında bu kuram, yönetici asistanlığı kurumunun tarihsel konumunu anlamak için işlevsel bir çerçeve sunmaktadır. Orhun Yazıtları'ndan fermanlara, elçilik heyetlerinden sözlü kültürün taşıyıcılarına kadar farklı iletişim biçimleri, asistanların rollerini belirlemiştir. Yazının ve kitabelerin kullanılması, hükümdar otoritesinin kalıcılığını sağlamış; sözlü iletişim ve temsil mekanizmaları ise hükümdar ile halk arasındaki bağı güçlendirmiştir.

Dolayısıyla iletişim tarihi kuramı, yönetici asistanlarının sadece bir “aktarıcı” değil, aynı zamanda dönemin iletişim teknolojileri ve kültürel kodları aracılığıyla devletin sürekliliğini sağlayan birer iletişim aktörü olduğunu göstermektedir. Modern kuramlarda medya profesyonellerinin üstlendiği işlev, tarihsel bağlamda bu devletlerde asistanlar tarafından yerine getirilmiştir.

2. BÖLÜM: YÖNTEM

2.1. Çalışmanın Modeli

Bu araştırma, nitel araştırma yaklaşımı kapsamında yürütülmüştür. Nitel araştırma yöntemi, sosyal ve tarihî olguların derinlemesine incelenmesini, olayların bağlamsal analizini ve kurumların işleyiş biçimlerinin anlamlandırılmasını sağlayan bir yaklaşımdır (Yıldırım & Şimşek, 2021). Çalışmada, arşiv belgelerinden hazırlanmış kaynaklar incelenerek kaynak tarama yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntem aracılığıyla, Türk devlet geleneğinde yönetici asistanlığı kurumunun yapısı, görevleri ve tarihsel süreçteki dönüşümü sistematik biçimde incelenmiştir.

2.2. Çalışmanın Önemi

Bu çalışma, Türk devlet geleneği bağlamında yönetici asistanlığı kurumunu sistematik olarak ele alan sınırlı sayıda araştırma biridir. Kurumun tarihsel süreç içerisindeki gelişimi, görev ve yetkileri ile devlet yönetimindeki rolünü ortaya koyarak, yönetim iletişimi ve kurumsal yapıların tarihî temelleri hakkında bilgi sağlamaktadır. Araştırma, hem tarihî literatüre hem de modern yönetim anlayışına ışık tutabilecek nitelikte bir bilgi birikimi sunmayı amaçlamaktadır.

Araştırmanın önemi, yönetici asistanlığı kurumunun tarihsel kökenlerinin ve işlevlerinin sistematik biçimde belgelenmesi ve analiz edilmesinden kaynaklanmaktadır. Çalışma, bu kurumsal yapının evrimini anlamak, farklı Türk devletlerindeki uygulamalarını karşılaştırmak ve günümüz yönetim modelleriyle ilişkilendirmek açısından akademik katkı sağlamaktadır. Ayrıca, devlet yönetimi ve iletişim süreçlerini tarihsel bir perspektifle incelemek isteyen araştırmacılara rehberlik edebilecek bir temel oluşturması açısından önemlidir.

2.3. Çalışmanın Amacı

Araştırmanın amacı, Türk devlet geleneğinde yönetici asistanlığı kurumunu tarihsel süreçteki yönetim ve iletişim işlevleri bağlamında değerlendirmek ve bu kurumun hem stratejik hem de iletişimsel aracılık rolünü ortaya koymaktır. Çalışma, asistanların devlet içi ve devlet-toplum iletişimindeki merkezi görevlerini, bilgi toplama, iletme, karar süreçlerini destekleme ve meşruiyet üretme işlevlerini tarihsel örneklerle analiz ederek

modern karşılıklarıyla karşılaştırmayı hedeflemektedir. Bu bağlamda, araştırma, iletişim bilimleri perspektifinden geleneksel yönetim mekanizmalarını yeniden yorumlayarak, hem Türk devlet geleneğinin işleyişini daha bütüncül biçimde anlamayı hem de günümüz yönetici asistanlığı uygulamalarının kökenlerini ve sürekliliğini akademik olarak ortaya koymayı amaçlamaktadır.

2.4. Çalışmanın Ana Araştırma Sorusu

Çalışmanın temel sorusu, iletişim bilimleri perspektifiyle şu şekilde belirlenmiştir:

“Türk devlet geleneğinde yönetici asistanlığı kurumu, Aracılık ve Kapı Bekçiliği kuramı bağlamında hangi mekanizmalarla işleyiş göstermiş, hangi iletişimsel ve yönetsel görevleri üstlenmiş ve tarihsel süreçte yapısal ile işlevsel açıdan nasıl bir dönüşüm geçirmiştir?”

Bu soru, yönetici asistanlarının devlet içi ve devlet-toplum arası iletişimdeki rolünü, karar alma ve bilgi akışı süreçlerindeki etkilerini ve tarihsel evrimlerini odak noktasına alır.

2.5. Çalışmanın Alt Araştırma Soruları

Ana soruya bağlı olarak belirlenen alt araştırma soruları şunlardır:

1. Türk devlet geleneğinde yönetici asistanlarının, özellikle hükümdarın bireysel asistanlarının, bilgi toplama, iletme ve karar süreçlerini destekleme gibi iletişimsel görevleri nelerdir?
2. Yönetici asistanlığı kurumu farklı Türk devletlerinde, devlet içi ve dışı iletişim ağları bağlamında, bireysel ve kurumsal düzeyde nasıl yapılandırılmıştır?
3. Yönetici asistanlarının, hem bireysel hem kurumsal boyutta, devletin siyasi, idari ve diplomatik iletişim süreçlerindeki rolleri nelerdir?
4. Yönetici asistanlığı kurumunda, bireysel ve kurumsal asistanların görevlerini kapsayan, tarihsel süreç içerisinde görülen iletişimsel ve yönetsel dönüşümler nelerdir?
5. Günümüz yönetici asistanlığı kurumunda, bireysel ve kurumsal asistanlık bağlamında, görev ve işlevler tarihsel süreçle karşılaştırıldığında hangi güncel meslek ve işlevlere karşılık gelmektedir?

2.6. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak ikincil veriler kullanılmıştır. Bunlar; yazılı tarih kaynakları, arşiv belgeleri, bilimsel makaleler, akademik tezler ve kitaplar ile güvenilir elektronik veri tabanlarıdır. Veri toplama sürecinde, her devletin siyasi, idari, askerî ve diplomatik yapısına ilişkin belgeler sistematik biçimde taranmış, yönetici asistanlığı kurumuna ilişkin görev, yetki ve sorumluluklar ayrıntılı şekilde derlenmiştir.

2.7. Örneklem

Çalışmanın örneklemini; Büyük Hun İmparatorluğu, Göktürk Kağanlığı, Büyük Selçuklu İmparatorluğu ve Osmanlı İmparatorluğu oluşturmaktadır. Bu seçim, araştırmanın odaklandığı “yönetişim iletişimi bağlamında yönetici asistanlığı” kurumunun tarihsel süreklilik ve dönüşümünü daha net şekilde ortaya koymaya yöneliktir.

Araştırmada örneklem olarak seçilen Büyük Hun İmparatorluğu, Göktürk Kağanlığı, Büyük Selçuklu İmparatorluğu ve Osmanlı İmparatorluğu, Türk devlet geleneğinin farklı dönemlerdeki kurumsal ve iletişimsel gelişimini temsil etmeleri bakımından önem arz etmektedir. Büyük Hun İmparatorluğu, merkezi otoritenin ilk kez teşkilatlı biçimde ortaya çıktığı yapı olmasıyla, yönetici asistanlığının kökenlerini anlamaya imkân vermektedir. Göktürk Kağanlığı, Orhun Yazıtları gibi yazılı kaynaklar sayesinde asistanlık kurumunun iletişimsel işlevlerini doğrudan inceleme olanağı sunmaktadır. Büyük Selçuklu İmparatorluğu, geniş bir coğrafyada çok milletli bir toplumsal yapıyı yönetirken diplomasi, bürokrasi ve askeri yapılanmaların iç içe geçtiği bir sistem geliştirmiştir. Osmanlı İmparatorluğu ise gelişmiş bürokratik düzeni, kalıcı kurumları ve uzun süreli devlet tecrübesiyle asistanlık mekanizmasının en kurumsallaşmış örneğini yansıtmaktadır.

Bu seçim, Hunlardan Osmanlı’ya uzanan çizgide hem süreklilik hem de dönüşüm boyutlarının karşılaştırmalı olarak değerlendirilmesine imkân tanımaktadır. Böylece yönetici asistanlığı kurumunun yalnızca dönemsel işlevleri değil, aynı zamanda tarihsel devamlılığı ve değişen koşullara uyum biçimleri de bütüncül bir yaklaşımla analiz edilebilmektedir.

Devlet	Seçilme Nedeni	Katkısı
Büyük Hun İmparatorluğu	Türk siyasi teşkilatlanmasının ilk büyük örneğidir.	Yönetici asistanlığının kökenini ve temel işlevlerini gösterir.
Göktürk Kağanlığı	Orhun Yazıtları gibi yazılı kaynaklarla belgelenmiş olmasıdır.	Asistanların iletişimsel rolünü doğrudan inceleme fırsatı sunar.
Büyük Selçuklu İmparatorluğu	Çok uluslu yapıda diplomasi ve bürokrasi geliştirmesidir.	Asistanlığın uluslararası ilişkilerdeki önemini ortaya koyar.
Osmanlı İmparatorluğu	Uzun ömürlü, kurumsallaşmış ve gelişmiş bürokratik yapıya sahip olmasıdır.	Asistanlık kurumunun en sistematik ve çeşitlenmiş biçimini yansıtır.

Tablo 1: Örneklem Tablosu

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

2.8. Sınırlılıklar

Bu araştırma, Büyük Hun İmparatorluğu, Göktürk Devleti, Büyük Selçuklu İmparatorluğu, Osmanlı İmparatorluğu ile sınırlandırılmıştır. Bu sınırlılık, çalışmanın tarihsel derinliği ve kaynak yoğunluğu göz önünde bulundurularak belirlenmiştir. Söz konusu devletler, kapsamlı siyasi, idari ve askeri yapılanmalara sahip olmalarına rağmen, bu çalışmada yalnızca yöneticilerin iletişim araçları olan yönetici asistanlığı kurumları incelenmiştir. Böylece, çalışmanın odağı daraltılarak, her bir devletin iletişimsel mekanizmalarının ve yönetici asistanlığı uygulamalarının detaylı bir şekilde analiz edilmesine imkân sağlanmıştır. Bu yaklaşım, araştırmanın tarihsel temelli değerlendirme gücünü artırırken, temsil gücü yüksek ve karşılaştırmalı bir perspektif sunmayı mümkün kılmıştır.

2.9. Çalışmanın Deseni

Araştırma, tarihsel karşılaştırmalı desen üzerine kurulmuştur. Bu desen, farklı dönemlerdeki yönetici asistanlığı uygulamalarının karşılaştırılmasını ve tarihsel süreklilik ile değişim unsurlarının ortaya konmasını sağlamaktadır (Karasar, 2020).

2.10. Verilerin Toplanması

Veriler, sistematik literatür taraması ve arşiv incelemeleri yoluyla toplanmıştır. Her devletin yönetim ve teşkilat yapısı araştırılmış, yönetici asistanlığına ilişkin görevler, unvanlar ve yetkiler ayrıntılı biçimde derlenmiştir.

2.11. Verilerin Analizi

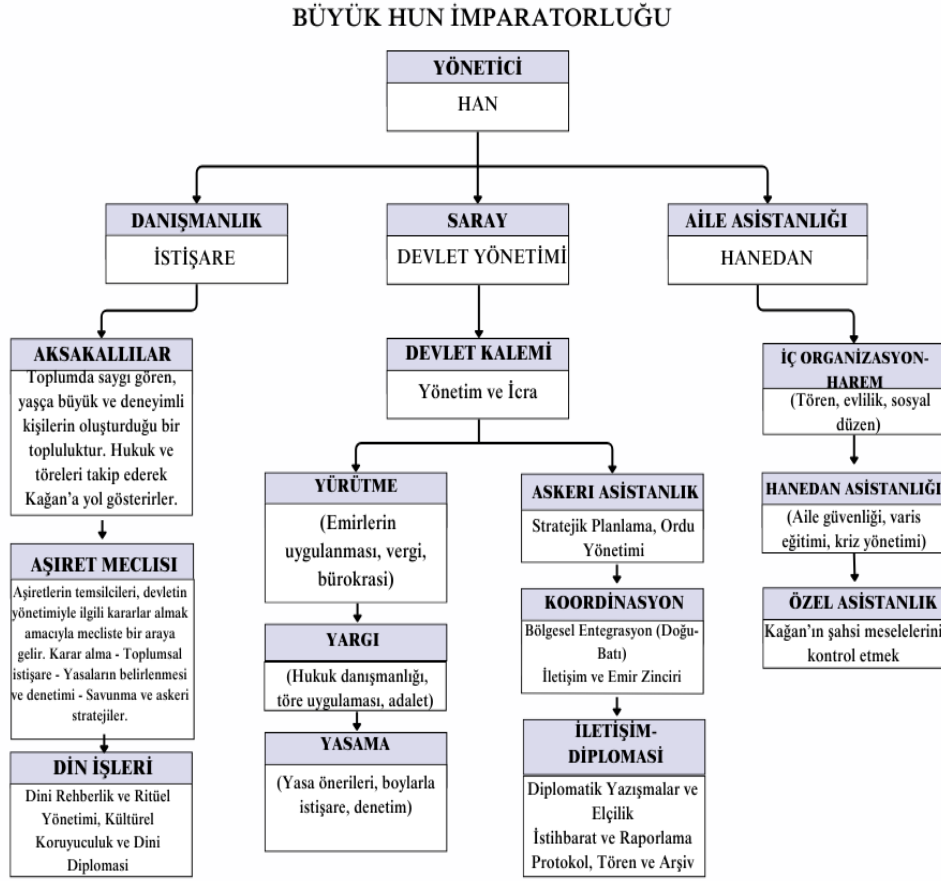
Toplanan veriler, içerik analizi teknikleri kullanılarak değerlendirilmiştir. Belgeler kronolojik ve tematik olarak sınıflandırılmış; yönetici asistanlığı kurumunun işlevleri ve yapılarına dair örüntüler ortaya çıkarılmıştır (Bowen, 2009).

2.12. Verilerin Çözümü ve Yorumlanması

Analiz sonuçları, devletler arası karşılaştırmalı bir çerçevede değerlendirilmiştir. Bu değerlendirme kapsamında, benzerlikler, farklılıklar ve tarihsel evrim süreçleri ortaya konmuş; yönetici asistanlığı kurumunun işleyiş biçimi ve tarihsel işlevleri ayrıntılı biçimde incelenmiştir. Çalışmada ayrıca, tarihsel rollerin günümüzdeki karşılıkları ele alınmış; örneğin münşinin geçmişteki görevleri ile günümüzdeki benzer pozisyonlar karşılaştırılarak, işlevlerin modern bağlamdaki yansımaları açıklanmıştır. Bu yaklaşım, kurumun hem tarihsel işleyişini hem de çağdaş organizasyonel karşılıklarını bütüncül bir perspektifle anlamayı mümkün kılmıştır.

3. BÖLÜM: BULGULAR VE YORUM

3.1. Büyük Hun İmparatorluğu: Kağan Yardımcılığı ve Danışmanlık Sistemi



Şekil 1: Büyük Hun İmparatorluğu Organizasyon Şeması

Kaynak: Demir, N. (2025), Barfield, T. J. (1989), Sinor, D. (1990), Togan, Z. V. (1981) kaynaklar incelenerek yazar tarafından oluşturulmuştur.

Büyük Hun İmparatorluğu (M.Ö. 3. yy – M.S. 1. yy), Orta Asya bozkırlarında kurulan ilk büyük siyasi yapılar arasında yer almakta ve hem askeri hem de idari açıdan merkeziyetçi, disiplinli bir yönetim sistemi geliştirmiştir. Türk devlet geleneğinde yönetimin temel figürü olan Kağan, devleti yönetirken çevresinde çeşitli unvan ve görevlerde yardımcılar bulundurmıştır. Bu yardımcılar, sadece idari işlerin yürütülmesinde değil, aynı zamanda askeri, diplomatik ve dini alanlarda da Kağan'a destek vermiştir (Sinor, 1990).

Büyük Hun devlet yönetiminde, yönetici asistanlığı kurumsallaşma sürecini özellikle Mete Han döneminde tamamlamıştır. Mete Han, onluk teşkilat sistemiyle askerî ve sivil yönetimi iç içe geçiren, hiyerarşik ve organize bir yapı kurarak merkezi otoritenin

etkinliğini artırmıştır (Barfield, 1989). Bu sistemde her askeri rütbe aynı zamanda bölgesel yönetim görevleri üstlenmiş; böylece Kağan'a bağlı yönetici asistanları, hem askerî komuta hem de idari denetim işlevlerini yerine getirmiştir.

Büyük Hun İmparatorluğu'nda yönetici asistanları şu temel kategorilere ayrılabilir:

Aile Asistanları: Kağan'ın hanedan üyelerine yönelik iç yönetim, protokol ve eğitim işleriyle ilgilenmiştir (Barfield, 1989). Din İşleri Danışmanları: Tengricilik esaslı dinî görevlerde Kağan'a destek vermiş, toplumsal ve dini dengeyi sağlamıştır (Esin, 1980).

Askeri Yardımcılar: Onluk sistem çerçevesinde ordu komutanlığı ve askerî düzenlemeleri yürütmüştür (Golden, 2011). İdari Asistanlar: Vergi toplama, bölgesel yönetim ve hukuki işlerde Kağan'a yardımcı olmuştur (Sinor, 1990).

Diplomatik Temsilciler: Dış ilişkiler ve antlaşmaların yönetiminde rol almış, Kağan'ı uluslararası alanda temsil etmiştir (Golden, 2011). İletişim ve Koordinasyon Görevlileri: Devlet kurumları arasındaki haberleşme ve kararların takibini sağlamıştır (Barfield, 1989).

Mete Han döneminde oluşturulan bu yapı, merkezi otoritenin taşra ve sınır bölgelerine yayılmasını sağlamış; Kağan'ın kararlarının sahada uygulanması ve raporlanmasında yardımcıları kritik rol oynamıştır. Bu sistem, yönetici asistanlığının çok yönlü bir kurumsal işlev olarak gelişmesini ve Hun devletinin sürekliliğini temin etmiştir (Sinor, 1990). Büyük Hun İmparatorluğu'ndaki yönetici asistanlığı, günümüz kamu yönetimi kavramlarına benzer şekilde, hem icrai hem de danışmanlık rollerini içermekteydi. Bu kurumlar, sadece idari süreçlerin değil, aynı zamanda askeri disiplin, diplomasi ve dinî otoritenin devamlılığı açısından da hayati öneme sahipti. Bu anlamda, Büyük Hun İmparatorluğu'nun kağan yardımcılığı ve danışmanlık sistemi, Türk devlet geleneğinin kurumsal temelini oluşturarak sonraki devletlerin yönetim anlayışına ışık tutmuştur (Barfield, 1989; Golden, 2011).

3.1.1. Sultan Yardımcılığında Roller ve Görev Tanımları

Aşağıdaki tablo, Büyük Hun İmparatorluğu'nda Kağan'a bağlı yardımcılardan görev tanımları, idari işlevleri ve iletişim süreçlerindeki rolleri, tarihsel bağlamda ve modern yönetim bilimleri perspektifinden incelenmiştir. Bu çerçevede, yardımcılardan sadece bürokratik değil, aynı zamanda stratejik, askeri ve diplomatik alanlarda da kritik destek sağladığı ortaya konmaktadır.

Yardımcılar ve Roller	Ana İşlev	Görev Tanımı
Aile ve Hanedan Danışmanları	Hanedan içi düzen ve protokol	Kağan'ın aile hayatı, hanedan üyelerinin eğitimi ve protokol işleyişini düzenleyerek, liderin özel yaşamını ve hanedan istikrarını sağlamıştır (Barfield, 1989).
Din İşleri Asistanları	Dini ritüeller ve toplumsal denge	Tengricilik esaslı dini uygulamaları yönetmiş, Kağan ile dini liderler arasında iletişim kurmuş ve toplumsal dini uyumu gözetmiştir (Esin, 1980).
Askeri Komutan Yardımcıları	Ordu yönetimi ve strateji	Mete Han'ın onluk sisteminde komuta hiyerarşisinde yer almış, askeri birliklerin sevk ve idaresini sağlamış, bölgesel askerî yönetimde etkin rol oynamıştır (Golden, 2011).
İdari Sekreterler ve Vergi Görevlileri	Devlet işleyişi, vergi toplama	Kağan'ın bürokratik işlerinin yürütülmesi, bölgesel idarelerin koordinasyonu ve vergi toplama süreçlerinde aktif rol üstlenmiştir (Sinor, 1990).
Diplomatik Temsilciler ve Haberleşme Görevlileri	Dış ilişkiler, bilgi akışı	Kağan adına elçilik, antlaşma görüşmeleri ve istihbarat faaliyetlerini yürütmüş; devlet içi ve dışı haberleşme ağının sürekliliğini sağlamıştır (Barfield, 1989).
Kurultay Temsilcileri ve Danışmanlar	Politika danışmanlığı ve karar desteği	Boy beyleri ve deneyimli "Aksakallar"dan oluşan danışma meclisi üyeleri olarak Kağan'a hukuki, stratejik ve toplumsal konularda yol göstermiştir (Liu, 2001).

Tablo 2: Sultan Yardımcılığında Roller ve Görev Tanımları Tablosu

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Büyük Hun İmparatorluğu'nda Kağan'a bağlı yardımcılar, yalnızca yönetsel işlevler üstlenmekle kalmayıp; aynı zamanda devletin iç düzeni, askeri organizasyonu, diplomasi ve toplumsal uyum açısından kritik roller üstlenmişlerdir. Bu yardımcı sınıflar, hem merkezi otoritenin etkinliğini artırmış hem de kurumsal iletişim ve temsil işlevlerini sağlamıştır. Aşağıda, bu rollerin başlıcaları tarihsel ve işlevsel açıdan açıklanmıştır:

3.1.1.2. Aile ve Hanedan Yardımcılığı

Kağan'ın ailesi ve hanedanın iç işleyişine yönelik görevler, devletin iç istikrarının ve protokol düzeninin sağlanmasında merkezi önem taşımaktaydı. Bu asistanlar, hanedan üyelerinin eğitimi, evlilik düzenlemeleri ve protokol kurallarının uygulanmasında aracılık yapmış, böylece hanedan içi ilişkiler ve sosyal normların korunmasına katkı sağlamışlardır. Bugünün özel kalem müdürleri ve aile danışmanlarına karşılık gelen bu görevler, hanedan içi iletişim ve yönetimin sürdürülebilirliğini garanti altına almıştır (Barfield, 1989).

3.1.1.3. Kağan Yardımcılığı (Özel Bireysel Asistanlık)

Kağan'a doğrudan bağlı olan han asistanları, liderin günlük planlamalarını organize etmiş, gizlilik ve sadakat ilkeleri çerçevesinde bilgi akışını düzenlemişlerdir. Bu özel bireysel asistanlar, Kağan ile dış aktörler arasındaki diplomatik ve protokol ilişkilerini yönetmiş; liderin karar alma süreçlerine destek olmuşlardır. Bu pozisyon, günümüz liderlerin özel kalem müdürleri ve bireysel asistanlarının erken örneği sayılabilir (Golden, 2011).

3.1.1.4. Dini Danışmanlık ve Toplumsal Uzlaştırıcı

Tengricilik temelinde örgütlenen Büyük Hun Devleti'nde dini danışmanlar, Kağan ile dini liderler arasında köprü işlevi görmüş; kutsal törenlerin düzenlenmesi ve toplumsal dini uyumun sağlanmasında etkin rol oynamışlardır. Bu yapı, devlet otoritesinin meşruiyetini pekiştirmiş ve halk arasında toplumsal bütünlüğün sürdürülmesine hizmet etmiştir (Esin, 1980).

3.1.1.5. Askeri Komuta ve Yönetim Yardımcıları

Mete Han döneminde sistematikleşen onluk düzen içerisinde, askerî komutanlar aynı zamanda bölgesel idareciler olarak görev yapmışlardır. Bu rütbeli yardımcılar, ordunun sevk ve idaresinin yanı sıra bölgesel yönetimde kararların uygulanmasını sağlamış, askerî ve idari koordinasyonun sürekliliğine katkıda bulunmuşlardır (Golden, 2011).

3.1.1.6. İdari ve Vergi Yardımcıları

Kağan'a bağlı bürokratik birimler tarafından yürütülen idari işler, vergi toplama, hukukî düzenlemeler ve bölgesel yönetim koordinasyonu bu grubun sorumluluğundaydı. Bu görevler, devletin iç düzeninin ve ekonomik yapısının devamlılığı açısından hayati önem taşımıştır (Sinor, 1990).

3.1.1.7. Diplomatik ve İletişim Yardımcıları

Devlet içi ve dışı haberleşmenin sağlanması, elçiliklerin yürütülmesi, antlaşmaların hazırlanması ve gizli bilgi akışının kontrolü diplomatik asistanların görev alanına girmiştir. Bu pozisyonlar, Kağan'ın temsil gücünü artırmış ve istihbarat faaliyetlerinde kritik roller üstlenmiştir (Barfield, 1989).

3.1.1.8. Kurultay Üyeleri ve Danışmanlar

Kağan'ın etrafında yer alan “Aksakallar”, “Boy Beyleri” ve diğer deneyimli yöneticiler, karar alma süreçlerinde etkin danışmanlık yapmışlardır. Kurultay adı verilen meclis, yasama, savunma ve toplumsal düzen alanlarında Kağan'a stratejik rehberlik sağlamış ve devletin meşruiyetini pekiştirmiştir (Liu, 2001).

3.1.2. Kağan Yardımcılığında Nitelikler ve Atama Usulleri

Büyük Hun Devleti'nde Kağan'ın yardımcıları, yalnızca idari ve askeri görevleri yürütmekle kalmamış; aynı zamanda devletin devamlılığı, istikrarı ve dış dünyayla ilişkilerinde stratejik roller üstlenmişlerdir. Bu nedenle, bu pozisyonlara seçilen kişilerin taşınması gereken nitelikler ve atama süreçleri, devlet yönetiminin temel taşlarından biri olmuştur.

3.1.2.1. Sadakat ve Güvenilirlik

Hun İmparatorluğu'nun merkezi otoritesinin güçlü olması için, Kağan'a doğrudan bağlı yardımcılarının en temel özelliği sadakat olmuştur. Hanedan içi ve dışı entrikalara karşı Kağan'ın iradesini temsil etmek ve devlet sırlarını korumak için seçilen danışmanlar, mutlak güvenilirlik ile donatılmıştır (Barfield, 1989). Sadakat, devletin birliğini ve otoritesini koruma açısından vazgeçilmez bir unsur olarak kabul edilmiştir.

3.1.2.2. Askeri ve Stratejik Zeka

Hunlar, özellikle Mete Han döneminde gelişen onluk teşkilat sistemi ile askeri disiplini ön plana çıkarmışlardır. Bu bağlamda, yardımcılarının güçlü bir askeri zekaya ve stratejik bakış açısına sahip olmaları beklenmiştir. Yardımcılar, sadece savaş sahasında değil, aynı zamanda devlet yönetiminde kriz anlarında hızlı ve doğru kararlar alabilmelidir (Golden, 2011). Stratejik düşünme, hem askeri başarı hem de politik istikrar için temel niteliklerdir.

3.1.2.3. Çok Yönlü İletişim Becerileri

Kağan'ın yardımcılarını, farklı boy ve halklarla iletişimi sağlayacak kültürel ve dilsel donanıma sahip olmalıdır. Hunlar, geniş coğrafyada farklı diller ve kültürlerle karşı karşıya kalmış, bu nedenle yardımcılarının diplomatik hitabet ve çokdillilik yetenekleri ön plana çıkmıştır. İletişim becerisi, devlet içi ve dışı koordinasyon ile diplomatik ilişkilerin sağlıklı yürütülmesi açısından hayati önem taşımıştır (Sinor, 1990).

3.1.2.4. Hukuki ve Geleneksel Bilgi

Kağan yardımcılarını, Türk töresi ve devletin geleneksel hukuk sistemine vakıf olmalıdır. Bu bilgi, yönetim kararlarının meşruiyetini sağlamada ve toplumsal düzenin korunmasında kritik rol oynamıştır. Danışmanlar, hukuki normları gözeterek Kağan'a yol gösterici olmuştur (Liu, 2001).

3.1.2.5. Liderlik ve Temsil Yeteneği

Kağan'a bağlı yüksek rütbeli yardımcılar, yalnızca idari ve askeri işlevleri yürütmekle kalmamış, aynı zamanda Kağan'ın temsilcisi olarak da hareket etmişlerdir. Bu nedenle güçlü bir liderlik vasfına sahip olmaları, hem iç hem dış arenada Kağan'ın otoritesini yansıtmaları için gereklidir.

3.1.2.6. Atama Usulleri

Büyük Hun Devleti'nde Kağan yardımcılarının ataması, genellikle aşağıdaki kriterler ve usuller doğrultusunda gerçekleşmiştir:

Hanedan Yakınlığı: Özellikle üst düzey yardımcılar ve boy beyleri, çoğunlukla Kağan'ın ailesinden veya hanedanının yakın çevresinden seçilmiştir. Bu, hem sadakat hem de siyasi istikrar için önemlidir (Barfield, 1989).

Liyakat ve Tecrübe: Sadece aile bağı değil, askeri başarı, idari yetkinlik ve bilgi birikimi de atamalarda belirleyici olmuştur. Mete Han döneminde bu kriterler daha sistematik biçimde uygulanmaya başlanmıştır (Golden, 2011).

Güvenilirlik Testi: Atama öncesinde adayların güvenilirliği ve sadakati, Kağan'a bağlı istihbarat görevlileri aracılığıyla denetlenmiştir. Bu sayede bilgi sızıntısı ve ihanet riski azaltılmıştır (Sinor, 1990).

Danışma Meclisi Onayı: Kurultay veya Aksakallar Meclisi'nin tavsiyeleri, Kağan'ın karar verme sürecinde etkili olmuştur. Bu mekanizma, atamaların kolektif onaydan geçerek meşruiyet kazanmasını sağlamıştır (Liu, 2001).

3.1.3. Büyük Hun İmparatorluğu Dönemi Stratejik Yönetici Yardımcılığı Tipolojisi

3.1.3.1 Onluk Sistem ve Yardımcıların Konumu

Mete Han'ın kurduğu onluk teşkilat sistemi, yalnızca askeri bir yapı olmayıp, aynı zamanda idari organizasyonun da temelini oluşturmuştur. Her 10, 100, 1000 ve 10.000 kişilik birimin başında yer alan komutanlar, aynı zamanda bölgesel idareden sorumlu yerel yönetici asistanları olarak görev yapmıştır.

Rütbe	Görev	Asistanlık Fonksiyonu
Onbaşı	10 kişilik birimi yönetir	Yerel takip ve raporlama
Yüzbaşı	100 kişilik birimi yönetir	Askeri-idari eşgüdüm
Binbaşı	1000 kişilik birimi yönetir	Bölgesel düzen ve koordinasyon
Tümenbaşı	10.000 kişilik birimi yönetir	Üst düzey karar desteği

Tablo 3: Metehan'ın Onluk Sistemi ve Fonksiyon Tablosu

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

3.1.3.2. Mete Han Dönemi ve Stratejik Asistanlık

Mete Han (M.Ö. 234 – M.Ö. 174), Büyük Hun İmparatorluğu'nun en önemli hükümdarlarından biri olarak kabul edilir. Türk tarihinde devlet kuruculuğu ve askeri liderlik açısından dönüm noktası sayılan Mete Han, merkezi otoriteyi güçlendirmiş, yönetim sistemini disiplinli ve örgütlü hale getirmiştir (Barfield, 1989).

Özellikle ordu teşkilatında uyguladığı “onluk sistem” ile tanınan Mete Han, askerleri onar kişilik birimler halinde organize ederek hiyerarşik ve disiplinli bir yapı oluşturmuştur. Aynı zamanda devlet yönetiminde bu sistematik ve merkeziyetçi anlayış ön planda tutulmuş, Kağan’ın yardımcılara ve danışmanlarına belirli görevler verilmiştir (Golden, 2011).

Yönetici asistanlığı kurumunun temelleri Mete Han döneminde atılmış; askeri komutanlar, dini danışmanlar ve devlet yazmanları gibi yardımcının görev ve sorumlulukları sistematik hale getirilerek devletin idari ve diplomatik işleyişi etkin biçimde sağlanmıştır (Sinor, 1990).

Mete Han’ın yönetim anlayışında koordinasyon ve iletişim büyük önem taşımıştır. Yardımcıları arasında yer alan “Kürşat” gibi isimler sadece askeri komutanlık değil, aynı zamanda diplomatik ve idari görevler de üstlenmiştir. Bu durum, yönetici asistanlığı kurumunun çok yönlü işlevini ortaya koymaktadır (Ünal, 2018).

Özetle, Mete Han hem savaş lideri hem güçlü bir devlet yöneticisi olarak, Türk devlet geleneğinde yönetici asistanlığı sisteminin şekillenmesinde kritik rol oynamış ve bu sistemin temelini atmıştır.

Mete Han’ın gerçekleştirdiği reformlarla birlikte:

- Bölge temsilciliği kurumu gelişmiştir.
- Askeri düzenlemenin yanında, vergi toplama, haberleşme, iletişim ve barış antlaşmaları gibi görevlerde Kağan’ın yardımcılara ihtiyaç duyulmuştur.
- Bu dönemde özellikle haberleşme görevlileri, Kağan’ın gözlemcisi ve temsilcisi gibi hareket ederek gerektiğinde karar önerileri sunmuştur.

3.1.4. Büyük Hun İmparatorluğu’nda Yasama, Yürütme ve Yargı Sistemleri ve Yönetici Asistanlarının Roller

Büyük Hun İmparatorluğu’nun siyasal organizasyonunda yasama, yürütme ve yargı erkleri, Türk töresi temelli geleneksel yönetim anlayışına dayanmakla birlikte, merkeziyetçi ve hiyerarşik bir yapıya sahipti. Yönetici asistanları, bu erklerin işleyişinde önemli koordinasyon ve aracılık rolleri üstlenmişlerdir (Sinor, 1990).

3.1.4.1. Yasama: Kurultay ve Aşiret Meclisi

Hunlarda yasama yetkisi, kurultay ve aşiret meclisi gibi kolektif danışma organlarında toplanmaktaydı. Kurultay, kağan, boy beyleri, ordu komutanları ve diğer yüksek rütbeli danışmanlardan oluşur, devletin temel politikalarını ve yasalarını belirlerdi. Yönetici asistanları, özellikle kurultay üyeleri ve kağan danışmanları olarak yasaların şekillendirilmesi, tartışılması ve halk ile iletişim süreçlerinde etkin rol oynamışlardır (Liu, 2001). Bu bağlamda asistanlar, hem yasa yapım sürecinde danışmanlık yapmış hem de kağan adına kararların duyurulmasını sağlamıştır.

3.1.4.2 Yürütme: Merkezi ve Taşra Yönetimi

Hun İmparatorluğu'nun yürütme yetkisi kağanın merkezinde toplanmış olsa da, bu yetki onluk sistem ve bölgesel yöneticiler aracılığıyla taşraya kadar yayılmıştır. Yönetici asistanları, tümenbeyi ve yüzbaşı gibi askeri-idari görevliler vasıtasıyla merkezi otoritenin sahadaki temsilcisi olmuş, ordu yönetimi, vergi toplama ve bölgesel düzenin sağlanmasında etkin görev almışlardır (Barfield, 1989). Ayrıca haberleşme ve koordinasyon işlevlerini üstlenen bu asistanlar, devlet işleyişinin sürekliliğini temin etmişlerdir.

3.1.4.3. Yargı: Aksakallar ve Kağan Kararları

Hun hukukunda yazılı hukuk sisteminden ziyade, töreye dayalı geleneksel yargı mekanizmaları egemendi. Yönetici asistanlarının önemli bir kısmını oluşturan “Aksakallar” ve kağan danışmanları, yargı süreçlerinde hem arabulucu hem de karar destekçisi olarak işlev görmüştür (Esin, 1980). Bu kişiler, toplumsal düzenin korunması için kağan adına kararlar almış, anlaşmazlıkların çözümünde ara bulucu olmuşlardır. Böylece, yargının hem şekillenmesinde hem de uygulanmasında yönetici asistanlarının etkinliği söz konusudur.

3.1.5. Yönetici Asistanlığının Bağımsızlık ve Otorite Dengesi Üzerine Etkisi: Büyük Hun İmparatorluğu

Büyük Hun İmparatorluğu'nda yönetici asistanlığı kurumu, merkezi otoritenin hem idari hem de askeri düzlemde etkin biçimde işlemlerini sağlamış; aynı zamanda boylar ve bölgesel liderler arasındaki özerklik eğilimlerinin dengelenmesinde kritik bir rol

oynamıştır. Kağan'ın mutlak otoritesine dayalı bu yönetim yapısında, yardımcı ve danışmanlar yalnızca kararların uygulanmasında değil, aynı zamanda bilginin filtrelenerek iletilmesi, toplumsal uyumun sürdürülmesi ve diplomatik ilişkilerin yürütülmesinde stratejik konumda yer almıştır (Barfield, 1989).

3.1.5.1. Merkezi Otoritenin Güçlendirilmesi

Mete Han döneminde uygulanan onluk sistemi, yalnızca askeri bir örgütlenme modeli değil, aynı zamanda idari otoritenin sahaya yansıtılmasını sağlayan bir yönetim aracıdır. Onbaşidan tümenbaşına kadar uzanan bu hiyerarşik yapı, yönetici asistanlarının merkezin iradesini en uç birimlere kadar taşımasına imkân vermiştir. Bu süreçte asistanlar, iletişimde merkezileşme kuramı (centralization theory) açısından değerlendirildiğinde, bilgi ve kararların tek merkezden kontrollü şekilde dağıtılmasını sağlayarak, Kağan'ın mutlak otoritesini pekiştirmiştir (Golden, 2011).

3.1.5.2. Güç Paylaşımı ve Koordinasyon Mekanizmaları

Büyük Hun İmparatorluğu'ndaki yönetici asistanları, askeri, diplomatik ve idari görevler arasında koordinasyon sağlayarak devletin çok katmanlı yapısının uyum içinde işlemesini mümkün kılmıştır. Ağ kuramı (network theory) perspektifinden bakıldığında, bu yardımcıları Kağan ile boy beyleri, dini liderler ve diplomatik temsilciler arasında köprü işlevi görmüş; bilgi akışını hızlandırarak karar süreçlerini desteklemiştir (Granovetter, 1973).

Böylece merkezi otorite, farklı güç odakları arasında uyumlu bir şekilde yönetim yapısını sürdürebilmiştir.

3.1.5.3. Bölgesel Özerklik Eğilimlerinin Yönetimi

Hun siyasi yapısında boy beyleri, kendi bölgelerinde önemli derecede yetki sahibi olup zaman zaman özerklik eğilimleri göstermekteydi. Kağan'ın görevlendirdiği idari yardımcıları, bu eğilimleri kontrol altında tutmak için hem denetim hem de temsil fonksiyonu üstlenmiştir. Bu noktada kapı bekçiliği kuramı (gatekeeping theory) çerçevesinde, yardımcıları merkeze iletilecek bilgileri seçmiş, yorumlamış ve düzenlemiş; aynı zamanda taşra liderlerine merkezin politikalarını aktarmışlardır (Lewin, 1947). Böylece, özerklik ile merkezîyetçilik arasında sürdürülebilir bir denge sağlanmıştır.

3.1.5.4. Otoritenin Meşruiyetinin Pekiştirilmesi

Büyük Hun İmparatorluğu'nda yönetici asistanları, Kağan'ın kararlarının Tengricilik inancına, töreye ve devlet geleneklerine uygun olduğunu göstermekle yükümlüydü. Halk ile kurulan bu iletişim, meşruiyet iletişimi (legitimacy communication) açısından değerlendirildiğinde, otoritenin yalnızca zorlayıcı bir güç değil, aynı zamanda toplumsal uzlaş ve ortak değerlerin temsilcisi olarak algılanmasına katkı sağlamıştır (Esin, 1980). Bu durum, devletin hem iç hem dış politikada güvenilir ve istikrarlı bir otorite olarak konumlanmasını mümkün kılmıştır.

3.1.6. Büyük Hun İmparatorluğunda Yönetici Asistanlığı Kurumunun Günümüz Karşılığı

Büyük Hun İmparatorluğu'nda yönetici asistanları, yalnızca Kağan'ın günlük işlerini kolaylaştırmakla kalmamış, aynı zamanda devlet yönetiminin farklı alanlarında stratejik roller üstlenmişlerdir. Bu yardımcıları, modern devlet yönetiminde karşılık gelen kurumların tarihsel öncülleri olarak değerlendirilebilir (Barfield, 1989; Ünal, 2018).

Hun Dönemi Asistanlık Görevi	Modern Kamu Yönetimindeki Karşılığı	Karşılaştırmalı Temel Fonksiyonlar
Boy Beyi Danışmanı	Bakanlar Kurulu Üyesi	Boy beyleri, Kağan'a politik ve idari konularda doğrudan danışmanlık yapmış; günümüzde bakanların hükümet politikalarına katkısı ile paralellik göstermektedir (Esin, 1980).
Kurultay Temsilcisi	Parlamento Danışmanı	Kurultay üyeleri, yasama ve stratejik karar süreçlerinde Kağan'a öneriler sunmuş; modern parlamenter sistemde danışmanlar benzer şekilde yasama ve politika süreçlerini destekler (Golden, 2011).
Tümenbaşılar	Valiler, Üst Düzey Bürokratlar	Askeri ve idari alanlarda bölgesel otoriteyi temsil eden tümenbaşılar, günümüz valilerinin ve üst düzey bürokratların görev dağılımına benzer şekilde yerel yönetimi yürütmüştür (Sinor, 1990).
Diplomatik Elçi	Büyükelçi, Dışişleri Danışmanı	Kağan adına dış ilişkileri yürütmüş elçiler, modern diplomatik temsil ve müzakere süreçlerine karşılık gelmektedir (Liu, 2001).
Aile Temsilcisi	Cumhurbaşkanlığı Özel Kalem Müdürü	Kağan'ın aile ve hanedan içi düzenini yöneten temsilciler, günümüzde liderlerin özel kalem müdürlerinin üstlendiği kişisel ve protokol görevleri ile paralellik göstermektedir (Bahaeddin Ögel, 2001).

Tablo 4: Büyük Hun İmparatorluğunda Yönetici Asistanlığı Kurumunun Günümüz Karşılığı Tablosu

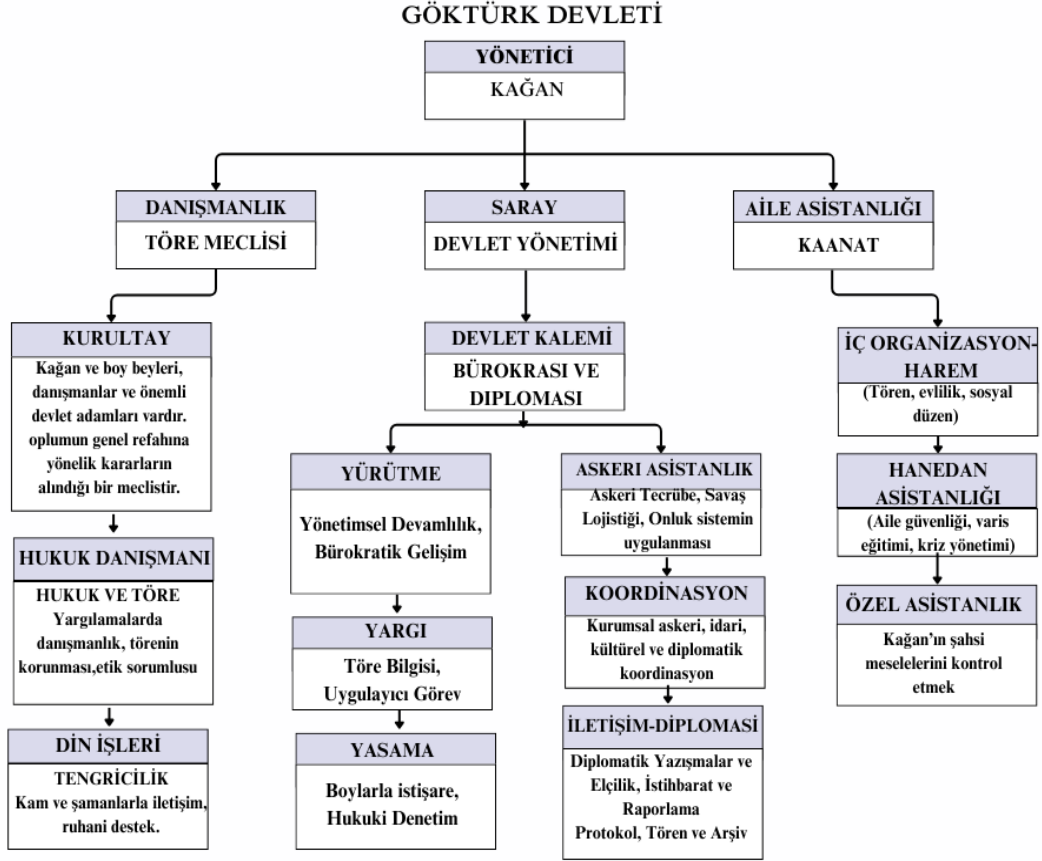
Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Büyük Hun İmparatorluğu'nda yönetici asistanlığı, merkezi otoritenin güçlendirilmesinde kritik bir rol oynamış, bilgi akışı, diplomasi, askerî koordinasyon ve aile içi protokol işlevlerini kapsayan çok katmanlı bir sistem olarak yapılandırılmıştır (Barfield, 1989; Esin, 1980).

Bu yapı, sadece devletin iç işleyişini düzenlemekle kalmamış, aynı zamanda farklı coğrafyalarda hâkimiyet kurmayı ve toplumsal istikrarı sağlamayı mümkün kılmıştır. Dolayısıyla, Hun asistanlık mekanizması, sonraki Türk ve dünya devletlerinde görülen

bürokratik ve danışmanlık sistemlerinin tarihsel temeli olarak değerlendirilebilir (Ünal, 2018)

3.2. Göktürk Devleti: Kağan Yardımcılığı ve Danışmanlık Sistemi



Şekil 2: Göktürk Devleti Organizasyon Şeması

Kaynak: Tellioglu, İ. (2019), Tekin, T. (1993), Tekin, T. (1994), Taşağıl, A. (1995), Ünal, B. (2018), kaynakları incelenerek yazar tarafından oluşturulmuştur.

Göktürk Devleti, 6. yüzyılın ortalarında Bumin Kağan önderliğinde kurulmuştur. Çin kaynaklarında “Türk” adıyla anılan ilk siyasi teşkilatlanma olan Göktürkler, 552 yılında Avarlara karşı kazandıkları zaferin ardından bağımsızlıklarını ilan etmişlerdir (Taşağıl, 1995). Bu devlet, yalnızca ilk defa “Türk” adını resmen kullanan siyasi yapı olmakla kalmamış; aynı zamanda siyasi organizasyon, askeri disiplin ve kurumsal yönetim anlayışı bakımından da öncü bir model ortaya koymuştur. Göktürkler, doğu-batı şeklinde çift merkezli bir yönetim anlayışını benimseyerek hem merkezî iktidarı hem de taşra temsilciliğini dengeleyen bir sistem kurmuşlardır (Kafesoğlu, 1992).

Göktürk yönetim sisteminin merkezinde Kağan bulunurken, Kağan hem siyasi hem de kutsal bir otorite olarak kabul edilmiştir. Bu meşruiyet, yalnızca yönetim gücüne değil, aynı zamanda halkla kurulan iletişim kanallarına da dayanmaktadır. Kağan'ın yanında görev yapan Yabgular, Şadlar, Tarkanlar, Buyruklar ve Aygucular; yalnızca emirleri ileten memurlar değil, aynı zamanda stratejik öneriler geliştiren, kriz yönetimi yapan ve diplomatik ilişkileri koordine eden uzman danışmanlardı. Bu durum, günümüz lider–yardımcı ilişkisine benzer bir danışmanlık modelini yansıtmaktadır.

Özellikle Aygucu, bugünkü anlamda başdanışmanlık görevine denk düşecek biçimde devlet işlerinin planlanmasında kritik rol oynamıştır. Bu yapı, karar alma süreçlerinde istişare kültürünü ön plana çıkarırken, görev ve yetki dağılımını da net biçimde tanımlamıştır. Böylece Göktürklerde yönetici asistanlığı yalnızca işlevsel bir rol değil, aynı zamanda siyasi güven ve kurumsal sadakat temelinde şekillenen bir statü kazanmıştır (Giray, 2011).

Hunlardan itibaren izlerine rastlanan bu destek mekanizması, Göktürkler döneminde daha sistematik bir yapıya kavuşmuş; özellikle iletişim kuramları perspektifinden incelendiğinde Yapısal – İşlevci Kuram (structural functionalism) ve Ağ Kuramı (network theory) ile benzerlik göstermiştir. Yapısal-İşlevselci bakış açısına göre, devlet organları birbirine bağlı ve tamamlayıcı unsurlar olarak çalışır (Parsons, 1951). Göktürk yönetiminde asistanlar, bu bütünün işlevsel uzantısı olarak merkezin taşra üzerindeki otoritesini pekiştirmiştir. Ağ Kuramı ise (Castells, 2000) bu yapıyı iletişim kanalları üzerinden açıklar; Göktürk asistanlık sistemi, Kağan'ın kararlarını hem yatay hem dikey iletişim hatlarıyla ileterek merkezi otoritenin sürekliliğini sağlamıştır.

Göktürk yönetiminde öne çıkan bazı kilit pozisyonlar şunlardır:

Yabgu: Kağan'dan sonra gelen en yüksek otorite olup, genellikle batı kanadının yönetiminden sorumludur ve Kağan'ın temsilcisidir (Taşağıl, 1995).

Şad: Hanedan üyelerinden olup taşra bölgelerinin yönetiminde görev alır; hem askerî hem de idarî yetkilere sahiptir (Giray, 2011).

Buyruk (Vezir): Kağan'ın iç işlerinde en yakın danışmanıdır. Orhun Yazıtları'nda “akıllı vezirler” olarak anılan bu kişiler, devlet yönetiminde strateji belirleme sürecinde kritik rol oynamıştır (Tekin, 1994).

Elçiler ve Yarlavacılar: Diplomatik ilişkileri yürüten, mesaj ileten ve dış temsil görevlerini üstlenen kişiler olup, günümüz dış ilişkiler danışmanlarına benzer işlevler görmüştür (Ergin, 2004).

Orhun Yazıtları'nda Bilge Kağan'ın "akıllı vezirlerim ve bilgelerim sayesinde halkı doyurdum, giydirdim" sözleri, yönetici başarısında danışman kadrolarının belirleyici rolünü ortaya koymaktadır (Tekin, 1994). Bu danışmanlık sistemi yalnızca işlevsel değil, aynı zamanda sembolik bir öneme de sahip olmuş; halkla ilişkiler, kültürel bütünlük ve ideolojik devamlılık bu mekanizmalar sayesinde korunmuştur.

Göktürklerde yönetici asistanlığı, merkeziyetçilik ile yerel özerklik arasında hassas bir denge kuran, istişare kültürünü kurumsallaştıran ve siyasi otoritenin meşruiyetini güçlendiren bir yapı olarak ortaya çıkmıştır. Bu tarihsel örnek, modern kamu yönetiminde lider etrafında oluşturulan kurumsal danışmanlık mekanizmalarının kökenlerini anlamak açısından önemli bir referans noktasıdır.

3.2.1. Göktürklerde Kağan Yardımcılığında Roller ve Görevler

Göktürk Devleti'nde Kağan'ın etrafında şekillenen yardımcılık sistemi, yalnızca idari sekreterlikten ibaret olmayan, çok boyutlu ve stratejik bir organizasyon yapısına sahiptir. Bu mekanizma; askeri planlama, idari-yargısal düzen, diplomatik temsil, dinî-kültürel rehberlik, kişisel destek hizmetleri ve aile danışmanlığı gibi farklı fonksiyonel alanlardan oluşmaktaydı. Göktürklerde bu görevler, hem kurumsal hiyerarşi hem de kişisel güven ilişkisi temelinde belirlenmiştir (Taşağıl, 1995; Giray, 2011).

Yardımcılar	Ana İşlev	Görev Tanımı
Aile ve Hanedan Danışmanları	Hanedan içi düzen ve protokol	Kağan'ın aile yaşamını ve hanedan üyelerinin eğitimini organize etmiş, diplomatik evliliklerin planlanmasına aracılık etmiş ve saray protokolünün kusursuz işlemlerini sağlamıştır. Hanedan içi uyum ve soy devamlılığı konularında stratejik rol oynamıştır (Taşağıl, 1995; Kafesoğlu, 1992).
Din İşleri Asistanları (Kam/Şaman)	Dinî ritüeller ve toplumsal denge	Tengricilik esaslı dinî törenleri yönetmiş, savaş öncesi ve sonrası ritüelleri gerçekleştirmiş, Kağan ile dinî otoriteler arasında iletişim sağlamış ve toplumsal maneviyatın korunmasına öncülük etmiştir (Esin, 1980; Taşağıl, 1995).
Askerî Komutan Yardımcıları (Tarkan vb.)	Ordu yönetimi ve strateji	Ordu sevk ve idaresinde Kağan'a yardımcı olmuş, sefer öncesi strateji toplantılarına katılmış, bazı durumlarda Kağan adına ordunun başında sefere çıkmıştır. Bölgesel askerî idarenin yürütülmesinde de etkin görev üstlenmiştir (Kafesoğlu, 1992; Tekin, 1994).
İdari Görevliler (Buyruk, Aygucu)	Devlet işleyişi ve hukukî düzen	Kağan'ın bürokratik işlerini yönetmiş, kurultay çalışmalarını organize etmiş, vergi toplama ve hukukî düzenlemelerde görev almıştır. Törenin uygulanması ve adaletin sağlanmasında başdanışman rolü üstlenmiştir (Tekin, 1994; Taşağıl, 1995).
Diplomatik Temsilciler ve Haberleşme Görevlileri (Elçi, Yarlavacı)	Dış ilişkiler ve bilgi akışı	Göktürk Devleti'nin Çin başta olmak üzere diğer devletlerle ilişkilerinde Kağan'ı temsil etmiş, antlaşma müzakereleri yürütmüş, devlet içi ve dışı haberleşme ağını işletmiş ve istihbarat faaliyetlerinde bulunmuştur (Ergin, 2004; Taşağıl, 1995).
Kurultay Üyeleri ve Stratejik Danışmanlar (Boy Beyleri, Aksakallar)	Politika danışmanlığı ve karar desteği	Devletin yasama ve danışma organı olan kurultayda görev almış, Kağan'a hukuki, stratejik ve toplumsal konularda öneriler sunmuş, devlet yönetiminde meşruiyet ve istikrarın sağlanmasına katkıda bulunmuştur (Kafesoğlu, 1992; Tekin, 1994).

Tablo 5: Göktürklerde Kağan Yardımcılığında Roller ve Görevler Tablosu

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

3.2.1.1. Özel Bireysel Asistanlık

Kağan'ın gündelik işlerini planlayan, seyahat düzenlemelerini koordine eden, görüşme takvimini organize eden şahıslar, bugünkü anlamda “özel kalem” veya “bireysel asistan” rolündeydi. Bu kişiler, yalnızca idari koordinasyonu sağlamakla kalmaz, aynı zamanda Kağan'ın özel hayatına dair mahrem bilgilerin de güvenliğini üstlenirlerdi. Bu konum, yüksek güvenilirlik ve sadakat gerektirirdi (Giray, 2011).

3.2.1.2. Aile ve Hanedan Danışmanlığı

Hanedan içi meselelerde Kağan'a rehberlik eden, eşler arası diplomatik evliliklerin planlanmasında rol alan, veliaht yetiştirme süreçlerine katkı sunan “aile danışmanları” bulunmaktaydı. Bu kişiler, hanedan içi uyumun korunmasında ve soy devamlılığının sağlanmasında stratejik rol oynardı. Bu fonksiyon, Göktürklerde yönetici asistanlığının yalnızca kamu alanıyla sınırlı olmadığını, hanedan içi ilişkilerde de belirleyici olduğunu gösterir (Kafesoğlu, 1992).

3.2.1.3. İdari ve Yargısal Destek

İdari işleyişte Buyruklar ve Aygucu, Kağan'ın en önemli danışman kadrosunu oluştururdu. Buyruklar farklı devlet dairelerinin sorumlularıyken, Aygucu, kurultayın sevk ve idaresinden sorumlu başdanışman konumundaydı. Yargısal süreçlerde, mevcut törelerin (geleneksel hukuk) uygulanması, adaletin sağlanması ve hukuki yorumlarda Kağan'a rehberlik ederlerdi (Tekin, 1994).

3.2.1.4. Askerî Yardımcılık

Askerî alanda Kağan'ın en yakın destekçilerinden biri Tarkan unvanlı komutanlardı. Tarkanlar, yalnızca ordunun disiplinini ve düzenini sağlamakla kalmaz; sefer öncesi stratejik toplantılara katılarak savaş planlarını şekillendirirlerdi. Bazı durumlarda, Kağan'ın yerine ordunun başında sefere çıkma yetkisine sahip olmaları, onların icracıdan öte stratejik karar verici bir rol üstlendiklerini göstermektedir (Kafesoğlu, 1992).

3.2.1.5. Diplomatik ve Protokol Temsili

Göktürkler, özellikle Çin ile yürüttükleri karmaşık diplomatik ilişkilerde güçlü bir temsil kadrosuna sahipti. Elçiler ve Yarlavacılar, yalnızca mesaj taşıyıcı değil, aynı zamanda

müzakereci, protokol uzmanı ve itibar koruyucusu rollerini üstlenmişti. Bu şahıslar, Kağan adına konuşma yetkisine sahip olduklarından, hem diplomatik zekâ hem de yüksek temsil yeteneği aranırdı (Ergin, 2004).

3.2.1.6. Dinî ve Kültürel Rehberlik

Göktürk siyasi yapısında dinî liderler (kam/şaman), yalnızca ibadet ve ritüelleri yürütmekle kalmaz; savaş öncesi moral telkinleri, zafer sonrası törenler, hastalıkla mücadele gibi konularda da aktif rol oynardı. Bu figürler, toplumsal moralin korunması ve kolektif kimliğin pekiştirilmesinde önemli bir manevi destek mekanizmasıydı (Taşağıl, 1995).

3.2.2. Kağan Yardımcılığında Nitelikler ve Atama Usulleri

Göktürk Devleti'nde kağanın yanında görev alan yardımcılar, sadece teknik yeterlilikleriyle değil; aynı zamanda sahip oldukları soyluluk, sadakat, tecrübe ve töreye olan bağlılıklarıyla öne çıkmaktaydı. Bu kişilerin belirlenmesinde belli başlı nitelikler ve toplumsal teamüller etkili olurken; atama süreci, hem kağanın şahsi tercihleri hem de kurultayın onayı ile şekillenmiştir.

3.2.2.1. Soyluluk ve Aile Bağları

Göktürk yönetim anlayışında, devlet görevlerine getirilecek kişilerin soylu boylara mensup olmaları önemli bir kriterdi. Bu durum, sadece toplumsal meşruiyetin sağlanması açısından değil; aynı zamanda yöneticinin töreye uygun davranacağının teminatı olarak da görülüyordu. Bu bağlamda, kağanın yardımcıları genellikle Aşına boyuna veya ona yakın seçkin soylu gruplara mensup bireyler arasından seçilmiştir. Özellikle şad, yabgu, tudun gibi unvanlar taşıyan görevliler; hem ailevi bağları hem de yönetsel yeterlilikleriyle dikkat çekmiştir.

3.2.2.2. Bilgelik ve Tecrübe

Kağanın yanında görev alan yardımcılarının; sadece askerî ya da diplomatik bilgiye değil, aynı zamanda tarihsel hafızaya, halkı tanıma becerisine ve yöneticilik tecrübesine sahip olması beklenirdi. Bu bağlamda, danışman olarak görev yapanlar çoğunlukla uzun yıllar çeşitli görevlerde bulunmuş, töreye hâkim ve sözleriyle yön verebilecek nitelikte kişiler olmuştur. Bilge Kağan ve Tonyukuk gibi örneklerde bu durum açıkça görülmektedir.

Bilgelik, sadece bir entelektüel yeterlilik değil; aynı zamanda halkı ikna etme ve lideri yönlendirme kabiliyeti olarak değerlendiriliyordu.

3.2.2.3. Sadakat ve Güvenilirlik

Devletin devamlılığı açısından, kağanın en yakın çevresindeki kişilerin mutlak sadakat içinde olması bir zorunluluktur. Yardımcıların, kağanın yokluğunda dahi devleti töreye uygun şekilde yönetebilecek ehliyet ve bağlılıkta olması beklenirdi. Bu nedenle kağanlar, genellikle uzun yıllardır yanında bulunan, sadakatini ispatlamış ve güven duyduğu bireyleri bu görevlere getirirdi. Bu özellik, sadece görevde kalma süresini değil; aynı zamanda görevde yükselme şansını da doğrudan etkileyen bir faktördü.

3.2.2.4. Atama Süreci ve Kurultayın Rolü

Göktürk Devleti'nde kağanın yardımcılarının belirlenmesinde kurultay önemli bir işlev görmüştür. Kağanın atama yetkisi olsa da, özellikle yüksek rütbeli görevler için kurultayın onayı ve beylerin rızası aranırdı. Bu durum, hem devlet içinde istikrarı sağlamak hem de atamaların toplumsal kabulünü artırmak amacıyla benimsenmişti. Dolayısıyla, kağanın iradesi kadar, devlet erkânının mutabakatı da atama süreçlerinde belirleyici bir unsurdu.

3.2.2.5. Kriz Anlarında Vekalet

Göktürk Devleti'nin geniş coğrafyada etkin bir şekilde yönetilebilmesi için, bazı durumlarda kağanın yerine vekâleten görev yapan yardımcılarının atanması gerekmiştir. Özellikle savaş, iç isyan, doğal afet ya da kağanın bir bölgeye sefere çıkması gibi durumlarda; merkezî otoriteyi temsilen görevlendirilen yöneticiler, devleti geçici süreyle idare etmiştir.

Bu tür vekillerin, sadece idarî ehliyet sahibi olması değil; aynı zamanda kağanın güvenini kazanmış, töreye sadık ve halkla güçlü ilişkiler kurabilen kişiler olması beklenirdi. Bu yönüyle, kriz dönemlerinde vekâlet görevi yürüten asistanlar, hem yönetsel hem de sembolik açıdan büyük bir öneme sahipti. Bu kişiler, çoğunlukla kağan ailesinden ya da yüksek soylu boy beylerinden seçilmiştir.

3.2.3. Göktürk Devleti'nde Yasama, Yürütme ve Yargı Sistemleri ve Yönetici Asistanlarının Roller

Göktürk Devleti'nin siyasal yapısı, merkeziyetçi ve hiyerarşik bir örgütlenmeye dayanmakla birlikte, yönetim süreçlerinde istişare kültürünü ön planda tutan kolektif karar alma mekanizmaları da mevcuttu. Yasama, yürütme ve yargı erkleri birbirinden ayrılmış olmakla beraber, aralarındaki etkileşim güçlüydü. Yönetici asistanları, bu üç erk arasındaki işleyişin sağlanmasında kilit rol oynamış; hem uygulayıcı hem de danışman olarak çok yönlü görevler üstlenmişlerdir (Yücebaş, 2014).

3.2.3.1. Yasama: Kurultay ve Aygucu'nun Danışmanlığı

Göktürklerde yasama yetkisi esas olarak Kurultay (Kengeş) meclisine aitti. Kurultay, kağan, boy beyleri ve diğer yüksek düzey yöneticilerden oluşan geniş bir danışma ve karar alma organıydı. Bu mecliste alınan kararlar, devletin temel politikalarını, kanunlarını ve töresel uygulamalarını şekillendirirdi (Tekin, 1993).

Yönetici asistanları içinde özellikle Aygucu (başdanışman) bu süreçte kritik bir fonksiyon üstlenirdi. Aygucu, hem kurultayın gündemini hazırlamak hem de kağan ile kurultay üyeleri arasında iletişimi sağlamakla yükümlüydü. Böylece yasama faaliyetlerinin düzenli ve etkin gerçekleşmesine katkı sunardı (Ünal, 2018). Asistanlar, ayrıca yasa metinlerinin hazırlanması ve halka duyurulmasında da aracılık görevini üstlenmişlerdir.

3.2.3.2. Yürütme: Kağan'ın Merkezi Yetkisi ve Asistanların Koordinasyonu

Yürütme yetkisi, mutlak anlamda kağana ait olmakla birlikte, bu yetkinin etkin kullanımı için çok katmanlı bir yardımcıları ağı bulunmaktaydı. Şad, Yabgu, Tudun gibi yüksek rütbeli asistanlar, farklı bölgelerin yönetiminden sorumluydu ve kağanın iradesini sahada temsil ederdi. Bu görevleri ile yürütmenin taşraya yayılmasını ve devlet işlerinin sürekliliğini sağlardı (Barfield, 1989).

Göktürklerin askeri ve idari sistemini organize eden Tamgan ve diğer yardımcıları, ordu komutanlarına stratejik ve taktik destek sağlarken, devlet işlerinin günlük yürütülmesi ve kararların uygulanması konularında da aktif rol oynadı. Bu sistem, merkeziyetçi bir otorite anlayışını desteklemiş, kağanın emirlerinin hızlı ve koordineli bir şekilde yerine getirilmesine olanak tanımıştır (Golden, 2011).

3.2.3.3. Yargı: Töre ve Bilge Asistanların Hukuki Danışmanlığı

Göktürklerde yargı, yazılı hukuk kuralları yerine töre esaslı bir sistem olarak işlerdi. Hukuki kararlar, Bilgi ve Bilgin Asistanları ile Aksakallar gibi deneyimli kişiler tarafından kağana danışılarak verilirdi. Bu asistanlar, hem toplumun geleneklerine hakim hem de adil ve bilge kararlar verme yeteneğine sahipti (Tekin, 1993).

Yönetici asistanları, yargısal süreçlerde hem kararların hazırlanmasında hem de uygulanmasında aracı görevi görmüştür. Özellikle Buyruk görevlileri, kağan fermanlarını ve yasal kararları bölgelere iletmış, hukuk düzeninin devlet çapında uygulanmasını sağlamıştır. Böylece yargının etkinliği ve adaletin sağlanması desteklenmiştir (Yücebaş, 2014).

3.2.4. Yönetici Asistanlığının Bağımsızlık ve Otorite Dengesi Üzerine Etkisi: Göktürk Devleti

Göktürk Devleti'nde yönetici asistanlığı kurumu, merkezi otoritenin istikrarla sürdürülmesinde önemli bir rol oynamış; aynı zamanda yönetim kademeleri arasında dengeleyici bir unsur olarak işlev görmüştür. Kağanın mutlak otoritesine dayalı yönetim anlayışı içerisinde, danışmanların ve yardımcılarının varlığı; karar alma süreçlerinin hem hızlanmasına hem de meşruiyet kazanmasına katkı sağlamıştır. Bu bağlamda, yönetici asistanlığı kurumu, otoritenin merkezileşmesini desteklerken yerel bağımsızlık eğilimlerinin törpülenmesinde de belirleyici olmuştur.

3.2.4.1. Merkezi Otoritenin Desteklenmesi

Göktürklerde kağanın etrafındaki seçkin yardımcı kadrosu, özellikle uzak boylar ve uç bölgelerdeki yöneticilerle ilişkilerin yönetilmesinde aktif rol oynamış, merkezin sesini taşımıştır. Bu sayede, kağanın fizikî olarak ulaşamadığı alanlarda dahi otoritesi temsil edilebilmiş, kararlar uygulamaya geçirilmiştir. Kağanın sözünü birebir aktaran ve uygulamaları takip eden bu yardımcılar, yönetimde otoritenin dağılmasını önlemiş, siyasi birliğin sürdürülmesine katkı sunmuştur.

3.2.4.2. Güç Paylaşımı ve Yatay Koordinasyon

Yönetici asistanlığı kurumu, sadece bir emir-komuta aracı değil; aynı zamanda farklı yönetim birimleri arasında koordinasyonu sağlayan yatay bir yapı olarak da değerlendirilmiştir. Askerî, diplomatik, yargısal ve kültürel alanlarda uzmanlaşmış

yardımcıların varlığı, görevlerin paylaşılmasını mümkün kılmış; böylece kağanın üzerinde oluşabilecek iş yükü azalmış ve kararlar daha etkin biçimde alınabilmektedir. Bu yapı, merkezi otoritenin sağlıklı işlemlerini desteklemiş, yönetsel tıkanıklıkların önüne geçmiştir.

3.2.4.3. Bağımsızlık Eğilimlerinin Yönetilmesi

Göktürk siyasal sisteminde zaman zaman boyların kendi özerkliklerini artırma girişimleri görülse de, kağanın yardımcıları bu süreçlerde dengeleyici bir rol oynamıştır. Özellikle şad, yabgu ve tudun gibi görevlerde bulunan asistanlar, hem merkezin temsilcisi hem de yerel unsurlarla uzlaştırıcı aktörler olarak görev yapmıştır. Bu sayede, yerel bağımsızlık talepleri doğrudan bastırılmak yerine, merkezle uyumlu hale getirilmiş; merkeziyetçilik ile özerklik arasındaki hassas denge gözetilmiştir.

3.2.4.4. Otoritenin Meşruiyet Kazanması

Yönetici asistanlarının töreye uygun davranmaları, halkla ilişkilerinde adil ve bilge görünmeleri, kağanın kararlarının sadece bir irade değil, ortak aklın ürünü gibi algılanmasına katkı sağlamıştır. Bu durum, kağanın meşruiyetini artırmış, otoritenin halk nezdinde sorgulanmadan kabul edilmesini kolaylaştırmıştır. Asistanlar, bu yönleriyle yalnızca uygulayıcı değil; aynı zamanda siyasal iletişimi yöneten ve otoriteyi meşrulaştıran figürlerdir.

3.2.5. Göktürk Devletinde Yönetici Asistanlığı Kurumunun Günümüz Karşılığı

Göktürk Devleti, yalnızca Türk tarihinin değil, aynı zamanda evrensel yönetim anlayışının da temel taşlarından biri olarak değerlendirilebilecek bir siyasal örgütlenme biçimi ortaya koymuştur. Bu devlet yapısında "yönetici asistanlığı" ya da diğer adıyla kağanın danışmanları, devletin işleyişinde kritik roller üstlenmiştir. Askerî, idarî, diplomatik ve kültürel alanlarda çok yönlü görevler yürüten bu aktörler, merkezi otoritenin hem yükünü hafifletmiş hem de meşruiyetini pekiştirmiştir (Yücebaş, 2014).

Danışmanlar, karar alma süreçlerine doğrudan etki eden, kriz anlarında vekâlet görevi üstlenebilen, siyasî ve askerî temsil gücü bulunan çok katmanlı bir işleve sahipti. Bu yapı, modern kamu yönetiminde "danışmanlık", "müsteşarlık" veya "yardımcılık" gibi unvanlarla evrilerek süreklilik arz etmiştir. Günümüz kamu kurumlarındaki başkan

yardımcısı, genel müdür yardımcısı, özel kalem müdürü ya da strateji danışmanı gibi görevlerin tarihsel kökeni bu geleneğe dayanmaktadır.

Modern yönetim anlayışında karar alma süreci, yalnızca liderin bireysel inisiyatifine bağlı kalmadan, uzman kadrolarla birlikte yürütülmektedir. Bu anlayış, Göktürkler dönemindeki "istişşare" ilkesine dayanan kolektif aklı yansıtmaktadır (Mintzberg, 1973; Sezgin, 2022). Dolayısıyla, bu uygulamalar yalnızca tarihsel birer unsur olmayıp, aynı zamanda kamu yönetiminde kurumsal hafızanın devamını sağlayan öğeler olarak okunmalıdır. Göktürklerdeki danışmanlık sisteminin, bugün kamu yönetiminde "güvenilir, yetkin, çok yönlü ve kriz anlarında inisiyatif alabilen" yönetici yardımcılarında dönüştüğü söylenebilir. Bu dönüşüm, otorite ile destek yapıları arasındaki hassas dengeyi koruma misyonunu da beraberinde getirmektedir. Tarihsel süreçte yöneticilere yakın çalışan, karar süreçlerini kolaylaştıran ve uygulamaları denetleyen yardımcı figürler; bugün kamu yönetimi, diplomasi, savunma ve iletişim sistemlerinde farklı unvanlarla varlığını sürdürmektedir (Hall & Taylor, 1996; North, 1990).

Göktürk Dönemi Asistanlık Görevi	Modern Kamu Yönetimindeki Karşılığı	Karşılaştırmalı Temel Fonksiyonlar
Şad / Yabgu / Tudun	Vali, Büyükelçi, Kaymakam, Müsteşar	Bölgesel yönetim, temsil ve denetim işlevi, her iki dönemde de merkezi yönetimin yerel düzeydeki uygulayıcıları olarak benzer roller üstlenmiştir.
Tamgan (Askerî Yardımcı)	Genelkurmay II. Başkanı, Savunma Bakan Yardımcısı	Askerî strateji ve operasyonel planlamada destek sağlama, her iki dönemde de ordunun yönetsel işlevlerine katkı sunulmuştur.
Tamgacı	Dışişleri Bakanlığı Özel Kalem / Protokol Dairesi Başkanı	Diplomatik yazışmaların hazırlanması ve protokol düzenlemeleri, her iki dönemde de uluslararası ilişkilerin yönetilmesinde kritik rol oynamıştır.
İç Buyruk / İççiler	Cumhurbaşkanlığı / Başbakanlık Özel Kalem Müdürü	Saray içi yönetim ve düzenin sağlanması, her iki dönemde de iç yönetimin etkinliğini

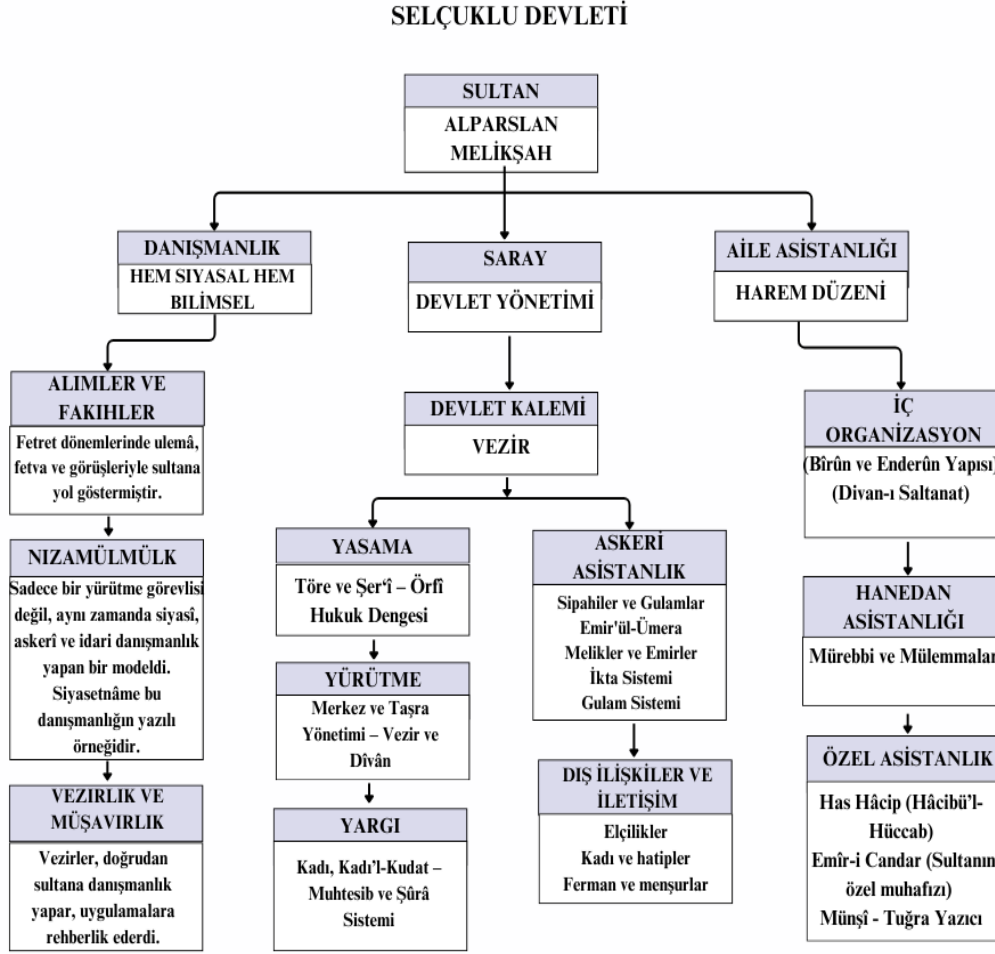
		artırmaya yönelik benzer işlevler üstlenilmiştir.
Ayukı Üyeleri (Kurultay danışmanları)	Cumhurbaşkanlığı / Bakanlık Danışmanları, Bürokratlar	Stratejik danışmanlık ve karar süreçlerine katılım, her iki dönemde de yöneticilere tavsiye ve rehberlik sağlanmıştır.
Bilge / Bilgin Asistanlar	Diyanet İşleri Başkanlığı, Kültür Bakanlığı Uzmanları	Kültürel, dinî ve eğitimsel rehberlik, her iki dönemde de toplumun değerler sisteminin korunması ve geliştirilmesi amaçlanmıştır.
Yarlıg Taşıyıcıları	Basın Müşavirleri, İletişim Başkanlığı Temsilcileri	Kağan fermanlarının halka iletilmesi ve kamuoyunun bilgilendirilmesi, her iki dönemde de halkla iletişimin sağlanmasında benzer işlevler üstlenilmiştir.
Kriz Anı Vekilleri (Naib)	Cumhurbaşkanı Yardımcısı / Geçici Bakanlar	Kağan yokken vekâlet ve karar alma, her iki dönemde de liderin yokluğunda yönetimin sürekliliğinin sağlanması amaçlanmıştır.
Diplomatik Elçiler (Elçi / Bitikçi)	Büyükelçi, Konsolos, Diplomatik Ataşe	Dış temsil ve müzakere, her iki dönemde de uluslararası ilişkilerin yürütülmesinde kritik rol oynamıştır.

Tablo 6: Göktürk Devletinde Yönetici Asistanlığı Kurumunun Günümüz Karşılığı Tablosu

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Göktürklerden bu yana devam eden yönetsel destek mekanizmaları, kamu yönetiminin şekillenmesinde tarihsel sürekliliğin ve kültürel mirasın etkili bir bileşeni olmuştur. Bu bağlamda, yöneticilerin yalnızca karizmatik liderler olmasının yeterli olmadığı, aynı zamanda çevresinde güvenilir ve yetkin bir destek ağı oluşturmasının, etkili liderliğin temel şartı olduğu anlaşılmaktadır.

3.3. Büyük Selçuklu İmparatorluğu: Sultan Yardımcılığı ve Danışmanlık Sistemi



Şekil 3: Selçuklu Devleti Organizasyon Şeması

Kaynak: Merçil, E. (2000), Sevim, A., & Merçil, E. (1995), Sümer, F. (2025) kaynakları incelenerek yazar tarafından oluşturulmuştur.

Türk devlet geleneğinde, liderin yanında görev alarak yönetim, askeriye, diplomasi ve kültürel işleyişe destek veren şahıslar, tarih boyunca belirli unvanlar, roller ve kurumsal düzenlemeler çerçevesinde şekillenmiştir. Hunlardan Göktürklerle ve Karahanlılara kadar uzanan bu yönetici destek sistemi, Büyük Selçuklu Devleti döneminde hem kurumsal hem de protokol bakımından daha gelişmiş bir form kazanmıştır (Kafesoğlu, 1992). Selçuklular, İslam dünyasında siyasi hâkimiyeti ele geçirdikten sonra, geleneksel Türk yönetim anlayışını İslam'ın bürokratik ve adli kurumlarıyla sentezleyerek özgün bir idari yapı ortaya koymuşlardır (Cahen, 2011).

Büyük Selçuklu Devleti, 1040 yılında Dandanakan Savaşı ile Gazneliler'e karşı elde edilen zaferin ardından Tuğrul Bey önderliğinde kurulmuştur (Sevim, 2002).

Devlet, doğu-batı ekseninde geniş bir coğrafyada siyasi, askeri ve ekonomik kontrol sağlamış; Abbasi Halifeliği'nin himayesini kazanarak İslam dünyasının en güçlü siyasi otoritelerinden biri hâline gelmiştir. Bu süreçte yönetim merkezinde Sultan bulunurken, onun hemen yanında yer alan yüksek dereceli yardımcıları, devletin idaresinde stratejik, sembolik ve diplomatik görevler üstlenmişlerdir.

Selçuklu yönetiminde “yönetici asistanlığı” işlevi gören başlıca pozisyonlar şu şekilde sıralanabilir:

Melik: Sultan'ın hanedan mensubu yakınları olup, genellikle eyaletlerin idaresinden sorumlu kılınmışlardır. Melikler, yanlarında bulunan atabeglerin rehberliğinde hem askerî hem de idarî yetkilerle donatılmıştır (Sevim & Merçil, 1995).

Atabeg: Hanedan üyelerinin eğitiminden sorumlu olmakla birlikte, fiilen bölgesel yönetimi üstlenen yüksek rütbeli devlet adamlarıdır. Hem askeri komuta hem de diplomatik temsil görevlerini yerine getirerek Sultan'ın otoritesini taşraya taşımışlardır (Uzunçarşılı, 1988).

Vezir: Devlet işlerinde Sultan'ın en yakın danışmanı konumundadır. Özellikle Nizamülmülk, Siyasetname adlı eserinde vezirlik kurumunun devletin istikrarı için vazgeçilmez olduğunu vurgulamıştır (Nizamülmülk, 1999).

Hacibü'l-hüccab (Büyük Hacib): Saray protokolünü düzenleyen ve Sultan ile devlet görevlileri arasında iletişimi sağlayan önemli bir aracıdır. Günümüz yönetim yapısında liderin özel kalem müdürü rolüne benzer bir işlev görmüştür (Merçil, 2000).

Elçiler: Selçuklu diplomasisinin yürütülmesinde aktif rol oynayan, barış ve ittifak görüşmelerinde Sultan'ı temsil eden görevlilerdir. Dış ilişkilerde bilgi akışını ve müzakere süreçlerini yönetmişlerdir (Cahen, 2011).

Büyük Selçuklu Devleti'nde bu kadrolar, yalnızca yönetsel değil, aynı zamanda ideolojik bir temsil misyonu da üstlenmiştir. Nizamülmülk'ün “devlet, akıllı vezirler ve sadık yardımcıları sayesinde ayakta durur” ifadesi, Selçuklu siyasi kültüründe danışmanlık ve asistanlık kurumlarının önemini ortaya koymaktadır (Nizamülmülk, 1999). Bu yapı sayesinde devlet; kriz yönetiminde etkin, diplomatik ilişkilerde güçlü ve halkla iletişimde dengeli bir yönetim anlayışı geliştirmiştir.

Selçuklu dönemindeki “sultan yardımcılığı ve danışmanlık sistemi”, günümüz kamu yönetiminde lider etrafında şekillenen danışmanlık, protokol ve idari asistanlık mekanizmalarının tarihsel köklerini anlamak açısından önemli bir örnek teşkil

etmektedir. Selçukluların bu yönetim anlayışı, istişare kültürünü ön plana çıkarırken, yöneticinin yakın çevresinde görev alanların sorumluluk ve yetki sınırlarını net biçimde tanımlamıştır. Böylece yönetici asistanlığı, yalnızca işlevsel bir görev olmaktan çıkarak siyasi güven, diplomatik temsil ve kurumsal iletişim temelleri üzerine inşa edilen bir mekanizma haline gelmiştir. Böylece, yönetim tarihimizde süreklilik gösteren bu gelenek, modern bürokratik yapılara hem ilham hem de kurumsal model sağlamaktadır.

3.3.1. Sultan Yardımcılığında Roller ve Görev Tanımları

Aşağıdaki tablo, Büyük Selçuklu Devleti'nde yöneticilere destek veren kurum ve görevleri, yalnızca tarihsel bağlamda değil; iletişim bilimleri perspektifinden, bilgi yönetimi, temsil ve stratejik iletişim açısından da değerlendirmektedir. Modern karşılıklar, bu rollerin günümüz yönetim anlayışındaki işlevsel benzerliklerini ortaya koymaktadır:

YARDIMCILAR	ANA İŞLEV	GÖREV TANIMI
Has Hacıp	Saray işleyişi, protokol yönetimi	Lider ile çevresi arasındaki mesaj akışını düzenleyerek, hem iç hem de dış iletişimde protokol dilinin sürekliliğini sağlamıştır. Sultanın özel bireysel asistanı görevindedir (Merçil, 2000).
Vezir Yardımcıları	Günlük iş takibi, bilgilendirme	Sultan'a ulaşan bilgilerin filtrelenmesi, gündemin önceliklendirilmesi ve karar süreçlerinde zaman yönetimi işlevi sağlayarak sultana danışmanlık eder. (Nizamülmülk, 1999).
Münşî	Yazışmalar, diplomatik metin hazırlığı	Resmi yazışmaların dilini ve üslubunu belirleyerek, devletler arası iletişimde diplomatik kodların korunmasını sağlamıştır (Cahen, 2011). Kurumsal iletişim, belge ve rapor hazırlama.
Naib	Vekâlet, temsil, karar alma	Sultan'ın yokluğunda kararların iletilmesi ve temsil görevlerinin yürütülmesiyle, hem kriz iletişimi hem de temsili diplomasi işlevlerini üstlenmiştir. (Sevim & Merçil, 1995). Yönetim vekili, kararların uygulanması.
Atabeg	Eğitim, yönlendirme, temsil	Hanedan mensuplarına stratejik düşünme, siyasi temsil ve diplomatik iletişim konularında rehberlik etmiştir. (Uzunçarşılı, 1988). Lider gelişimi, mentorluk, stratejik yönlendirme.

Tablo 7: Sultan Yardımcılığında Roller ve Görev Tanımları Tablosu

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Bu sınıflandırma, Selçuklu yönetim yapısındaki danışmanlık ve yardımcı rollerin, yalnızca idari bir işlev değil; aynı zamanda kurumsal iletişim, protokol dili, bilgi akışı yönetimi ve liderin kamu imajının şekillendirilmesi gibi stratejik iletişim boyutlarını da içerdiğini ortaya koymaktadır. İletişim bilimleri perspektifinden bakıldığında, bu görevler lider ile paydaşları (halk, saray erkânı, yabancı devletler) arasındaki mesajın biçimlendirilmesi, filtrelenmesi ve aktarılmasında kritik birer arayüz olarak işlev görmüştür.

Selçuklu Devleti'nde Sultan'a bağlı yardımcıları, devletin idari, askeri, diplomatik ve kültürel alanlarında çok yönlü işlevler üstlenmiş, yönetim ile iletişim süreçlerinin etkinliği ve sürekliliğinde kritik roller oynamıştır (Sevim & Merçil, 1995).

3.3.1.1. Sultanın Özel Bireysel Yardımcıları

Sultan ve üst düzey yöneticilerin günlük programlarını, şahsi işlerini ve iletişim süreçlerini organize eden özel asistanlar, lider ile iç ve dış aktörler arasında bilgi akışını sağlamışlardır. Bu görevliler, liderin zaman yönetimini kolaylaştırmanın yanı sıra, gizlilik ve sadakat prensipleriyle kritik iletişim görevlerini yürütmüştür. Selçuklu yönetiminde bu görevi genellikle Hacib'ü-l hüccablar üstlenmiştir (Sevim & Merçil, 1995).

3.3.1.2. Aile ve Hanedan İçi Asistanlık

Hanedan üyeleri arasındaki ilişkilerin düzenlenmesi, iç iletişim sorunlarının çözülmesi ve protokolün sağlanması amacıyla özel asistanlar atanmıştır. Bu kişiler, hanedan içi hiyerarşiyi ve sosyal normları koruyarak, iç istikrarın sağlanmasında önemli iletişim köprüleri oluşturmuştur. Selçuklu döneminde bu görevler Atabegler tarafından yerine getirilmiştir (Merçil, 2000).

3.3.1.3. Askeri Yardımcılık

Atabegler ve melikler, Sultan'ın askeri stratejilerini sahada uygularken, ordunun yönetimi ve koordinasyonunda etkin bir iletişim ağı oluşturmuşlardır. Bu rol, sadece askerî komutayı değil; birlik içi moral, disiplin ve lojistik iletişimini de kapsamıştır (Uzunçarşılı, 1988).

3.3.1.4. İdari ve Yargısal Destek

Vezirler ve naipeler, devletin bürokratik işleyişini sağlamakta, hukuki kararların uygulanması ve kamu düzeninin korunmasında önemli görevler üstlenmişlerdir. Bu görevler, yatay ve dikey iletişimin senkronizasyonunu gerektirerek, devletin hem iç hem dış aktörlerle sağlıklı ilişkiler kurmasını temin etmiştir (Nizamülmülk, 1999).

3.3.1.5. Diplomatik ve Protokol Temsili

Münşiler, elçiler ve hacibü'l-hüccab gibi görevliler, Selçuklu dış ilişkilerinde Sultan'ı temsil etmiş, mesajların doğru iletilmesi ve karşı tarafla güven inşasında kilit rol oynamıştır. Ayrıca saray içi protokolü yöneterek, devletin hem iç hem dış kamuoyundaki imajını şekillendirmişlerdir (Cahen, 2011; Merçil, 2000).

3.3.1.6. Dini ve Kültürel Rehberlik

Sultan'ın yardımcıları arasında yer alan dinî danışmanlar, İslam hukuku ve kültürünün devlet yönetimine entegrasyonunda aracılık yapmıştır. Bu kişiler, halk ile yönetim arasındaki iletişim köprüsünü oluşturarak devlet otoritesinin meşruiyetini kültürel-siyasal iletişim yoluyla pekiştirmiştir (Sevim & Merçil, 1995).

3.3.2. Sultan Yardımcılığında Nitelikler ve Atama Usulleri

Selçuklu sarayında yöneticilere destek veren danışmanlar, yalnızca idari işlerin yürütülmesinde rol almakla kalmayıp, aynı zamanda politik iletişimin temel aktörleri olarak lider, toplum ve dış aktörler arasındaki mesajın şekillendirilmesinde kritik fonksiyonlar üstlenmişlerdir. Bu bağlamda, söz konusu danışmanların sahip olması gereken nitelikler ve atama usulleri şu şekilde sınıflandırılabilir:

3.3.2.1. Gizlilik

Saray içi meselelerle ilgili bilgilerin korunması, iç politik istikrarın ve dış güvenliğinin temini açısından vazgeçilmezdir. Vezir ve atabeg gibi üst düzey görevliler, Sultan'ın stratejik kararlarını yalnızca yetkili paydaşlarla paylaşmakla yükümlü olup, bilgi sızıntılarının önlenmesi kritik bir görev olarak kabul edilmiştir. Bu bağlamda gizlilik, politik iletişim süreçlerinde liderin güvenilirliğinin devamlılığını sağlayan temel unsurlardan biri olmuştur.

3.3.2.2. Sadakat

Sadakat, hem hanedanın birliğinin muhafazası hem de Sultan'ın meşruiyetinin tesisinde hayati öneme sahiptir. Sadık danışmanlar, hem iç rakipler hem de dış tehditler karşısında siyasi iletişimin istikrarına katkıda bulunmuşlardır. Nizamülmülk'ün Siyasetname'sinde de belirtildiği üzere, vezirlik kurumunun istikrarı temin etmesi, sadakat temelinde şekillenmiştir.

3.3.2.3. Yazı ve Hitabet Yetkinliği

Diplomatik yazışmalar, resmi fermanlar ve iletişim metinleri devletin otoritesinin ve imajının en önemli göstergelerindendir. Münşiler başta olmak üzere yazı uzmanları,

mesajların dilsel kodlarını hem iç hem de dış aktörlere doğru ve etkili biçimde iletmekle sorumludur. Bu durum, siyasi iletişimin etkinliğinin artırılmasında belirleyici olmuştur.

3.3.2.4. Stratejik Zeka

Danışmanların, hem kriz anlarında hem de rutin yönetim süreçlerinde proaktif politik öneriler geliştirebilme kabiliyetine sahip olmaları gerekmektedir. Stratejik zeka; bilgi akışını analiz etme, alternatif senaryolar oluşturma ve lider ile paydaşlar arasındaki iletişimde esnekliği sağlama yetkinliklerini kapsar. Bu nitelik, yöneticilerin bilgi temelli karar alma süreçlerinin etkinliğini güçlendirmiştir.

3.3.2.5. Çok Dillilik

Selçuklu Devleti'nin geniş coğrafyasında farklı dil ve kültürlerin bulunması nedeniyle danışmanların Arapça, Farsça ve Türkçe gibi dillerde yetkin olması zorunluydu. Bu çok dillilik, diplomatik yazışmalarda ve halkla ilişkilerde kültürlerarası iletişim işlevini görmüş, devletin dış politikalarının etkinliğini artırmıştır.

3.3.2.6. Atama Usulleri

Danışmanlık ve asistanlık pozisyonlarına atamalar, genellikle güven esasına dayalı ve liyakat kriterleri çerçevesinde gerçekleştirilmiştir. Hanedan üyeleri arasında bulunan melikler, niteliklerini desteklemek amacıyla atabeg veya vezir pozisyonlarına yetiştirilirken, dış kökenli uzmanlar ise devletin ihtiyaç duyduğu dil ve diplomasi yetkinliklerine göre seçilmiştir. Uzunçarşılı'nın çalışmalarında belirtildiği üzere, atama süreçlerinde siyasi ve akademik liyakat ölçütleri birlikte dikkate alınmıştır.

3.3.2.7. Kriz Anlarında Vekalet ve Yönetim

Sultan'ın yokluğunda ya da kriz dönemlerinde naipler ve atabegler, vekâlet görevini üstlenerek devlet işlerinin kesintisiz biçimde sürdürülmesini sağlamıştır. Bu vekalet mekanizması, hem iç istikrarın korunması hem de dış iletişim kanallarının açık tutulması bakımından hayati bir rol oynamıştır. Böylece kriz iletişimi ve hızlı karar alma süreçleri, Selçuklu yönetim sisteminde kurumsallaşmıştır (Uzunçarşılı, 1988).

3.3.3. Selçuklu Devleti'nde Yasama, Yürütme ve Yargı Sistemleri ve Yönetici Asistanlarının Roller

Selçuklu Devleti'nin siyasal organizasyonunda yasama, yürütme ve yargı erkleri, hem İslami şer-i Hukuk hem de Türk töresi temelli örfi hukuk unsurlarının dengesi üzerine kurulmuştur. Bu yapısal denge, merkezi ve taşra yönetim mekanizmalarıyla bütünleşirken, yönetici asistanları da bu sürecin işleyişinde kritik roller üstlenmiştir (Sevim & Merçil, 1995).

3.3.3.1. Yasama: Töre ve Şer'i Hükümler

Selçuklu hukuk sistemi, İslam hukukunun (şer'i) temel ilkeleri ile Türklerin geleneksel töreleri arasında bir denge gözetmiştir. Bu bağlamda şer'i hukuk, özellikle kişisel statü, miras ve ceza hukukunda temel referans iken; örfi hukuk ise toplumsal düzenin sağlanmasında tamamlayıcı işlev görmüştür (Cahen, 2011). Yasama sürecinde Sultan ve vezirler, bu iki hukuk kaynağını dikkate alarak yeni düzenlemeler yapmış, töre ve dini hükümleri uyumlaştırmaya çalışmıştır. Yönetici asistanları, özellikle vezir yardımcıları ve münşiler, bu yasal düzenlemelerin hazırlanması, yazımı ve halka duyurulmasında aktif rol almıştır (Nizamülmülk, 1999).

3.3.3.2. Yürütme: Merkezi ve Taşra Yönetimi

Selçuklu Devleti'nde yürütme yetkisi Sultan'ın liderliğinde gerçekleşirken, bu yetki merkezî yönetim (başkent ve saray erkânı) ile taşra yönetimi (melikler, atabegler, sancak beyleri) arasında paylaşılmıştır. Vezir ve divan teşkilatı, merkezi yürütmenin belkemiğini oluştururken, yerel yönetim birimleri taşrada devlet otoritesinin temsilini sağlamıştır (Uzunçarşılı, 1988). Yönetici asistanları, bu kapsamda Sultan ve vezirin emirlerinin etkin bir biçimde uygulanması için koordinasyon, bilgi akışı ve raporlama işlevlerini yürütmüş, devlet işleyişinin sürekliliğine katkı sağlamıştır.

3.3.3.3. Yargı: Kadı ve Kadı'l-Kudat Sistemi

Yargı sistemi, İslam hukukuna uygun olarak kadılar ve onların üst makamı olan kadı'l-kudat tarafından yönetilmiştir. Kadı'lar, hem şer'i hükümleri uygulamış hem de örfi hukuk alanındaki meselelerde karar vermiştir (Sevim & Merçil, 1995). Bunun yanında, kamu düzeninin gözetilmesinde görevli muhtesib ve danışma organı işlevi gören şura

sistemi, yargısal ve idari denetimde önemli roller üstlenmiştir (Merçil, 2000). Yönetici asistanları, özellikle vezir yardımcıları ve naipler, yargı kararlarının yürütülmesi ve ilgili kurumlarla iletişimde aracı olarak işlev görmüştür.

3.3.3.4. Yönetici Asistanlarının Yasama, Yürütme ve Yargı Sürecindeki Roller

Yönetici asistanları, Selçuklu devlet yönetiminin bütün katmanlarında kritik bilgi ve iletişim köprüleri olarak görev yapmıştır. Yasama sürecinde yeni kanun ve düzenlemelerin hazırlanması ve saraya sunulmasında danışmanlık yapmış, yazılı iletişimde münşîlerin katkısıyla düzenlemelerin yazımı ve yayımını sağlamışlardır (Nizamülmülk, 1999). Yürütmede ise vezir yardımcıları ve naipler, emirlerin taşra ve merkez arasında koordinasyonunu ve uygulanmasını sağlarken, yargısal süreçlerde kadı ve kadı'l-kudat ile devlet arasındaki iletişim ve raporlama işlevlerini üstlenmişlerdir. Bu bağlamda, Selçuklu yönetici asistanlığı, klasik anlamda idari destekten öte; politik iletişimde kritik bir arayüz rolü görmüştür (Sevim & Merçil, 1995).

3.3.4. Yönetici Asistanlığının Bağımsızlık ve Otorite Dengesi Üzerine Etkisi:

Selçuklu Devleti

Selçuklu Devleti'nde yönetici asistanlığı kurumu, merkezi otoritenin sağlıklı ve etkin biçimde işleminde kilit bir rol oynamış; aynı zamanda taşra yönetimi ile merkez arasındaki bağımsızlık eğilimlerini dengeleyen önemli bir unsur olarak işlev görmüştür. Sultan'ın mutlak iradesine dayalı yönetim anlayışında, yardımcı ve danışmanların varlığı hem karar alma süreçlerini hızlandırmış hem de devlet otoritesinin meşruiyetini güçlendirmiştir (Sevim & Merçil, 1995).

3.3.4.1. Merkezi Otoritenin Güçlendirilmesi

Selçuklu sarayındaki yönetici asistanları, özellikle vezir yardımcıları, atabegler ve naipler, Sultan'ın emirlerinin taşrada etkin şekilde uygulanmasını sağlamakla sorumlu olmuşlardır. Bu görevler, merkezin fizikî olarak ulaşamadığı sancak ve eyaletlerde Sultan otoritesinin temsilini mümkün kılmıştır. Yönetici asistanları, iletişim ağları üzerinden merkezin iradesini sahaya taşırken, devlet birliğinin korunmasında merkeziyetçiliği pekiştirmiştir (Uzunçarşılı, 1988).

3.3.4.2. Güç Paylaşımı ve Koordinasyon Mekanizmaları

Selçuklu yönetiminde yönetici asistanlığı, sadece emir iletme aracı değil, aynı zamanda idari, askeri, diplomatik ve yargısal alanlarda görevler arası koordinasyonu sağlayan yatay bir sistem olarak işlev görmüştür. Atabegler ve vezir yardımcıları, devlet işlerinin dağılımını düzenleyerek Sultan'ın iş yükünü hafifletmiş, karar alma süreçlerinin etkinliğini artırmıştır. Bu yapı, merkezi otoritenin işleyişindeki darboğazların aşılmasını ve devlet mekanizmasının dengeli işlemesini temin etmiştir (Nizamülmülk, 1999).

3.3.4.3. Taşra Özerklik Eğilimlerinin Yönetimi

Selçuklu taşra yöneticilerinin, özellikle meliklerin, kendi bölgelerinde artan bağımsızlık talepleri zaman zaman merkezi otoriteyi tehdit etmişse de, atabegler ve naipler gibi merkezden tayin edilen asistanlar bu eğilimleri kontrol altında tutmaya çalışmıştır. Bu görevliler, merkez ile taşra arasındaki iletişim ve koordinasyon kanallarını kullanarak, özerklik taleplerini merkezin politikalarıyla uyumlu hale getirmiş ve böylece merkeziyetçilik ile yerel özerklik arasında hassas bir denge kurulmasını sağlamıştır (Sevim & Merçil, 1995).

3.3.4.4. Otoritenin Meşruiyetinin Pekiştirilmesi

Yönetici asistanları, Selçuklu devletinde Sultan'ın kararlarının töreye, dini prensiplere ve kamu yararına uygun olduğunu göstermekle yükümlüydüler. Halkla ve taşra yöneticileriyle kurdukları ilişkilerde adaletli, bilgili ve güvenilir birer temsilci olarak hareket etmişlerdir. Bu durum, Sultan'ın otoritesinin sadece bir zorlayıcı güç değil, aynı zamanda meşru ve ortak aklı temsil eden bir irade olarak algılanmasına hizmet etmiştir. Dolayısıyla yönetici asistanlığı, devletin siyasal iletişimini şekillendiren ve otoriteyi meşrulaştıran kritik bir kurumsal yapı olarak ortaya çıkmıştır (Merçil, 2000).

3.3.4.5. Selçuklu Devletinde Yönetici Asistanlarının Günümüz Karşılığı

Selçuklu Devleti'nde yönetici asistanlığı kurumu, devlet yönetiminin etkinliği ve sürekliliği açısından stratejik bir öneme sahipti. Asistanlar, Sultan ve üst düzey yöneticilerin karar alma süreçlerini desteklemiş; idari, askeri, diplomatik, yargısal, kültürel ve iletişimsel alanlarda kritik görevler üstlenmiştir. Bu tarihî roller, günümüz kamu ve özel sektör yönetiminde farklı unvanlar ve pozisyonlar aracılığıyla varlığını

sürdürmektedir. Bu bölümde, Selçuklu yönetici asistanlarının fonksiyonları ile günümüz karşılıkları karşılaştırılarak sunulmaktadır.

Selçuklu Görevi	Modern Kamu Yönetimindeki Karşılığı	Karşılaştırmalı Temel Fonksiyonlar
Has Hacıp	Özel Kalem Müdürü / Protokol Koordinatörü	Kurumsal imaj yönetimi, temsil dili ve tören organizasyonlarıyla, günümüzdeki protokol yönetiminin temel iletişim protokollerine benzer bir işlev yürütmüştür.
Vezir Yardımcıları	Üst Düzey Yönetici Asistanı	Yönetici destek hizmetleri, toplantı organizasyonu, bilgi akışı. Modern yönetici asistanlarının bilgi koordinasyonu ve stratejik ajanda yönetimi görevlerini karşılamıştır
Münşî	İletişim Danışmanı / Sekreteryâ	Günümüz kurumlarında basın danışmanı veya iletişim direktörü gibi, yazılı ve görsel iletişimde marka dilinin korunmasına denk bir işlev yürütmüştür
Naib	Yönetici Vekili / İcra Asistanı	Bu rol, modern kurumsal yapılarda CEO vekili veya üst düzey operasyon yöneticisinin iletişim sorumluluklarına benzemektedir.
Atabeg	Yönetici Koçu / Kurumsal Mentor	Günümüzde üst düzey yöneticilere liderlik koçluğu yapan ve kurum kültürünü yeni kuşaklara aktaran mentorların işleviyle benzerlik göstermektedir

Tablo 8: Selçuklu Devletinde Yönetici Asistanlarının Günümüz Karşılığı Tablosu

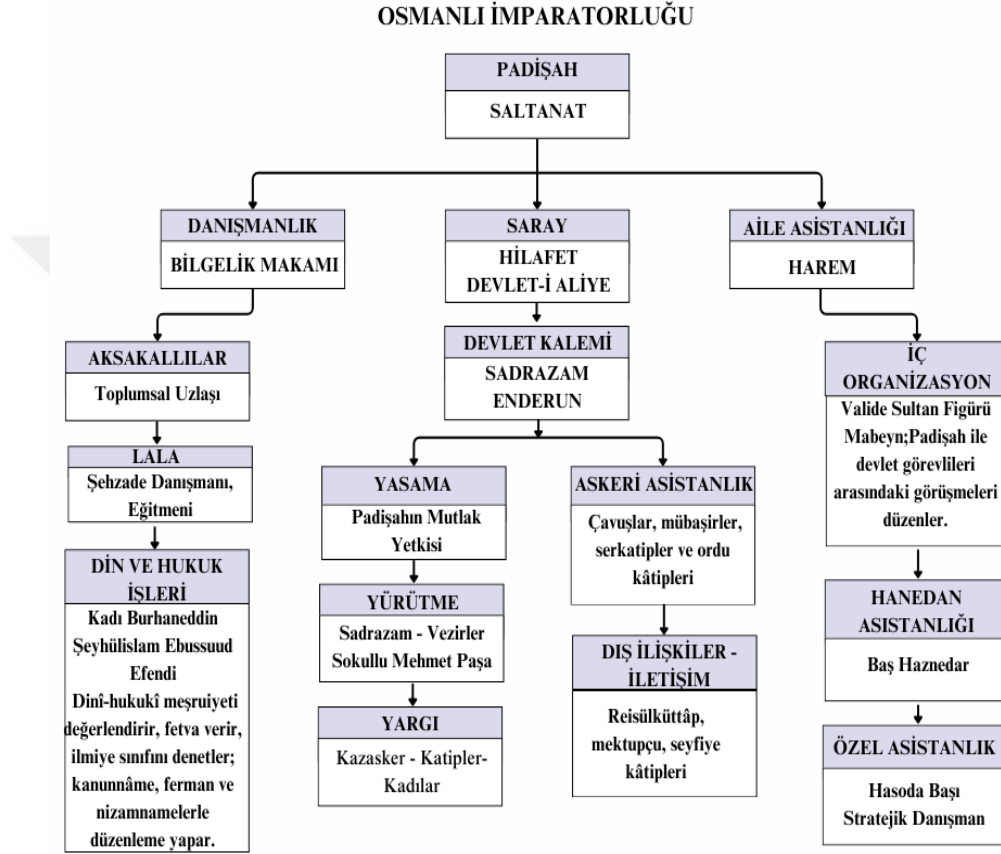
Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Günümüzde üst düzey yönetici asistanları, yöneticilerin günlük iş takibinden stratejik planlamaya kadar geniş bir yelpazede destek sağlamaktadır. Selçuklu dönemindeki yönetici asistanlarının çok boyutlu ve koordinatif rolleri, modern organizasyonlarda özel kalem müdürleri, iletişim danışmanları, yönetici vekilleri ve mentorlar aracılığıyla sürdürülmektedir. Bu bağlamda, tarihsel kökenlere sahip olan bu kurum, günümüz yönetim anlayışında liderin karar alma süreçlerini hızlandıran ve iletişim ile koordinasyonu güçlendiren vazgeçilmez bir unsur olarak varlığını devam ettirmektedir (Sevim & Merçil, 1995; Merçil, 2000).

Selçuklu Devleti'nde yönetici asistanlığı yalnızca yazışma veya günlük iş takibi yapan bir yardımcı model değil, aynı zamanda yöneticinin stratejik kararlarında rol oynayan,

temsil ve eğitim işlevleriyle kurumsallaşan bir yapı olarak öne çıkmıştır. Bu yönüyle Selçuklu asistanlığı, günümüzdeki yönetsel danışmanlık ve kurumsal asistanlık pozisyonlarının tarihsel karşılığıdır.

3.4 Osmanlı İmparatorluğu: Sultan Yardımcılığı ve Danışmanlık Sistemi



Şekil 4: Osmanlı İmparatorluğu Organizasyon Şeması

Kaynak: Aydın, M. (2006), Barkan, Ö. (1943), İnalçık, H. (2003), Ortaylı, İ. (2000a), Okday, A. T. (2022) kaynakları incelenerek yazar tarafından oluşturulmuştur.

Osmanlı İmparatorluğu, 13. yüzyılın sonlarında Anadolu Selçuklu mirası ve Türk-Moğol devlet geleneği üzerine inşa edilmiştir. 1299’da Osman Bey’in beylik olarak temellerini attığı bu yapı, kısa sürede genişleyerek imparatorluk boyutuna ulaşmıştır. Osmanlı yönetim sistemi, sadece askeri ve idari kurumlarıyla değil, aynı zamanda iletişim ve danışmanlık mekanizmalarıyla da güçlü bir devlet düzeni oluşturmuştur (İnalçık, 2003, s. 45).

Bu süreçte padişahın karar alma mekanizmalarının merkezinde yer alan sadrazam, kethüda, reisülküttap, mabeyn müşiri gibi görevliler; hem yönetsel hem de iletişimsel işlevler üstlenmiştir. Selçuklular'daki divan teşkilatı, Büyük Hun ve Göktürk Kağanlıklarındaki kurultay geleneği gibi yapılar, Osmanlı yönetim kültüründe süreklilik göstermiştir (Uzunçarşılı, 1988, s. 151; Golden, 2011).

3.4.1.Osmanlı İmparatorluğu Yönetici Asistanları

3.4.1.1. Mabeyn Teşkilatı ve Mabeyn Müşiri

19.yüzyılda kurumsallaşan Mabeyn-i Hümayun, padişah ile devlet bürokrasisi arasında iletişimi sağlayan ve padişahın özel kalem işlerini yürüten birim olarak işlev görmüştür. Mabeyn müşiri, padişahın kararlarını sadrazama aktarmış, dilekçeleri düzenlemiş ve randevu trafiğini yönetmiştir. Bu yapı, günümüz Cumhurbaşkanlığı özel kalem müdürlükleri ve protokol daireleri ile benzerlik taşımaktadır (Uzunçarşılı, 1988, s. 442).

3.4.1.2. Reisülküttap ve Kalem Erkanı

Osmanlı diplomasi geleneğinin kurumsallaşmasında reisülküttap, en stratejik asistanlık pozisyonlarından birini oluşturmuştur. Başlangıçta sadrazamın dış yazışmalardan sorumlu katibi iken, zamanla dış ilişkilerde danışmanlık rolü üstlenmiştir. Hariciye Nezareti'nin temeli de bu görev üzerinden gelişmiştir (Ortaylı, 2000, s. 109).

3.4.1.3. Sadrazam ve Kethüda Sistemleri

Sadrazamın yanında yer alan kethüda ve mektupçubaşı gibi görevliler, emirlerin takibi ve temsil işlevleriyle padişaha dolaylı destek sunmuşlardır. Bu görevler, modern anlamda koordinasyon danışmanı veya üst yönetim sekreterliği rollerine karşılık gelmektedir (Uzunçarşılı, 1988, s. 156).

3.4.1.4. Şeyhülislamlık ve Fetva Kalemleri

Osmanlı'da hukuki otoritenin merkezinde bulunan Şeyhülislamlık, fetvaların hazırlanmasında katipler aracılığıyla bilgi akışını düzenlemiştir. Bu katipler, hem yazılı iletişimin standardizasyonunu hem de hukuki danışmanlık işlevlerini yürütmüşlerdir.

3.4.1.5. Harem Görevlileri: Kira Kadınlar ve Harem Kalemleri

Sarayın iç yönetiminde kira kadınlar ve harem kalemleri, valide sultanların ve padişah eşlerinin temsil, yazışma ve alışveriş işlerini yürütmüştür. Bu sistem, kadınların yönetsel iletişim süreçlerinde aktif rol aldığı nadir örneklerden biridir (Peirce, 1993).

3.4.1.6. Saray Hazinesi Görevlileri ve Defterdar Kalemleri

Osmanlı maliyesinin yönetiminde defterdar ve onun etrafında şekillenen kalem teşkilatı, padişahın ekonomik danışmanları ve asistanları işlevini üstlenmiştir. Devletin gelir-gider dengesini gözeten defterdar, aynı zamanda mali belgelerin düzenlenmesi, bütçe planlaması ve harcamaların kontrolü gibi görevleri yürütmüştür. Defterdarın maiyetindeki kalem görevlileri, bu süreçte kayıtların standartlaştırılmasını sağlamış, mali raporların hazırlanmasında aracılık yapmıştır (Tabakoğlu, 2003, s. 92). Bu işlev, modern kamu yönetiminde maliye bakanlıkları ve strateji geliştirme başkanlıklarının yürüttüğü bürokratik destek mekanizmalarıyla benzerlik göstermektedir.

3.4.1.7. Divan-ı Hümayun Katipleri ve Teşrifatçılar

Osmanlı yönetiminde divan toplantılarının düzenlenmesinde görev alan katipler, toplantı gündeminin hazırlanması, alınan kararların kayda geçirilmesi ve yazılı iletişimin sağlanmasında kilit bir rol oynamışlardır. Divan-ı Hümayun katipleri, padişahın ve vezirlerin kararlarının hukuki nitelik kazanmasına aracılık eden aktörlerdir (İnalçık, 2003, s. 120). Bunun yanında teşrifatçılar, saray protokolünün düzenlenmesinden sorumlu olmuş, elçi kabullerinde, devlet törenlerinde ve diplomatik yazışmalarda iletişim kanallarının sağlıklı işlemlerini garanti etmiştir. Bu yönleriyle teşrifatçılar, günümüzün kurumsal iletişim daireleri ve protokol uzmanlarının tarihsel karşılığı olarak değerlendirilebilir.

3.4.1.8. Eyalet ve Sancak Düzeyindeki Asistanlık Mekanizmaları

Osmanlı yalnızca merkez teşkilatında değil, taşra yönetiminde de asistanlık ve danışmanlık işlevlerini kurumsallaştırmıştır. Eyaletlerde görev yapan beylerbeyleri ve sancak beyleri, kendi maiyetlerinde divan katipleri, tahrir eminleri ve kethüdalar bulundurmışlardır. Bu görevliler, yerel halkın şikâyetlerini merkeze iletmış, vergi tahsilatını denetlemiş ve yerel idarenin işleyişinde aracı rol üstlenmiştir (Barkan, 1943, s.

13). Bu yapı, yönetsel iletişimin yalnızca merkezden çevreye doğru tek yönlü olmadığını, aynı zamanda çevreden merkeze doğru da bilgi akışını sağlayan bir çift yönlü iletişim modeli olduğunu göstermektedir.

3.4.1.9. Askerî Bürokrasi ve Sefer Katipleri

Osmanlı ordusunda sefere çıkan padişah veya serdar-ı ekremin yanında görev yapan ordu katipleri, askeri emirlerin yazılı hale getirilmesi, iaşe ve lojistik düzenlemelerin kaydı ile sefer raporlarının hazırlanmasında asistanlık görevini yerine getirmiştir. Bu katipler, savaş sırasında bilgi akışının düzenlenmesini sağlayarak hem askeri hiyerarşiye hem de padişaha doğrudan danışmanlık yapmışlardır (Aydın, 2006, s. 65). Bu yapı, günümüzün askeri bürokrasisinde görülen harekât plan subayları ve askeri sekreterlik birimleriyle işlevsel benzerlik göstermektedir.

3.4.1.10. Ulema Sınıfının Danışmanlık Ağları

Osmanlı'da ulema sınıfı, yalnızca dini fetvalar veren bir otorite değil, aynı zamanda yönetsel kararlarda danışma işlevi gören bir yapıya sahipti. Medrese kökenli katipler ve mülazımlar, şeyhülislamlık ve kazaskerlik makamlarının yanında bilgi üreten ve aktaran asistanlar olarak faaliyet göstermiştir (Uzunçarşılı, 1988, s. 243). Bu mekanizma, bilgi otoritesinin kurumsal iletişim süreçlerinde ne derece etkili olduğunu göstermesi bakımından önemlidir.

3.4.1.11. Saray İçi Özel Görevliler ve Haberleşme Ağları

Sarayın iç mekanizmalarında ise padişahın günlük ihtiyaçlarını karşılayan ve haberleşmesini sağlayan görevliler bulunmaktaydı. Çuhadar, müteferrika ve çaşnigir gibi görevler, yalnızca hizmet işlevi değil, aynı zamanda padişahın çevresindeki bilgi akışını filtreleyen bir asistanlık rolü oynamıştır (Peirce, 1993). Bu görevler, padişahın hem devlet adamlarıyla hem de saray içi unsurlarla olan iletişimini yönetmiştir.

3.4.2. Osmanlı İmparatorluğun Sultan Yardımcılığında Roller ve Görevler

Osmanlı İmparatorluğu'nda yöneticilere destek veren görevli ve asistanlar, yalnızca idari işlerin yürütülmesinde değil; aynı zamanda iletişim, protokol, diplomasi, maliye ve hukuk alanlarında stratejik roller üstlenmişlerdir (Uzunçarşılı, 1988; İnalcık, 2003; Ortaylı, 2000). Bu çok katmanlı yapı, modern kamu yönetimindeki özel kalem müdürlükleri,

danışmanlık ofisleri, sekreterlik birimleri ve protokol dairelerinin tarihsel öncülü olarak görülmektedir. Böylelikle Osmanlı'daki yönetici asistanlığı kurumunun, hem geleneksel Türk devlet geleneğini hem de günümüz yönetim-iletişim sistemlerini anlamada önemli bir köprü işlevi gördüğü söylenebilir.



Yardımcılar	Ana İşlev	Görev Tanımı
Mabeyn Müşiri ve Mabeyn Katipleri	Saray–Bürokrasi İletişimi	Padişah ile sadrazam arasındaki yazışmaları düzenlemiş, dilekçeleri incelemiş, randevu ve görüşmeleri organize etmiştir. Günümüz özel kalem müdürlüklerinin öncülü niteliğindedir.
Reisülküttap ve Kalem Erkanı	Dış İlişkiler ve Diploması	Başlangıçta sadrazamın dış yazışmalarından sorumlu iken zamanla Osmanlı diplomasi geleneğinin merkezine yerleşmiş, yabancı devletlerle yazışmaları yürütmüş, Hariciye Nezareti’nin temellerini oluşturmuştur.
Sadrazam Kethüdası ve Mektupçubaşı	İdari Koordinasyon ve Temsil	Sadrazamın emirlerinin takibini sağlamış, temsil görevlerinde bulunmuş, padişaha dolaylı danışmanlık sunmuştur. Modern anlamda koordinasyon sekreterliği rolünü üstlenmiştir.
Şeyhülislamlık ve Fetva Kalemleri	Hukukî Danışmanlık ve Fetva Düzeni	Fetvaların hazırlanmasını organize etmiş, katipler aracılığıyla bilgi akışı sağlamış, şer’i hukukun iletişim boyutunu yönetmiştir. (İnalcık,2023)
Defterdar ve Maliye Kalemleri	Mali Yönetim ve Ekonomik Danışmanlık	Devlet bütçesini kontrol etmiş, gelir-gider hesaplarını düzenlemiş, vergi kayıtlarının standardizasyonunu sağlamıştır. Mali danışmanlık işlevi görmüştür.(Tabakoğlu,2023)
Teşrifatçılar ve Divan Katipleri	Protokol ve Kayıt Düzeni	Saray ve devlet törenlerinde protokolün uygulanmasını sağlamış, divan kararlarını kayda geçirmiş, elçi kabullerinde düzenleyici rol üstlenmiştir.(İnalcık,2023)
Eyalet Katipleri ve Taşra Kethüdaları	Yerel Yönetim ve Bilgi Akışı	Beylerbeyi ve sancak beylerinin maiyetinde görev yaparak vergi, adalet ve şikâyet mekanizmalarının merkeze aktarılmasını sağlamıştır.(Barkan,1943)
Ordu Katipleri (Sefer Katipleri)	Askerî Lojistik ve Emir Akışı	Seferlerde emirleri yazıya dökmüş, iaşe ve lojistik düzenlemeleri kaydetmiş, savaş sonrası raporlar hazırlamıştır.(Aydın,2006)
Harem Görevlileri (Kıra Kadınlar, Harem Kalemleri)	Saray İçi İletişim ve Kadınların Temsili	Valide sultan ve padişah eşlerinin yazışmalarını yürütmüş, alışveriş ve diplomatik evliliklerde aracılık etmiştir. (Peirce,1993)

Ulema Katipleri ve Medrese Mülazımları	Bilgi Üretimi ve Hukukî Danışmanlık	Şeyhülislamlık ve kazaskerlik makamlarına bağlı çalışarak bilgi akışını sağlamış, ilmi otoriteyi yönetim sürecine taşımıştır. (Uzunçarşılı,1988)
---	-------------------------------------	--

Tablo 9: Osmanlı İmparatorluğu Sultan Yardımcılığında Roller ve Görevler Tablosu

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

3.4.2.1. Özel Bireysel Asistanlık

Osmanlı padişahının günlük iş ve özel yazışmalarını yöneten özel asistanlar, modern anlamda özel kalem müdürlüklerinin ve icra sekreterliklerinin öncülü sayılabilir. Mabeyn teşkilatı kapsamında görev yapan Mabeyn Müşiri ve katipler, padişahın kararlarının doğru ve zamanında iletilmesini sağlamakla yükümlüydü. Bu görev, hem bilgi akışını düzenleme hem de iletişimsel koordinasyon sağlama işlevini içeriyordu (Uzunçarşılı, 1988). İletişim bilimleri perspektifinden bakıldığında, bu asistanlar birer “gatekeeper” olarak hareket etmiş, padişahın önüne gelen bilgiyi filtrelemiş ve stratejik olarak iletilmesi gereken bilgiyi belirlemişlerdir (Lewin, 1947; Shoemaker & Vos, 2009).

3.4.2.2. Aile ve Hanedan Danışmanlığı

Valide sultan, padişah eşleri ve hanedan üyelerinin eğitim, evlilik ve saray protokolü işlerini düzenleyen asistanlar, aile danışmanlığı ve protokol koordinasyonu görevlerini üstlenmişlerdir. Kira kadınlar ve harem kalemleri, saray içi haberleşme ve protokol düzenlemelerinde kritik rol oynamış; bilgi akışını hem iç hem dış çevreyle koordine etmişlerdir (Peirce, 1993). Bu bağlamda, söz konusu roller modern kurumsal iletişim yönetimi ve iç paydaş iletişimi açısından önemli bir örnek teşkil etmektedir (Sezgin, 2022).

3.4.2.3. İdari ve Yargısal Destek

Sadrazam, kethüda ve mektupçubaşı gibi yöneticilere bağlı bürokratik görevler, emirlerin takibi, kararların uygulanması ve hukukî düzenin sürdürülmesini kapsamıştır. Fetva kalemleri ve Şeyhülislamlık katipleri, şer’i hukukun uygulanması ve belgelerin standardizasyonunda görev almış; yazılı ve sözlü iletişimin doğruluğunu sağlamıştır (İnalcık, 2003; Uzunçarşılı, 1988). Kurumsal iletişim ve tarihsel kurumsalcı yaklaşım

çerçevesinde, bu görevler yöneticilerin bilgi yönetiminde ve stratejik karar süreçlerinde merkezi bir rol oynamıştır (Hall & Taylor, 1996; North, 1990).

3.4.2.4. Askerî Yardımcılık

Ordu katipleri ve sefer katipleri, padişah adına askerî emirleri yazıya dökmüş, lojistik ve iaşe düzenlemelerini kaydetmiş, savaş sonrası raporları hazırlamışlardır (Aydın, 2006). Tarkan ve diğer askerî yardımcıları, strateji toplantılarına katılarak Kağanlık ve Osmanlı deneyimindeki gibi, komuta ve koordinasyon işlevlerini yerine getirmiştir (Kafesoğlu, 1992). Bu görevler, modern yönetsel planlama ve iletişim ağları açısından, bilgi ve komut akışının sürekliliğini sağlayan kritik düğüm noktalarını temsil eder (Borgatti & Halgin, 2011).

3.4.2.5. Diplomatik ve Protokol Temsili

Reisülküttaplar ve divan katipleri, Osmanlı'nın dış ilişkilerinde ve antlaşma müzakerelerinde padişahı temsil etmiştir (Ortaylı, 2000). Teşrifatçılar ve divan katipleri, devlet ve saray törenlerinde protokolün uygulanmasını sağlarken, elçi kabullerinde düzenleyici rol üstlenmiştir (İnalçık, 2003). Eşik bekçiliği ve aracılık kuramları bağlamında, bu kişiler hem diplomatik hem de iç iletişim süreçlerinde stratejik filtreleme ve arabuluculuk yapmıştır (Freeman, 1979; Gould & Fernandez, 1989).

3.4.2.6. Dinî ve Kültürel Rehberlik

Ulema katipleri ve medrese mülazımları, Şeyhülislamlık ve kazaskerlik makamlarına bağlı olarak, hukuki ve dinî bilgi üretimini organize etmişlerdir (Uzunçarşılı, 1988). Bu asistanlar, hem kültürel değerlerin korunmasını hem de toplumsal maneviyatın yönetsel süreçlerle uyumunu sağlamıştır.

“Dinî rehberlik, karar süreçlerinde normatif bir çerçeve oluştururken, iletişim bilimleri perspektifinde, toplum ile devlet arasındaki bilgi akışının güvenilir bir kanalı olarak işlev görmüştür” (Sezgin, 2022).

3.4.3. Sultan Yardımcılığında Nitelikler ve Atama Usulleri

Osmanlı yönetim sisteminde sultan yardımcıları, sadece idari işlerin yürütülmesinde değil; aynı zamanda iletişim, diplomasi, maliye ve hukuk alanlarında da stratejik roller

üstlenmişlerdir. Bu görevler, padişahın karar alma süreçlerinin etkinliğini sağlamak ve devletin sürekliliğini güvence altına almak açısından büyük önem taşımıştır (Uzunçarşılı, 1988; İnalçık, 2003).

3.4.3.1. Soyluluk ve Aile Bağları

Sultan yardımcılarının atanmasında aile kökeni ve soyluluk, tarihsel olarak belirleyici bir faktördü. Saray çevresinde görev alacak kişilerin hanedan üyeleri veya güvenilir ailelerden gelmesi, hem padişahın iç güvenliğini sağlamış hem de yönetimde sürekliliğe katkı sunmuştur (Barkan, 1943). Bu bağlamda, mabeyn müşirleri ve reisülküttaplar, yalnızca liyakat değil, aynı zamanda soylu aile bağlantıları üzerinden de seçilmişlerdir.

3.4.3.2. Bilgelik ve Tecrübe

Yönetici asistanları, devlet işleyişi, hukuk, maliye ve diplomasi konularında derin bilgi birikimine sahip olmalıdır. Tecrübeli katipler, divan katipleri ve diğer idari görevliler, bürokrasinin karmaşık işleyişinde bilgi akışını düzenleyebilme ve karar süreçlerine katkıda bulunabilme yetisine sahip olmalıdır (Ortaylı, 2000). Bilgelik, özellikle kriz yönetimi ve diplomatik yazışmalarda ön plana çıkmıştır.

3.4.3.3. Sadakat ve Güvenilirlik

Padişahın özel işlerini yürütmek ve devlet sırlarını korumak, sultan yardımcılarının en temel sorumlulukları arasında yer almıştır. Mabeyn müşirleri ve harem görevlileri gibi pozisyonlarda görev alan kişiler, yüksek düzeyde sadakat ve güvenilirlik göstermelidir (Uzunçarşılı, 1988; İnalçık, 2003). Bu özellik, hem merkez teşkilatında hem de taşra bağlantılarında devletin istikrarını güvence altına almıştır.

3.4.3.4. Atama Süreci ve Kurultayın Rolü

Atama süreçleri, padişahın doğrudan takdirine dayansa da, mevcut üst düzey görevlilerin önerileri ve kurultay mekanizmalarının dolaylı etkisi önemli olmuştur. Merkezi otoritenin denetimi altında gerçekleştirilen bu süreç, liyakat ve güven unsurunu bir arada değerlendirmiştir (Sezgin, 2022). Özellikle taşra kethüdalarının ve eyalet katiplerinin yükseltilmesi, hiyerarşik kontrol ve deneyim esaslı bir prosedür ile sağlanmıştır.

3.4.3.5. Kriz Anlarında Vekâlet

Sultan yardımcıları, padişahın yokluğu, hastalığı veya sefere çıkması durumlarında geçici vekâlet görevleri üstlenmişlerdir. Mabeyn müşirleri ve reisülküttaplar, kriz anlarında bilgi akışını ve emirlerin uygulanmasını koordine ederek devlet işleyişinin aksamamasını sağlamıştır (Barkan, 1943; Aydın, 2006). Bu görev, hem idari hem de iletişimsel sorumlulukları içeren çok boyutlu bir yetkinlik gerektirmiştir.

Osmanlı İmparatorluğu'nun yönetim sistemi, klasik anlamda merkeziyetçi bir devlet yapısına dayanmakla birlikte yasama, yürütme ve yargı fonksiyonlarını hem padişahın otoritesi hem de kurumlaşmış bürokratik mekanizmalar aracılığıyla yürütmüştür (İnalçık, 2003; Uzunçarşılı, 1988). Bu sistemde yönetici asistanları, yalnızca idari işlerin yürütülmesinde değil, devletin hukuki, mali ve diplomatik süreçlerinde de kritik roller üstlenmiştir.

3.4.4. Osmanlı İmparatorluğunda Yasama, Yürütme ve Yargı Sistemleri ve Yönetici Asistanlarının Roller

Osmanlı İmparatorluğu'nun yönetim sistemi, klasik anlamda merkeziyetçi bir devlet yapısına dayanmakla birlikte yasama, yürütme ve yargı fonksiyonlarını hem padişahın otoritesi hem de kurumlaşmış bürokratik mekanizmalar aracılığıyla yürütmüştür (İnalçık, 2003; Uzunçarşılı, 1988). Bu sistemde yönetici asistanları, yalnızca idari işlerin yürütülmesinde değil, devletin hukuki, mali ve diplomatik süreçlerinde de kritik roller üstlenmiştir.

3.4.4.1. Yasama Fonksiyonu ve Yönetici Asistanları

Osmanlı'da yasama yetkisi, büyük ölçüde padişahın iradesi ve divan kararları ile şekillenmiştir. Divan-ı Hümayun, yasama niteliği taşıyan kararları hazırlayan ve uygulamaya koyan bir organ olarak işlev görmüştür (Barkan, 1943). Bu süreçte reisülküttaplar, divan katipleri ve danışmanlar, padişahın iradesini hukuki metinler haline getirmiş, fetva kalemleri aracılığıyla şer'i hukuku devlet yasalarına entegre etmişlerdir (İnalçık, 2003). Yönetici asistanları, yasama sürecinde bilgi akışının düzenlenmesi ve kararların yazılı hale getirilmesinde kritik rol oynamıştır.

3.4.4.2. Yürütme Fonksiyonu ve Yönetici Asistanları

Yürütme yetkisi, padişahın merkezi otoritesi altında, sadrazam ve bağlı kurumlar aracılığıyla uygulanmıştır. Mabeyn müşirleri, kethüdalar ve taşra katipleri, padişahın emirlerini merkeze ve taşraya iletmış; emirlerin uygulanmasını denetlemişlerdir (Ortaylı, 2000). Defterdar ve maliye kalemleri, devlet gelirlerini yönetmiş, bütçe ve vergi politikalarını yürütme süreçlerine entegre etmiştir (Tabakoğlu, 2003). Bu bağlamda yönetici asistanları, yürütme sürecinin hem lojistik hem de iletişim boyutlarını koordine ederek devlet işleyişinin sürekliliğini sağlamıştır.

3.4.4.3. Yargı Fonksiyonu ve Yönetici Asistanları

Osmanlı'da yargı yetkisi, kadılar, kazaskerler ve Şeyhülislam aracılığıyla yürütülmüş; şer'i hukuk ve örfi hukuk arasındaki dengeyi sağlamıştır (İnalcık, 2003). Fetva kalemleri, hukuki danışmanlık sağlarken, medrese mülazımları ve ulema katipleri bilgi üretimi ve kararların yazılı hale getirilmesi işlevlerini üstlenmiştir (Uzunçarşılı, 1988). Yönetici asistanları, yargısal süreçlerde bilgi akışını düzenleyerek, adaletin uygulanmasında padişahın iradesi ile hukuki otorite arasında köprü görevi görmüştür.

3.4.4.4. Yönetici Asistanlarının Çok Boyutlu Rolü

Yukarıda belirtilen yasama, yürütme ve yargı fonksiyonlarında yönetici asistanları, sadece yazışma ve kayıt işleviyle sınırlı kalmamış, aynı zamanda protokol, temsil, diplomasi ve kriz yönetimi gibi alanlarda da stratejik rol üstlenmiştir (Peirce, 1993; Aydın, 2006). Bu çok boyutlu işlev, Osmanlı bürokrasisinin etkinliğini artırmış ve modern yönetim sistemlerindeki sekreterlik, danışmanlık ve özel kalem müdürlükleri gibi yapılar için tarihsel bir temel oluşturmuştur.

3.4.5. Yönetici Asistanlığının Bağımsızlık ve Otorite Dengesi Üzerine Etkisi:

Osmanlı İmparatorluğu

Osmanlı İmparatorluğu'nda yönetici asistanları, padişah ve yüksek bürokrasi arasında köprü işlevi gören kritik aktörler olarak, hem bağımsızlık hem de otorite dengesi açısından belirleyici bir konumda bulunmaktaydı (Uzunçarşılı, 1988; İnalcık, 2003). Bu denge, asistanların görev yetkilerinin sınırları ile padişahın merkezi otoritesi arasındaki hassas ilişkiyi yansıtmaktadır.

3.4.5.1. Bağımsızlık ve Karar Yetkisi

Osmanlı yönetici asistanları, özellikle Mabeyn müşirleri, reisülküttaplar ve defterdarlar, kendi görev alanlarında karar alma ve düzenleme yetkisine sahipti. Örneğin, Mabeyn müşirleri padişahın yazışmalarını düzenlerken ve randevu trafiğini yönetirken, belirli inisiyatif kullanabilmekteydi (Ortaylı, 2000). Bu tür yetkiler, asistanlara göreli bir bağımsızlık sağlarken, kararlarının merkezî otorite ile uyumlu olması zorunluluğunu beraberinde getirmiştir.

3.4.5.2. Otorite ve Hiyerarşik Bağlılık

Asistanlar, sahip oldukları yetkiler ne kadar geniş olursa olsun, nihai otorite her zaman padişah ve üst kadrolar tarafından belirlenmekteydi. Sadrazam, kazasker ve Şeyhülislam gibi üst makamlar, asistanların öneri ve uygulamalarını denetleyerek otorite dengesini korumuştur (Barkan, 1943). Bu yapı, hem merkezi otoritenin güçlendirilmesini hem de bürokratik işlerin etkin yürütülmesini sağlamıştır.

3.4.5.3. Bağımsızlık–Otorite Dengesinin İşlevi

Bu denge, Osmanlı bürokrasisinde hem esnekliği hem de düzeni mümkün kılmıştır. Yönetici asistanları, belirli ölçüde bağımsız hareket ederek bürokratik işlerin hızını artırırken, üst otoriteye raporlama ve denetim mekanizmaları ile bağlı kalmışlardır (Peirce, 1993; Aydın, 2006).

Bu durum, iletişim bilimleri perspektifinden, bilgi akışının güvenilir ve merkeziyetçi bir şekilde yönetilmesini sağlayan etkili bir kontrol-mekanizması olarak değerlendirilebilir.

3.4.5.4. Kriz Yönetimi ve Otorite Kullanımı

Kriz dönemlerinde, örneğin sefer veya iç isyan durumlarında, yönetici asistanlarının bağımsızlığı stratejik bir avantaj haline gelmiştir. Asistanlar, hızlı kararlar alabilme ve yerel düzeyde uygulama yetkisi ile padişahın merkezi otoritesinin etkinliğini artırmıştır (Uzunçarşılı, 1988). Ancak bu yetkinin kullanımı, her zaman üst makamların denetimi ve onayı ile sınırlı kalmıştır; böylece otorite ile bağımsızlık arasında sürekli bir denge sağlanmıştır.

Osmanlı İmparatorluğu'nda yönetici asistanlarının bağımsızlık ve otorite dengesi, hem devletin etkin yönetimini hem de merkezi otoritenin korunmasını mümkün kılmıştır. Asistanlar, görev alanlarında belirli bir özerklikle hareket edebilmiş, ancak hiyerarşik bağlılık ve denetim mekanizmaları sayesinde merkezi güç ile uyum içinde çalışmışlardır. Bu durum, klasik Türk devlet geleneği ile modern kamu yönetimi uygulamaları arasında köprü işlevi gören bir bürokratik yapı ortaya koymaktadır.

3.4.6. Osmanlı İmparatorluğu Yönetici Asistanlarının Günümüz Karşılığı

Osmanlı İmparatorluğu'nda yönetici asistanları, padişah ve yüksek bürokrasi arasında köprü görevi görerek bilgi akışını düzenlemiş, protokol ve diplomasi işlevlerini yürütmüş ve devlet yönetiminde stratejik danışmanlık sağlamışlardır (Uzunçarşılı, 1988; İnalcık, 2003). Bu roller, günümüz kamu ve özel sektör yönetimindeki özel kalem müdürlükleri, danışmanlık ofisleri, protokol daireleri ve üst yönetim sekreterlik birimleri ile benzerlik göstermektedir (Ortaylı, 2000).

“Mabeyn müşirleri ve katipleri, padişahın kararlarının uygulanmasını ve yazışmaların düzenlenmesini sağlarken, günümüz özel kalem müdürleri, devlet başkanları veya genel müdürler için karar destek mekanizmaları ve iletişim koordinasyonu yürütmektedir (Peirce, 1993; Aydın, 2006). Reisülküttap ve defterdarlar gibi Osmanlı asistanları, diplomasi ve maliye alanlarında stratejik danışmanlık yaparken, modern dışişleri ve maliye uzmanları benzer görevleri elektronik iletişim ve kurumsal prosedürler üzerinden yerine getirmektedir (Barkan, 1943).”

Bu karşılaştırma, Osmanlı yönetici asistanlarının işlevlerinin günümüz yönetim sistemlerinde farklı araçlarla sürdürülmesine ve tarihsel kökenlerin modern bürokrasiye etkisine işaret etmektedir.

“Osmanlı'daki merkeziyetçi ve hiyerarşik yapı, günümüzde daha çok takım tabanlı yönetim, kurumsal denetim ve bilgi akışı yönetimi ile bütünleşmiş durumdadır” (İnalcık, 2003).

Osmanlı Dönemi Görevi	Modern Kamu Yönetimindeki Karşılığı	Karşılaştırmalı Temel Fonksiyonlar
Mabeyn Müşiri ve Katipleri	Özel Kalem Müdürleri	Karar ve yazışma koordinasyonu, randevu yönetimi, üst yönetim danışmanlığı
Reisülküttap ve Kalem Erkanı	Dışişleri Uzmanları / Protokol Daireleri	Diplomatik yazışma, uluslararası görüşme hazırlığı, temsil
Defterdar ve Maliye Katipleri	Maliye Uzmanları / Finans Direktörleri	Bütçe planlama, gelir-gider takibi, mali danışmanlık
Sadrazam Kethüdası ve Mektupçubaşı	Üst Yönetim Sekreterleri / Proje Koordinatörleri	Kararların uygulanması, koordinasyon, yönetim desteği
Şeyhülislam ve Fetva Katipleri	Hukuk Danışmanları / Hukuk Ofisleri	Yasal danışmanlık, bilgi akışı ve hukuki düzenlemelerin uygulanması
Harem Görevlileri (Kıra Kadınlar)	Protokol ve İletişim Ofisleri	Özel ilişkiler ve diplomatik temsil, protokol uygulamaları
Ordu Katipleri (Sefer Katipleri)	Askerî Sekreterler / Stratejik Planlama Birimleri	Sefer ve operasyonel koordinasyon, emirlerin uygulanması

Tablo 10: Osmanlı İmparatorluğu Yönetici Asistanlarının Günümüz Karşılığı Tablosu

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur

Yukarıdaki karşılaştırmalı tablo, Osmanlı İmparatorluğu’nda yöneticilere destek veren asistanlık görevlerinin günümüz yönetim sistemlerindeki karşılıklarını ortaya koymaktadır.

“Osmanlı dönemi yöneticisi asistanlarının çok katmanlı ve stratejik işlevleri, günümüz özel kalem müdürlükleri, hukuk ve mali danışmanlık birimleri, protokol ofisleri ve askeri planlama birimleri gibi modern yönetim yapılarına doğrudan bir tarihsel köprü sunmaktadır” (Uzunçarşılı, 1988; İnalçık, 2003; Peirce, 1993).

Bu bağlamda, Osmanlı yönetici asistanlarının görevleri yalnızca bürokratik işleri yürütmekle sınırlı kalmamış, karar alma süreçlerinin etkinliğini artırmak, bilgi akışını düzenlemek, protokol ve temsil görevlerini koordine etmek, mali ve hukuki denetim sağlamak gibi çok boyutlu bir işlevsellik taşımıştır. Günümüz kamu ve özel sektör uygulamalarında gözlenen koordinasyon, danışmanlık ve temsil süreçlerinin, tarihsel olarak Osmanlı asistanlık sistemiyle temellenmiş olduğu anlaşılmaktadır.

Osmanlı İmparatorluğu’ndaki yönetici asistanlığı, hem kurumsal iletişim hem de yönetim organizasyonu açısından bir model niteliği taşımakta ve modern yönetim ile protokol yapılarının evrimini anlamada önemli bir referans noktası oluşturmaktadır.

“Bu perspektif, tarihsel kökenli yönetim-iletişim süreçlerinin sürekliliğini ve dönüşümünü inceleyen araştırmalar için de zengin bir kaynak sunmaktadır” (Ortaylı, 2000; Aydın, 2006).



SONUÇ

Bu çalışma, Türk devlet geleneğinde yönetici asistanlığı kurumunu, aracılık ve kapı bekçiliği kuramları perspektifinden ve siyasal iletişim ile yönetim iletişimi ekseninde incelemiştir; Hun İmparatorluğu'ndan Osmanlı İmparatorluğu'na kadar uzanan süreçte, bu kurumun tarihsel kökenlerini, işlevlerini ve dönemler arasındaki sürekliliğini bütüncül bir şekilde ortaya koymuştur. Araştırma bulguları, yönetici asistanlığı kurumunun yalnızca günlük yönetim ve operasyonel destek sağlamakla sınırlı kalmadığını, aynı zamanda devletin iç ve dış iletişimini düzenleyen, lider ile toplum ve devlet kurumları arasında bilgi akışını sağlayan stratejik bir köprü işlevi üstlendiğini göstermektedir.

Hun İmparatorluğu döneminde, kurultay temsilcileri ve danışmanlar, liderin karar alma süreçlerinde aracılık rolü üstlenmiş; kabileler arası koordinasyonu sağlayarak merkezi otoritenin etkinliğini artırmıştır. Bu dönemde asistanların işlevi, sözlü iletişim ve geleneksel yöntemlerle yürütülmüş olup, devletin yönetsel sürekliliğini temin eden merkezi ve yerel aktörler arasında kritik bir bağlantı noktası olmuştur.

Göktürk Devleti'nde ise kağanın çevresindeki idari ve diplomatik yardımcılar, kapı bekçiliği ve bilgi yönetimi işlevlerini yerine getirerek kurumsal hafızanın oluşmasına katkı sağlamışlardır. Bu döneme ait en önemli kaynaklardan olan Orhun Yazıtları, asistanlık kurumunun işlevlerini anlamak açısından önemli veriler sunmaktadır. Yazıtlarda, kağanın kararlarını yönlendiren danışmanlar ve devlet politikalarının uygulanmasını denetleyen yardımcılar aracılığıyla, devlet-toplum iletişiminin nasıl organize edildiği, bilgi akışının nasıl denetlendiği ve liderin meşruiyetinin nasıl toplumsal olarak pekiştirildiği açıkça görülmektedir. Orhun Yazıtları, Göktürk asistanlarının hem lideri hem de devlet kurumlarını destekleyen merkezi figürler olduğunu, devletin kurumsal hafızasının oluşumuna doğrudan katkıda bulunduklarını ortaya koymaktadır.

Selçuklu döneminde yönetici asistanlığı kurumu, daha sistematik ve kurumsal bir yapı kazanmıştır. Has hacılar, münşiler ve atabegler, hem devletin iç işleyişini hem de dış ilişkilerini düzenleyen araçlar olarak öne çıkmıştır. Yazılı belgelerin etkin kullanımı, protokol ve hiyerarşik düzen, asistanların görevlerini daha planlı ve organize biçimde yerine getirmelerini sağlamış, iletişim süreçlerini merkezi bir denetim mekanizmasıyla bütünleştirmiştir. Osmanlı İmparatorluğu'nda ise mabeyn müşirleri, reisülküttaplar ve defterdarlar, stratejik danışmanlık ve devlet-toplum iletişimi açısından aracılık işlevini

sürdürmüş; harem asistanları ve protokol görevlileri kapı bekçiliği sorumluluklarıyla devlet mekanizmasının etkin işleyişine katkıda bulunmuştur.

Araştırma bulguları, bu dört dönemde de asistanların bilgi akışının düğüm noktaları olarak merkezi ve yerel aktörler arasında köprü görevi üstlendiğini göstermektedir. Bu durum, yönetici asistanlığı kurumunun yalnızca işlevsel bir pozisyon değil, aynı zamanda Türk devlet geleneği içerisinde süreklilik arz eden bir yapı olduğunu ortaya koymaktadır. Hun ve Göktürklerde sözlü ve geleneksel iletişim ağları üzerinden yürütülen asistanlık, Selçuklu ve Osmanlı'da yazılı belgeler, protokol kuralları ve hiyerarşik yapı aracılığıyla kurumsallaşarak işlevsel sürekliliğini korumuştur. Böylece asistanlık, tarihsel süreç içerisinde bir gelenek hâline gelmiş, farklı dönemlerin yönetim ve iletişim araçları ile uyumlu biçimde evrilmiş ve modern yönetici asistanlarının işlevselliğine temel oluşturmuştur.

Sonuç olarak, yönetici asistanlığı kurumu, tarih boyunca hem aracılık hem de kapı bekçiliği işlevlerini üstlenerek devletin yönetim kapasitesini güçlendirmiş ve siyasal iletişimde merkezi bir rol oynamıştır. Modern yönetici asistanları, bu tarihsel geleneği günümüz yönetim ve iletişim dinamikleriyle bütünleştirerek, kurumsal temsil, danışmanlık, stratejik iletişim ve kriz yönetimi alanlarında kritik bir rol üstlenmektedir. Bu durum, Türk devlet geleneğinde yönetici asistanlığı kurumunun yalnızca geçmişte değil, günümüzde de sürekliliğini koruyan ve işlevsel olarak önemini sürdüren bir yapı olduğunu ortaya koymaktadır.

Bu çalışma ayrıca, farklı kültürlerdeki benzer kurumlarla yapılacak karşılaştırmalı araştırmalar için bir temel oluşturmakta ve modern yönetim uygulamalarında tarihsel geleneğin etkin biçimde bütünleştirilmesine dair çıkarımlar sunmaktadır. Yönetici asistanlığı kurumunun tarihsel kökenlerinin anlaşılması, günümüz yönetim ve iletişim süreçlerinin daha etkili tasarlanmasına, lider-çalışan-toplum ilişkilerinin güçlendirilmesine ve kurumsal hafızanın sürdürülebilir biçimde korunmasına katkı sağlayacaktır. Bundan sonraki araştırmacılar, bugünkü devlet düzeyinde yönetici asistanlığını inceleyebilir; araçlar ve araçlar değişse de, geleneğin sürekliliği sayesinde, Hun'dan Osmanlı'ya ve günümüze uzanan yönetici asistanlığı geleneğinin korunduğu ve işlevsel olarak bugün de önemini sürdürdüğü ortaya çıkarılabilir.

KAYNAKÇA

Kitaplar ve Monografiler

- Acar, M. (2019). *Yönetişim: kavramsal çerçeve ve kamu yönetiminde uygulama boyutu*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Aydın, M. (2006). *Osmanlı sefer ve askerî yönetimi*. İstanbul: Tarih Vakfı Yayınları.
- Bahaeddin Ögel. (2001). *İslamiyetten önce Türk kültür tarihi*. Ankara: Türk Tarih Kurumu Yayınları.
- Barkan, Ö. (1943). *Osmanlı taşra teşkilâtı ve bilgi akışı*. Ankara: Türk Tarih Kurumu.
- Barfield, T. J. (1989). *The perilous frontier: nomadic empires and China*. Basil Blackwell.
- Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *qualitative research journal*, 9(2), 27–40. <https://doi.org/10.3316/QRJ0902027> “E.T. 29.04.2025”
- Castells, M. (2000). *The rise of the network society* (2nd ed.). Blackwell.
- Daft, R. L. (2016). *Management* (12th ed.). Boston: Cengage Learning.
- Demir, N. (2025). Asya Hun İmparatorluğu (M.Ö. 221–M.S. 216). *Türk dünyası ansiklopedisi*. <https://turkdunyasiensiklopedisi.gov.tr/detay/6602/Asya-Hun-%C4%B0mparatorlu%C4%9Fu-> “E.T. 07/08/2025”
- Drucker, P. F. (2007). *The practice of management*. New York: HarperBusiness.
- Easton, D. (1965). *A systems analysis of political life*. New York: Wiley.
- Eren, E. (2013). *Yönetim ve organizasyon: çağdaş ve küresel yaklaşımlar* (11. baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Esin, E. (1980a). *Orta asya'dan anadolu'ya Türk sanatının bin yılı*. Ankara: Türk Tarih Kurumu Yayınları.
- Esin, E. (1980b). *Türk kültürünün gelişme çağları*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Yayınları.
- Esin, E. (1980c). *Türk mitolojisi*. Ankara: Türk Tarih Kurumu Yayınları.
- Freeman, L. C. (1979). Centrality in social networks: conceptual clarification. *Social Networks*, 1(3), 215–239. [https://doi.org/10.1016/0378-8733\(78\)90021-7](https://doi.org/10.1016/0378-8733(78)90021-7) “E.T. 29/07/2025”

- Giray, H. (2011). Türk devlet geleneğinde danışmanlık ve yönetici asistanlığı. *Türk Kültürü İncelemeleri Dergisi*, 24(2), 45–68.
- Golden, P. B. (2011). *Central Asia in world history*. Oxford University Press.
- Gould, R. V., & Fernandez, R. M. (1989). Structures of mediation: a formal approach to brokerage in transaction networks. *sociological methodology*, 19, 89–126. <https://doi.org/10.2307/270949> “E.T. 20/03/2025”
- Hall, P. A., & Taylor, R. C. R. (1996). Political science and the three new institutionalisms. *Political Studies*, 44(5), 936–957.
- İnalcık, H. (2003). *Osmanlı imparatorluğu: klasik dönem (1300–1600)*. İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları / Yapı Kredi Yayınları.
- İnal, K. (2011). *Protokol: Diplomaside ayrıcalıklar ve bağımsızlıklar*. Kasım 2011.
- Kafesoğlu, İ. (1992). *Türk milli kültürü* (7. baskı). Ötüken Neşriyat.
- Kafesoğlu, İ. (1997). *Türk milli kültürü*. Ötüken Neşriyat.
- Karaduman, H. (2013). Siyasal iletişim ve medya: Lasswell’in iletişim modelinin analizi. *İletişim Araştırmaları Dergisi*, 31, 23–41.
- Karaduman, S. (2013). *Siyasal iletişim ve iktidar ilişkileri*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Karasar, N. (2020). *Bilimsel araştırma yöntemi: kavramlar, ilkeler, teknikler* (35. baskı). Nobel Akademik Yayıncılık.
- Katz, R. L. (2009). *Skills of an effective administrator*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Lewin, K. (1947a). Frontiers in group dynamics. *human relations*, 1(2), 143–153. <https://doi.org/10.1177/001872674700100201> “E.T. 30/12/2024”
- Lewin, K. (1947b). Frontiers in group dynamics: concept, method and reality in social science; social equilibria and social change. *Human Relations*, 1(1), 5–41. <https://doi.org/10.1177/001872674700100103> “E.T. 20/09/2025”
- Liu, X. (2001a). *The chinese neighbors and the northern nomads*. Harvard University Press.
- Liu, X. (2001b). *The silk road in world history*. Oxford University Press.
- McLuhan, M. (1962). *The Gutenberg galaxy: The making of typographic man*. Toronto: University of Toronto Press.
- Merçil, E. (2000). *Selçuklular’da hükümdar ve saray teşkilâtı*. İstanbul: Bilge Kültür Sanat.
- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. New York: Harper & Row.

- Nizamülmülk. (1999). *Siyasetnâme* (M. A. Köymen, Haz.). Ankara: Kültür Bakanlığı Yayınları.
- North, D. C. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge University Press.
- Ortaylı, İ. (2000a). *Osmanlı diplomasi tarihi*. Ankara: Türk Tarih Kurumu Yayınları.
- Ortaylı, İ. (2000b). *Osmanlı'da değişim ve anayasal rejim sorunu*. Ankara: Turhan Kitabevi.
- Parsons, T. (1951). *The social system*. Free Press.
- Peirce, L. P. (1993). *The imperial harem: women and sovereignty in the Ottoman Empire*. Oxford University Press.
- Pierre, J., & Peters, B. G. (2000). *Governance, politics and the state*. New York: St. Martin's Press.
- Rhodes, R. A. W. (1996). The new governance: governing without government. *Political Studies*, 44(4), 652–667.
- Sevim, A., & Merçil, E. (1995). *Selçuklu devletleri tarihi: siyaset, teşkilât ve kültür*. Ankara: Türk Tarih Kurumu Yayınları.
- Sezgin, F. (2022). *Kurumsal iletişim ve örgütsel strateji*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Sezgin, Y. (2022). *Kurumsal iletişim: teori ve uygulama*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Shoemaker, P. J., & Vos, T. P. (2009). *Gatekeeping theory*. New York: Routledge.
- Sinor, D. (1990). *The Cambridge history of early Inner Asia*. Cambridge University Press.
- Tekin, T. (1993). *Orhun yazıtları ve Göktürkler*. Ankara: Türk Dil Kurumu Yayınları.
- Tekin, T. (1994). *Orhun yazıtları*. Ankara: Türk Dil Kurumu Yayınları.
- Tellioglu, İ. (2019). *Göktürk Kağanlığı (552-745): Asya Hunlardan sonra Orta Asya'da kurulan Türk devleti*. Ondokuz Mayıs Üniversitesi. <https://avys.omu.edu.tr/storage/app/public/ibrahim.tellioglu/144939/G%C3%B6k-T%C3%BCrk%20Ka%C4%9Fanl%C4%B1%C4%9F%C4%B1.pdf> “E.T. 15/04/2025”
- Togan, Z. V. (1981). *Umumi Türk tarihine giriş*. Enderun Kitabevi.
- Ünal, B. (2018). Göktürklerde yönetim ve siyasi kurumlar. *Türk Kültür ve Medeniyetleri Dergisi*, 36(2), 123–142.
- Ünal, M. (2018). Türk devlet geleneğinde Mete Han ve yönetim anlayışı. *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayını*.

Yerebakan, M., Bekdemir, A., & Kantarcıoğlu, V. D. (2018). *Yönetici asistanlığı temel bilgiler el kitabı*. Ankara.

Yücebaş, E. (2014). Türk devlet geleneğinde yönetici asistanlığı. *İstanbul Üniversitesi Yayınları*.

Yücebaş, M. (2014). Tarihsel kurumsalcılık perspektifinden Osmanlı yönetim yapısı. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(2), 125–140.



ÖZ GEÇMİŞ

Ad Soyad: Büşra TUNCALI	
Eğitim Bilgileri	
Lisans	
Üniversite	Sakarya Üniversitesi
Fakülte	İletişim Fakültesi
Bölümü	İletişim Tasarımı ve Medya
Makale ve Bildiriler	
1. Tuncalı, B. (2024). Çocuk ve Gençlik Medyası: Sakarya Üniversitesi Öğrencilerinin Medya Tüketim Alışkanlıkları ve Dijital Platformların Etkisi. In M. Aslan ve D. Göker (Eds), 4 Uluslararası İletişim Bilimleri Sempozyumu (ICOMS) Bildiri Özet ve Tam Metin Kitabı (ss. 347-356). Sakarya Üniversitesi. https://icoms.sakarya.edu.tr	