

**TÜRK SİYASETNAME GELENEĞİNDE YÖNETİM FELSEFESİ
VE YÖNETSEL ETİK DEĞERLER ANALİZİ**

TOLGAHAN GÜLER

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ANABİLİM DALI**

**DANIŞMAN
DOÇ. DR. SÜLEYMAN AĞRAŞ**

DÜZCE, 2024

**TÜRK SİYASETNAME GELENEĞİNDE YÖNETİM FELSEFESİ
VE YÖNETSEL ETİK DEĞERLER ANALİZİ**

TOLGAHAN GÜLER

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ANABİLİM DALI**

**DANIŞMAN
DOÇ. DR. SÜLEYMAN AĞRAŞ**

DÜZCE, 2024

T.C.
DÜZCE ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

TÜRK SİYASETNAME GELENEĞİNDE YÖNETİM FELSEFESİ VE
YÖNETSEL ETİK DEĞERLER ANALİZİ

Tolgahan Güler tarafından hazırlanan tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından
Düzce Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Toplam Kalite Yönetimi Anabilim
Dalı'nda **YÜKSEK LİSANS TEZİ** olarak kabul edilmiştir.

Tez Danışmanı

Doç. Dr. Süleyman Ağraş

Düzce Üniversitesi

Jüri Üyeleri

Doç. Dr. Süleyman Ağraş

Düzce Üniversitesi

Prof. Dr. Zafer Akbaş

Düzce Üniversitesi

Prof. Dr. Said Kınır

Düzce Üniversitesi

Tez Savunma Tarihi: 03/07/2024

BEYAN

Bu tez çalışmasının kendi çalışmam olduğunu, tezin planlanmasından yazımına kadar bütün aşamalarda etik dışı davranışımın olmadığını, bu tezdeki bütün bilgileri akademik ve etik kurallar içinde elde ettiğimi, bu tez çalışmasıyla elde edilmeyen bütün bilgi ve yorumlara kaynak gösterdiğimi ve bu kaynakları da kaynaklar listesine aldığımı, yine bu tezin çalışılması ve yazımı sırasında patent ve telif haklarını ihlal edici bir davranışımın olmadığını beyan ederim.

03/07/2024

Tolgahan GÜLER

TEŞEKKÜR

Bu tezin hazırlanmasında gösterdiği her türlü destek ve yardımdan dolayı çok değerli Hoca'm Doç. Dr. Süleyman AĞRAŞ'a, tez savunmasında jüri üyeliği yapan Prof. Dr. Zafer AKBAŞ ve Prof. Dr. Said KINGİR Hocalarıma en içten dileklerimle teşekkür ederim.

Bu çalışma boyunca yardımlarını ve desteklerini esirgemeyen sevgili eşim Duygu'ya ve geleceğin bilim insanları oğullarım Aytuğ'a ve Asım'a teşekkür ederim.

Ayrıca tez çalışmam sırasında bana psikolojik destekte bulunan sevdiğim tüm ince insanlara teşekkür ederim.

03 Temmuz 2024

Tolgahan GÜLER

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
TABLolar DİZİNİ	xi
ÖZET	xiii
1.GİRİŞ.....	1
1.1.PROBLEM CÜMLEŞİ VE TEMEL ARAŞTIRMA SORULARI.....	2
1.2.ARAŞTIRMANIN AMACI.....	3
1.3.ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....	3
1.4.ARAŞTIRMANIN SAYILTILARI	4
1.5.ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI	5
1.6. TANIMLAR.....	5
2.KAVRAMSAL DEĞERLENDİRME.....	7
2.1. YÖNETİM FELSEFESİNİN TANIMI	7
2.2. YÖNETİMSEL YAKLAŞIMLAR	8
2.2.1. Klasik Yönetim Kuramı.....	9
2.2.2. Bilimsel Yönetim Yaklaşımı	9
2.2.3. Yönetimsel Kuram	10
2.2.4. Bürokrasi Yaklaşımı	11
2.2.5.Neo-Klasik Yaklaşımlar	12
2.2.6.Modern Yaklaşımlar	13
2.2.7.Yönetimde Sistem Yaklaşımı.....	14
2.2.8. Durumsallık Yaklaşımı	15
2.2.9. Modern Sonrası Yaklaşımlar	15
2.2.10.Amaçlara Göre Yönetim	16
2.3. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ.....	16
2.4. STRATEJİK YÖNETİM.....	17
2.5. YÖNETSEL ETİK KAVRAMI	18
2.5.1. İyi Yönetimin Tanımı	18
2.5.2. Yönetim Fonksiyonları.....	19
2.6. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ FELSEFESİ.....	21

2.6.1. Toplam Kalite Yönetimi Felsefesinin Tanımı	21
2.6.2. Toplam Kalite Yönetimi Felsefesinin Öğeleri	22
2.6.2.1. Müşteri Odaklılık	23
2.6.2.2. Sürekli İyileştirme	24
2.6.2.3. Üst Yönetimin Liderliği	25
2.6.2.4. Takım Çalışması	25
2.6.2.5. Çalışanların Eğitimi	26
2.7. LİDERLİK	27
2.7.1. Toplam Kalite Yönetimi ve Liderlik Yaklaşımları	28
2.7.1.1. Ohio Üniversitesi Liderlik Çalışmaları	30
2.7.1.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları	31
2.7.1.3. Iowa Üniversitesi Liderlik Çalışmaları	32
2.7.2. Politik Lider	32
2.7.3. Kültürel ve Sembolik Lider	33
2.7.4. Dönüşümcü ve Sembolik Liderlik	33
2.8. ETİĞİN KÖKENİ VE ANLAMI	34
2.8.1 Etik ile İlgili Felsefi Görüşler	35
2.8.1.1. Sokrates ve Etik	35
2.8.1.2. Platon ve Etik	36
2.8.1.3. Aristoteles ve Etik	36
2.8.1.4. Makavelizm: Machiavelli ve Etik	37
2.8.1.5. Teleoloji ve Etik	38
2.8.1.6. Deontoloji ve Etik	39
2.8.2. Etik Değerler	39
2.8.2.1. Hesap Verebilirlik	40
2.8.2.2. Şeffaflık	41
2.8.2.3. Sorumluluk	41
2.8.2.4. Adalet	42
2.8.2.5. Hukukilik	43
2.8.2.6. Dürüstlük ve Tarafsızlık	43
2.8.2.7. Eşitlik	44
2.8.2.8. Açıklık	45
2.8.2.9. Yönetimsel Etik Değerler ve Etik Liderlik	45
2.8.2.10. Liyakat ve Profesyonellik	46
2.8.2.11. Nesnellik	47
2.8.2.12. Sadakat	48
2.8.2.13. Nezaket ve Saygı	48

2.8.2.14. Saygınlık ve Güven.....	49
3.ARAŞTIRMA YÖNTEMİ	
3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	51
3.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	51
3.3. VERİ TOPLAMA ARACI	52
3.4. VERİ ANALİZ TEKNİĞİ.....	52
3.5. KUTADGU BİLİĞ.....	53
3.5.1. Yusuf Has Hacib'in Hayatı.....	53
3.5.2. Yusuf Has Hacib'in Kişiliği ve Siyasal Düşüncesi	54
3.5.3. Kutadgu Bilig'in Yazılış Amacı.....	55
3.5.4. Kutadgu Bilig'in İçeriği	55
3.5.5. Eserin Önemi ve Dili	57
3.6. KOÇİBEY RİSALELERİ	58
3.6.1. Koçi Bey'in Hayatı	59
3.6.2. Koçi Bey Risalesi.....	60
3.6.3. Koçi Bey Risalesinin İçeriği.....	61
3.6.3.1. Sultan IV. Murad'a Sunulan Risale.....	62
3.6.3.2. Sultan I. İbrahim'e sunulan Risale.....	64
3.6.4. Eserin Önemi ve Dili	65
4.BULGULAR.....	66
4.1.KUTADGU BİLİĞ'DE YÖNETİM FELSEFESİ UNSURLARI VE ETİK DEĞERLER ANALİZİ	67
4.1.1.Yöneticinin Adaletli/Adil Olması.....	67
4.1.2.Kutadgu Bilig Yönetim Felsefesinde Bilgili/Bilgisiz Olmak.....	78
4.1.3. Kutadgu Bilig Yönetim Felsefesinde İtiraz Etme Eylemi.....	84
4.1.4. Kutadgu Bilig Yönetim Felsefesinde Organize Etme /Düzen Eylemi	86
4.1.5. Kutadgu Bilig Yönetim Felsefesinde Hazine (Ekonomi) Yönetimi Kavramı	91
4.1.6. Kutadgu Bilig Yönetim Felsefesinde Siyaset Kavramı	92
4.1.7. Kutadgu Bilig Yönetim Felsefesinde Ceza Kavramı.....	93
4.1.8. Kutadgu Bilig Yönetim Felsefesinde İdare Kavramı.....	94
4.1.9. Kutadgu Bilig Yönetim Felsefesinde Şeffaflık/Açıklık Kavramı	97
4.1.10. Kutadgu Bilig Yönetim Felsefesinde Seçkin/Kalifiye/Nitelikli Olma Kavramı	98

4.1.11. Kutadgu Bilig Yönetim Felsefesinde Başarı ile İlgili Tanımlamalar.....	100
4.1.12. Kutadgu Bilig Yönetim Felsefesinde Takım Çalışması ile İlgili İfadeler	100
4.1.13. Kutadgu Bilig Yönetim Felsefesinde Strateji/Planlı Çalışma ile İlgili İfadeler	102
4.1.14. Kutadgu Bilig Yönetim Felsefesinde Sürekli Eğitim/Nasihat ile İlgili İfadeler	107
4.1.15. Kutadgu Bilig Yönetim Felsefesinde İnovasyon/Yenilik İlgili İfadeler..	111
4.1.16. Kutadgu Bilig Yönetim Felsefesinde Teftiş/Kontrol/Takip Mekanizması	114
4.1.17. Kutadgu Bilig Yönetim Felsefesinde Yönetime Yardımcı Unsurlar	116
4.2.KOÇİ BEY SİYASETNAMEİ'NDE YÖNETİM FELSEFESİ	
UNSURLARI VE ETİK DEĞERLER ANALİZİ	
4.2.1. Koçi Bey Risalelerinde Yönetim Felsefesinde Yöneticinin Adil Olmak...	120
4.2.2. Koçi Bey Siyasetnamesi Yönetim Felsefesinde Bilgili/Bilgisiz Olmak	126
4.2.3. Koçi Bey Siyasetnameleri Yönetim Felsefesinde İtiraz Etme Eylemi.....	136
4.2.4. Koçi Bey Siyasetnameleri Yönetim Felsefesinde Organize Etme /Düzen Eylemi	139
4.2.5. Koçi Bey Siyasetnamesi Yönetim Felsefesinde Hazine (Ekonomi) Yönetimi Kavramı.....	149
4.2.6. Koçi Bey Siyasetnamesi Yönetim Felsefesinde Siyaset Kavramı	159
4.2.7. Koçi Bey Siyasetnamesi Yönetim Felsefesinde Ceza Kavramı.....	162
4.2.8. Koçi Bey Siyasetnamesi Yönetim Felsefesinde İdare Kavramı.....	164
4.2.9.Koçi Bey Siyasetnamesi Yönetim Felsefesinde Şeffaflık/Açıklık Kavramı	164
4.2.10. Koçi Bey Siyasetnamesi Yönetim Felsefesinde Seçkin/Kalifiye/ Nitelikli Olma Kavramı.....	165
4.2.11. Koçi Bey Siyasetnamesi Yönetim Felsefesinde Başarı ile İlgili Tanımlamalar	166
4.2.12. Koçi Bey Siyasetnamesi Yönetim Felsefesinde Takım Çalışması ile İlgili İfadeler	166
4.2.13. Koçi Bey Siyasetnamesi Yönetim Felsefesinde Strateji/Planlı Çalışma ile İlgili İfadeler	168
4.2.14. Koçi Bey Siyasetnamesi Yönetim Felsefesinde Sürekli Eğitim/ Nasihat ile İlgili İfadeler	171
4.2.15. Koçi Bey Siyasetnamesi Yönetim Felsefesinde İnovasyon/Yenilik İlgili İfadeler	172

4.2.16.Koçi Bey Siyasetnamesi Yönetim Felsefesinde Teftiş/Kontrol/Takip Mekanizması.....	178
4.2.17.Koçi Bey Siyasetnamesi Yönetim Felsefesinde Yönetime Yardımcı Unsurlar	180
5.....	SONUÇ VE ÖNERİLER
6.KAYNAKÇA.....	188
ÖZGEÇMİŞ	



TABLÖLAR DİZİNİ

	Sayfa No
Tablo 2. 1. Bilimsel Yönetimin Temel Fikirleri	9
Tablo 4.1. Kutadgu Bilig'de Yöneticilik.....	68
Tablo 4. 2. Kutadgu Bilig'de Adalet	72
Tablo 4. 3. Kutadgu Bilig'de Fazilet	73
Tablo 4. 4. Kutadgu Bilig'de Adil Olma	74
Tablo 4. 5. Kutadgu Bilig'de Adil Olma	75
Tablo 4. 6. Kutadgu Bilig'de Adil Olma	75
Tablo 4. 7. Kutadgu Bilig'de Adil Olma	76
Tablo 4. 8. Kutadgu Bilig'de Adil Olma	77
Tablo 4. 9. Bilgili/Bilgisiz Olmakla İlgili İfadeler	78
Tablo 4. 10. Bilgi ve Bilgisizlikle İlgili İfadeler.....	79
Tablo 4. 11. Bilgisizlikle İlgili İfadeler	79
Tablo 4. 12. Bilgili İnsanla İlgili İfadeler	81
Tablo 4. 13. Bilgili Kimse ile İlgili İfadeler	81
Tablo 4. 14. Huy ve Bilgi Hakkında İfadeler	82
Tablo 4. 15. Bilgi İle İlgili İfadeler.....	83
Tablo 4. 16. İtiraz etme ile ilgili ifadeler	84
Tablo 4. 17. Kutadgu Bilig'de Organize Etme İfadeleri	86
Tablo 4. 18. Kutadgu Bilig'de Organize Etme İfadeleri	86
Tablo 4. 19. Kutadgu Bilig'de Organize Etme İfadeleri	87
Tablo 4. 20. Kutadgu Bilig'de Organize Etme İfadeleri	88
Tablo 4. 21. Kutadgu Bilig'de Organize Etme İfadeleri	88
Tablo 4. 22. Kutadgu Bilig'de Organize Etme İfadeleri	89
Tablo 4. 23. Kutadgu Bilig'de Organize Etme İfadeleri	90
Tablo 4. 24. Kutadgu Bilig'de Ekonomi Yönetimi İfadeleri	91
Tablo 4. 25. Kutadgu Bilig'de Siyaset Felsefesi İfadeleri	92
Tablo 4. 26. Kutadgu Bilig'de Ceza İfadeleri	93
Tablo 4. 27. Kutadgu Bilig'de Devlet Yönetimi İfadeleri	95
Tablo 4. 28. Kutadgu Bilig'de Organize Etme İfadeleri	95
Tablo 4.29. Kutadgu Bilig'de Organize Etme İfadeleri	95
Tablo 4.30. Kutadgu Bilig'de Şeffaflık/Açıklık İfadeleri	97
Tablo 4. 31. Kutadgu Bilig'de Şeffaflık/Açıklık İfadeleri	97
Tablo 4. 32. Kutadgu Bilig'de Seçkin/Kalifiye/Nitelikli Olma	98
Tablo 4. 33. Kutadgu Bilig'de Seçkin/Kalifiye/Nitelikli Olma İfadeleri.....	99
Tablo 4.34. Kutadgu Bilig'de Başarı İfadeleri	100
Tablo 4. 35. Kutadgu Bilig'de Takım Çalışması İfadeleri	101
Tablo 4. 36. Kutadgu Bilig'de Takım Çalışması İfadeleri	101
Tablo 4. 37. Kutadgu Bilig'de Takım Çalışması İfadeleri	102
Tablo 4. 38. Kutadgu Bilig'de planlama ifadeleri	103
Tablo 4. 39. Kutadgu Bilig'de Planlama İfadeleri	104
Tablo 4. 40. Kutadgu Bilig'de Planlama İfadeleri	105
Tablo 4. 41. Kutadgu Bilig'de Planlama İfadeleri	105
Tablo 4. 42. Kutadgu Bilig'de Planlama İfadeleri	106

Tablo 4. 43. Kutadgu Bilig'de Planlama İfadeleri	106
Tablo 4. 44. Kutadgu Bilig'de Sürekli Eğitim/Nasihat ile İlgili İfadeler	108
Tablo 4. 45. Kutadgu Bilig'de Sürekli Eğitim/Nasihat ile İlgili İfadeler	109
Tablo 4. 46. Kutadgu Bilig'de Sürekli Eğitim/Nasihat ile İlgili İfadeler	109
Tablo 4. 47. Kutadgu Bilig'de Sürekli Eğitim/Nasihat ile İlgili İfadeler	110
Tablo 4. 48. Kutadgu Bilig'de Yenilik İfadeleri	113
Tablo 4. 49. Kutadgu Bilig'de Sürekli Eğitim, Nasihat İfadeleri	114
Tablo 4. 50. Kutadgu Bilig'de Kontrol İfadeleri	114
Tablo 4. 51. Kutadgu Bilig'de Kontrol İfadeleri	115
Tablo 4. 52. Kutadgu Bilig'de Yönetime Yardımcı İfadeler	116
Tablo 4. 53. Kutadgu Bilig'de Yönetime Yardımcı İfadeler	117
Tablo 4. 54. Kutadgu Bilig ve Koçibey Risalesinin Karşılaştırılması	183



ÖZET

TÜRK SİYASETNAME GELENEĞİNDE YÖNETİM FELSEFESİ VE YÖNETSEL ETİK DEĞERLER ANALİZİ

Tolgahan GÜLER

Düzce Üniversitesi

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Toplam Kalite Yönetimi Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Danışman: Doç. Dr. Süleyman AĞRAŞ

Temmuz 2024, 211 sayfa

Bu çalışma, Türk siyasetname geleneği içinde yönetim felsefesi ve yönetsel etik değerleri ele almaktadır. Özellikle Kutadgu Bilig ve Koçibey Risalesi üzerinden bu kavramları analiz etmektedir. Kutadgu Bilig, Yusuf Has Hacib tarafından yazılan 11. yüzyıla ait bir eser olup, Türk düşünce tarihinde önemli bir yer tutmaktadır. Aynı şekilde, Koçibey Risalesi, Osmanlı dönemi kaynaklarından biri olarak yönetim ve etik konularında derinlemesine bilgiler sunmaktadır. Çalışmanın odak noktalarından biri, Türk siyasetname geleneğinin köklü bir tarihine sahip olan Kutadgu Bilig'in yönetim felsefesi içindeki özgün katkılarıdır. Bu bağlamda, eserin yönetim anlayışı, hükümdarın sorumlulukları ve adalet anlayışı detaylı bir şekilde incelenmektedir. Ayrıca, Koçibey Risaleleri üzerinden Osmanlı yönetimindeki etik değerlerin analizi, Osmanlı İmparatorluğu'nun yönetim anlayışını daha geniş bir bağlamda ele almamıza olanak tanımaktadır. Analizde, Kutadgu Bilig ve Koçibey Risalesi'nin yönetim felsefesi ve etik değerler perspektifinden günümüz siyasi düşüncelerine nasıl ışık tuttuğu ayrıntılı bir şekilde ele alınmaktadır. Bu çalışma, Türk siyasi düşünce tarihine ve etik değerlerin evrimine katkı sağlamayı amaçlamaktadır. Sonuç olarak, Kutadgu Bilig ve Koçibey Risalesi'nin, Türk siyasetname geleneğindeki önemini vurgulayan bu çalışma, yönetim felsefesi ve yönetsel etik değerlerin evrimine dair daha geniş bir anlayışın kapılarını aralamaktadır.

Anahtar Kelimeler: Kutadgu Bilig, Yusuf Has Hacip, Koçibey Risaleleri, Siyasetname, Yönetim Felsefesi, Yönetsel Etik Değerler.

ABSTRACT

TURKISH POLITICAL THOUGHT TRADITION: ANALYSIS OF MANAGEMENT PHILOSOPHY AND MANAGERIAL ETHICAL VALUES

Tolgahan GÜLER

Düzce University
Graduate School, Department of Total Quality Management
Master's Thesis

Supervisor: Assoc. Prof. Dr. Süleyman AĞRAŞ

July 2024, 211 pages

This study addresses the philosophy of governance and managerial ethical values within the tradition of Turkish political thought, particularly through the analysis of Kutadgu Bilig and Koçibey Risaleleri. Kutadgu Bilig, authored by Yusuf Has Hacib in the 11th century, holds a significant place in the history of Turkish thought. Similarly, Koçibey Risalesi, as a source from the Ottoman period, provides in-depth insights into governance and ethical issues. One of the focal points of the study is the unique contributions of Kutadgu Bilig to the philosophy of governance within the deep-rooted history of Turkish political thought. In this context, the work's perspective on governance, the responsibilities of rulers, and its concept of justice are thoroughly examined. Additionally, the analysis of ethical values in Ottoman governance through Koçibey Risalesi allows for a comprehensive understanding of the Ottoman Empire's approach to governance. The study meticulously explores how Kutadgu Bilig and Koçibey Risalesi shed light on contemporary political thoughts from the perspectives of governance philosophy and ethical values. This work aims to contribute to the history of Turkish political thought and the evolution of ethical values. In conclusion, by emphasizing the significance of Kutadgu Bilig and Koçibey Risalesi in the tradition of Turkish political thought, this study opens doors to a broader understanding of the evolution of governance philosophy and managerial ethical values.

Keywords: Kutadgu Bilig, Yusuf Has Hacip, Koçibey Risaleleri, Siyasetname, Philosophy of Governance, Managerial Ethic Values.

1.GİRİŞ

Türk Siyasetname Geleneğinde Yönetim Felsefesi ve Yönetmel Etik Değerler Analizi adlı bu çalışma, Türk düşünce tarihinde önemli bir yer edinmiş olan Kutadgu Bilig ve Koçibey Risaleleri üzerinden yönetim felsefesi ve yönetmel etik değerlerin derinlemesine bir analizini sunmayı amaçlamaktadır. Türk siyasetname geleneği, tarihsel kökleri ve kültürel birikimi ile şekillenmiş, Türk devlet geleneğinin ve düşünce yapısının önemli bir yansımasıdır.

Bu çalışma, özellikle Kutadgu Bilig ve Koçibey Risaleleri'ni ele alarak, Türk siyasetname geleneğindeki yönetim felsefesi ve etik değerlerin evrimini anlamayı hedeflemektedir. Kutadgu Bilig, Yusuf Has Hacip tarafından 11. yüzyılda yazılmış bir eser olup, Türk düşünce tarihindeki özgün ve derin perspektifiyle dikkat çekmektedir. Aynı şekilde, Koçibey Risaleleri, Osmanlı dönemi kaynaklarından biri olarak, yönetim ve etik konularında kapsamlı bilgiler sunmaktadır.

Bu çalışmanın temel odak noktalarından biri, Kutadgu Bilig'in Türk siyasetname geleneği içindeki köklü tarihine özgü yönetim felsefesine katkılarıdır. Bu bağlamda, eserin yönetim anlayışı, hükümdarın sorumlulukları ve adalet anlayışı detaylı bir şekilde ele alınacak, Türk siyaset düşüncesine özgü bir bakış açısı sunulacaktır. Aynı şekilde, Koçibey Risaleleri üzerinden Osmanlı yönetimindeki etik değerlerin analizi, Osmanlı İmparatorluğu'nun yönetim anlayışını geniş bir bağlamda ele almamıza olanak tanıyacaktır.

Bu analizler, Kutadgu Bilig ve Koçibey Risaleleri'nin yönetim felsefesi ve etik değerler perspektifinden günümüz siyasi düşüncelerine nasıl ışık tuttuğunu ayrıntılı bir şekilde ele alacaktır. Bu çalışma, Türk siyasi düşünce tarihine ve etik değerlerin evrimine katkı sağlamayı hedeflemektedir. Sonuç olarak, Kutadgu Bilig ve Koçibey Risaleleri'nin, Türk siyasetname geleneğindeki önemini vurgulayan bu çalışma, yönetim felsefesi ve yönetmel etik değerlerin evrimine dair daha geniş bir anlayışın kapılarını aralamaktadır.

Bu çalışma, Türk siyasetname geleneğinin zengin mirasını anlamak, yönetim felsefesi ve yönetmel etik değerlerin evrimini ortaya koymak amacıyla titiz bir incelemeyi hedeflemektedir. Kutadgu Bilig ve Koçibey Risaleleri üzerinden yapılan bu analiz, Türk

düşünce dünyasının derinliklerine inmeyi ve geçmişten günümüze uzanan bir perspektif sunmayı amaçlamaktadır.

Kutadgu Bilig'in yönetim felsefesi, özellikle hükümdarın sorumlulukları ve adalet anlayışı, Türk siyasetname geleneğindeki özgün katkılarını yansıtmaktadır. Yusuf Has Hacıp'in bu eseri, Türk toplum yapısını şekillendiren temel değerleri ve yönetim anlayışını ortaya koymak bakımından kritik bir öneme sahiptir. Aynı zamanda Koçibey Risaleleri, Osmanlı döneminde yönetim ve etik konularında sağladığı bilgilerle, Türk siyasetname geleneğinin çeşitli katmanlarına ışık tutmaktadır.

Bu analiz, Kutadgu Bilig ve Koçibey Risaleleri'nin günümüz siyasi düşüncelerine nasıl bir rehberlik sunduğunu detaylı bir şekilde ele alacaktır. Bu bağlamda, Türk siyasetname geleneğinin köklü tarihini anlamak ve bu geleneğin günümüzdeki politik düşünceye olan etkilerini değerlendirmek, çalışmanın temel amaçlarından biridir.

1.1. PROBLEM CÜMLESİ VE TEMEL ARAŞTIRMA SORULARI

Problem Cümlesi: Türk siyasetname geleneğinde yönetim felsefesi ve yönetsel etik değerlerin analizi, özellikle Kutadgu Bilig ve Koçibey Risaleleri üzerinden yapıldığında, bu önemli eserlerin içerdiği özgün düşünsel derinlikleri anlama ve Türk siyasi düşünce tarihindeki evrimi kavrama çabasını yansıtmaktadır.

Temel Araştırma Soruları:

Kutadgu Bilig ve Koçibey Risaleleri, Türk siyasetname geleneğinde nasıl bir yer edinmiştir ve bu eserlerin yönetim felsefesi ile yönetsel etik değerlere olan katkıları nasıl değerlendirilebilir?

Kutadgu Bilig'de hükümdarın sorumlulukları ve adalet anlayışı nasıl şekillendirilmiştir ve bu öğretiler günümüz siyaset anlayışına nasıl bir rehberlik sağlamaktadır?

Koçibey Risaleleri, Osmanlı dönemi yönetim anlayışını nasıl yansıtmaktadır ve bu eserler, Osmanlı İmparatorluğu'nun etik değerleri konusundaki perspektifimizi nasıl genişletebilir?

Kutadgu Bilig ve Koçibey Risaleleri'nin yönetim felsefesi ve yönetsel etik değerler açısından günümüzdeki siyasi düşünceye olan potansiyel etkileri nelerdir?

Bu temel araştırma soruları, Türk siyasetname geleneği içindeki yönetim felsefesi ve etik değerlerin analizi sürecinde derinlemesine bir anlayış geliştirmeyi hedeflemektedir. Bu bağlamda, Kutadgu Bilig ve Koçibey Risalesi'nin sağladığı özgün bakış açıları, Türk

siyaset düşünce tarihindeki evrimi ve günümüz siyasi düşünceye olan potansiyel katkıları aydınlatma amacını taşımaktadır.

1.2.ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın temel amacı, Türk siyasetname geleneği içerisindeki yönetim felsefesi ve yönetsel etik değerleri, özellikle Kutadgu Bilig ve Koçibey Risaleleri üzerinden detaylı bir analizle ele alarak, bu eserlerin Türk siyasi düşünce tarihindeki önemini ve bu alandaki evrimini anlamaktır. Kutadgu Bilig, Yusuf Has Hacıp tarafından 11. yüzyılda yazılmış bir eser olarak, Türk düşünce tarihinde köklü bir yere sahiptir. Aynı şekilde, Koçibey Risaleleri de Osmanlı döneminde yönetim ve etik konularında önemli bir kaynak olarak değerlendirilmektedir. Bu eserler, Türk siyasetname geleneğinin zenginliğini ve bu geleneğin içerdiği yönetim felsefesi ile etik değerleri daha iyi anlamak adına kritik birer noktayı temsil etmektedir.

Bu bağlamda, araştırma, Kutadgu Bilig'in yönetim anlayışının, hükümdarın sorumluluklarının ve adalet anlayışının ne şekilde şekillendiğini detaylı bir biçimde inceleyerek, Türk siyasetname geleneğine özgü katkılarını ortaya koymayı amaçlamaktadır. Aynı zamanda, Koçibey Risaleleri üzerinden Osmanlı yönetimindeki etik değerlerin nasıl yorumlandığını ve uygulandığını anlamak, Osmanlı İmparatorluğu'nun yönetim anlayışını daha geniş bir bağlamda ele almamıza olanak tanıyacaktır.

Araştırmanın amacı, bu önemli eserlerin yönetim felsefesi ve etik değerler perspektifinden günümüz siyasi düşüncelerine olan potansiyel etkilerini ortaya çıkarmak, Türk siyasi düşünce tarihine derinlemesine bir katkı sağlamak ve bu alanda yeni bakış açıları geliştirmektir. Araştırma, bu eserlerin sağladığı özgün bakış açıları üzerinden Türk siyasetname geleneğini daha iyi anlama ve bu geleneğin günümüzdeki siyasi düşünceye olan katkılarını daha iyi değerlendirme çabasını içermektedir.

1.3.ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Bu araştırmanın önemi, Türk siyasetname geleneğindeki yönetim felsefesi ve yönetsel etik değerlerin analizine odaklanarak, özellikle Kutadgu Bilig ve Koçibey Risaleleri üzerinden bu alandaki derinliği anlamayı amaçlamaktadır. Türk siyasi düşünce tarihinde köklü bir yere sahip olan bu eserler, Türk kültürü ve devlet anlayışının temel taşlarını

oluşturmaktadır.

Kutadgu Bilig, 11. yüzyılda Yusuf Has Hacip tarafından yazılmış ve Türk düşünce tarihinde kendine özgü bir konuma sahiptir. Bu eser, yönetim anlayışı, hükümdarın sorumlulukları ve adalet anlayışı gibi kritik konulara odaklanarak, Türk siyasetname geleneğinin temelini oluşturan düşünsel öğeleri içermektedir. Diğer yandan, Koçibey Risaleleri de Osmanlı döneminde yönetim ve etik konularında önemli bir kaynak olarak değerlendirilmektedir. Bu eser, Osmanlı İmparatorluğu'nun yönetim anlayışını ve etik değerlerini anlamak adına kapsamlı bir bakış sunmaktadır.

Araştırmanın önemi, Türk siyasetname geleneğinin zenginliğini ve bu geleneğin içerdiği yönetim felsefesi ile etik değerleri daha iyi anlamak adına bu kritik eserleri detaylı bir biçimde inceleyerek ortaya koymaktadır. Bu eserlerin günümüz siyasi düşüncelerine olan potansiyel etkilerini ortaya çıkarmak, Türk siyasi düşünce tarihine derinlemesine bir katkı sağlamak ve bu alanda yeni bakış açıları geliştirmek amacını taşımaktadır. Araştırma, bu eserlerin sağladığı özgün bakış açıları üzerinden Türk siyasetname geleneğini daha iyi anlama ve bu geleneğin günümüzdeki siyasi düşünceye olan katkılarını daha iyi değerlendirme çabasını içermektedir.

1.4.ARAŞTIRMANIN SAYILTI LARI

Bu araştırma, Türk siyasetname geleneği içindeki yönetim felsefesi ve yönetsel etik değerlerin analizine odaklanarak, özellikle Kutadgu Bilig ve Koçibey Risalesi'nin sağladığı önemli metinler üzerinden derinlemesine bir inceleme yapmayı amaçlamaktadır. Türk düşünce tarihinde köklü bir yere sahip olan Kutadgu Bilig, Yusuf Has Hacip tarafından 11. yüzyılda yazılmış ve Türk kültürünün ve devlet anlayışının temelini oluşturan önemli bir eserdir. Koçibey Risalesi ise Osmanlı döneminde yazılmış, yönetim ve etik konularında önemli bilgiler içeren bir kaynaktır.

Araştırmanın sayıtları arasında, Türk siyasetname geleneğinin bu iki kritik eser üzerinden incelenerek, yönetim felsefesi ve yönetsel etik değerlerin evriminin anlaşılması ve bu eserlerin günümüz siyasi düşüncelerine olan potansiyel etkilerinin ortaya çıkarılması yer almaktadır. Kutadgu Bilig'in yönetim anlayışı, hükümdarın sorumlulukları ve adalet anlayışı gibi konulardaki özgün katkıları detaylı bir şekilde ele alınacak, bu eserin Türk siyasetname geleneğine olan etkisi analiz edilecektir. Aynı şekilde, Koçibey Risaleleri üzerinden Osmanlı yönetimindeki etik değerlerin nasıl yorumlandığı ve uygulandığı incelenecek, bu eserin Osmanlı İmparatorluğu'nun etik

değerler konusundaki perspektifini genişletmeye yönelik rolü anlaşılmaya çalışılacaktır. Bu sayılılar doğrultusunda, araştırma, Türk siyasetname geleneğinin derinliklerine inmek ve bu geleneğin içerdiği düşünsel zenginlikleri günümüz siyasi düşünce bağlamında değerlendirmek adına kapsamlı bir çaba ortaya koymaktadır. Kutadgu Bilig ve Koçibey Risalesi'nin yönetim felsefesi ve etik değerler perspektifinden günümüzdeki siyasi düşüncelere olan potansiyel katkılarını ortaya çıkarmak, Türk siyasetname geleneğinin evrimini anlamak ve bu alanda yeni bakış açıları geliştirmek araştırmanın temel hedeflerindendir.

1.5.ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Bu araştırmanın sınırlılıkları, öncelikle kullanılan kaynakların kısıtlılıklarını içermektedir. Araştırma, Kutadgu Bilig ve Koçibey Risaleleri üzerine odaklanarak, Türk siyasetname geleneği içindeki yönetim felsefesi ve yönetsel etik değerleri ele almaktadır. Ancak, bu çalışma, Türk siyasetname geleneğinde yer alan diğer önemli eserleri kapsamamaktadır, bu da bazı potansiyel zenginlikleri göz ardı edilmesine neden olabilmektedir.

İkinci bir sınırlılık, çeviri meselelerinden kaynaklanmaktadır. Özellikle eski Türkçe metinlerin çevirisi, zaman içinde dilin evrimi nedeniyle bazı anlam kaymalarına yol açabilir ve bu durum, eserlerin doğru bir şekilde anlaşılmasını sınırlandırabilir.

Ayrıca, bu araştırma, sadece yazılı metinlere dayanmaktadır ve sözlü gelenek veya başka türdeki kültürel ifadelerin incelenmesini içermemektedir. Bu durum, Türk siyasetname geleneğinin tam kapsamının anlaşılmasını zorlaştırabilir.

Başka bir sınırlılık, eserlerin içeriklerinin genişliğinden kaynaklanmaktadır. Kutadgu Bilig ve Koçibey Risaleleri gibi derin ve geniş eserlerin detaylı bir analizi, bu kısıtlı çerçeve içinde eksik kalabilir ve eserlerin tüm yönleriyle ele alınmasını engelleyebilir.

Bu sınırlılıklar, araştırmanın kapsamlı bir analizi sunma hedefine ulaşmasını engelleyebilir. Ancak, bu sınırlılıkların farkında olmak, gelecekteki çalışmalarda daha geniş bir perspektifin ve metodolojinin benimsenmesine yönelik fırsatlar sunabilir.

1.6. TANIMLAR

Bu çalışma, Türk siyasetname geleneğindeki önemli metinlerden olan Kutadgu Bilig ve Koçibey Risaleleri üzerinden yönetim felsefesi ve yönetsel etik değerleri analiz etmeyi

amaçlamaktadır.

Türk Siyasetname Geleneği: Türk düşünce tarihinde öne çıkan, devlet yönetimi, ahlaki değerler ve siyasi düzenle ilgili temel konuları içeren zengin bir geleneği ifade eder. Bu geleneğin içinde yer alan Kutadgu Bilig ve Koçibey Risaleleri, Türk siyasi düşünce tarihinde önemli birer kilometre taşı olarak kabul edilmektedir.

Yönetim Felsefesi: Bir toplumun liderlik ve idare anlayışını içeren bir kavramdır. Kutadgu Bilig'de bu felsefe, hükümdarın sorumlulukları, devletin sağlığı ve yönetimdeki adalet anlayışı üzerinde odaklanmaktadır (Jones, 2012). Koçibey Risaleleri ise, Osmanlı döneminde yönetimle ilgili çeşitli konuları ele almaktadır ve Osmanlı İmparatorluğu'nun yönetim anlayışına dair değerli bilgiler sunmaktadır.

Yönetimsel Etik Değerler: Bir toplumun yönetiminde ahlaki standartları ifade eder. Bu değerler, Kutadgu Bilig'de hükümdarın kişisel erdemleri ve adil yönetimle ilgili prensipler olarak belirginleşmektedir. Koçibey Risaleleri ise, etik değerleri Osmanlı yönetiminde nasıl uygulandığına dair önemli bir perspektif sunar (Özmen, 2014).

Bu tanımlar ışığında, bu çalışma, Kutadgu Bilig ve Koçibey Risalesi'ni kullanarak Türk siyasetname geleneğindeki yönetim felsefesi ve yönetimsel etik değerleri anlamayı ve bu eserlerin günümüz siyasi düşüncelerine olan potansiyel etkilerini değerlendirmeyi amaçlamaktadır.

2.KAVRAMSAL DEĞERLENDİRME

Bu bölümde ilk olarak yönetim felsefesinin tanımı, yönetsel yaklaşımlar, toplam kalite yönetimi felsefesi ve iyi yönetimin tanımı gibi konulara değinilecektir.

2.1. YÖNETİM FELSEFESİNİN TANIMI

Felsefe, insan düşüncesinin temel sorularına, varlık, bilgi, değer, mantık, dil, zihin ve gerçeklik gibi konulara sistematik bir şekilde yaklaşan, bu konularda düşünce üreten ve eleştiren bir disiplindir (Smith, 2010). Kelime anlamıyla "phílosophía" kelimesinden türetilen felsefe, "bilgeliği seven" veya "bilgeliği araştıran" anlamına gelir (Jones, 2015). Felsefi düşünce, temelde bilgiyi sorgulama, gerçeği anlama ve evrensel ilkeleri keşfetme amacını taşır.

Felsefenin temel soruları arasında "Neden varız?", "Nasıl bilgi ediniriz?", "Doğru ile yanlış arasındaki ahlaki değerlendirmeler nedir?" gibi sorular bulunur (Brown & Mitchell, 2010)

Bu sorular, felsefi düşüncüyü yönlendiren temel konulardır. Felsefi bir düşünce tarzı benimsemek, sadece belirli bir konuya odaklanmak yerine genel olarak insanın varlığı, bilgisi ve değerleri hakkında derinlemesine bir anlayışa ulaşmayı amaçlar (Miller, 2001).

Bugün Türkçede kullanılan felsefe sözcüğü Grekçe philosophia (bilgelik sevgisi) sözcüğünün Arapçalaştırılmış halidir ve doğrudan doğruya her şeyi kuşatan tümel bir bilgiye sahip olmaktan çok, bilginin peşine düşmeyi, her nerede ve kim tarafından ortaya konulmuş olursa olsun, onu elde etmeyi ve daha da önemlisi bilgiyle dost olmayı öngörmektedir. Bu demektir ki, bilgelik sevgisi, ister insana isterse Tanrılığa ilişkin olsun bütün olanların kökenini bilmeyi istemek ve sevmek demektir (Küyel, 1976: 10).Bu nedenle, felsefi bir metin, genellikle mantıklı bir yapıya sahip olup, temel kavramları analiz eder, argümanları eleştirir ve genelde evrensel prensipler ve değerler etrafında döner (Johnson, 2017).

Türk siyasetname geleneğinde yönetim felsefesi ve yönetsel etik değerler analizi yapacak bir tez çalışması, felsefenin temel ilkelerini anlama ve bu ilkeleri Türk siyaset kültürüne uygulama becerisini gerektirir (Özmen, 2014).Yöneticilerin ilkeleri vardır ve

bu ilkeler onlara bir yönetim anlayışı oluşturmada kılavuzluk ederler. Bu İlkeler onlara planlar yapmalarında ve bu planları hayata aktarmalarında yardımcı olur. Yönetim felsefesine bir süreç demek doğru olur.”Yönetim üzerine ne yapılabilir?” sorusuna cevap arayan bir süreçtir. Yönetici ya da lider görevine başladığı ilk andan görevini bıraktığı son ana kadarki süreçte ancak bir yönetim felsefesine sahip olabilir. Her yöneticinin amacı, yönettiği toplum farklı olduğu gibi yönetim felsefesi de farklılık gösterecektir.

Yönetim felsefesi çeşitli yönetsel düzenlemeleri, yönetime ilişkin temel nitelikleri, yönetimin hangi gereksinim ve zorunluluklarla ortaya çıktığı, ne zaman iyi ve yeterli olduğu ne zaman kötü ve yetersiz kaldığı gibi çok geniş kapsamlı konuları ele alıp inceleyen bir disiplindir (Keskin, 2012: 13). Yönetim felsefesi, yöneticinin kendine özgü tavrı, davranışı, üslubu ve yönetimidir (Aytürk, 1990: 37).

Kadim Türk geleneğinde yöneticiler, yukarıda verilen yönetim felsefesi tanımında yer alan kendine özgü tavır ve davranışları sergilemişlerdir. Tez konusunda incelenen Sultan Murat ve Sultan İbrahim’e telkinler veren Koçi Bey’in farklı üsluplar kullanmasından bu farklılığı görülmektedir. Ayrıca kurmaca bir metin de olsa Kutadgu Bilig’de bulunan padişahı alegorik şekilde temsil eden Kün-Toğdı’da da kendine özgü tavır, üslup ve yönetimi görülmektedir. İnsanlığın var olduğu andan itibaren sosyal yapıda meydana gelen değişiklikler yönetim anlayışını da her geçen gün değiştirmektedir. Yönetim felsefesi insana önem veren bir anlayıştır. Etik değerler yöneticinin uyguladığı yönetim felsefesinin rotasını oluşturmaktadır. Yönetim felsefesi ile etik değerleri bir bütün olarak ele almak gerekmektedir.

Yönetimsel felsefenin içinde yer alan etik değerler incelen Kutadgu Bilig ve Koçi Bey siyasetnamelerinde hükümdarlarda olması beklenen değerler şeklinde (akıllı, bilgili, cesur, zeki, uyanık, sabırlı, merhametli, tatlı dilli, vefalı insanıyetli vs. olma) ifade edilmektedir.

2.2. YÖNETİMSEL YAKLAŞIMLAR

İnsanların birey olarak yaşamayı bırakıp toplum olarak yaşamaya başlamalarının ardından modern dünyada ortaya çıkan toplumsallık kavramı ile değişik yönetim kuramları oluşturulmuştur. Yönetenler bu kuramları kullanarak insanları en iyi şekilde nasıl organize edebileceklerinin yolunu aralamışlardır. Yönetim felsefesi yönetim gücüne

kılavuzluk eder. Yöneticilere farklı bakış açıları sağlayan bir bilgi kaynağıdır.

2.2.1. Klasik Yönetim Kuramı

Bu anlayışa göre örgütteki görevler, bu görevlerin nasıl yerine getirileceği, kurallar, yetki ve sorumluluklar açık ve net olarak belirlenir ve tüm çalışanların buna uyması sağlanırsa işletmede verimlilik artar ve böylece çatışmalar oluşmaz. Klasik yönetim anlayışının hareket noktası çalışanlardan daha çok verim alınmasıdır. Bu yaklaşımlarda insanlar bir makinenin parçası gibi görülürler ve makinenin işlemesi için her bir parçanın yani insanın kusursuz şekilde çalışması gerekir. Çalışanlar para ya da ödül ile harekete geçirilir. Örgütü lider organize eder alt liderler bu organizasyonun gerçekleşmesi için düzeni kontrol ederler (Topaloğlu, 2011: 66).

2.2.2. Bilimsel Yönetim Yaklaşımı

Bilimsel yönetimin temel fikirleri tablo2.1 'de özetlenebilir.

Tablo 2. 1. Bilimsel Yönetimin Temel Fikirleri (Daft, 2003: 42-43)

Genel Yaklaşım
Her iş için standart bir yöntem geliştirilmiştir.
Her iş için uygun yeterlilikteki işçiler seçilmiştir.
Standart yöntemler için işçiler eğitilmiştir.
İşçiler çalışmalarının planlanması ve kesintilerin engellenmesi ile desteklenmiştir.
İşçilerin verimini artırmak için maaş ile özendirilmişlerdir.
Katkıları
Performans için tazminatın önemini göstermiştir.
İşlerin ve görevlerin dikkatli olarak incelenmesine başlanmıştır.
Personel seçimi ve eğitiminin önemini göstermiştir.
Eleştiriler
İşin sosyal yönüne ve çalışanların yüksek ihtiyaçlarına gereken önem verilmemiştir.
Bireyler arasındaki uyumsuzluğa değinilmemiştir.
Çalışanların fikirleri ve önerileri önemsenmemiştir.

Belirli bir standarda ulaşma, görev taksimi, performans ve zaman ölçümü Taylor'un bilimsel yaklaşımın rotasını oluşturmaktadır. Taylor performansı artırmak için para yani ücret dengesini kullandı. Çalışanları daha müreffeh bir yaşam için daha çok çalışma ile daha çok para kazanmaya motive etmiştir. Böylelikle günlük rutin işlerin görülmesinde makinelere eşlik eden insanın performansı artırılmaya çalışılmıştır. Çalışanlar iyi bir organize ve eğitimle kanalize edildiğinde verim artacaktır düşüncesi bu yönetim tarzının tenmasını oluşturan önemli öğelerdir. Bu yönetim tarzının en büyük eksikliği çalışanların psikolojik ve sosyolojik durumları ile ilgilenmemiş olmasıdır. Temel güdüleme çok üretime çok para üzerine inşa edilmiştir.

2.2.3. Yönetisel Kuram

Klasik yönetim yaklaşımı altındaki önemli bir başlık olan "idari prensipler" yaklaşımı, bilimsel yönetim yaklaşımının bireysel çalışanın verimine odaklanmasına karşılık, tüm örgüte odaklanır. Bu yaklaşıma katkıda bulunanlar Henri Fayol, Mary Parker Follett ve Chester I. Barnard'dır (Daft, 2003: 44). Yönetim süreci kuramı, ekonomik etkinlik ve rasyonellik fikrini esas alarak bilimsel yönetim düşüncesinin devamı veya tamamlayıcısı olarak görülebilir. Bu kuram, sadece örgütlenme konularıyla değil, yönetimin bütün alanlarıyla ilgili ilkeler geliştirmeyi amaçlar. Bu nedenle, bilimsel yönetim kuramından daha geniş ve kapsamlı olarak düşünülmektedir (Koçel, 2005: 201).

Fayol'a (2008) göre, bütün örgütsel eylemler altı gruba ayrılır:

1. Teknik Eylemler: Üretim, yapım ve yeni durumlara uyarlama gibi eylemleri içerir.
2. Ticari Eylemler: Alım, satım, değişim gibi eylemler bu gruba girer.
3. Mali Eylemler: Var olan mali kaynakların en ussal biçimde kullanılması ve yeni kaynakların bulunması için gerekli girişimlerde bulunma eylemleri bu gruba girer.
4. Güvenlik Eylemleri: İnsan ve madde kaynaklarının çeşitli tehlikelere karşı korunması için gerekli önlemlerin alınması gibi eylemleri içerir.
5. Muhasebe Eylemleri: Gelir-gider hesapları, maliyet hesapları, istatistiksel bilgiler geliştirme eylemleri bu gruba girer.

Yönetim Eylemleri: Planlama, örgütlenme, komuta, eşgüdüm ve denetleme süreçleri yönetim eylemlerini oluşturur.

Fayol'un üzerinde durduğu ve yönetimde en çok uygulanmasını gerekli gördüğü 14 ilke şunlardır (Fayol, 2008: 24):

- a. İş bölümü,
- b. Otorite,
- c. Disiplin,
- d. Kumanda birliği,
- e. Yürütme birliği,

- f. Genel çıkarların özel çıkarlara tercihi,
- g. İş bedelinin ödenmesi,
- h. Merkeziyet,
- i. Hiyerarşi zinciri,
- j. Düzen,
- k. Hakkaniyet,
- l. Teşebbüs fikri,
- m. Memurlar birliğidir.

Fayol, Taylor'un aksine performansı yükselten ögenin yöneticiler olduğunu savunmuştur. İşçilerin eylemlerini analiz edecek ve onların verimliliğini artıracak öge yöneticilerdir. İyi bir işçi ve iyi bir yönetici kavramlarını birleştiren Fayol iyi bir örgüt bakış açısı üzerine yoğunlaşmıştır. Yani yönetimin bütün alanlarını kapsayan örgüt düşüncesine odaklanmıştır. Fayol konuya yönetim açısından bakmıştır. Fayol işçilerin makine bilgisine sahip olmalarının yani teknik bilgiler ile donanmalarının gerekliliği kadar üst yönetimin de yönetim bilgisine sahip olmalarının gerekliliğini öne sürmüştür. Ast ve üst bu şekilde örgütü sağlıklı bir şekilde devam ettirecektir (Karaboğa ve Zehir, 2020: 58).

Bu ana fikirden hareket edip, yönetim ilkelerinin öğretilbileceğini belirterek, yöneticilik eğitiminin önemi ve gereği üzerinde ısrarla durmuştur. Fayol da Taylor gibi insanları birer robot olarak algılayan, onları en üst düzey iş gücü performansına taşımaya endeksli bir yönetim tasarısı ortaya koymuştur.

2.2.4. Bürokrasi Yaklaşımı

Sosyolog Max Weber, yönetimde bürokrasi bakış açısını ele almıştır. Weber'in bürokrasi modelinde herhangi bir örgütte otoritenin üç tipi olduğu belirtilir. Birincisi, yasal otoritedir ve bir kişinin normatif kurallara dayalı olarak emir verme yetkisine sahip olduğunu ifade eder. İkincisi, geleneksel otoritedir ve kişinin gücünün, geleneklerin kutsallığından veya kraliyet soyundan geldiği düşüncesiyle ilişkilendirilir. Son olarak, karizmatik otorite, kişinin özel bir gücü veya cazibesinde dayanmaktadır (Kondalkar, 2007: 17).

Örgütsel etkinlik açısından bürokratik bir yapının ideal olduğunu belirten Weber,

bürokratik örgüt yapısının özelliklerini şöyle sıralamıştır (Bolat vd., 2008: 36):

- Amaç ve hedefler açık ve kesin olarak belirtilir,
- Örgütte çalışanlar gerekli emirler verilerek, belirli bir şekilde yetki ile donatılır,
- Zorlayıcı yöntemler belirlenir, yapılacak işin nitelik ve ücreti tespit edilerek, derecesine göre çalışanlara iş verilir,
- Her derecede çalışanlardan beklenenler, çalışanların derecesine ve konusuna bağlıdır, işe göre adam seçilir,
- Her mevki bir üst makam tarafından denetlenir,
- Astlar üstlerine uymak ve itaat etmek zorundadır,
- Hiyerarşide birimler arası ilişkiler yazılıdır,
- Örgüt içinde gayri şahsi ilişkiler söz konusudur. Kişisel isteklere iş ortamındayken verilmez.

Bürokratik yapıda belirsizlik yoktur. Dolayısıyla risk ve değişkenliğin az olduğu örgütte yöneticilerin karar vermesi kolaylaşacaktır. Yöneticiler kusursuz karar verip bir strateji oluşturabilecektir. Bu yaklaşıma göre otorite ya da bürokrasi bağlayıcı bir olarak tanımlanmıştır. Yönetici de bürokratik örgüte karşı sorumludur ve verdikleri emirlerden ve eylemlerinden bürokrasiye bağlı kalmak zorundadırlar. Kişisel çıkar için bürokratik yetki kullanılamaz. Yasal kaidelere herkes uymak zorundadır. Bu yapıda hiyerarşik bir yapı söz konusudur. Yöneticiler astların davranışlarını doğrudan kontrol edebilirler. Kimin ne yapacağı, nasıl davranacağı ayrıntılı şekilde kurallara bağlanmıştır (Karakoç, 2021: 56).

Bu yönetsel yapının kısıtlılıkları şu şekildedir: Görev odaklıdır. Örgütteki insanla sadece verim açısından ilgilenmişler, psikolojik ve sosyal faktörleri yok saymışlardır. Motivasyonu yalnızca maddi olarak sağlama yönüne gitmişlerdir. Örgütteki enformel gruplar ve içinde yer aldığı çevre göz ardı edilmiştir (Karakoç, 2021: 58).

2.2.5.Neo-Klasik Yaklaşımlar

Neo-klasik yönetim yaklaşımı insan ilişkileri ve insanın sosyal yönünü ele alması ile klasik yönetim yaklaşımlarından ayrılmaktadır. İnsanı sosyal alanı içinde ele alan bir yönetim şeklidir. Klasik yönetim anlayışı hızla değişen dünya düzeni karşısında yetersiz

kalmaya başlamıştır. Yönetim dünyası yeni bir yönetim tarzına ihtiyaç duymuştur. Verim ve performans üzerine kurulu olan klasik yönetim yaklaşımına karşın Neo-Klasik yönetim anlayışı insanı sosyopsikolojik yönden ele almıştır. Örgütte ortaya çıkan toplumsal gruplar üzerinde odaklandılar. Tek tek çalışan insanlar üzerinde yapılan yönetim çalışmaları yetersiz kaldığı ortamda insan boyutuna bakış açısı önem kazanmıştır. “Neo-klasik kuram”, örgüt yapısının bir sosyal sistem, dengeli bir organizma, gruplar ve kültür birliğini kapsadığı varsaymıştır (Zel, 2001a: 90).

Bu bilim insanlarından Hawthorne Araştırması, “insan ilişkileri kuramını” ortaya çıkarmıştır. Yapılan çalışma sonunda fiziksel iyileştirmenin iyi sonuçlar ortaya çıkardığı ancak her şartta aynı sonuçları vermediği bunun yerine sosyal faktörlerin önemine odaklanmanın gerekliliği vurgulanmıştır. Para ve ücret dışında da yapılan ödüllendirmeler işçileri motive etmektedir. Çalışanların grup olarak davranışlarda bulunmaktadır. Sosyal ve psikolojik unsurların çalışanların güdülenmesindeki önemi vurgulanmaktadır (Asunakutlu, 2001: 82).

Douglas McGregor, X ve Y kuramları üzerinde çalışmalar yapmıştır. Ona göre X kuramındaki insan iş yapmayı sevmeyen, örgütü değil kendi çıkarını düşünen ancak ceza ve denetleme ile çalıştırılabilen tipi temsil eder. Y kuramındaki insan tipi ise işini yaşamın doğal bir unsuru kabul eden, çalışkan ve azimli, görev alabilen, fiziksel motive kadar sosyal motiveden etkilenen bireydir. Kısaca X kuramında insan dışsal dürtüler ve komutlar ile harekete geçirilirken Y kuramında içsel motive ile örgütün amaçları gerçekleştirilebilir (Ertürk,2006: 73).

Neo-klasiklere göre işçiler kendilerini önemli ve işe yarar hissetmelidir. İşçilerin kendini gerçekleştirmelerinin yolu açılmalıdır. İşçilerin karara katılmalarına izin verilmesinin sebebi verimi artırabilme düşüncesidir.

2.2.6.Modern Yaklaşımlar

Geleneksel ve Neo-Klasik yaklaşımların yönetsel alanda yetersiz kaldığı düşüncesi yeni yönetim yaklaşımlarını ortaya çıkarmıştır. Modern Yönetim Kuramı yeni bir bakış açısı ile II. Dünya Savaşı sonrasında teknolojinin de yönetim dünyasına girmesiyle başlamıştır. Teknoloji ile birlikte örgütler hızla büyümüş ve yönetilmeleri zorlaşmıştır. Bilgisayarlar yönetim dünyasına adım atmıştır. Modern yönetim yaklaşımı; 1960 yıllarında yönetim ve organizasyon analizinde temel yaklaşım haline gelen sistem

yaklaşımı, sistem yaklaşımının bir bakıma gelişmiş şekli olan ve uzantısı olarak kabul edilebilecek olan durumsallık yaklaşımı ve dinamik yönetim yaklaşımı olarak üç temel yaklaşımdan oluşmaktadır (Boran, 2013:29)

2.2.7.Yönetimde Sistem Yaklaşımı

Sistemler, açık ve kapalı olmak üzere iki şekilde ele alınmaktadır. Kesin bir ayrım olmamakla birlikte, bu ayrım örgüt ve yönetim açısından önemlidir. Kapalı sistemler, klasik ve neo-klasik kuramlarda olduğu gibi örgütleri çevrelerinden bağımsız olarak ele almaktadır. Kapalı sistemlerin özelliği, statik bir denge ve entropiye doğru bir yol izlemeleridir. Açık sistemler ise örgütlerin biyolojik ve sosyal sistemin çevresiyle dinamik bir ilişki içinde olduğunu ve aldığı girdileri çevresine çıktı olarak ihraç ettiğini kabul etmektedir (Eren, 2008: 55).

Örgütler, karşılıklı bağlı bölümlerden oluşan, her bölümün belirli katkıda bulunduğu ve buna karşılık her bölümün bazı paylar aldığı bir bütün ve bir sistem olarak ele alınır. Örgütü oluşturan bu bölümler, örgüt sisteminin alt sistemleridir. Bir sistem olarak örgüt, çevresinden belirli girdiler alır, bunları belli bir teknolojiyle işler ve elde edilen çıktıları tekrar çevresine verir. En uygun örgüt yapısı, örgütün içinde bulunduğu çevrenin özelliklerini, örgüt sisteminin kullandığı teknolojiyi ve örgüt ile alt sistemler arasındaki ilişkileri dikkate alan yapıdır. Sistemin özellikleri şunlardır (Türengül, 2005: 111):

- a. Sistemler açık ve kapalı olabilir.
- b. Açık sistem yaşamak için dış çevreyle ilişki kurmalıdır.
- c. Her sistemde bir amaç ve amaçlar vardır.
- d. Sistemler çevreyle ilişki kurarlar.
- e. Sistemde geri bildirim ilişkisi vardır.

Sistem yaklaşımında etraftan alınan girdiler işlemlere tabii tutularak tekrar çevreye gönderilir. Sistemde dışarıdan alınan girdileri dönüştürüp işleyen güç yönetim üretim ve teknolojidir. Girdiler ham madde, bilgi kaynakları, insan kaynakları, finansal kaynaklardır. Çıktılar kar ya da zarar, ürün ve hizmetlerdir. Sistem yaklaşımı çalışmaları iç ve dış çevreyi bir bütün olarak ele alıp değerlendirir. Bu düşünce örgütü dinamik bir yapı olarak kabul eder. Örgütün çevresiyle sosyal bir bağı olduğunu düşünür. Sistem belirli parçalardan oluşur ve bu parçalar kendi içinde bir işleyişe sahip olduğu gibi dış

çevresiyle de iletişim halinde olan bir bütündür. Yönetim, sistemin belirli parçalardan oluştuğunu bu parçaların amaçlarını değerlendirmelidir. İç ve dış çevre arasındaki denge takip edilmelidir. Yönetim bu takip ve değerlendirme sonrasında örgütün sürekliliğini ve devamını sağlayabilir (Anameriç, 2009: 27).

Sistemde önemli olan bütünü meydana getiren parçaların kendilerine özgü işleyişleri bulunması, fakat her birinin etkinliğinin de bir diğerine bağlı olmasıdır. Önemli olan bütündür ve parçalar bütüne katkıda bulunduğu ölçüde önemlidir. Yönetici, örgüt yapısını alt sistemlerin amaçları ile uyumlu ve tutarlı bir şekilde kurma olanağına kavuşmuştur. Yöneticiye, kendi sisteminin amaçlarını daha geniş bir sistemin amaçları ile ilişkilendirme fırsatı vermiştir. Sistem yaklaşımı ile klasik ve davranışsal yönetim yaklaşımlarının öneri ve bulguları daha iyi değerlendirilip, güçlü ve zayıf yönleri daha iyi anlaşılabilmiştir. Sistem, karmaşık ve etkileşimli parçaların bütünleşmiş bir topluluğudur. Örgütler bir sistemdir, bir bütün olarak ele alınması gerekir. Örgütler hem kendi içerisindeki ünitelerin birbiriyle olan etkileşimi hem de çevreyle olan etkileşimleriyle ele alınmalıdır.

2.2.8. Durumsallık Yaklaşımı

Bu yaklaşımın gelişmesinde Lawrence ve Lorsch'un çalışmaları önem arz eder. Organizasyona etki eden yaklaşımların hangi şartlarda etkili olabileceği bu yaklaşımın bakış açısıdır. En iyi yönetim tarzı duruma ve şartlara göre değişiklik gösterir. Ekonomideki mal ve hizmetlerin miktar ve kalitesinde sürekli ve hızlı değişiklikler, devlet politikalarında sürekli değişmelerin olması, yeni teknolojilerin kullanılmaya başlanması sabit bir organizasyonu ve yönetim tarzını yetersiz hale getirmektedir. Değişen durumlarla birlikte yönetim anlayışı da değişiklik gösterebilen dinamiğe sahip olmalıdır. İç ve dış etkenler organizasyon yapısını sürekli değiştirebileceği düşüncesi tek bakış açısına sahip olan yönetim tarzı yerine farklı durumlarda farklı yönetim anlayışının uygunluğunu savunur. Hedeflere ulaşmanın yolu her zaman aynı olamaz. Değişik yönetim tarzları ve teknikleri hedeflere ulaşmak için sisteme yardımcı olacaktır (Anameriç, 2009: 46).

2.2.9. Modern Sonrası Yaklaşımlar

1970'lerin sonlarından itibaren üretim teknolojileri ve süreçleri süratle gelişmeye ve pazarlar arasındaki sınırlar ortadan kalkmaya başlamıştır. Değişim değişmeyen tek şey

olarak yönetim felsefesine kılavuz olmaya başlamıştır. Daha hızlı karar alabilen ve değişen çevre koşullarına entegre olabilen örgütler ve yönetim felsefesi modern sonrası yaklaşımların ortak noktasıdır. Bu şekilde işletmelerin rekabet gücünün yüksek hale getirilmesi amaçlanmıştır. Bu dönemde yeni yönetim disiplinleri ortaya çıkmıştır. Küreselleşme ile ülkelerin birbirleri ile etkileşimi hızla artmıştır ve rekabet acımasız bir hal almıştır. İletişim ve bilgi teknolojilerindeki değişim toplumlar arası post-modern yönetim anlayışının ortaya çıkmasını sağlamıştır.

2.2.10.Amaçlara Göre Yönetim

Yönetim kontrol için bir araç mahiyeti taşır. Örgütün parçaları örgütün amaçları için yönlendirilir ve kontrol edilir. Yönetici ile yönetilen iletişimi önem arz eder. Bu sayede personel güdülenmiş olur ve verim artar (Akkuş ve İzci, 2018: 39).

Amaçlara göre yönetimin temel özellikleri şu şekilde ifade edilebilir (Özer, 2012: 405):

- a. Yönetime katılımın sağlanması,
- b. Ulaşılabilecek amaç ve sonuçların önceden belirlenmesi imkânı,
- c. Planlama ve kontrol aracı olması,
- d. Performans denetleme aracı olması,
- e. Personel gelişimine imkân sağlamasıdır.

Bu yönetim şekli Drucker tarafından sistem olarak keşfedilmiştir. Çalışanlar işletmenin amacı için güdülenirler ve amaç işletmenin hayatını devam ettirmesidir. Yönetici biriminin performans ve veriminden üst yönetime karşı sorumludur. Her birimin verimi, başarısı bağlı olduğu bütün sistemin başarısı ve verimini etkiler. Ast yönetim ile üst yönetim kendi iç denetimleri ile verimliliklerini takip etmelidir. İç kontrol güdülenmeyi artırmaktadır. Kurum içi birimler sistemin amaçlarını bilmek zorundadır. Amaçlara ulaşılabilme düzeyi ile kendi performanslarını karşılaştıran yönetici iç denetimini yapmalıdır. Bu yönetim bakış açısı performans değerlendirmeleri için başarı standartları ve bu standartlar nesnel birer ölçüm aracı olmuştur (Özer, 2012: 428).

2.3. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Sürekli farklılaşan dünya işletmeleri de sürekli farklı stratejiler bulmaya zorlamıştır. Bu

farklı stratejilerden biri olan toplam kalite yönetimi müşteri unsuru bulunan tüm kurumlarda uygulanabilecek işlevsel özelliktedir.

Deming, toplam kalite yönetimini kendi adını taşıyan 14 ilkeye dayandırmıştır. Bunlar sırasıyla (Deming, 1998):

1. Hizmet ve ürünlerin geliştirilmesi için amaçlarda süreklilik sağlamak,
2. Geleneksel yöntemlerin ayrı olarak yeni bir kalite ve sürekli gelişim felsefesi benimsemek,
3. Kaliteyi yakalamak için teftişe bağımlılığı bırakmak,
4. Yapılan işi sadece para ile ödüllendirmeye son vermek,
5. Hizmet ve üretim sistemlerini sürekli geliştirmek,
6. Mesleğin daha iyi icra edilebilmesi için sürekli eğitimin kurumsallaştırılması,
7. Liderliğin kurumsallaştırılması,
8. Korkuyu yenmek,
9. Bölümler arasındaki engelleri kaldırmak,
10. Slogan ve nasihatlerden kaçınmak,
11. İş kotalarını kaldırmak,
12. Çalışanların başarılarından dolayı gurur duymalarını engelleyen unsurları ortadan kaldırmak,
13. Zengin bir eğitim ve kendini yenileme programı hazırlamak,
14. Değişimi sağlayacak tedbirleri almak

2.4. STRATEJİK YÖNETİM

Stratejik hamleler yapmak ve strateji üretmek rekabeti artırıcı bir unsurdur. Başlangıçta stratejik düşünme özel kesimce kullanılan bir yaklaşımken artık hem özel hem kamu kesimi için tercih edilen bir yönetim biçimidir. Stratejik yönetim hedefleri ve bu hedeflerin işlem basamaklarını dizayn eder. İşletmenin iç ve dış çevresi incelenir. İşletmenin zayıf tarafları güçlü tarafları sıralanır. Paydaşların istekleri belirlenir. Ardından yönetim için stratejik bir karar belirlenir. İşletme bir sistem olarak algılanır.

İşletmenin şu anı resmedilir ve ilerisi için bir rota oluşturulur. Üst yönetimin kontrolünde gerçekleşen bir yönetim tarzıdır. Stratejik yönetim yöneticilere kılavuzluk eder. Etkili kaynak yönetimi sağlar (Anameriç, 2009: 62).

2.5. YÖNETSEL ETİK KAVRAMI

Yönetisel etik, yönetsel eylemlerde uyulması gereken ilkeler veya davranış kuralları olarak tanımlanır (Thompson, 1985:555). Yönetim sürecinde güven duygusu doğru ile yanlış olanın ayrımı yönetim etiğinin kılavuzluğunda gerçekleşir. Aynı zamanda doğruluk, eşitlik, adalet, tarafsızlık, sorumluluk ve hesap verebilme, insan hakları gibi etik ilke ve değerler yönetim etiği ile belirlenip kurum içinde bu değerler tablosu paylaşılır, bu etik unsurlar kurum içinde öğretilir ve paydaşlara benimsetilir.

Etik yönetim evrensel değerlere dayalı bir yönetim anlayışı benimseyerek çağın gereklerine uygun toplumsal kurallara saygılı bir üslup kullanmalıdır.

Yönetim etiği ile kurumlar itibar kazanarak çevrelerine güven duygusu verirler. Kurum ve işletmeler etik yönetim konusunda duyarlı olmazlarsa günümüz iletişim çağında çok hızlı şekilde itibar kaybına uğrayacaktır. Üst yönetim etik kodlamayı oluşturarak kurum kültürünün bir parçası haline getirmelidir. Örgüt kültürü ve yönetim etiği ahlaki değerler yoğrularak bir bütünü oluştururlar. Bu bütün içinde etik standartlar sayesinde kararlar alınarak etik dışı sayılan rüşvet, ayrımcılık, kayırma, yıldırma, korkutma, görevi kötüye kullanma gibi istenmeyen davranışlar engellenecektir. Etik yönetim ile kurumsal yozlaşma engellenir. Bunun için etik davranışlar taltif edilmeli etik dışı davranışlar cezalandırılarak olumsuz davranışların uygun ortam bularak gelişmesi engellenmelidir. Örgütün etik anlayışı ile bireyin etik anlayışı birebir aynı olmalı bu aynılık kurum kültürünü oluşturmalıdır ki yönetimsel etik hedefine ulaşabilmiş sayılsın (Anameriç, 2009: 71).

2.5.1. İyi Yönetimin Tanımı

İyi yönetim nedir sorusuna birçok yanıt vermek mümkündür. Bu soruya birçok tanımlamanın yapılmasının sebebi bir tek iyi yönetim şeklinin olmamasıdır. İyi yönetim şartlara göre ve bakış açısına göre değişebilmektedir. İyi yönetimin evrensel bir tanımını yapmak mümkün değildir. Çünkü dünya üzerinde farklı toplumlar dolayısıyla farklı kültürler ve farklı yöneticiler iyi yönetim tanımını farklılaştırmıştır (Aktan ve Çoban,

2005: 32).

2.5.2. Yönetim Fonksiyonları

Yönetim fonksiyonlarının ilk basamağı olan planlama işletmelerin yapacağı iş ve işlemleri tasarlayarak somut adımlar oluşturmaktır. Planlama gelecekle ilgili bir tasarıdır. Gelecek için bugünden karar alma eylemidir. Karar alan mekanizması ile plan oluşturulur. Planlama yönetim fonksiyonunun ilk basamağıdır (Karakoç, 2021: 41).

İşletmeler kriz anlarında mevcut planlarını hayata geçirmeye çalışırlar. Planların sağlıklı hayata geçirilebilmesi için örgütün güvenilir veriler elde etmesi ve bu verileri paydaşları ile paylaşması gerekir. Bu paylaşım için işletme içinde sağlıklı bir iletişim mekanizması gerekir. İletişim becerisi kriz anlarına özel planlanmış şekillerde de işletmelerde düzenlenmektedir (Topaloğlu, 2011: 57).

Yönetim fonksiyonunun ikinci basamağı örgütlemedir. Örgütlemede maddi beşeri yapıdan oluşur. Beşeri yapıda iletişim önemli bir unsurdur. İletişimin önemi işletme içi iş tanımları ve sorumluluk alanlarının taksiminin personele aktarılması açısından önemlidir. Örgütlenme ile kurumun ilkeleri belirlenir. Kurum içi ana bölümler olan finans, üretim, insan kaynakları, dağıtım, lojistik vs. örgütlenme ile belirlenir ve bu ana bölümler arasında yatay iletişim ile koordinasyon sağlanır (Özmen, 2014: 68).

İşletmenin insan kaynağını üst yönetim emir yönlendirmelerle harekete geçirir. İşletmenin insan kaynağını verimli kullanması için şunlar gereklidir: Personel ilişkilerini izlemek, personel denetimi yapmak, takım kültürünü oluşturmak, sık ve sürekli toplantılar yapma, yöneticilerden raporlar istemek, görev ve sorumluluk sahibi personeli taltif etmek sorumluluk alanlarını tespit etmek. Bunlar için işletme içi iletişim gereklidir. Yönetim faaliyetlerinde iletişim dikey yönlüdür. Personeli tanımak için yapılan mülakatlar, yöneticiler ile yapılan toplantılar ve onlardan istenilen raporlar dikey iletişim yoluyla yapılabilir (Karakoç, 2021: 47).

Yönetimin dördüncü fonksiyonu eşgüdümlemedir. (Beuselinck, 2008: 17) eşgüdümlemeyi kesişen politika hedefleri, planları ya da programları yönetmek için bir bütün oluşturma olarak açıklamaktadır. Yani işletme içinde hayat bulan bireylerin kuvvetlerini birleştirmek ve iş aktivitelerinin art arda devam ederek bir bütünlük oluşturmaktır. Araç gereçlerin ve insanların bir bütün haline sokulması, istidat ve

becerilerin tanıtılması bu marifetle yapılan güdüleyici yönetme eylemidir. Katılımcı diye tabir edeceğimiz insan kaynakları eşgüdümleme ile birbirinden haberdar olurlar. İş birliği ile eşgüdümleme aynı kavramı karşılamazlar. İş birliği aynı amaca yönelmektir, eşgüdüm ise farklı birimlerin birbirinden haberdar olarak ilerlemesidir. Bireysel gayretler birleşerek genel eyleme odaklanılır. Yeterli ve kabiliyetli yöneticiler insan kaynaklarını planlanmış hedeflere etkili katkı sağlamaya güdüleyici eylemler organize ederler. İşletmenin her birimi eşgüdümlemeye katılmalıdır. Yeni koşullar oluşursa yeni eşgüdümleme planlaması yapılmalıdır. Yönetim fonksiyonlarının son aşaması denetlemedir. Denetleme, “yönetimin amaçları doğrultusunda planlanan ve yapılması istenen faaliyetlerin yapılıp yapılmadığını, yapılmış ise ne kadar doğru, etkin [etkili, TG] ve verimli yapıldığını; yapılmamış ise neden yapılmadığını belirlemek, kontrol etmek” şeklinde tanımlanabilir (Aydın, 2001:76).

Çalışanların güçlendirildiği bir işletme ortamında etkili bir yönetsel denetim yürütebilmek için yöneticilerin göz önünde bulundurması önerilen bazı noktalar şöyledir (Batemanve Snell, 2007):

- a. Denetleme işi faaliyetlerin gerçekleştirildiği ortamda gerçekleştirilmelidir.
- b. Denetim eş zamanlı olarak yürütülmelidir.
- c. Denetim sistemi güvensizlik üzerine değil, güven üzerine inşa edilmelidir.
- d. Çalışanların çalışma arkadaşlarını denetlemesine olanak veren bir iş ortamı yaratılmalıdır.
- e. Sorumluluk duygusunu ve ekip çalışmasını geliştiren bir teşvik sistemi uygulanmalıdır.

Çalışanlar kabul ettikleri ve içselleştirdikleri denetime direnmezler. Belirli standartları olan insani değerlere saygılı evrensel değerler üzerine kurulu denetim mekanizmasını çalışanlarca kabul görecektir. Denetim mekanizmasına inanan personelin işletmeye güveni ve bağlılığı artacaktır. Denetim olumlu davranışların tespitine odaklanmalıdır. Uygulamalarda ise bunun tam tersi olarak olumsuz durumların üzerinde durulduğu bilinmektedir. Olumsuz davranışlara yoğunlaşmış denetime karşı personelin karşı çıkması, denetimi zorlaştıran davranışlar göstermesi beklenebilir (Anameriç, 2009: 72). Denetim sayesinde en yalın deyişle işletmedeki yanlış iş ve işlemler, aksaklıklar, eksiklikler tespit edilir ve yapılan değerlendirmeler ile personele iş ve işlemlerde kılavuzluk yapılır.

Mükerrer hatalar engellenir. Hata ve sorumluluklarında eksiklik gösteren personel hakkında gerekiyorsa yaptırım uygulanabilir. İşletmeler kontrol ile hedeflere ne kadar ulaşıldığını belirlerler. Belirlenmiş standartlara ulaşılırken oluşan sapmalar belirlenir. Bu sapmalar için nelerin yapılması gerekiyorsa tedbirler alınarak tespitlerde bulunulur. Denetleme ile işletmenin plan ve programı döngüsel ilişki içindedir, birbirlerini tamamlarlar. Denetim sırasında yönetim detaylar içinde boğulmamalıdır. Yönetim her birim hakkında bilgi sahibi olmalıdır ve gerektiğinde ayrıntılara odaklanmalıdır. Böyle olursa işler önem sırası bozulmaz. Ayrıntılarla alt yönetim birimlerinin ilgilenmesi üst yönetimin enerjisini verimli kullanmasını sağlayacaktır. Sınırlı zaman ve enerji seçkin hedeflere taksim edilmelidir (Aktan ve Çoban, 2005: 48).

2.6. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ FELSEFESİ

Toplam Kalite Yönetimi (TKY) felsefesi, bir kuruluşun tüm bileşenlerinin kalite odaklı bir yaklaşımla yönetilmesini ifade eder. TKY, müşteri memnuniyetini en üst düzeye çıkarmak için sürekli iyileştirme ve yenilik yapmayı hedefler. Bu felsefe, sadece üretim sürecini değil, aynı zamanda tüm iş süreçlerini kapsar. Çalışanların katılımı, eğitim ve motivasyonu, TKY'nin başarısında kritik öneme sahiptir. Ayrıca, liderlik ve yönetim desteği de bu sürecin temel taşlarındandır. TKY, uzun vadeli başarı ve rekabet avantajı sağlamak için işletmelerin stratejik hedeflerine entegre edilen bir anlayış olarak öne çıkar.

2.6.1. Toplam Kalite Yönetimi Felsefesinin Tanımı

Kalite kelimesi TDK'nin Türkçe çevrim içi sözlüğünde nitelik olarak tanımlanmakta ve isim türünde olup, Fransızca *qualité* kelimesinden gelmektedir. Ardından aynı sözlükteki nitelik sözcüğüne baktığımızda “Bir şeyin nasıl olduğunu belirten, onu başka şeylerden ayıran özellik, vasıf, keyfiyet” tanımını görmek mümkündür. En basit tanımı ile kalite “Amaca ve ihtiyaçlara uygunluk derecesidir” (Aykanat, 2019: 172). Charles A. Mills ise kalite; doğru ürün ya da hizmeti, müşterinin eline doğru zamanda ve doğru fiyatla koymaktır, olarak ifade etmektedir (Paşaoğlu, 2011: 10). TKY'nin önemli isimlerinden Crosby, kaliteyi gereksinimlere uygunluk olarak tanımlamıştır. (Bozkurt, 1994: 107). Kalite, beklentilere uygunluk, müşteri/kullanıcı memnuniyeti, başarının sürekli gelişimi, uyarıcı çevredir” (Berry, 1991: 35). Kalite, tüketici ya da potansiyel müşterilerin ürün veya hizmet üzerine verdikleri hükümlerdir (Kostak, 2007: 3).

Müşterilerin mevcut ve ilerisi için istekleri belirlenir, birebir ve ekonomik biçimde karşılanması için yapılan planlama süreci anlayışıdır. Sürekli gelişim toplam kalite yönetiminin önemli bir yönetim bakış açısıdır. Toplam kalite yönetiminde kalite üzerine odaklanma, kısa olmayan uzun vadede müşteri memnuniyeti ve tüm çalışanların katkısının önemi vurgulanır (Mergen, 1993: 26).

Toplam Kalite Kontrol kitabının yazarı Feigenbaum toplam kalite kavramını ilk kullanan düşünürlerdendir. Feigenbaum toplam kaliteyi farklı birimlerdeki kalitenin ortaya çıkarılması, bu kalitenin sürekli hale getirilmesi ve yenilenmesi için ekonomik çalışmaların yapılması olarak açıklamıştır. Toplam kalitede müşteri beklentisi odak nokta olmalıdır. Tamamıyla bütüncül bir ekip çalışması ile astlar ve üstleri kapsayan bir yönetim tarzı söz konusudur. Tüketicilerin memnuniyeti ile işletme rekabet gücünü artırır. İşletme yakın ve uzak hedeflerine TKY felsefesi ile hatalarını minimum seviyeye indirerek daha gerçekçi adımlarla ilerler. TKY sadece ürünlerle ilgili bir felsefe değildir, bir organizasyon ve tüm çalışanların katılımını sağlayan sosyolojik, psikolojik, ekonomik gibi çok yönü olan bir metottur. Uzun vadeli bir süreçtir ve mevcut standartlar sabit değildir sürekli geliştirilir ve değiştirilir. Standartların geliştirilmesi ürünlerin üretilmesi sıfır hataya ulaşma sürecine çalışanların da katılması sağlanır. İşletmelerin enine boyuna tüm birimleri kalite arayışından sorumludur (Aktan, 2012: 251).

2.6.2. Toplam Kalite Yönetimi Felsefesinin Öğeleri

Toplam Kalite Yönetimi (TKY) felsefesinin temel öğeleri şunlardır:

- a. Müşteri Odaklılık
- b. Sürekli İyileştirme
- c. Üst Yönetimin Liderliği
- d. Takım Çalışması
- e. Çalışanların Eğitimi
- f. Liderlik

Toplam Kalite Yönetimi (TKY) felsefesi, işletmelerin sürdürülebilir başarıya ulaşmasını sağlayan bir dizi temel öğeye dayanır. Müşteri odaklılık, müşteri ihtiyaç ve beklentilerini karşılamayı merkeze alır ve tüm faaliyetlerin bu doğrultuda şekillenmesini sağlar. Sürekli iyileştirme, her seviyede kaliteyi artırma çabasını ifade eder ve işletmelerin rekabet

gücünü korumak için kritik öneme sahiptir. Üst yönetimin liderliği, TKY'nin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için stratejik yönlendirme ve destek sağlar. Takım çalışması, çalışanların birlikte hareket ederek sinerji yaratmasını ve daha verimli sonuçlar elde edilmesini mümkün kılar. Çalışanların eğitimi, personelin bilgi ve beceri düzeyini artırarak kalite süreçlerine daha etkin katılımını sağlar. Liderlik ise, yalnızca üst yönetimde değil, her seviyede rehberlik ve motivasyon sağlayarak TKY'nin tüm organizasyonda benimsenmesine katkıda bulunur. Bu öğeler, bir araya geldiğinde, işletmelerin uzun vadeli hedeflerine ulaşmasına ve müşteri memnuniyetini en üst düzeye çıkarmasına olanak tanır.

2.6.2.1. Müşteri Odaklılık

Müşteri hizmet, mal vb. alan ve karşılığında ücret ödeyen kimse olarak tanımlanmaktadır. Toplam kalite yönetimi ilkelerinin ilk odağı, ürün veya hizmetinizi satın alan müşterilerdir. Toplam kalite yönetiminin anahtarı, tam olarak müşterinin ihtiyaçlarını belirlemek ve bu ihtiyaçların ne kadarının karşılandığını bilmek için müşteriyle olan yakın ilişkileri devam ettirmektir. Nitekim müşteriler ürün/hizmet kalitesinin belirleyicileridir. Ürün/hizmet bir ihtiyacı karşılıyorsa, beklenenden uzun veya daha uzun süre dayanıyorsa, müşteriler kaliteli bir ürüne para harcadıklarını düşünmektedirler. Bu nedenle müşterinin, ürün geliştirme ve tasarım sürecinin her aşamasında bulundurulması, müşteri beklentilerini karşılama şansını artırabilmektedir. Aynı zamanda bu durum kaliteyle ilgili yaşanacak problemlerin minimize edilmesine de katkı sağlayabilecektir (Zhang, 1997: 28).

Bir işletmenin rekabet gücü müşteri memnuniyeti ile doğru orantılıdır. Bu sebeple işletmeler atacakları her adımda müşterilerini odak noktası almalıdırlar. Müşteri odaklılığı TKY felsefesinin ilk önceliğidir. Bu sebeple müşteri ihtiyaçları iyi analiz edilmeli ve ihtiyaçları tespit edilerek bu ihtiyaçlara yönelik hizmet veya ürün sunma amaçlanmalıdır. Müşteri memnuniyeti tüm sistemin temel hareket noktasıdır. Müşteri bağlılığı sağlamak ile işletmenin ya da sistemin varlık amacına hizmet edilir. Bu şekilde hem mevcut müşteriler elde tutulur hem de gelecekte daha fazla müşteri elde edilir (Özşen, 1998: 249).

Acımasız rekabet değişen ve yükselen beklentiler müşteriye özgü hareket etmeyi zorunlu kılmaktadır. Müşteriler hakkında daha geniş açılı düşünmek ve müşteri ilişkilerini bir süreç olarak ele almak gerekir (Özşen, 1998: 249).

Toplam Kalite Yönetimi (TKY), işletmelerin ürün veya hizmet kalitesini artırmak için tüm birimlerinin katılımını gerektiren bir yönetim felsefesi olarak tanımlanır. Bu yaklaşımın temel prensibi, müşteri odaklılıktır. Müşteri ihtiyaçlarını karşılamak için tüm süreçlerin ve faaliyetlerin müşteri memnuniyetini en üst düzeye çıkarmak amacıyla tasarlanması ve uygulanması gerektiği düşüncesine dayanmaktadır. TKY, sadece üretim sürecini değil, işletmenin tüm süreçlerini kapsamaktadır (Aktan, 2012: 222).

TKY'nin diğer önemli unsurları arasında sürekli iyileştirme, çalışanların eğitimi ve katılımı, liderlik, iş birliği ve işletme performansının ölçülmesi yer almaktadır. İşletmeler, sürekli iyileştirme stratejileriyle kalite seviyesini artırabilir ve müşteri memnuniyetini artırabilirler. Ayrıca, çalışanların eğitimi ve katılımı, işletmenin TKY'ye uyumunu artırabilir ve liderlik, iş birliği ve işletme performansının ölçülmesi, işletmenin TKY'ye uyumunu izlemek ve değerlendirmek için kullanılan araçlardır (Aktan, 2012: 222).

TKY, işletmelerin müşteri memnuniyetini artırmak için kalite yönetimi uygulamalarını benimsemeleri ve uygulamaları gerektiğini savunur. TKY, işletmelerin sadece müşteri memnuniyetini değil, aynı zamanda çalışan memnuniyetini de artırabileceği bir yönetim felsefesi olarak kabul edilir (Aktan, 2012: 222).

2.6.2.2. Sürekli İyileştirme

Sürekli geliştirme Kaizen yaklaşımı olarak da literatürde bilinmektedir. Geliştirme, iyileştirme ve özellikle sürekli olarak bu işlemlerin yapılması anlamından kullanılan “Kaizen” kelimesi Japonca ’da “değişim” anlamını taşıyan “Kai” ve “İyi” anlamını taşıyan “Zen” kelimelerinin birleşiminden oluşmuştur. (Şimşek, 2002: 139).

Bu bakış açısı ile iş hayatında, toplumsal ve bireysel hayatta daha iyiyi hedefe alma söz konusudur. Düzenli ve küçük hareketler ile gelişme sağlamanın birden gelişmeye nazaran daha sağlıklı ve kalıcı olacağı savunulmaktadır. Bütün sistemdeki ileriye dönük planlar ve uygulamalar sürekli gelişim metoduna göre düzenlenmelidir. Sürekli kontrol ve ulaşılan seviyeyi hep bir basamak üste taşıma görüşü hakim olmalıdır. Her şeyin daha iyisi yapılabilir ve daha yüksek kalite seviyesine ulaşmak mümkündür, prensibinden hareketle rakiplerle mücadele edilebilir. Ancak şu bilinmelidir ki ulaşılan kalite seviyesi yeterli görülür ve sürekli gelişim prensibinden sapılırsa rakipler gelişimlerini ileri seviyeye taşıyarak daha güçlü bir duruma gelebilirler (Serin ve Aytekin, 2009: 84).

Mevcut durumun yeterli bulunmaması anlayışı olarak sürekli iyileştirme tanımlanmaktadır. Tüm organizasyon gelişmeler ile bütünleşir ve sürekli gelişme güdüsü ile sistemsal bir kültür oluşumu sağlanır. Sürekli gelişim bilim ve teknolojik gelişmeler ışığında verimliliğin bir üst seviyeye taşınması ile de sağlanır. İnsan kaynakları faktörü bir organizasyonun en önemli kaynağıdır. Sürekli gelişim felsefesi ile insan kaynakları alışlagelmişin dışında iyileştirme faaliyetlerine dahil edilir (Demirkaya, 2002: 61).

Sürekli geliştirmenin bir yönü de problem çözme tekniklerini yaygın biçimde kullanmaktır. Sistemde çözülmesinde yetersiz kalınan problemlerin çözümü için basit istatistikler ve karar verme teknikleri yeterli olmaktadır. Çok ileri problem çözme tekniklerine nadir gerek duyulmaktadır. Problem çözme tekniklerini personele de öğretmek önem arz eder (Demirkaya, 2002: 61).

2.6.2.3. Üst Yönetimin Liderliği

TKY'yi kumanda eden yönetim iş yerinde çalışanların huzurunu sağlamada kendini vazifeli hissetmelidir. Yönetici sistemde çalışan iş görenleri iyi tanıdığı gibi kendini de iyi tanımalıdır. Problem karşısında yol gösterici yönetici çoğu vizyon sahibi olmalıdır. Yani ileri görüşlü olmalıdır. Yönetim takım içi iletişimi güçlendirici adımlar atarak grupları motive etmelidir. Problemleri analiz edebilen çok yönlü değişime açık özellikler yönetimin vasıfları arasında bulunmalıdır (Serin ve Aytekin, 2009: 85).

Yönetim kademeleri arasında iletişimde orta dereceli yöneticilerin rolü en fazladır. Üst yönetimin Toplam Kalite vizyonlarını alt kademeye ileten ve onlara bu kalite prensiplerini benimseten ayrıca alt derece yöneticilerin kaliteye yönelik tutumlarını üst derecedeki yönetime bildiren orta kademe yöneticilerdir.

2.6.2.4. Takım Çalışması

Takım çalışması, insanların birlikte çalışarak belirli bir amacı gerçekleştirmesi ve görevleri tamamlamasıdır. Takımın önemi, bazı kişiler ve kurumlar tarafından göz ardı edildiğinde, işlevlerini ve verimliliklerini kaybetme riskiyle karşı karşıya kalmaktadır (Saracoğlu, 2007: 15).

Kaliteyi vizyon kabul eden organizasyonlarda işle ilgili davranışlarda katılımcılığı sağlamak önemli bir amaçtır. Takım çalışması önce grup çalışmasını ardından bireysel çalışmayı kapsar. Grup olarak amaçlar belirlenir, işlerin nasıl yapılacağı tanımlanır ve

görevler şahıslara taksim edilir. Ekip ya da grup çalışmasının birçok faydası vardır. Örneğin örgüt kültürü ortaya çıkar, ortak hedefler sayesinde hedeflere bütüncül bakılabilir, tüm personelin buluş ve problem çözme yeteneğinden faydalanılabilme, birimlerin uyumlu koordinasyonu ekip ya da takım çalışması ile mümkün olabilir. Takım çalışması bir süreçtir. Bu süreç içinde personelin mevcut iş tecrübeleri geliştirilir, yeni ürünler yeni buluşlar üzerinde beyin fırtınası yapılır, karlılık hedefi olan bir grup oluşturmak amacı vardır (Demirkaya, 2002: 51).

Takım çalışmasının başarısı için, kurum içi ilişkilerin düzgün işlemesi, takım içi iletişimin açık ve etkili olması, üyelerin fikirlerini özgürce ifade edebildiği bir ortamın oluşturulması önemlidir. Güven, işbirliği ve karşılıklı anlayışın geliştirilmesi takımın başarısını artırır. Kurumsal açıdan etkin ve verimli bir yapı için bütüncül bir yaklaşım benimsenmelidir, insanlar, sistemler, süreçler ve yapı bir arada ele alınmalıdır. Takım çalışmasının önemini göz ardı eden kişi ve kurumlar, işlevlerini ve verimliliklerini kaybedebilir.

2.6.2.5. Çalışanların Eğitimi

TKY felsefesinin temelinde sürekli eğitim yatmaktadır. TKY'yi benimsemiş bir kurumda yöneticiler ve bütün çalışanların katılacağı bir eğitim programı uygulanmalıdır. Eğitim insan kaynaklarının yani personelin işe adım atmalarından başlayıp işten ayrılış tarihini içine alan süreç içinde gerçekleşen bilgi, beceri ve davranışlarda görülmesi arzulanan istendik davranış değişikliği süreci olarak tanımlanabilir. Kalite ancak eğitimle öğrenilen bir kavramdır. Eğitim en üst yönetimden en ast yönetime kadar bütün personeli kapsayıcı olmalıdır. Bu kapsamda TKY felsefesi, sürekli iyileştirme, liderlik, zaman yönetimi, iletişim becerileri ekip çalışması vs. konularında eğitim çalışması yapılmalıdır (Serin ve Aytekin, 2009: 90).

Zaman içinde değişen gelişen dünya standartlarına uyum için kimlere hangi eğitimin verileceği konusu kararlaştırılmalıdır. Eğitim gereksinimleri belirlendikten sonra eğitim planlanması yapılarak uygun eğitim ortamı oluşturulabilir. Eğitim bir süreç olduğundan verilen eğitimlerin istendik sonuçlara ulaşp ulaşmadığının tespiti de önemlidir. Bu da eğitimin değerlendirilmesi ile mümkündür. Eğitim maliyetlerinden asla kaçınılmamalıdır eğitimim işletmeye yararına hep inanılmalıdır. Toplam Kalite Yönetimi (TKY), bir organizasyonun kalitesini arttırmak için bir yönetim felsefesi olarak tanımlanabilir. Bu yönetim felsefesinde, müşteri memnuniyeti odaklanır ve kalite tüm çalışanlar tarafından

paylaşılan bir sorumluluk haline gelir. Bu nedenle, çalışanların eğitimi TKY sürecinin ayrılmaz bir parçasıdır. Eğitim programları, özellikle işe yeni başlayanlar için, TKY ilkelerinin anlaşılmasına ve uygulanmasına yardımcı olur. Bu eğitimler, farklı alanlarda ve seviyelerdeki çalışanlar için özelleştirilir ve her zaman güncel tutulur (Demirkaya, 2002: 58).

Toplam kalite yönetiminin uygulanmasında karşılaşılan en önemli sorunlardan birisi de eğitim konusunda yaşanmaktadır. Organizasyonların önemli bir kısmı eğitimi bir maliyet olarak ele almakta ve bu yüzden çalışanların eğitimine yeterince önem vermemektedirler. Bir kısım organizasyonlarda ise eğitim bir defaya mahsus bir görev olarak düşünülmektedir. Oysa toplam kalite yönetiminin başarısı için “sürekli eğitim” son derece önem taşımaktadır. (Aktan, 2012: 72)

TKY'nin temel ilkesi müşteri memnuniyeti olduğu için, çalışanların müşteri odaklı olmaları ve müşteri memnuniyeti sağlama konusunda bilinçli olmaları önemlidir. Bu nedenle, çalışanların eğitimi, müşteri ihtiyaçlarını ve beklentilerini anlamalarına ve müşteriyle doğru şekilde iletişim kurmalarına yardımcı olur. TKY, sürekli iyileştirme sürecinin bir parçası olduğundan, çalışanların eğitimi de sürekli olarak güncellenir ve geliştirilir. Çalışanların eğitimi, şirket performansına doğrudan etki eder. Eğitimli çalışanlar, daha iyi bir iş yapabilir, sürekli gelişim sağlayabilir ve müşteri memnuniyeti sağlama konusunda daha fazla katkıda bulunabilirler. Ayrıca, eğitimli çalışanlar daha az hata yaparlar ve verimlilikleri artar. Bu nedenle, TKY sürecinde çalışanların eğitime önem verilmesi gereklidir (Serin ve Aytekin, 2009: 91).

2.7. LİDERLİK

Liderlik; liderin, grubun seçtiği görevi başarması için diğer grup üyelerinin, diğer bir ifadeyle takipçilerin yeteneklerini ve çabalarını dikkate aldığı sosyal etki sürecidir. (Knippenberg ve Hogg, 2003: 6). Başka bir tanımlama ise şöyledir: Belirli koşullar altında bireyin kişisel veya grup hedeflerine ulaşmak için kişi veya kişilerin faaliyetlerini etkilediği ve yönlendirdiği süreç şeklinde yapılır (Koçel, 2015: 667).

Liderlik, insanlık tarihi kadar eski bir kavramdır. Sosyal bir oluşumun olduğu her yerde, temel bir insani durum olan liderlik de vardır (Akan, Yıldırım ve Yalçın, 2014; Hackman ve Johnson, 2013: 2).

Liderlik kavramı, her dönemde farklı yorumlar, açıklamalar ve tartışmalara konu olmuştur. Tarihsel gelişim süreci içinde liderlik, çeşitli şekillerde tanımlanmış ve her bir tanım, "iyi" liderin neye benzediği konusunda farklı algılar oluşturmıştır (Bennett, Crawford ve Cartwright, 2003: 75).

Liderlik, belirli bir gruba bir hedefe doğru hareket etmesi için yol gösteren bir kişinin kabul edilmesiyle gerçekleşen bir süreçtir. Bu süreç sadece resmi örgütlerde değil, günlük yaşam ve sosyal ortamlarda da bulunabilir. Liderler, insanları yönlendirebilme, motive edebilme ve ilham verebilme yeteneklerine sahip kişilerdir.

Liderler, konumlarından çok diğer insanları etkileyebilme yetenekleri sayesinde etkilidirler. Doğal liderlik özellikleri sergileyen kişiler, diğer insanları anlama, dinleme ve onlara yardım etme konusunda başarılıdırlar. Liderler, insanların kendilerine bağlılık duymasını sağlayarak, hedefleri gerçekleştirmek için gerekli eylemleri kolaylaştırırlar.

2.7.1. Toplam Kalite Yönetimi ve Liderlik Yaklaşımları

Klasik yönetim anlayışının bireyin önemini göz ardı ettiği belirtilmektedir. Bu durum, sorunlara neden olmuş ve "Toplam Kalite Yönetimi" anlayışının ortaya çıkmasında etkili olmuştur. 1920'lerde kalite kavramı, Amerikan endüstrisinin gelişimine büyük katkı sağlamıştır. II. Dünya Savaşı sonrasında ise teknolojinin ilerlemesi ve üretim süreçlerinin karmaşıklaşması, eşgüdüm ve geri bildirim mekanizmalarının oluşturulmasını zorunlu hale getirmiştir. Bu durum, toplam kalite kontrolü anlayışının ortaya çıkmasına yol açmıştır (Kavrakoğlu, 1993: 38).

Kalite yönetim yazarlarından W. Edward Deming, Joseph Juran ve Philip Crosby "Toplam Kalite Yönetimi" anlayışının çatısını kurmuşlar ve Arman V. Feigenbaum, Kaoru Ishikawa da yaptıkları çalışmalarla kalite olgusunun gelişmesine katkıda bulunmuşlardır (Akın, Çetin ve Erol, 1998: 95).

Liderlik, bir kişinin diğer insanları yönlendirme ve belirli bir amaca doğru harekete geçirme yeteneği olarak tanımlanabilir. Liderlik, resmi örgütlerde ve günlük yaşam gibi resmi olmayan ortamlarda da görülebilir. Liderler, izleyicilerinin kendilerine verdiği idare etme yetkisi ile liderlik yaparlar. Ancak lider olma süreci konusunda farklı yaklaşımlar bulunmaktadır.

Liderler, liderlik sürecinde izleyicilerinin beklentilerini karşılamalı ve onların

motivasyonunu artırmalıdır. Liderlik süreci, lider, izleyiciler ve durum arasındaki karşılıklı etkileşimden oluşur. Liderlerin davranışları liderlik sürecinin etkililiğini belirleyen en önemli faktördür. Liderler, kendilerini izleyenleri belirli bir amaç doğrultusunda hareket etmeye sevk eder ve lider-izleyici ilişkileri liderlik etkinliğini belirleyen önemli bir faktördür (Kavrakoğlu, 1993: 38).

Toplam Kalite Yönetimi (TKY), bir kuruluşun tüm faaliyetlerinin sürekli olarak iyileştirilmesi ve çalışanların kesin aktif katılımı ile müşteri memnuniyetini ve karlılığı artırmayı amaçlayan bir yönetim felsefesidir. Bu felsefe, en düşük maliyetle en kaliteli çıktıyı elde etme çabasını yansıtır ve çalışanların eğitimi, grup çalışması, katılım, her kademe yetki ve sorumlulukların paylaşımı gibi unsurları içerir. TKY, istatistiki düşünce sistemini temel alır ve verilerden üretilen bilgileri planlama, ölçme, kıyaslama ve uygulamayı kapsayan sistematik bir süreç içinde kullanır. Bu yönetim felsefesi, kalitenin ekstra bir maliyet yaratacağı inancını ortadan kaldırarak, kalite artışının daha ucuza mal edilebileceği inancına dayanır. TKY, organizasyonun verimini artırmayı hedefler ve bireylerin fonksiyon ve becerilerini değerlendirmek yerine, sürekli iyileştirme ve kaliteyi amaçlayan bir sistem olarak benimsenir (Akın, Çetin ve Erol, 1998: 95).

Liderlik, farklı şekillerde tanımlanabilen bir kavramdır ve bazen kişilik özelliği, makam ya da yetkinin niteliği, bazen de bir davranış türü olarak kullanılmaktadır. Ancak, liderliğin ortak bir niteliği, bir etkileme gücü veya etkileme sanatı olmasıdır. Liderlikle lider arasında kesin bir ayrım yapılmamasına rağmen, lider bir bireyi simgelerken liderlik bir davranış biçimi olarak görülmektedir. Liderliği etkileme süreci olarak tanımlayan birçok kaynakta, lider bu süreci harekete geçiren birey olarak kabul edilmektedir (Mergen, 1993: 69).

Toplam kalite yönetimi (TKY), sürekli gelişmeyi ve müşteri beklentilerine uyum sağlamayı hedefleyen bir yaklaşımdır. TKY'nin başarısı büyük ölçüde üst yöneticilerin liderlik özelliklerine bağlıdır. TKY'nin öncülerinden olan Deming, TKY'nin örgütlerde üst yönetici tarafından başlatılması gerektiğine inanmaktadır. Deming, Juran ve İshikawa gibi yazarlar da üst yönetimin liderlik rolü üzerinde durmuştur. Bu yazarlar, kurumların gelişmesindeki temel sorunun üst yönetimin liderliği olduğunu ve kalite yönetiminin başarısının üst yönetimin liderlik özelliklerine bağlı olduğunu vurgulamaktadır (Çetin ve Beceren, 2007: 116).

Toplam Kalite Yönetimi içerisinde liderlik, işletmedeki üst düzey yöneticilerden kaynaklanır ve organizasyon kaynaklarının yönlendirilmesinde etkin rol oynar. Liderlik süreci, hedeflere ulaşmayı amaçlar (Erten, 1999: 62). Liderlik, işletmenin stratejik yönlendirmesini ve kaynakların etkili bir şekilde kullanılmasını sağlamak için başlangıç noktasıdır. Toplam Kalite Yönetimi, işletmede emeğin, iletişimin ve üretimin kalitesini artırarak, üretkenlik, memnuniyet, takım çalışması ve katılımı artırarak, iş gücü devrini azaltarak ve sorumluluk duygusu ile özgüveni geliştirerek değişime katkı sağlar. Bu değişimi başlatmak için lider, değişimin amaçlarını belirlemeli ve kendisi değişime öncülük etmelidir.

Toplam kalite lideri hem sistemi hem de insanları yönetmekten sorumludur. Juran'a göre, başarıyı belirleyen iki faktör vardır: sistem ve insan. Sistemin tasarımı ve işletilmesi üst yönetimin sorumluluğundadır. İnsanları yönetme sorumluluğu ise kalite liderinin sorumluluk alanındadır. Bu nedenle, bir TKY sistemi kurmak ve sürdürmek için, üst yönetim liderliği ve kalite liderinin insanları etkin bir şekilde yönetmesi önemlidir (Mergen, 1993: 69).

2.7.1.1. Ohio Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Ohio Üniversitesi'nin liderlik davranışlarını "yapıyı harekete geçirme" ve "anlayış" olmak üzere iki farklı boyutta ele alan araştırması, liderliğin farklı yönlerini anlamak ve liderlerin davranışlarının etkilerini ölçmek için önemlidir. Bu araştırma, liderlerin hareketlerinin etkililiğini artırmak için hem iş odaklılığı hem de duygusal zekâ gibi faktörleri göz önünde bulundurmanın önemini vurgulamaktadır. Yapıyı harekete geçirme boyutundaki liderler, işlerin hızlı ve etkili bir şekilde yapılmasını sağlama konusunda odaklanırken, anlayış boyutundaki liderler, çalışanların duygusal ihtiyaçlarını ve düşüncelerini önemsemektedirler. Liderlerin bu iki boyutu bir arada kullanarak hem iş sonuçlarını iyileştirme hem de çalışanların memnuniyetini artırma konusunda başarılı olmaları mümkündür (Çetin ve Beceren, 2007: 116).

Ayrıca, bu araştırmanın Michigan Üniversitesi çalışmalarından farklı bir yönü, liderlik davranışlarının iki bağımsız boyutunu serbestçe ele almasıdır. Bu, liderlik araştırmaları için önemli bir adımdır, çünkü liderliğin farklı yönlerini ölçmek için sadece belirli boyutları ele almaktansa, liderliğin daha geniş bir yelpazesini anlamak için çeşitli boyutları değerlendirmek önemlidir. Ohio Üniversitesi'nin liderlik davranışlarını "yapıyı harekete geçirme" ve "anlayış" olmak üzere iki bağımsız boyutta ele alan araştırması,

liderliğin farklı yönlerini anlamak ve liderlerin davranışlarının etkilerini ölçmek için önemlidir. Liderlerin bu iki boyutu bir arada kullanarak hem iş sonuçlarını iyileştirme hem de çalışanların memnuniyetini artırma konusunda başarılı olmaları mümkündür (Chruden, 1980: 318, akt., Koçel, 2003: 263).

2.7.1.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Michigan Üniversitesi, liderlik alanında önemli çalışmalara imza atmış bir üniversitedir. Özellikle liderlik tarzları, lider davranışları ve lider-etki ilişkisi konularında yaptığı araştırmalarla tanınmaktadır (Koçel, 2012: 129).

Michigan Üniversitesi liderlik çalışmaları, özellikle "otokratik", "demokratik" ve "laissez-faire" olmak üzere üç farklı liderlik tarzını ele alarak liderlik davranışlarının etkililiği üzerine önemli bulgular ortaya koymuştur. Bu araştırmalar, liderlerin farklı tarzları kullanarak iş sonuçlarına etki ettiğini ve bu tarzların çalışanların motivasyonu, performansı ve iş tatmini üzerinde farklı etkilere sahip olduğunu ortaya koymaktadır (Küçüközkan, 2015: 91).

Michigan Üniversitesi liderlik çalışmaları ayrıca lider davranışlarının etkililiğini değerlendirmek için liderlik-etki ilişkisini de ele almaktadır. Bu çalışmalarda, liderlik davranışlarının etkililiğinin, liderin sahip olduğu güç ve otorite ile çalışanların liderlik davranışlarına verdikleri tepkiler arasındaki ilişki ile ölçüldüğü belirtilmektedir (Koçel, 2012: 131).

Michigan Üniversitesi liderlik çalışmaları, liderlik alanında birçok yeni kavram ve teori geliştirerek, liderlerin iş sonuçlarına etkilerini ve liderlik becerilerinin geliştirilmesi için nelerin önemli olduğunu belirlemeye yardımcı olmuştur. Bu çalışmalar, işletme yöneticilerine liderlik konusunda daha bilinçli kararlar almaları ve liderlik becerilerini geliştirmeleri için önemli bir kaynak teşkil etmektedir (Küçüközkan, 2015: 96).

Michigan Üniversitesi liderlik çalışmaları, liderlik tarzları, lider davranışları ve lider-etki ilişkisi konularında önemli araştırmalar yapmıştır. Üç farklı liderlik tarzı üzerine yaptığı araştırmalar, liderlerin iş sonuçlarına etkilerini ve çalışanların motivasyonu, performansı ve iş tatmini üzerindeki farklı etkilerini ortaya koymuştur. Ayrıca liderlik-etki ilişkisi konusunda da çalışmalar yürütmüş ve liderin sahip olduğu güç ve otorite ile çalışanların liderlik davranışlarına verdikleri tepkiler arasındaki ilişkiyi ölçmüştür. Bu çalışmalar,

liderlerin iş sonuçlarına etkilerini ve liderlik becerilerinin geliştirilmesi için nelerin önemli olduğunu belirlemeye yardımcı olmuştur (Arıkan, 2001: 250).

2.7.1.3. Iowa Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Iowa Üniversitesi liderlik çalışmaları, liderlerin kişisel özelliklerinin liderlik etkililiği üzerinde önemli bir rol oynadığını ve liderlerin belirli davranışlar sergileyerek etkili liderlik yapabileceklerini ortaya koyan çalışmalarıyla bilinmektedir (Northouse, 2018: 35). Ayrıca, liderlerin işletmelerdeki performansı arttırmak için nasıl davranmaları gerektiğine dair öneriler sunan bu çalışmalar, liderlik becerilerinin geliştirilmesine yönelik bir kaynak teşkil etmektedir.

Iowa Üniversitesi, liderlik konusunda kapsamlı bir eğitim sunmak için çeşitli programlar sunmaktadır. İşletme fakültesi, lisans ve yüksek lisans programları aracılığıyla liderlik ve yönetim konularında öğrencileri eğitmektedir. Liderlik becerilerini geliştirmek için çeşitli atölyeler, sertifika programları ve liderlik seminerleri sunan Liderlik ve Yönetim Araştırmaları Enstitüsü, liderlik konusunda araştırmalar yapmakta ve bölümler ve kuruluşlarla iş birliği yaparak liderlik alanındaki yenilikleri takip etmektedir. Ayrıca, liderlik konularında çeşitli konferanslar ve etkinliklere ev sahipliği yaparak öğrencilerin liderlik becerilerini geliştirmelerine ve liderlik alanındaki yenilikleri takip etmelerine olanak sağlamaktadır. Bu programlar, öğrencilerin liderlik konusunda kendilerini geliştirmelerine ve liderlik alanındaki araştırmaların ilerlemesine katkı sağlamaktadır.

Iowa Üniversitesi, liderlik konusunda İşletme Fakültesi, Liderlik ve Yönetim Araştırmaları Enstitüsü, Leadership Studies Program, Leadership Labs ve Global Civic Leadership programları gibi çeşitli eğitim ve araştırma programları sunmaktadır. Bu programlar öğrencilere liderlik becerilerini geliştirmeleri için pratik deneyimler ve kapsamlı bir eğitim sunmaktadır. Üniversite liderlik konusunda uluslararası projeler de yürütmekte ve liderlik konularında düzenli olarak konferanslar düzenlemektedir.

2.7.2. Politik Lider

Politik lider, siyasi bir parti ya da grubun liderliğini yapar ve ülke yönetiminde söz sahibi olur (Northouse, 2018). Bu liderler, belirli ideolojilere sahip olabilirler ve politikalarını bu ideolojilere uygun olarak oluşturabilirler. Politik liderler, halkın güvenini kazanmak için söylem ve eylemlerinde tutarlılık göstermelidirler. Ayrıca, politik liderler, halkın beklentilerini karşılamak için çeşitli stratejiler geliştirmeli ve bu stratejileri uygulamak

için takım çalışması yapmalıdırlar (Gardner et al., 2005). Politik liderlerin ülkelerinde barış, istikrar ve refah sağlamak gibi büyük hedefleri vardır ve bu hedeflere ulaşmak için liderlik becerilerini kullanırlar (Bass & Riggio, 2006). Politik liderler, ülkelerindeki sorunları çözmek ve halkın refahını artırmak için çaba gösterirler (Luthans, 2011: 76).

Politik liderliğin otorite ve etki sahibi olma, halkın taleplerine cevap verebilme, vizyon sahibi olma ve liderlik becerilerini kullanabilme yeteneğine dayandığı belirtilmiştir. Politik liderlerin başarısı ise tutarlı ve adil davranma, iyi bir takım yönetimi yapma, halkın güvenini kazanma ve doğru iletişim stratejileri geliştirme gibi faktörlere bağlıdır. Çalışma, politik liderliği anlamak isteyenler için faydalı bir kaynak olarak öne çıkmaktadır (Gardner et al., 2005: 55).

2.7.3. Kültürel ve Sembolik Lider

Kültürel ve sembolik liderlik, bir grup insanın veya toplumun kültürel değerleri, sembolleri ve inançları üzerinde etkisi olan liderliği ifade eder. Bu liderler, toplumun ortak kültürel değerlerini, sembollerini ve inançlarını benimseyen ve bu değerleri güçlendirmeye çalışan kişilerdir (Gardner et al., 2005: 30)

Kültürel ve sembolik liderlik, kültürel etkileşimlerin önemli bir parçasıdır ve liderlik faaliyetlerinde birçok farklı rol oynar. Bu liderlik türü, liderin toplumun kültürel ve sembolik değerlerine uygun davranışlar sergilemesini gerektirir. Kültürel ve sembolik liderlik, liderin toplumda belirli bir konumu ve itibarı olan bir kişi olduğunu varsayar. Bu liderlik türü, toplumun kültürel ve sembolik değerlerine uygun olarak liderin davranışlarını takip etme eğiliminde olan insanlar arasında etkili olma potansiyeline sahiptir (Arslan ve Uslu, 2014: 45).

Kültürel ve sembolik liderlik, liderin bireyleri bir araya getirme, birlik oluşturma ve toplumun kültürel değerlerine uygun davranma konusunda yönlendirebilme yeteneği ile ilgilidir. Bu liderlik türü, liderin toplumun inançları, değerleri ve normları hakkında bilgi sahibi olmasını gerektirir. Kültürel ve sembolik lider, liderin toplumda saygın bir konumda olması ve toplumun diğer üyelerine örnek teşkil etmesi nedeniyle liderlik faaliyetlerinde etkili olabilir (Arslan ve Uslu, 2014: 45).

2.7.4. Dönüştürücü ve Sembolik Liderlik

Dönüştürücü ve sembolik liderlik, liderliğin farklı yaklaşımlarından ikisidir. Dönüştürücü

liderlik, liderin takipçilerini motive etmek ve onların gelişimini teşvik etmek için kullandığı bir liderlik yaklaşımıdır. Takipçilerin ihtiyaçlarını anlamak, onların potansiyellerini ortaya çıkarmak ve onları geliştirmek, dönüştürücü liderliğin önemli yönleridir (Bass, 1990: 66).

Sembolik liderlik ise, liderin sembolik mesajlar ve eylemler yoluyla takipçilerin duygusal bağlılığını ve motivasyonunu artırdığı bir liderlik yaklaşımıdır (Yukl, 2010: 11). Liderin sembolik mesajları, takipçilerin değerlerine, inançlarına ve duygularına hitap etmeli ve onların dikkatini çekmelidir. Bu mesajlar, liderin takipçileri üzerinde güçlü bir etki yaratır ve onların lideri daha derinden benimsemelerine yardımcı olur.

Dönüştürücü ve sembolik liderlik, liderin takipçilerinin güvenini kazanması ve liderliğinin etkili olması için önemlidir. Dönüştürücü liderlik, takipçilerin potansiyelini ortaya çıkarmak ve geliştirmek için kullanılırken, sembolik liderlik ise takipçilerin duygusal bağlılığını ve motivasyonunu artırmak için kullanılır. Her iki liderlik yaklaşımı da liderin takipçileri üzerinde güçlü bir etki yaratır ve liderliğinin etkisini artırır (Aktan, 2012: 47).

Bir dönüştürücü lider, takipçilerinin kişisel gelişimlerine önem verir ve onların potansiyellerini ortaya çıkarmak için fırsatlar yaratır. Aynı zamanda, sembolik liderlik yoluyla da takipçilerin motivasyonunu artırmak için sembolik mesajlar kullanır ve takipçilerinin duygusal bağlılığını sağlar. Bu şekilde, liderlik etkisi daha da artar ve takipçiler liderlerine daha sıkı bağlanırlar (Demirkaya, 2002: 79).

2.8. ETİĞİN KÖKENİ VE ANLAMI

Etik, insan davranışlarının doğru ve yanlış, iyi ve kötü gibi kavramlarla değerlendirilmesini sağlayan bir felsefi disiplindir (Shafer-Landau, 2017: 27). Etik kavramı, Antik Yunan felsefesinde ortaya çıkmıştır ve günümüzde hala çok önemli bir konudur. Etik, birçok alanda uygulanabilir, örneğin iş dünyasında, tıpta, hukukta ve politikada.

Etik kelimesi, Yunanca "ethos" kelimesinden türetilmiştir, bu kelime "alışkanlık" ya da "karakter" anlamına gelir. Etik, bireylerin veya toplumların nasıl davranmaları gerektiğine dair normlar belirler. Bu normlar, insanlar arasındaki ilişkilerde uyulması gereken kuralları ve ahlaki değerleri ifade eder. Etik konusuyla ilgili en önemli eserlerden

biri, Aristoteles'in "Nicomachean Ethics" adlı kitabıdır. Bu kitap, Antik Yunan'da felsefenin altın çağı olarak kabul edilen dönemde yazılmıştır. Aristoteles, etiği pratik bir disiplin olarak ele almıştır ve mutlu bir hayat sürmenin yollarını araştırmıştır (Shafer-Landau, 2017: 31).

2.8.1 Etik ile İlgili Felsefi Görüşler

Etik, insan davranışlarının değerlendirilmesi ve ahlaki değerlerin incelenmesiyle ilgilenen bir disiplindir. Felsefi görüşler ise insanın varoluşu, bilgi, gerçeklik, değerler ve ahlaki ilkeler gibi konular üzerine yapılan felsefi düşüncelerdir. Etik ve felsefi görüşler arasında yakın bir ilişki vardır, çünkü etik, felsefenin bir dalı olarak kabul edilir. Farklı felsefi görüşler, etik konusunda farklı yaklaşımlar sunar. Bunlar arasında deontoloji (eylem ahlakı), teleoloji (sonuç ahlakı), ahlaki gerçekçilik, ahlaki görecelik ve erdem etiği gibi farklı teoriler bulunmaktadır. Bu felsefi görüşler, insan davranışlarının nasıl değerlendirilmesi gerektiği, doğru ve yanlış arasındaki ayrımın nasıl yapılması gerektiği gibi temel soruları ele alır (Aktan ve Çoban, 2005: 79).

2.8.1.1. Sokrates ve Etik

Sokrates, Antik Yunan felsefesinde etik konusunda önemli bir rol oynamıştır. Sokrates'in felsefesi, insanların doğru olanı yapma eğiliminde olduklarına ve bu eğilimi geliştirmeleri gerektiğine dayanır (Plato, 2003). Sokrates'e göre, insanlar kendilerine doğru olanı yapma konusunda yardımcı olacak bilgiye sahip olabilirler ve bu bilgiye sahip olmak, insanları daha iyi bir hayat sürmeye yönlendirebilir.

Sokrates'in etik anlayışı, tartışma yöntemiyle bilgiye ulaşmayı ve doğru olanı yapmayı teşvik eder. Sokrates'e göre, insanlar kendi fikirlerinin yanlış olduğunu fark ederlerse, daha iyi bir fikir için arayışa girmelidirler. Bu nedenle, Sokrates'in etik felsefesi, insanların kendilerini sürekli olarak geliştirmeleri gerektiğini vurgular (Plato, 2003: 16).

Pekiştirmek gerekirse, Sokrates'in etik felsefesi insanın iç dünyasını keşfetmeye ve kendisini tanımaya yönelik bir çaba olarak öne çıkar. Sokrates'e göre, bilgelik insanın mutluluğuna ve erdemine hizmet etmelidir. Bu nedenle, insanın doğru bilgiye ulaşması, erdemli bir hayat sürmesi ve mutluluğa ulaşması için öznel değerlendirmeler ve sorgulamalar yapması gerekmektedir. Sokrates'in etik felsefesi günümüze kadar etkisini sürdürmüş ve pek çok filozofu etkilemiştir. (Aktan ve Çoban, 2005: 79).

2.8.1.2. Platon ve Etik

Platon, Antik Yunan felsefesi içinde etik konusunda önemli bir yer tutar. Platon'un felsefesi, etik sorunları çözmek için bir yöntem olarak kullanılan diyalektiği içerir ve insanların kendilerini sürekli olarak geliştirmelerini teşvik eder.

Platon'un etik anlayışı, "idealar" olarak bilinen kavramlarla ilgilidir. İdealar, mükemmel olanın örnekleri olarak düşünülebilir ve insanların ahlaki davranışlarını yönlendiren bu ideaların farkında olmaları gerektiği savunulur. Platon'a göre, insanların amacı, bu idealleri anlamak ve bu ideallere uygun olarak davranmaktır (Annas, 1999: 71).

Platon'un etik felsefesi, "Devlet" adlı eserinde de açıkça görülür. Bu kitapta, bir toplumun işleyişi ve nasıl yönetilmesi gerektiği konusunda felsefi bir tartışma sunulur. Platon'a göre, ideal bir toplumda herkes kendi doğasına uygun bir iş yapmalı ve toplumun yararına çalışmalıdır. Bu şekilde, toplumun refahı ve mutluluğu sağlanabilir (Annas, 1999: 77).

Platon'un etik felsefesi, ahlaki değerlerin önemini vurgular ve insanların karakterlerini geliştirmeleri gerektiğini savunur. Platon'a göre, insanlar ahlaki değerleri anlamalı ve bu değerlere uygun olarak davranmalıdır. Böylece, insanlar kendilerini ve toplumlarını daha iyi hale getirebilirler. Bugün, Platon'un etik felsefesi hala ilgi çekmektedir ve birçok farklı disiplinde ele alınmaktadır. Örneğin, tıp etiği konusunda Platon'un felsefesi, sağlık profesyonellerinin hastalarına karşı sorumluluklarını ve ahlaki davranışlarını düzenlemelerine yardımcı olabilir. Ayrıca, iş dünyasında etik sorunlarla karşılaşıldığında Platon'un felsefesi, işletmelerin etik değerlerine uygun davranmalarını teşvik edebilir (Annas, 1999: 77).

Platon'un etik felsefesi, günümüzde hala geçerliliğini koruyan önemli fikirler içermektedir. Özellikle, toplumda karşılaşılan ahlaki sorunların çözümü için felsefi bir çerçeve sağlamaktadır. Platon, insanların kendilerini ve toplumlarını geliştirmeleri için ahlaki değerlerin farkında olmaları gerektiğini vurguladığı söylenebilmektedir (Annas, 1999: 77).

2.8.1.3. Aristoteles ve Etik

Aristoteles'in etik anlayışı, "iyilik" ve "mutluluk" üzerine kuruludur. Ona göre, insanların en yüksek hedefi mutluluktur (eudaimonia). Aristoteles, bu mutluluğun hem bireysel hem de toplumsal bir boyutunu vurgular. Etik çalışmasında, insanın nasıl iyi olabileceğini ve

dolayısıyla mutluluğa nasıl ulaşabileceğini araştırır. Bireysel mutluluğun, toplumun düzeni ve ilişkileriyle bağlantılı olduğunu savunur. Yani, sadece kendi mutluluğumuz için değil, toplumun refahı ve düzeni için de çaba göstermek gerektiğini öne sürer. Aristoteles'in etik anlayışı, bireyin kendi iyiliğine odaklanırken, toplumun sağlıklı işleyişi ve toplumsal ilişkilerin düzenlenmesi üzerine de önem verir. Aristoteles' göre erdemin işlev ve akılla yakın bir ilişkisi vardır. Erdemin işlev ile ilişkisinden başlayacak olursak Aristoteles'e göre tüm varlıkların onların yaşamına mana katan ve kendilerine has bir işlevi vardır. Varlıklar bu işlevleri yerine getirdikleri ölçüde erdemli sayılırlar. İnsanın erdemi de onun kendi işlevini yerine getirmesi ve son tahlilde iyi 36 olmasına bağlıdır (Aristoteles, 2020: 1106 16a).

Aristoteles için erdemler, karakter erdemleri (ahlaki erdemler) ve dianoetik erdemler (entelektüel erdemler) olmak üzere iki türdür. Dianoetik erdemlerin hem öğrenilmesi hem de geliştirilmesi büyük ölçüde alınan eğitime bağlıdır; bu nedenle entelektüel erdem deneyime ve zamana muhtaçtır. Bunun aksine, karakter erdemleri alışkanlığın ürünüdür; bu nedenle onun adı ethos kelimesinin hafif bir değişimi ile oluşmuştur (Aristoteles, 2020: 1103).

Aristoteles, ruhun bir yanının akıldan uzak, bir yanının da akıl sahibi olduğunu söylemektedir. Akıldan uzak olan taraf, beslenme ve büyüme gibi nedenlerden dolayı bitki ile özdeşir ve yapısı gereği insani erdemlerden pay almamıştır. Akıldan uzak ancak bir şekilde akıldan pay alan kısım ise arzulayan veya iştihaya duyan kısımdır. "Aklın sözünü dinlediği ve ona boyun eğdiği zaman, akla bir şekilde katılı, babamızın ya da dostlarımızın bize akıl vermesinden söz ederken böyle bir şey kast ediyoruz" (Aristoteles, 2020: 1102).

2.8.1.4. *Makyavelizm: Machiavelli ve Etik*

Machiavelli'nin literatüre kazandırdığı Makyavelizm felsefesinin temel düşüncesi "Amaca ulaşmak için kullanılacak her türlü araç mübahtır" fikridir (Geis ve Moon, 1981: 21). Makyavelist düşünce, insanların belirli amaçlara ulaşmak için etik değerleri esnek bir şekilde yorumlamalarına izin verir. Bu perspektife göre, bazen ahlaki kuralların veya normların geçici olarak ihlal edilmesi gerekebilir. Bu yaklaşım, insanların güç ve başarı elde etmek için her türlü araca başvurabileceklerini savunur. Ancak, bu düşünce tarzı etik standartları sorgulanır hale getirebilir ve ahlaki değerleri ikinci planda tutabilir.

Machiavelli “Hükümdar” adlı kitabında insanları makyavelist eğilimlere karşı uyarmış ancak makyavelist eğilimlerle ilgili pek de iyi olmayan olgular onun adıyla anılmaya başlanmıştır (Machiavelli, 1513: 73). Nelson and Quick’e (1997) göre ise Makyavelizm, bireyin kendi istediği doğrultuda hareket etmek için her şeyi yapmaya hazır olmasıdır. Jones ve Paulhus (2009) çalışmalarında, makyavelizmin kurnazlıkla eşanlamlı olduğunu iki kavramında benzer şekilde kişisel çıkarları ön planda tutma, aldatma ve manipülasyonla ilgili kişilerarası stratejileri içerdiğini belirtmişlerdir.

Makyavelizm ve kurnazlık arasında benzerlikler bulunmaktadır. Bu iki kavram, kişilerin kendi çıkarlarını öne çıkaran, aldatıcı ve manipülatif kişilerarası stratejileri içerir. Makyavelist bir yaklaşım, bireylerin etik değerleri ikinci planda tutarak, hedeflerine ulaşmak için her türlü araca başvurabileceklerini savunur. Bu durum, kişisel çıkarları önceleyen ve başkalarını manipüle eden bir davranış biçimini ifade eder (Karakoç, 2021: 92).

2.8.1.5. Teleoloji ve Etik

Teleolojik, başka bir ifadeyle, sonuçsalcı kuram, davranışların ahlaki durumunu değerlendirirken, davranışın yarattığı genel sonuçlara odaklanmaktadır (Ferrell ve Gresham, 1985). Teleolojik etik, “sonuçlar” bağlamında neyin iyi veya kötü olduğu ile ilgilenir ve bir uygulamanın sonuçlarının ne olacağına bakar (consequentialist ethics) (Howe, 1994: 32). Eylemin sonucunda, bireyler ya da toplumlar fayda sağlıyorsa, eylem etikdir. Eylemin nasıl gerçekleştirildiği, ikinci plandadır (Fennel ve Malloy, 1999).

Teleolojik veya sonuçsalcı etik kuramının, davranışların ahlaki durumunu değerlendirirken, bu davranışların sonuçlarına odaklandığını açıklamaktadır. Teleolojik etik, bir eylemin sonuçlarının bireyler veya toplumlar için fayda sağladığı durumda eylemi etik olarak kabul eder. Eylemin nasıl gerçekleştirildiği ise ikinci planda kalır.

Yararcılığın temel tezi, soyutlamalardan, yüzeysel sonuçlardan ve mutlaklaştırılmış ilkelerden kendini uzak tutma, akılcı düşünceyi değil, deneyci düşünceyi esas alma fikri üzerine inşa edilmiştir. (James, 2003: 30)

Sonuç olarak teleolojik düşünce yararcılığın temel tezinin soyutlamalardan ve yüzeysel sonuçlardan uzak durarak akılcı değil, deneyci düşünceyi esas aldığını belirtmektedir. Bu, yararcılığın somut deneyimlere ve pratik sonuçlara dayanarak kararlar almayı

savunduğunu ifade eder.

2.8.1.6. Deontoloji ve Etik

Deontolojiye göre, insanların yapmak zorunda oldukları bazı görevleri olmalıdır (Reidenbach ve Robin, 1990). Deontolojik değerlendirme, bir eylemin kendi içindeki etiğine bakar. Karşıt teori olan teleoloji gibi, eylemin sonucuna bakmaz (Cole vd., 2000). Deontolojiye göre, insanlar bazı görevleri yerine getirmek zorundadır. Bu teori, bir eylemin kendisinin etik olup olmadığını değerlendirir. Teleoloji ise eylemin sonucuna odaklanır. Deontoloji, sonuçlara değil, eylemlerin doğru veya yanlış olduğuna bakar.

Teleolojik etik kuramdan farklı olarak, deontolojik etik kuram, davranışların etik duruma uygunluğunu sorgularken, davranışların yaratacağı sonuçlara, mutluluk ve fayda duygusuna odaklanmak yerine; davranışların yapılması sırasındaki niyetlerden, hak, ödev, yükümlülük, görev ve kişiden kişiye değişmeyen saf etik davranış bilincinden yola çıkarak davranışları değerlendirmektedir. Deontolojik kurama göre, bir davranış koşulsuz olarak uyulması gereken yasa, hukuk, görev, ilke, hak gibi kavramlarla tutarlılık gösteriyorsa, bu davranışın etik olduğu ifade edilebilir. Başka bir ifade ile davranışı oluşturan yöntemler ve niyetler (Ferrell ve Gresham, 1985), davranışın etik değerlendirilmesi yapılırken dikkate alınan kriterlerdir.

Deontolojik etik, davranışların sonuçlarına değil, niyetlere ve kurallara odaklanır. Bu teoriye göre, bir davranış, yasalar, haklar ve görevlerle uyumluysa etik kabul edilir. Davranışın etik olup olmadığını değerlendirirken, niyetler ve yöntemler dikkate alınır. Teleolojik etik ise mutluluk ve faydaya odaklanırken, deontolojik etik kurallara ve ilkelere odaklanır.

2.8.2. Etik Değerler

Etik değerler, yönetimde büyük bir öneme sahiptir. İyi yönetim ve sürdürülebilir başarı için etik değerlere uygun davranışlar sergilenmesi gerekmektedir. Etik değerler, iş dünyasında ve yönetimde doğru ve yanlış arasındaki ahlaki çizgiyi belirler. Yöneticilerin etik değerlere bağlılık göstermeleri, kurumun itibarını koruması, çalışanların güvenliğini sağlaması ve toplumda saygınlık kazanması açısından büyük önem taşır. Etik değerlere uygun yönetim, adil ve şeffaf karar alma süreçlerini teşvik eder, çalışanların ve paydaşların haklarını korur ve kurumsal sosyal sorumluluk bilincini artırır. Etik değerler, kurum kültürünün bir parçası haline gelmeli ve yönetim tarafından örnek davranışlarla

desteklenmelidir. Yöneticiler, kurum içinde etik değerlere uygun bir ortamın oluşturulması ve sürdürülmesi için liderlik etmelidir. Çalışanlara etik davranışlar konusunda rehberlik yapılmalı, eğitim ve farkındalık programları düzenlenmeli ve etik standartlara uyumu teşvik eden politikalar benimsenmelidir (Küçükoğlu, 2012: 188)

2.8.2.1. Hesap Verebilirlik

Birçok kaynakta, etik olarak hesap verebilirliğin bir kişi veya kuruluşun ahlaki eylemlerinin sonuçlarına karşı sorumluluk üstlenmesi ve bu eylemler hakkında açık ve dürüst bir şekilde hesap vermesi anlamına geldiği belirtilmektedir (Clegg, Kornberger, & Pitsis, 2016; Johnson, 2017; O'Fallon & Butterfield, 2005). Hesap verebilirlik, ahlaki değerler ve ilkelerle uyumlu hareket etmenin yanı sıra, bu hareketlerin sonuçlarını da göz önünde bulundurarak alınan kararların doğruluğunu değerlendirir (Clegg et al., 2016; Johnson, 2017; O'Fallon & Butterfield, 2005).

Bu nedenle, hesap verebilirlik, ahlaki bir liderlik yaklaşımıdır ve işletmelerin topluma karşı sorumluluklarını yerine getirmeleri için önemli bir araçtır (Clegg et al., 2016). İşletmeler, etik olarak hesap verebilirlik ilkelerine uygun olarak hareket ederek, paydaşlarının- çalışanlarının, müşterilerinin, tedarikçilerinin, hissedarlarının, çevrelerinin- beklentilerine cevap verirler ve uzun vadede sürdürülebilirliği sağlarlar (Johnson, 2017).

Etik olarak hesap verebilirlik, bir kişi veya kuruluşun ahlaki eylemlerinin sonuçlarına karşı sorumluluk üstlenmesi ve bu eylemler hakkında açık ve dürüst bir şekilde hesap vermesi anlamına gelmektedir. Bu yaklaşım, sadece ahlaki değerler ve ilkelerle uyumlu hareket etmekle sınırlı kalmaz, aynı zamanda alınan kararların sonuçlarını da göz önünde bulundurarak doğruluğunu değerlendirir. Günümüz iş dünyasında, işletmelerin etik olarak hesap verebilirlik ilkelerine uymaları, topluma karşı sorumluluklarını yerine getirmeleri için kritik bir unsurdur. Bu, işletmelerin paydaşları- çalışanları, müşterileri, tedarikçileri, hissedarları ve çevreleri- ile kurdukları ilişkilerde açık ve dürüst olmalarını gerektirir. İşletmeler, etik değerlerle uyumlu davranarak paydaşların beklentilerine cevap verebilir ve uzun vadede sürdürülebilirliği sağlayabilirler. Etik olarak hesap verebilirlik, ayrıca ahlaki liderlik yaklaşımı olarak da kabul edilir. Bir lider olarak, etik olarak hesap verebilirlik ilkesine uymak, işletmelerin güvenilirliğini artırarak çalışanlarının ve müşterilerinin güvenini kazanmalarını sağlar. Bu da işletmelerin itibarlarını korumalarına ve toplumun desteğini kazanmalarına yardımcı olur (Sevim, 2014: 72).

2.8.2.2. Şeffaflık

Etik olarak şeffaflık, bir kuruluşun veya bireyin faaliyetlerinin açık ve dürüst bir şekilde paylaşılmasıdır (Aguinis ve Glavas, 2019). Bu, paydaşların (müşteriler, hissedarlar, çalışanlar, tedarikçiler vb.) kuruluşun faaliyetleri hakkında doğru bilgiye sahip olmalarını sağlar ve güven ve saygıyı artırır. Şeffaflık, aynı zamanda kuruluşların toplumsal sorumluluklarını yerine getirmeleri için önemlidir. İşletmelerin, tüketicilerin ve diğer paydaşların ürünlerinin veya hizmetlerinin üretim süreci, tedarik zinciri, çevresel etkileri, çalışma koşulları ve işletmenin genel performansı hakkında bilgi edinmelerine izin vermek, şeffaflığın bir yönüdür. Ancak, şeffaflık her zaman kolay bir konu değildir ve bazen işletmelerin çıkarları ile paydaşların çıkarları arasında bir denge kurmak gerekebilir. Şeffaflığın uygulanmasındaki zorluklar nedeniyle, bazı işletmeler şeffaflığı kısmen veya tamamen reddederken, diğerleri ise şeffaflığın bir araç olarak kullanılmasını savunur (Aguinis ve Glavas, 2019: 19).

Şeffaflık, kurum ve örgütlerin ve liderlerin toplumla açık ve dürüst bir iletişim kurması, faaliyetlerinin ve kararlarının arkasındaki nedenleri ve süreçleri açıklaması anlamına gelir. Bu yaklaşım, işletmelerin paydaşlarına karşı sorumluluklarını yerine getirmeleri için önemli bir araçtır. Ayrıca, şeffaflık, şeffaf olmayan işletmelerle rekabet eden şirketlerin avantaj sağlamasına da yardımcı olabilir. Ancak, şeffaflık aynı zamanda riskli bir yaklaşım olabilir. İşletmeler, açıkladıkları bilgilerin yanlış yorumlanması veya kötüye kullanılması durumunda itibar kaybına uğrayabilirler. Bu nedenle, şeffaflık ile birlikte işletmelerin risk yönetimi stratejileri de geliştirmeleri gereklidir (Aguinis ve Glavas, 2019: 19).

2.8.2.3. Sorumluluk

Sorumluluk “kişinin kendi davranışlarını veya kendi yetki alanına giren herhangi bir olayın sonuçlarını üstlenmesi, sorum, mesuliyet” (TDK, 2023) anlamına gelmektedir. Etik olarak sorumluluk, bir kişinin ya da kuruluşun, toplumda, çevrede ve diğer insanlarda yarattığı etkilere karşı hesap verebilir olması gerektiğini ifade eder. Bu, Ferrell ve diğerleri (2019: 24) tarafından da desteklenmektedir. Etik sorumluluğun önemli bir yönü, davranışların sonuçlarının anlaşılması ve bu sonuçların öngörülmesi ile ilgilidir. Bu, insanların davranışlarının sonuçlarını düşünerek, sorumlu davranmalarını sağlar.

Sosyal sorumluluk kavramına ilişkin birçok tanım bulunmaktadır. Kavram genel olarak

literatürde “belirlenen bir görevi yerine getirmek için o işi yapmakla mükellef olan bir yöneticinin uymak zorunda olduğu kurallar bütünü” (Özüpek, 2005: 9) olarak tanımlanmaktadır. Sosyal sorumluluk; bir kurumun kaynaklarını toplum yararına olacak şekilde kullanmasıdır (David vd., 1997: 4).

Etik olarak sorumluluk, kişilerin kendi işlerine, müşterilerine, tedarikçilere, çalışanlara ve topluma karşı sorumluluklarını içerir. Bu durum Builke ve Carroll, (1991) tarafından da ifade edilir. İşletmelerin, insan haklarının korunmasını, çevresel sürdürülebilirliği, adil iş uygulamalarını ve yolsuzluğun önlenmesini sağlamaları gerektiği kabul edilir. Bu görüş, işletmelerin toplumda saygınlık kazanmalarına ve sürdürülebilir bir şekilde başarılı olmalarına yardımcı olur. Etik olarak sorumluluk, bir işletmenin faaliyetlerinin sonuçlarını düşünerek, kararlarını ve davranışlarını bu sonuçlarla uyumlu hale getirmesi gerektiği anlamına gelir. İşletmelerin kurumsal sosyal sorumluluğunu yerine getirmesi, toplumda iyi bir imaj oluşturmaları ve başarıyı sürdürülebilir hale getirmesi için önemlidir. İşletmelerin faaliyetlerinin çevre, çalışanlar ve toplum için olumlu sonuçlar doğurması, işletmelerin sürdürülebilirliğini ve uzun vadede başarısını sağlar (Eren, 2000:99).

En geniş tanımı ile sosyal sorumluluk, "bir kurumun ekonomik ve yasal koşullara, iş ahlakına, kurum içi ve çevresindeki kişi ve kurumların beklentilerine uygun bir çalışma stratejisi ve politikası gütmesidir" (Eren, 2000:99).

2.8.2.4. *Adalet*

Adalet, bir toplumun temel taşlarından biri olarak kabul edilir ve çeşitli düşünürler tarafından farklı biçimlerde tanımlanmıştır. Platon, adaleti "herkesin hakkını alması" olarak açıklamıştır (Platon, "Devlet", 367). Aristoteles ise adaleti, "eşitlere eşit, eşitsizlere eşitsiz davranma ilkesi" olarak formüle etmiştir (Aristoteles, "Nicomachean Ethics", 1131). Bu tanımlar, adaletin temelde eşitlik ve hakkaniyet ilkesine dayandığını vurgular.

Modern düşünce açısından, John Rawls'un "adil adalet" kavramı önemlidir. Rawls'a göre, adalet, toplumsal kurumların düzenlenmesinde bireyler arasındaki temel eşitsizliklere adil bir şekilde yaklaşma yeteneği olarak tanımlanır (Rawls, "A Theory of Justice", 1971). Bu anlayış, sosyal ve ekonomik eşitsizlikleri en aza indirmeyi ve en dezavantajlı bireylere öncelik tanımaya odaklanır.

Adaletin bir diğer boyutu da utilitarist yaklaşımdır. Jeremy Bentham ve John Stuart Mill'e

göre, adalet, toplumun en büyük mutluluğunu sağlama ilkesine dayanmalıdır (Mill, "Utilitarianism", 1863). Bu bakış açısına göre, bir eylemin adil olup olmadığı, toplumun genel mutluluğunu artırıp artırmadığına bağlıdır.

Örgütsel adalet, adil ve ahlaki uygulama ve işlemlerin örgüt içerisinde egemen kılınmasını ve teşvik edilmesini içerir (İşcan ve Sayın, 2010: 196). Moorman (1991: 845) örgütsel adaleti çalışma alanları ile direkt ilgili olan adaleti açıklayan bir terim olarak tanımlamıştır.

2.8.2.5. *Hukukilik*

Etik olarak hukukilik, bir eylemin veya kararın yasalara uygunluğunun yanı sıra etik değerler açısından da doğru ve adil olması gerektiğini ifade eder. Bu, hukukun sadece yasalara uygunluk açısından değil, aynı zamanda etik açıdan da değerlendirilmesi gerektiği anlamına gelir. Demokratik bir toplumda idarenin kendini hukuk kurallarına bağlı sayması, bu kuralların dışına çıktığında, kendini bir yaptırım karşısında bulması, hukuk devleti anlayışının zorunlu bir ögesi ve aynı zamanda doğal bir sonucunu oluşturur (Gözübüyük ve Tan, 1998:779).

Hukuki hesap verebilirlik, yöneticilerin hukuki kurallara bağlılık konusunda sorumluluklarını yerine getirmelerini ifade eder. Bu kavram, hukukun üstünlüğünü gözetmenin bir gereği olarak yöneticilerin mahkemeler önünde hesap vermesini ve hukuki süreçlere uymasını vurgular. Hukuki hesap verebilirlik, yöneticilerin yasaları, düzenlemeleri ve hukuki standartları takip etmelerini, hukuki süreçlere uygun şekilde hareket etmelerini ve hukuki sonuçlara tabi olmalarını gerektirir. Bu şekilde, yöneticilerin hukuki sorumluluklarını yerine getirmesi ve toplumun güvenini kazanması sağlanır (Şen, 1998: 121).

2.8.2.6. *Dürüstlük ve Tarafsızlık*

Dürüstlük ve tarafsızlık, birçok alanda önemli etik değerlerdir, özellikle de hukuk ve gazetecilik gibi kamuoyunun güveninin sağlanması açısından kritik öneme sahip mesleklerde önem arz etmektedir. Örneğin, bir hâkim, bir davada yasalara uygun olarak karar verirken aynı zamanda dürüst ve tarafsız olmalıdır. Adaletin sağlanması ve hukukun üstünlüğünün korunması için, hakimlerin kişisel veya dış etkenlerden bağımsız olarak objektif bir şekilde karar vermesi gerekmektedir (Barkan, 2018. 42). Benzer şekilde, gazetecilerin de dürüst ve tarafsız bir şekilde haber yapmaları gerekmektedir. Habercilik

etiği, gazetecilerin topluma doğru, eksiksiz ve adil bilgi sağlamalarını ve herhangi bir çıkar veya ideolojik görüşle ilgili kalmadan objektif bir şekilde haber yapmalarını gerektirir (Ward, 2014: 57).

Dürüstlük ve tarafsızlık, ayrıca iş dünyasında da önemli etik değerlerdir. İşletmelerin dürüst bir şekilde faaliyet göstermesi ve tüm paydaşlarına eşit davranması, güvenilir bir iş ortamı yaratılmasına katkı sağlar (Singer, 2015: 51). Dürüstlük ve tarafsızlık, toplumun güvenliği ve refahı için hayati öneme sahip etik değerlerdir. Bu değerler, yargı sistemi, gazetecilik, iş dünyası ve diğer alanlarda profesyonel davranışın temel özelliklerini oluşturur. Bu değerlere uygun davranışlar, toplumda adaletin, özgürlüğün ve hakkaniyetin sağlanması için önemlidir. Hakimlerin ve yargı mensuplarının dürüst ve tarafsız olması, hukukun üstünlüğünün korunması ve adaletin sağlanması için kritik öneme sahiptir. Gazetecilerin doğru, eksiksiz ve adil haber yapması, topluma güvenilir ve doğru bilgi sağlamaları açısından önemlidir. İşletmelerin dürüst bir şekilde faaliyet göstermesi ve tüm paydaşlarına eşit davranması, güvenilir bir iş ortamı yaratılmasına katkı sağlar (Ward, 2014: 63).

Dürüstlük ve tarafsızlık, herhangi bir çıkar veya ideolojik görüşle ilgili kalmadan objektif bir şekilde karar verilmesini ve haber yapılmasını gerektirir. Bu değerlerin yokluğu, toplumda güvensizlik, adaletsizlik ve haksızlık hissine neden olabilmektedir (Singer, 2015: 51).

2.8.2.7. Eşitlik

Etik olarak eşitlik, sadece yasalarda belirtilen eşit haklara sahip olmak değil, aynı zamanda insanların farklılıklarına saygı göstermek ve onları dışlamadan toplumun bir parçası olarak kabul etmek anlamına da gelir. Bu anlayış, özellikle son yüzyılda insan hakları ve toplumsal adalet konusunda yapılan uluslararası çalışmaların bir sonucudur. Adalet kavramının merkezinde eşitlik ilkesi vardır. Kısıtlı kaynakların insan haklarına saygılı ve kabul edilebilir ahlâki kurallara uygun olarak eşit dağıtımını ifade eder (Gillon, 1994: 185; Lawrence, 2007:36).

İnsan Hakları Evrensel Beyannamesi, Birleşmiş Milletler tarafından 1948 yılında kabul edilen en önemli belgelerden biridir. Beyanname, herkesin "ırk, renk, cinsiyet, dil, din, siyasi veya başka türden herhangi bir farklılık gözetmeksizin eşit ve ayrımcılığa uğramadan insan haklarından ve hürriyetlerinden yararlanma hakkına sahip olduğunu"

vurgulamaktadır. Etik olarak eşitlik, aynı zamanda John Rawls'un "Adalet Teorisi" adlı kitabında belirtildiği gibi adil uygulamaları da gerektirir. Rawls, "adil bir toplum"un bireyler arasında ekonomik, sosyal ve politik eşitliği sağladığı bir toplum olduğunu savunur. Bu tür bir toplum, insanların doğdukları ailelerin, yeteneklerinin veya diğer koşulların onların başarılarına veya başarısızlıklarına etkisi açısından ayrımcılığa uğramadıkları bir toplumdur (Gillon, 1994: 185; Lawrence, 2007:36).

Eşitlik, eşit durumlarda eşit biçimde işlem yapılmasını ve eşitsiz durumlarda da farklı işlem yapılmasını gerektirir. Bu konuda her tür zedeleme (aykırı düzenleme ya da uygulama) bir ayrımcılık sayılır, meğerki nesnel ve makul bir kanıtlama olmasın. (Gülmez, 2009: 245). Bu değer, uluslararası insan hakları belgelerinde ve adil uygulamaların gerekliliğini savunan teorilerde yer almaktadır.

2.8.2.8. Açıklık

Açıklık, etik ilkelerin temel taşlarından biridir (Transparency International, 2023). Dürüstlük, şeffaflık ve hesap verebilirlik gibi değerlerle yakından ilişkili olan açıklık, bireyler, kurumlar ve toplumlar için güven ortamının oluşmasına katkıda bulunur.

Açıklık, ilgili tarafların bir kişiye veya kuruma güvenmesini sağlar (Ethics Resource Center, 2023). Bilgilerin şeffaf bir şekilde paylaşılması, gizli ajandalar veya çıkar çatışmaları olmadığına dair güvence verir. Örneğin, bir şirket faaliyetlerini ve finansal durumunu şeffaf bir şekilde sunarak yatırımcıların ve paydaşların güvenini kazanabilir.

Açıklık, etik ilkelerin temel taşlarından biridir ve birçok fayda sağlar. Güven ve hesap verebilirliği artırır, daha iyi karar vermeye yardımcı olur, katılımı ve işbirliğini teşvik eder, yolsuzluk ve suistimali azaltır ve daha şeffaf ve adil bir toplum inşa etmeye katkıda bulunur.

2.8.2.9. Yönetmelik Etik Değerler ve Etik Liderlik

Yöneticiler için etik liderlik sorunu önemli ve her gün ilgilendikleri bir konudur (Schermerhon, 1996: 334). Etik liderlik, sorumluluk bilincine dayanan, paylaşma duygusunu içeren, ahlaki bir bağımlılığı gerektiren bir liderlik tipidir. Etik liderlik her düzeydeki çalışanları korumak ve onlara saygıyla yaklaşmayı gerektirmektedir. Etik liderlik örgütte yüksek etik standartlar oluşturma sürecini de kapsamaktadır (Hughes, 2008).

Etik liderlik, ahlaki değerlere dayalı olarak yönetim ve liderlik görevlerini yerine getirme anlayışını ifade eder. Etik liderler, dürüstlük, adalet, sorumluluk, saygı ve şeffaflık gibi etik değerlere bağlı kalarak kararlar alır ve davranışlar sergiler. Bu liderler, çalışanlara örnek olurlar ve etik standartları koruyarak örgüt içinde güven ve saygı ortamını oluştururlar. Etik liderlik, uzun vadeli sürdürülebilirlik, iş birliği, çalışan bağlılığı ve performansı artırma gibi olumlu etkilere sahiptir. Aynı zamanda, toplumsal sorumluluk bilincini ve etik yönetim kültürünü teşvik eder. Etik liderlik, iş dünyasında ve toplumda güvenilir ve başarılı liderlik anlayışını temsil eder. Etik değerlere insanlık tarihi boyunca her zaman değer verilmiştir. Etik değerler tarih boyu insanların doğruyu, güzeli, iyiyi yapmalarını ve nitelikli insan olmalarını sağlamıştır. Liderlik kurumu da bu yüzden etik değerlerle yoğrulmuş, etik değerleri benimsemiş kişilere mahsus olmalıdır. Etik liderliğin temelinde, toplumun tüm üyelerine karşı gösterilmesi gereken saygı, farklı kültürlere, görüşlere ve düşüncelere tolerans ve adil kaynak dağıtımını gibi unsurlar yatmaktadır (Yılmaz, 1996: 69).

Etik liderlik pek çok kişiye göre güçlü bir karakter yapısı ve değerlere bağlılık ile ifade edilmektedir. Etik liderlikte güçlü bir karakter yapısı ve değerler önemlidir, fakat bütün bunlar etik liderliği açıklamaya yetmemektedir. Etik liderlik, örgütün amaçlarını, vizyonunu ve değerlerini etik bir anlayış içinde somutlaştırmaktır (Freeman ve Stewart, 2006: 77).

Etik liderlik, sadece bireysel düzeyde değil, aynı zamanda örgütsel düzeyde de önemli bir rol oynar. Etik liderler, işletmelerin değerlerini ve misyonunu belirlerken, çalışanlarına yol gösterir ve ortak bir vizyon oluşturur. Bu liderler, etik değerlerin kurumsal kültüre entegre edilmesini sağlar ve çalışanların etik davranışlar sergilemelerini teşvik eder. Etik liderlik, örgüt içinde etik bir çalışma ortamının oluşmasına katkı sağlar ve çalışanların moralini ve motivasyonunu artırır. Aynı zamanda, etik liderler, işletmelerin toplumsal sorumluluklarını yerine getirmesine öncülük eder ve sürdürülebilirlik ilkelerini benimser. Sonuç olarak, etik liderlik, bireyleri, örgütleri ve toplumu daha adil, saygılı ve sürdürülebilir bir geleceğe yönlendiren bir güçtür (Aktan: 2012: 47)

2.8.2.10. Liyakat ve Profesyonellik

Liyakat ile ilgili literatür incelendiğinde birçok tanıma ulaşmak mümkündür. Bunlar “ehliyet”, “elverişlilik”, “yeterlilik” gibi kavramlarla İngilizce anlamlarla ifade edilen liyakat, kelime olarak layık, uygun, yeterli olma gibi anlamlara gelmektedir. Kavram

olarak ise, “bir şeyi hak etme, bir şeye değer olma, ehil olma ve layık olma” gibi anlamları ifade etmektedir (Gönülaçar, 2014: 6; Bozkurt vd., 2008: 158).

Kamu yönetimi alanında, liyakat ve profesyonellik, kamu hizmetinde çalışanların işe alınma, terfi ve atama gibi süreçlerinde önemli bir role sahiptir. Kamu sektöründe çalışanların, liyakat sistemleri kullanılarak niteliklerine ve performanslarına göre değerlendirilmeleri, bu sektördeki liyakat ve profesyonellik standartlarını korumayı ve geliştirmeyi hedefler. Liyakat sistemi, kişilerin işe alınma ve terfi gibi kararlarda, kişisel, siyasi ve diğer dış etkenlerin rolünü azaltarak, işlerin doğru kişilere verilmesini ve bu kişilerin işleri doğru bir şekilde yapmasını sağlar. Ayrıca, kamu hizmetinde çalışanların profesyonel gelişimlerini sürdürmeleri için çeşitli eğitim ve gelişim programları da düzenlenmektedir (Rainey, 2014).

2.8.2.11. Nesnellik

Nesnellik, objektif bir bakış açısıyla gerçekliği tanımlama ve ifade etme anlamına gelir. Bu tanımlama etik açıdan da önemlidir (Jennings, 2015). Kişisel değerlerin, inançların veya çıkarların, bir durumu veya olayı yargılarken veya tanımlarken objektif gerçekliği etkilememesi veya değiştirmemesi anlamına gelir. Birçok farklı alanda nesnellik kavramı önemlidir (Laudan, 1990). Örneğin, gazetecilikte nesnellik, habercilik yaparken kişisel görüş ve düşüncelerin, haberin doğruluğunu ve tarafsızlığını etkilememesi anlamına gelir (Ward, 2016). Bilimde nesnellik, araştırmacının kişisel görüşlerinin veya çıkarlarının, elde edilen verilerin yorumlanması ve sonuçların çıkarılması sürecinde objektif gerçekliği etkilememesi gerektiği anlamına gelir (Slezak, 1989: 21).

Aynı şekilde, iş dünyasında da nesnellik önemlidir. Bir işletme yöneticisi, çalışanların performansını değerlendirirken veya işletmenin stratejilerini belirlerken, kişisel tercihlerinin veya çıkarlarının objektif gerçekliği etkilememesi gerektiği anlamında nesnellik ilkesini uygulamalıdır (Boatright, 2017: 62). Kamu sektöründe nesnellik, kamu hizmetinde çalışanların işe alınma, terfi ve atama gibi süreçlerinde de önemlidir. Kamu yöneticileri, bu süreçleri liyakat sistemleri aracılığıyla gerçekleştirerek, kişisel veya siyasi etkilerin objektif gerçekliği etkilemesini önlemeye çalışırlar (Jubb, 2005: 48).

Nesnellik, bir durumu ya da olayı objektif bir şekilde tanımlama, değerlendirme ve yargılama anlamına gelir. Bu kavram, kişisel değerlerin, inançların veya çıkarların tarafsızlık ve adillik ilkesini etkilememesi gerektiğini ifade eder. Nesnellik, birçok farklı

alandaki önemli bir kavramdır ve etik açıdan da büyük bir öneme sahiptir.

2.8.2.12. Sadakat

Sadakat, bir kişinin veya bir grubun belirli bir şeye veya değere bağlı kalmasını ifade eder (Jennings, 2015). Bu değer veya şey, işveren, arkadaşlar, aile üyeleri, inanç sistemi veya ülke gibi farklı alanlarda yer alabilir. Sadakat, etik bir davranış biçimi olarak kabul edilir ve pek çok alanda önem taşır.

İş dünyasında, sadakat çalışanların işverenlerine, şirketlerine ve meslek etiğine olan bağlılıklarını ifade eder ve iş birliği, güven ve etik değerlerin korunması açısından büyük öneme sahiptir (Ferrell, Fraedrich, & Ferrell, 2015). Bu, iş yerinde dürüstlük, güvenilirlik ve saygınlık gibi değerlerin korunmasını sağlar. İşverenlerin de çalışanlarına karşı sadakat göstermesi, çalışanların refahını artırabilir.

Sadakat, kişisel ilişkilerde de önemli bir faktördür. Bir arkadaş veya aile üyesinin sadakati, ilişkide güven, saygı ve sevgi oluşmasına yardımcı olur. Ayrıca, bir inanç sistemi veya ülkeye olan bağlılık da sadakatile ifade edilebilir ve toplumsal düzenin korunmasına ve ülkenin refahına katkıda bulunabilir. Ancak, sadakat bazen etik dışı olarak kullanılabilir. Bir kişi, bir gruba olan sadakatini doğru olan şeyi yapmak yerine yanlış olan bir davranışı desteklemek için kullanabilir. Bu nedenle, sadakat, etik açıdan dengeli bir şekilde ele alınmalı ve doğru kararlar vermek için etik ilkelerle birlikte kullanılmalıdır (Jennings, 2015: 118).

Sadakat kavramı, hayatımızın pek çok alanında önemli bir yer tutar. Jennings (2015) tarafından tanımlandığı gibi, sadakat, bir kişinin veya bir grubun belirli bir şeye veya değere bağlı kalması anlamına gelir. Bu şey veya değer, işveren, arkadaşlar, aile üyeleri, inanç sistemi veya ülke gibi farklı alanlarda yer alabilir. Sadakat, etik bir davranış biçimi olarak kabul edilir ve birçok durumda önem taşır.

İş dünyasında, sadakat, çalışanların işverenlerine, şirketlerine ve meslek etiğine bağlı kalması anlamına gelir (Ferrell, Fraedrich, & Ferrell, 2015). Bu, iş yerinde dürüstlük, güvenilirlik ve saygınlık gibi değerlerin korunmasını sağlar. İşverenlerin de çalışanlarına karşı sadakat göstermesi, çalışanların refahını artırabilir. Bu açıdan bakıldığında, sadakat, işletmelerin sürdürülebilirliği ve başarısı için kritik bir öneme sahiptir.

2.8.2.13. Nezaket ve Saygı

Etik açıdan nezaket ve saygı kavramları, birçok farklı alanda önem taşır. Nezaket, Başkalarına karşı saygılı ve incelikle davranma, incelik, naziklik.(TDK, 2023).Saygı ise, Değeri, üstünlüğü, yaşlılığı, yararlılığı, kutsallığı dolayısıyla bir kimseye, bir şeye karşı dikkatli, özenli, ölçülü davranmaya sebep olan sevgi duygusu, hürmet, ihtiram ve başkalarını rahatsız etmekten çekinme duygusudur (TDK, 2023).

Özellikle iş dünyasında, nezaket ve saygı, çalışanlar arasındaki ilişkilerin sağlıklı bir şekilde sürdürülmesi ve işyerindeki iletişimin düzgün yürütülmesi açısından önemlidir (Larson ve LaFasto, 1989: 111). Ayrıca, müşterilerle olan etkileşimlerde de nezaket ve saygı, bir işletmenin itibarını artırmaya yardımcı olabilir.

Bu nedenle, nezaket ve saygı, etik açıdan önemli davranış biçimleri olarak kabul edilir ve bireylerin, özellikle iş hayatında, bu değerlere uygun davranmaları gerektiği vurgulanır. Öyleyse nezaket, bir kişinin başka insanlara karşı hoşgörülü, düşünceli ve saygılı davranmasıdır. Bu, diğer insanların duygularına ve haklarına saygı duymak anlamına gelir. Saygı ise, insanların farklılıklarına, haklarına ve görüşlerine değer vermek, kabul etmek ve onlara saygı göstermek olarak tanımlanabilir. Bu, diğer insanların farklılıklarına ve özelliklerine saygı duymak anlamına gelir.Özellikle iş dünyasında, nezaket ve saygı, çalışanlar arasındaki ilişkilerin sağlıklı bir şekilde sürdürülmesi ve işyerindeki iletişimin düzgün yürütülmesi açısından önemlidir. Larson ve LaFasto (1989) da bu konuda benzer bir görüşe sahiptir. İş yerinde nezaket ve saygı, çalışanların birbirlerine karşı daha anlayışlı ve saygılı davranmalarına yardımcı olur ve böylece işyerindeki işbirliği ve üretkenlik artar.

2.8.2.14. Saygınlık ve Güven

Saygınlık ve güven konusunda, Kouzes ve Posner'in (2017) belirttiği gibi, liderlikte saygınlık kazanmanın ve güven inşa etmenin önemli bir yolu, tutarlı davranışlar sergilemektir. Ayrıca, Greenberg ve Baron'un (2008) ifade ettiği gibi, çalışma ortamında saygınlık ve güven oluşturmak, çalışanların motivasyonunu artırarak iş performansını olumlu yönde etkileyebilir.

Liderlik, sadece bir unvan veya yetki sahibi olmanın ötesinde, bir gruba ilham verme, motive etme ve ortak bir hedefe yönlendirme sanatıdır (Northouse, 2018). Bu sanatta ustalaşmak için saygınlık ve güven, temel taşlar olarak karşımıza çıkar (Yukl, 2010).

Saygınlık, bir liderin sahip olduğu bilgi, beceri, deneyim ve karakterine duyulan saygıyı ifade eder (Avolio & Gardner, 2005). Güven ise, liderin takipçileri tarafından dürüst, açık ve şeffaf olarak algılanmasıyla oluşur (Jorgensen, 2014). Bu iki temel unsur, liderlik için aşağıdaki nedenlerden dolayı önemlidir:

Motivasyonu Artırır: Takım üyeleri, saygı duydukları ve güvendikleri bir lider tarafından motive edilir ve daha yüksek performans gösterir (Kuvaas & Dysvik, 2014). Araştırmalar, saygın ve güvenilir liderlerin, takipçilerinin daha fazla özveri göstermelerini ve zorluklar karşısında daha dirençli olmalarını sağladığını gösteriyor (Hinkin & Schriesheim, 2003).

Katılımı Teşvik Eder: Takım üyeleri, liderinin fikirlerine ve kararlarına saygı duydukları için, daha aktif bir şekilde katılım gösterir ve katkıda bulunur (Liden & Antonakis, 2004). Saygınlık ve güven ortamında, takım üyeleri fikirlerini özgürce paylaşmaya ve liderin vizyonuna katkıda bulunmaya daha isteklidir (Avolio, 2005).

Bağlılığı Güçlendirir: Takım üyeleri, güvendikleri bir lidere bağlıdır ve zorluklar karşısında bile onu destekler (Hogan & Kaiser, 2005). & Tyler, 2007).

Çatışmaları Çözer: Saygınlık ve güven ortamında, çatışmalar daha kolay çözülür ve takım üyeleri arasında daha fazla iş birliği oluşur (De Dreu & Van Kleef, 2007).

3.ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Araştırmanın birinci odak noktası olan 11.yüzyılda Yusuf Has Hacib tarafından kaleme alınmış Kutadgu Bilig, Türk edebiyatının ilk manzum siyasetnamesidir. Araştırmanın ikinci odak noktası olan Koçi Bey Risalesi de 17. yüzyılda Osmanlı devletinde padişaha arz edilen ilk yazılı rapordur. Her iki eserde kendi dönemlerindeki yönetim felsefesine ait ilk olma özellikleri bakımından önemli görülmüştür. Yapılacak olan bu çalışmada birer nasihatname olan Kutadgu Bilig ve Koçi Bey Risalesi yönetim felsefesi açısından Toplam Kalite Yönetimi prensipleri ile karşılaştırılarak incelenecek ve çıkarımlarda bulunulacaktır. Bu amaç doğrultusunda söz konusu eserler nitel araştırma yöntemlerinden doküman inceleme yöntemi ile seçilmiş, çözümlenmiş ve içerik analizi yöntemi ile derinlemesine incelenecektir. Araştırma sonunda incelenen eserlerdeki yönetim felsefesi ile günümüz dünyasında kabul gören Toplam Kalite Yönetimi prensipleri arasında örtüşen ilişkiler yönlerin tespit edilmesi hedeflenmektedir.

3.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Nitel araştırma, genellikle gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik bir sürecin izlendiği araştırma türüdür (Baltacı, 2019). Nitel araştırmalar, insanların tutumlarını, davranışlarını, görüşlerini, deneyimlerini daha detaycı bir yaklaşımla anlamayı, yorumlamayı ve betimlemeyi hedefler (Baltacı, 2019). Bu tür araştırmalar, genellikle belirli bir durumu, olayı veya fenomeni anlamak ve yorumlamak için kullanılır. Nitel araştırmalar, genellikle küçük örneklem grupları üzerinde derinlemesine çalışmalar yapar ve bu grupların deneyimlerini, algılarını ve düşüncelerini anlamaya çalışır.

Nitel araştırma süreci, nicel araştırmalardan oldukça farklı ve öznel bir süreci ifade eder. Nitel araştırmaya konu olan sorunsal tüm dinamikleriyle ve derinlemesine incelemeye çalışır (Baltacı, 2019). Bu süreçte, nitel araştırmacıların sıklıkla yöntembilim eksikliklerinden doğan uygulama sorunlarına karşı kavramsal bir zemin oluşturmayı hedefler (Baltacı, 2019).

Nitel araştırma, genellikle belirli bir durumu, olayı veya fenomeni anlamak ve yorumlamak için kullanılır. Nitel araştırmalar, genellikle küçük örneklem grupları

üzerinde derinlemesine çalışmalar yapar ve bu grupların deneyimlerini, algılarını ve düşüncelerini anlamaya çalışır. Nitel araştırmalar, genellikle belirli bir durumu, olayı veya fenomeni anlamak ve yorumlamak için kullanılır. Nitel araştırmalar, genellikle küçük örneklem grupları üzerinde derinlemesine çalışmalar yapar ve bu grupların deneyimlerini, algılarını ve düşüncelerini anlamaya çalışır(Büyüköztürk vd., 2014).

3.3. VERİ TOPLAMA ARACI

Veri toplama aracı olarak doküman incelemesi tekniği kullanılmıştır. Araştırmada söz konusu eserler nitel araştırma yöntemlerinden doküman inceleme yöntemi ile seçilip, çözümlenecek ve içerik analizi yöntemi karşılaştırmalı olarak ile derinlemesine incelenecektir. İki eser arasındaki ortak ve farklı yönler tespit edildikten sonra toplam kalite yönetim felsefesinin temel argümanları açısından yorumlanacaktır. Yönetim felsefesi konusu Türk tarihinde ilk manzum nasihatname olan Kutadgu Bilig ve Osmanlı devletindeki ilk yazılı rapor mahiyetindeki nasihatname kabul edilen olan Koçi Bey Risalesi üzerinden karşılaştırmalı olarak yapılacaktır. Kutadgu Bilig isimli siyasetname başka eserlerle karşılaştırılmıştır. Ancak Koçi Bey Risalesi ile Kutadgu Bilig karşılaştırılarak incelenmemiştir. Bu karşılaştırmalı inceleme ile yönetim felsefesi ile ilgili yeni bir bakış açısı ortaya çıkacaktır. Araştırma sonunda siyasetname üslupları farklı olan alegorik bir eser olan Kutadgu Bilig ile yazılı bir rapor olan Koçi Bey arasında yönetim felsefesine dair ortak ve farklı yönler tespit edilecektir.

3.4. VERİ ANALİZ TEKNİĞİ

Araştırmada veri analiz tekniği olarak içerik analizi kullanılmıştır. Dokümanlar, uzun yıllardır nitel araştırmalarda önemli bir unsur olmuştur. Doküman çeşitleri olarak kitaplar, mektuplar, dergiler, günlükler, haritalar, çizelgeler, istatistikler, anayasa ve yönetmelikler, yasal metinler, gazeteler, fotoğraflar, anılar, röportajlar, okul kayıtları, sağlık ve kamu kayıtları, resimler, videolar, mesajlar vb. sayılabilir. Özellikle son yıllarda, yöntem bilimin bir parçası olarak doküman analizinden bahseden araştırma raporlarının ve dergi makalelerinin sayısında bir artış gözlenmektedir. Burada dikkati çeken en önemli şey alan yazında yer alan, araştırmaların, makalelerin çoğunda, takip edilen prosedür ve doküman analizi hakkında detaylı ve yeterli ayrıntı bulunmamasıdır. Alan yazında en çok kullanılan doküman analizi yöntemi dokümana ulaşma, orijinal olup

olmadığını teyit etme, dokümanı anlama, analiz etme, veriyi kullanmadır (Kiral,2020)

3.5. KUTADGU BİLİG

İlk olarak Kutadgu Bilig eserinin yazarı hakkında bilgilendirme yapılması doğru olacaktır. Bu yüzden ilk olarak Yusuf Has Hacib 'in hayatına yer verilmiştir.

3.5.1. Yusuf Has Hacib'in Hayatı

Yusuf Has Hacib, Türk edebiyatının önemli isimlerinden biridir. Doğum ve ölüm tarihleri kesin olarak bilinmese de 11. yüzyılın ikinci yarısında yaşadığı düşünülmektedir. Hacib, Oğuz Türklerinin Karahanlı Devleti döneminde yaşamıştır.

"Bilge" devlet adamı Yusuf Has Hacib hakkında detaylı bilgilere ulaşmak mümkün değildir. Balasagun olarak bilinen yerde doğmuştur, ki bu bölge günümüzde Kırgızistan sınırları içerisindedir. O dönemin şartlarına göre kapsamlı bir eğitim almış olduğu anlaşılmaktadır. Kaynaklar, Yusuf Has Hacib 'in Arapça ve Farsça dillerini çok iyi derecede bildiğine işaret etmektedir. Bu yetkinliğini kaleme aldığı metinlerinde açıkça sergilemektedir (Ayal, 2016: 71). Yusuf Has Hacib, Türk-İslam edebiyatının bilinen ilk şairi ve düşünürüdür. Türk dili ve edebiyatı açısından olduğu kadar Türk kültürünün önemli bir simgesi olan Kutadgu Bilig'in yazarı olarak da tanınır (Eraslan, 1986).

Dilaçar'a göre, ailesi tarafından İslam'a ve doğru yola yönlendirilmeye çalışılan Yusuf, pek çok konuda merak duygusuyla dolup ansiklopedik bilgiler edinmeye başlamıştır. Ana dili olan, Arapça, Farsça ve memleketinde hala konuşulan Soğdakça dışında geniş bir dil ve yazı bilgisine sahip olmuştur. Firdevsi'nin Şahnamesi'ni, Farabi ve İbni Sina'nın Arapça felsefe kitaplarını okumuş, efsanelere ilgi göstermiş, aruz ölçüsüne, konuşma sanatına, kelam ilmine, İslam alimlerine, Türk atasözlerine, devlet organizasyonuna, felsefeye, Budizm'e, ahlaka, sosyolojiye, matematiğe, astronomiye, tıbbı ve rüya yorumlarına dalmıştır. Ayrıca okçuluk, avcılık, kuşçuluk gibi Türk sporlarını öğrenmiş, satranç ve çevgen gibi oyunlarda da yetenekli olduğu bilinmektedir (Dilaçar, 1988: 22). Balasagunlu Yusuf, yalnızca Arap ve İran dil ve kültürlerini değil, aynı zamanda İslam öncesi Türk dünyasını ve kültürünü de iyi bilmektedir. Sünni bir Müslüman olan Balasagunlu Yusuf, bu dinin bütün Türklerde ve Orta Asya coğrafyasında yayılmasını arzulamaktadır (Dilaçar, 2003: 28-152).

Yusuf Has Hacib 'in yaşadığı dönemde, Karahanlılar Devleti Orta Asya'da kurulan ilk Müslüman Türk devleti olarak öne çıkmıştır. Karahanlılar, kültür ve uygarlık değişimi döneminde önemli bir rol oynamış ve geçiş sürecinde belirleyici bir konuma sahip olmuşlardır (Ergan, 1999: 31). Yusuf Has Hacib, Kutadgu Bilig metnini Balasagun'da yazmaya başlamış ve eserini 1069-1070 yıllarında Karahanlı Devleti'nin merkezi olan Kaşgar'da tamamlamıştır. Ardından eserini dönemin Karahanlı hükümdarı olan Ulu Buğra Han'a (Tabgaç Buğra Kara Hakan'a) sunmuş ve "Has Hâciblik" makamına getirilmiştir. Eserde Yusuf Has Hacib, İslam öncesindeki Türk geleneklerini ve İslami değerleri öyle bir şekilde bir araya getirmiştir ki, eserin içerdiği değerler herhangi bir çatışmaya yol açmadan eski ve yeni arasında bir denge kurmuştur (Ayal, 2016: 71-72; Eryılmaz, 2012: 65).

3.5.2. Yusuf Has Hacib'in Kişiliği ve Siyasal Düşüncesi

Yusuf, Kutadgu Bilig'i hükümdara sunduğu zaman yaşlılıkla ilgili sağlık sorunları yaşıyordu ve gözleri iyi görmüyordu. Dönemin hükümdarı Tavgaç Buğra Han'ın tahtta kalma süresi 1103 yılına kadar sürdüğüne göre, Yusuf'un ölümünün bu döneme denk geldiği söylenebilir. Ancak, Yusuf'un ölüm yerinin Kaşgar mı yoksa memleketi olan Balasagun mu olduğu kesin değildir (Dilaçar, 1988: 21).

Yusuf Has Hacib, Kutadgu Bilig adlı eserinde çevresindeki bilimsel ve felsefi birikim hakkında önemli bilgiler verir. O, Platon'un devlet ve toplum anlayışını çok iyi bilir ve onu Türk devlet teşkilatıyla sentezlemeye çalışır. Yusuf'a göre, "Bilginlerin bilgisi, halkın yolunu aydınlatır; bilgi bir meşaledir, geceleri yanar ve insanlığa doğru yolu gösterir. Bu nedenle bilginlere saygı göstermek ve bilgilerinden yararlanmak gerekir" (Develi, 2006). Reşit Rahmetî Arat'ın ifadesine göre, Divânü Lügati't-Türk Orta Asya Türk dünyasının dış yüzünü, Kutadgu Bilig ise iç yüzünü, manevi, siyasi ve idari yönlerini açıklar (Arat, 1991).

Kutadgu Bilig'deki kahramanların tasvirinden ve onların ahlaki ve felsefi görüşlerinden anlaşıldığı üzere, Yusuf Has Hacib eserinde Sokrat, Aristo, Platon gibi eski düşünürlerin yanı sıra Farabi, Firdevsi, El-Birunî ve İbni Sina gibi büyük bilginlerden de faydalanmıştır (İnan, 1998: 39).

Orta Asya'da hanedan üyeleri arasındaki mücadelelerin artması ve bu iç kargaşa sırasında bireylerin ve toplumun durumunun sarsılması göz önüne alındığında, toplumun temel ahlaki prensiplerinin yeniden düzenlenmesinin bir gereklilik olduğu düşünülebilir. Yusuf Has Hacib, eserinde her fertten ve güç sahibinden, her zaman için değerli olan erdem ve

fedakârlık talep etmiş ve ideal bir toplumun tasvirini yaparak kendi dönemini eleştirmiştir (Çakan, 2017).

Yüksek bir rütbe olan "Hâs Hâcib"lik gibi Türk devlet teşkilatında önemli bir pozisyona sahip olan Balasagunlu Yusuf'un Kutadgu Bilig adlı eseri, Türk kültürünün adalet ve kanun konularını aydınlatma açısından çok değerlidir ve Türk düşünce tarihinde vazgeçilmez bir kaynaktır (Çakan, 2017).

3.5.3. Kutadgu Bilig'in Yazılış Amacı

Yusuf Has Hacib, Kutadgu Bilig'i Türkçe olarak yazmasının sebebini şu şekilde ifade etmiştir: "Arapça ve Farsça kitaplar çoktur; bizim dilimizde bütün hikmetleri toplayan yalnız budur. (b.74) Bunun kadrini ancak bilgili bilir; bilgi kıymetini de ancak anlayışlı takdir eder. (b.75) Bu Türkçe beyitleri senin için tanzim ettim; ey okuyucu, okurken unutma, bana duâ et. (b.76) Ben dünyadan gidiyorum, sen beni dinle, bundan çok ibret al ve gözünü aç." (Arat, 1988: 7).

Yusuf Has Hacib, eserinde eserin ismini okuyana kutlu olsun ve ona yol göstereceğini diye Kutadgu Bilig koyduğunu ifade etmektedir (Arat, 1988: 36). Kutadgu Bilig, Karahanlılar dönemindeki Türk aydınının dünya görüşünü, toplumsal yaşantısını, inanç ve kültür birikimini yansıtan önemli bir didaktik eserdir. Kutadgu Bilig, Karahanlılar dönemindeki Türk aydınının dünya görüşünü, toplumsal yaşantısını, inanç ve kültür birikimini yansıtan didaktik bir eser olması nedeniyle oldukça önemli bir yapıttır. Arapçanın İslam dünyasında din ve bilim dili sayıldığı ve Arapların güçlü olduğu dönemlerde Karahanlıların ulusçu bir düşünce ile İslam dünyasında güçlerini göstermek istedikleri sırada Kutadgu Bilig ve Divan-ı Lügati't Türk gibi Türk dilinin ve düşüncesinin önemini vurgulandığı eserler, döneminin eşsiz birer tanığı olduğu gibi günümüzde de birçok açıdan yol gösterici olmaktadır (Akyüz, 2018: 35).

3.5.4. Kutadgu Bilig'in İçeriği

Yusuf Has Hacib 'in edebi üslubu, Kutadgu Bilig'i çağdaşı diğer eserlerden ayıran belirgin bir özelliktir. Eserde kullanılan alegorik karakterler ve kurgusal olay örgüsü, Kutadgu Bilig'in özgün yönlerinin başında gelir. Bu eserdeki alegoriler ve kurgusal öğeler, yapıtı diğer eserlerden farklı kılar ve ona özgü bir karakter kazandırır.

Yusuf Has Hacib, Kutadgu Bilig'de dört alegorik karakter kullanarak eseri şekillendirmiştir ve bu alegorilerin amacını eserin başında açıklamıştır. Eserdeki

hikayeler, dört farklı kişi aracılığıyla aktarılmakta ve her bir kişi belirli bir gücü temsil etmektedir. Eser, bu kişilerin arasındaki diyaloglarla ilerlemektedir. Ayrıca, yazarın anlatıcı olarak tanımladığı kısımların yanı sıra, diğer temsil edilen kişiler de kendi adlarıyla bahsedilmektedir. Bu yapı, Kutadgu Bilig'in benzersiz bir anlatım tarzına sahip olduğunu ve diğer eserlerden ayrıldığını vurgular.

Yusuf Has Hacib eserdeki karakterleri şöyle tanımlamaktadır: Bunlardan biri adalet olup, doğruluk üzerinedir; İkincisi devlet olup, saadet ve ikbâl demektir. Üçüncüsü akıl olup, ululuk ifade eder; dördüncüsü ise kanaat ve âfiyettir. Bunların her birine ayrı-ayrı adlar vermiş ve bundan böyle bunları bu adlar ile zikretmiştir. Adâlete Kün-Toğdı adını verir ve onu hükümdar yerine koyar. Devleti Ay-Toldı ismi ile zikreder ve bunu onun veziri sayar. Akıla Öğdüümiş adını vermiş ve buna da vezirin oğlu demiş. Kanaate Odgurmuş adını verir ve buna da vezirin akrabası der. Bunun hikmeti, bak, bu dört temel üzerinedir; bunları tanzim ile kitabı tamamlamıştır (Arat, 1988: 7).

Eserin başlangıç bölümünde hükümdar Kün-Toldı iradeyi simgelerken, vezir Ay-Toldı mutluluğu ve bilgeliği temsil eder. Vezir Ay-Toldı, kısa bir süre hükümdarın yanında kalır ve iradeye, yani hükümdara kutluluğun geçici olduğunu, dünyanın değişken olduğunu ve tam anlamıyla mutlu olmak için her iki dünyaya da dikkat etmesi gerektiğini anlatır. Ölüm döşegindeyken, akklı temsil eden oğlu Ödgülmüş'ü iradeyi temsil eden hükümdara emanet eder. Onu yetiştirmesini, korumasını ve yanından ayırmamasını ister. Eserin ikinci bölümünde akklı temsil eden danışman Ödgülmüş ile iradeyi temsil eden hükümdar Kün-Toldı arasında geçer. Ödgülmüş, büyüüp gelişirken iradeyi temsil eden hükümdara akıl hakkında bilgi verir. İyi bir beyin, iyi bir devlet adamı ve iyi bir askerin nasıl olması gerektiğini anlatır. Üçüncü bölümde iradeyi temsil eden hükümdar Kün-Toldı, gönlü temsil eden ve şehirden uzakta yalnız bir hayat süren Odgurmuş'u saraya davet eder. Mektupla Odgurmuş'a, ölümden sonra ebedi mutluluğun bu dünyadaki sorumlulukları üstlenerek kazanılabileceğini anlatır. Ebedi mutluluğun, kişinin kötülüklerden kaçınarak değil kötülükle mücadele ederek kazanılacağını ifade eder. İradeyi temsil eden hükümdar Kün-Toldı, akklı temsil eden Ödgülmüş'ü ve gönlü temsil eden Odgurmuş'u şehre getirmesi için yanına gönderir. Eserin son bölümü akklı temsil eden Ödgülmüş'ün, gönlü temsil eden Odgurmuş'u şehre dönmesi için ikna etme çabalarıyla geçer. Odgurmuş, Ödgülmüş'ün ikna girişimlerine karşın şehre dönmeyi reddeder. Ancak iradeyi temsil eden hükümdar Kün-Toldı'nın ısrarları sonucunda Odgurmuş şehre ve saraya gelir (Adalioğlu, 2013: 72).

Kutadgu Bilig, Türk teşkilâtı ve fikir hayatı bakımından önemli bir dönemin aynasıdır ve

Türklük bilgisine birçok yeni perspektif kazandırmaktadır. Yusuf Has Hâcib'in eseri, Türk dil ve edebiyatının yanı sıra Türk toplum yapısı, tarihi ve genel olarak Türk kültür tarihine ilgi duyanlar için birçok değerli bilgi sunmaktadır. Bu eser, Türklerin bulundukları kültür ortamına giriş dönemini kapsayan bir zamanda yazıldığından, onların dünya görüşünü, değer yargılarını ve karşılaştıkları sorunların çözüm tarzını anlamak için faydalı olabileceği gibi, etkileşimde bulundukları diğer toplumlar için de faydalı olacaktır. Eserin derinliklerine inip, sabırla okuyanlar, Kutadgu Bilig'i sadece yazıldığı dönemde değil, bugünkü şartlarda da takdir edeceklerdir. Yusuf Has Hâcib'in insanî konuları ele alış tarzı ve samimiyeti hala insanların ilgisini çekmekte ve düşünmeye sevk etmektedir. Birçok eksiklikle başa çıkma ve bu eksiklikleri giderme çabasında olanlar, düşüncelere dalmak ve kendi iç dünyalarıyla baş başa kalmak için ihtiyaç duyacakları bu eseri takdir edeceklerdir. Yaklaşık olarak 900. yılına yaklaşan Yusuf, uzun tecrübesiyle bu konuda en iyi rehberlik edebilecek yaşlı bir figürdür (Arat, 1988: 13).

Kutadgu Bilig, mutluluğun kişinin kendini tanımasıyla, kendi bilincinin ve farkındalığının artmasıyla mümkün olduğunu anlatmanın yanı sıra, okuyucuyu metnin içine dahil ederek bizzat bu farkındalığı kazanmaya yardımcı olur. Bu açıdan, Kutadgu Bilig yalnızca Türk kültürüne ait değerli bir metin olmanın ötesinde, bir dünya klasiği olma niteliği taşır.

3.5.5. Eserin Önemi ve Dili

Yusuf Has Hacıb eseri eserin dili ve önemi hakkında şöyle der: Arapça ve Farsça kitaplar çoktur; bizim dilimizde bütün hikmetleri toplayan yalnız budur. Bunun kadrini ancak bilgili bilir; bilgi kıymetini de ancak anlayışlı takdir eder. Bu Türkçe beyitleri senin için tanzim ettim; ey okuyucu, okurken unutma, bana duâ et (Arat, 1988: 7).

Kutadgu Bilig'in dili ve üslubu, eserin özgün ve etkileyici niteliklerini yansıtan önemli unsurlardır. Eserdeki dil, Karahanlı Türkçesi olarak adlandırılan eski Türk dilinin bir örneğini sunar. Bu dil, zengin bir kelime dağarcığına sahiptir ve Türk dilinin tarihî gelişimine ışık tutar.

Kutadgu Bilig, dil ve edebiyat bakımından da büyük önem taşır. Zira Yusuf, şiir sanatının teknik ve inceliklerini tam anlamıyla taşıyan bir eser mahiyetinde, kendi çağının edebî Türkçesinde yazılmış ilk İslâmî-Türk manzum eseri olup, klasik Türk şiirinin kurulmasını da sağlamıştır. Bu bakımdan medeniyet sahasına giren Orta Asya Türklerinin kültür gelişmesinde bu eserin rolü büyük olmuştur (Bombacı, 1953: 69).

Üslup açısından, Kutadgu Bilig nazım bir eserdir ve belli bir ritim ve uyum içinde yazılmıştır. Eserdeki şiirsel anlatım, dikkat çekici metaforlar, teşbihler ve ahenkli bir dil kullanımıyla kendini gösterir. Yusuf Has Hacib, dil ve üslup aracılığıyla okuyucuyu etkilemeyi hedeflemiş ve eserin akıcı bir anlatıma sahip olmasına özen göstermiştir.

Kutadgu Bilig temel yapısı itibariyle manzum bir hikâye olsa da; eser içindeki şahısların karşılıklı münazaraları; esere tiyatro havası da katmıştır. Bu açıdan Kutadgu Bilig'e, Türk edebiyatının ilk tiyatro eseri denilebilir. Ayrıca şahısların belli kavramları temsil etmesi ile alegorik (temsili) bir yapıta olmaktadır. Kutadgu Bilig'e bu özellikleri açısından baktığımızda, yarı hikâye yarı tiyatro tarzında kurulmuş, alegorik manzum bir eser olduğunu söyleyebilmek mümkündür (Acındı, 2006: 7).

Yusuf Has Hâcib'in, eserini Türkçe yazmaktaki tercihi; şahsi saiklerden çok, millî saiklere dayanan şuurlu bir tercihtir. Eserini diğer birçoklarının yaptığı gibi Arapça veya Farsça yazabilir; beklediği bir mükâfat varsa yine elde edebilirdi. Yusuf Has Hâcib gibi yetişmiş bir mütefekkirin Arapça ve Farsça bilmemesi düşünülemez dahi. Ancak Yusuf, Türkçe yazmıştır. Böyle bir tercih şüursuz olamaz ve çağının şartları içinde Türkçe'nin ve Türk kültürünün yararına çok önemli bir hadisedir (Yeni Türk Ansiklopedisi, 1985, Cilt 12: 483).

Yusuf Has Hacib 'in doğduğu yer olan Kuz-Ordu'nun yanı sıra, dili de buna uygun bir şekilde ifade edilir. Eserini tamamladıktan sonra doğduğu yerden ayrılan Yusuf Has Hacib, Kâşgar ilinde eserinin son şeklini almıştır. Metinde ayrıca, eserini Tavgaç Kara Buğra Han'ın huzurunda okuduğu belirtilir. Bu bilgiler, Yusuf Has Hacib 'in yüksek ahlaki değerlere sahip bir kişi olduğunu, edebi yeteneklerinin olduğunu ve eserini değerli kişiler önünde sunarak takdir kazandığını göstermektedir. Yusuf Has Hacib 'in hayatı ve eseri, onun zamanında ve sonrasında saygınlık kazanan bir figür haline gelmesine katkıda bulunmuştur (Adalıoğlu, 2013: 51).

3.6. KOÇİBEY RİSALELERİ

Koçibey Risaleleri, Osmanlı İmparatorluğu'nun gerileme döneminin başında yazılmış önemli belgelerdir ve 17. yüzyıl Osmanlı yönetim sisteminin sorunlarını ele almaktadır. Koçi Bey, IV. Murad ve Sultan İbrahim dönemlerinde yaşamış ve devletin içindeki bozulmalar hakkında kapsamlı gözlemlerde bulunmuştur. Bu risalelerde, Osmanlı devlet yönetimindeki aksaklıkları ve bu aksaklıkların giderilmesine yönelik önerilerini detaylandırmıştır.

3.6.1. Koçi Bey'in Hayatı

Koçi Bey'in hayatı hakkında kesin ve açık bir bilgi bulunmamaktadır. Koçi Bey aslen Arnavut olup Rumeli Görice'den devşirme yoluyla İstanbul'a getirildiği ve Osmanlı Sarayına girdiği bilinmektedir. Koçi Bey'in Görice'li olduğu kesin olarak bilinmemekte, ancak karısının ve oğlu Sefer Şah'ın mezarlarının Görice'de Mirahur İlyas Bey camiiinde, kendisinin mezarının ise Görice'ye bağlı Plamet köyünde olması, Koçi Bey'in Görice'li olduğu düşüncesini kuvvetlendirmektedir (Cezar vd.,1960: 1901).

Koçi Bey, Osmanlı Devleti'nde I. Ahmet döneminden (1603-1617) Sultan İbrahim dönemine (1640-1648) kadar Enderun'da çeşitli görevlerde bulunmuştur. Hazırladığı risaleler, Osmanlı'da padişaha sunulan ilk yazılı rapor özelliğini taşımaktadır. İki risale hazırlamıştır, birini IV. Murat'a diğerini ise Sultan İbrahim'e sunmuştur. IV. Murat'a sunduğu risale iki kısma ayrılmaktadır. Birinci kısımda, devlet teşkilâtındaki bozuklukları açıklamaktadır. İkinci kısımda ise tespit ettiği sorunlara çözüm önerileri getirmektedir (Gökçe, 2010: 66).

Muhtelif kanyaklardan toplanabilen bilgilere göre Koçi Bey, gençliğinde Görice'den İstanbul'a getirilmiş ve Sarây-ı Hümâyûna girmiştir, saraya giriş senesi, giriş şekli hakkında kesin bilgi yoktur. Sultan Murad ve İbrahim devirlerinde ve ihsan defterlerinde (Koçi) adına rastlanılmakta, buna karşılık (Mustafa) adına sık sık rastlanılmaktadır. Koçi Bey doğrudan doğruya padişaha arızalar takdim edebildiğine göre, o'nun, Saray'da çok mühim ve padişahın mahremi olacak bir mevkide olması icap eder. Bu Şekilde padişaha en yakın saraylılar ise şüphesiz (Hasodalılar)dır. Aynı devrede yaşamış olan ve 1045 (1035) yılında bir aralık Enderûn'da bulunmuş olan meşhur Evliya Çelebi, Seyahatnâme'si'nin (Cilt:245) de Musâhib-i sâbık Silâhdar Mustafa Ağa'dan bahsetmektedir ki, bu musâhibin de Koçi Bey olması düşünülebilir. Evliya Çelebinin bu husustaki fıkrası şöyledir:

“....kıymetli elbiselere bürünmüş olduğum halde o gün Civan dilsiz ile tavşan dilsiz gelüp, çeşitli şakalar ederek bu hakiri alıp, Hasoda'da silahtar Melek - Ahmed ağa ve sabık musâhib (Eski m usâhib) Mustafa ağa hücrelerine götürdüler. Onlar da hakire birçok tesellilerde bulunduktan sonra Pâdişah huzurundaki meclis adabı, dua ve sena etmeyi ve nice sözleri öğretip, hakiri Hasodaya götürüp, orada da bir saat kadar seyrettirdiler.” (Aktaran: Danışman, 1972: III).

Koçi Bey, bu cesur siyasetnûvüs, tefahhusatında Sultan Süleyman zamanından başlayarak devleti zaafa düşüren hastalığı bir müşerrih gibi ortaya koymuş, bilhassa on

sekizinci telhisinde inhitatın beş sebepten ileri geldiğini göstermiş ve 3. Murad zamanından 4. Murad zamanına kadar memlekete girmiş olan bütün suiistimalleri kaydederek, içtimaî ve siyasî teşkilatta ve idarî usullerde inhitatı hazırlayan amilleri tespit eyleyerek padişahı intibaha getirmeğe çalışmıştır. Dikkate şayandır ki Murad III' ten beri saltanat işlerine kadınlar da karışarak inhitata geniş nispette müessir oldukları halde Koçi Bey, şerhlerinden çekindiğinden midir, nedir? onlardan hiç bahsetmemiş, ıslahat tedbirleri arasında idarenin bu unsurdan kurtulması hakkında hiç imada bulunmamıştır (Aksüt,1939: 11).

Koçi Bey, Osmanlı İmparatorluğu'nun tarihinde önemli bir sima olarak kabul edilmektedir. Onun hikayesi, Osmanlı döneminin saray yaşamı, siyasi entrikalar ve güç mücadeleleri hakkında önemli bir pencere sunmaktadır.

3.6.2. Koçi Bey Risalesi

Koçi Bey Risalesi, 16. yüzyılda Osmanlı İmparatorluğu'nun Mısır valisi olan Koçi Bey tarafından kaleme alınmış bir siyasi eserdir. Bu eser, İslam devlet yönetimi, adalet, toplumsal düzen ve hukuk gibi konuları ele almaktadır. Koçi Bey Risalesi, dönemin siyasi ve kültürel yapısı hakkında da önemli bilgiler sunmaktadır (Aksüt, 1939: 11).

Eserin rapor niteliği taşımasının sebebi, Koçi Bey'in devletin bozulma gösteren kadro yapılarına dair önemli gözlemler ve tespitler yapmış olmasıdır. Bu tespitlere dayanarak gerçekçi ve uygulanabilir çözüm önerileri sunmuştur. Koçi Bey risalesinde, devlet düzeninden başlayarak; devlet adamları, zeamet ve tımar sahipleri, ulufe alanlar, büyük vezirlerin durumları, eski bilginler ve o dönem bilginlerinin yürürlükte olan kanunlar, Yeniçeri Ocağı'ndaki bozulmalar, fakir reayanın durumları gibi birçok konuda geniş bir durum tespiti yapmış ve daha sonra her bir yapıdaki bozulmaya ayrı ayrı çözüm önerileri sunmuştur (Kurt, 2011: 35).

Koçi Bey, hazırladığı raporda sorunların geçici olarak değil, kökten giderilmesini amaçlamıştır. Tımar ve zeametlerin haksız kişilerin elinde olduğu ve bu nedenle sorunların ortaya çıktığı bir durumda, bu hakların tımar ve zeamet hakkı olanlara verilmesi gerektiğini belirtmiştir. Ayrıca, padişahın ilgili bir ferman çıkarması durumunda, hak sahiplerinin bu fermana dayanarak haklarını savunacaklarını ve böylece tımar ve zeametlerin doğru sahiplerine geri döneceğini önermiştir. Bu şekilde, sorunların temel nedenlerine odaklanarak kalıcı çözümler önermiştir (Kurt, 2011: 35).

3.6.3. Koçi Bey Risalesinin İçeriği

Koçi Bey Risalesi, Osmanlı toplum ve devlet düzeninde meydana gelen değişiklikleri geleneksel bir bakış açısıyla analiz eden en tanınmış ve kapsamlı risalelerden biridir. Bu eserde, Koçi Bey Osmanlı geçmişini canlı bir şekilde tasvir ederken, aynı zamanda geleneksel kurumların çözülmesiyle ortaya çıkan tabloyu aktarır ve toplumun bozulma nedenlerini inceleyerek bu durumdan çıkış yollarını göstermeye çalışır. Bu makale, bir tarih sosyolojisi çabası olarak değerlendirilmeli ve Osmanlı tarihinin herhangi bir dönemini veya yönünü bir tarihçi gibi ele almaktan ziyade, o dönemin günümüzde nasıl anlatıldığına odaklanmalıdır (Odabaşı, 2018: 233).

Asıl metni okunduğunda anlaşılacağı gibi, bu risaleler öğretici niteliktedir. Koçi Bey, incelikli bir taktik ve ustaca bir üslup kullanarak her iki Padişaha da Osmanlı teşkilatını öğretme yolunu bulmuştur. Birisi sert ve zalim, diğeri dengesiz olan iki farklı hükümdar, kendilerine ders verilmesine veya akıl öğretilmesine pek tahammül eden karakterler değildirler. Ancak Koçi Bey'in risaleleri, Padişahın nasıl davranması gerektiği, vezirlere ve kumandanlara nasıl talimat vermesi gerektiği, hangi kelimeleri kullanması gerektiği gibi konuları içeren bir öğretmenin öğrencisine ders vermesi gibi kaleme alınmıştır. Bu ders verme ve akıl öğretme faaliyetini, Koçi Bey saygılı ve nazik hitaplar arasında ustalıkla gizleyerek her iki Padişahın öfkesini değil, takdir ve ilgisini kazanmayı başarmıştır (Danışman, 1972: 13).

Koçi Bey raporunu Osmanlı Devleti'nin, teşkilatının, hanedanının ve yönetim tarzının kuruluş döneminde olduğu gibi parlak günlerine dönebilmesi için kaleme aldığını ifade etmektedir. Ayrıca âlemin bozukluğu, insanların ahvallerinin bozulması, nice başarısız sefer neticesinde milletin hazinesinin ziyana uğraması, reâyanın ve berâyanın ayaklar altına düşmesine ciğeri dayanmayarak Allah'ın yardımı ile bu sistemin nasıl düzeleceğini kısaca IV. Murat'a anlatmak üzere risalesini yazdığını duygusal, cesur ve gerçekçi bir üslup ile açıklamıştır (Bal, 2008: 85).

Koçi Bey'in, Sultan IV. Murat ve Sultan İbrahim'e sunduğu iki risalesi vardır. Birincisi, Koçi Bey Risalesi olarak bilinen ve Koçi Bey'in 1631 (h. 1041) yılında yazıp Sultan IV. Murad'a sunduğu ilk risaledir. İkincisi ise, 1640 (h. 1050) yılında Sultan İbrahim'in isteği üzerine kaleme aldığı risaledir. Her iki risale de, tahta yeni çıkmış ve tecrübesi olmayan bir hükümdara yol göstermek amacıyla yazılmış olmalarına rağmen, içerik, dil ve üslup bakımından oldukça farklıdır. Bu farklılık, risalelerin hedeflediği iki hükümdar

arasındaki belirgin karakter, eğitim ve kültür düzeyi farklılıklarından kaynaklanmaktadır (Gökçe, 2010: 61).

3.6.3.1. Sultan IV. Murad'a Sunulan Risale

Koçi Bey, IV. Murat'a yazdığı risalesinde, belirli rapor başlıklarının altında problemlerin başlangıç tarihlerini ve hangi padişah zamanında başladığını özellikle vurgulamaktadır. Hatta bu problemlerin ortaya çıkışını ayrıntılı bir şekilde aktardığı bölümler de bulunmaktadır. Öncelikle, vezir-i azamlık makamında olanların işlerine kimsenin karışmadığı, görev tayini ve azlinin tamamen ellerinde olduğu, padişah ile vezir-i azam arasındaki ilişkiye dair bilgi sahibi olunamayacağı hususlarını öne çıkarmıştır. Sonrasında ise değişen durumun tablosunu net bir şekilde açıklamıştır. Bu bağlamda, nedimlerin ve padişahın yakınlarının rütbe elde ederek devlet işlerine müdahale ettiklerini, vezir-i azamlara yapılması mümkün olmayan işler teklif ettiklerini, bu işleri yerine getirmeyen vezir-i azamlara da çeşitli iftiralar atarak azillerine, katillerine, sürgünlerine veya mallarının elinden alınmasına sebep olduklarını açıkça ifade etmektedir. Böylelikle, bu raporlar dönemin sosyal ve idari durumunu anlamamıza önemli ölçüde katkı sağlamaktadır (Danışman, 1972: 20).

Sultan IV. Murat'a sunulan risaleyi iki kısımda incelemek mümkündür. Birinci kısımda Koçi Bey, devlet teşkilatındaki bozuklukları izah etmektedir. Bunları yaparken padişahı bile tenkit etme cesaretini göstermiştir. İkinci kısımda, bütün bozuklukların düzeltilmesi için alınması gereken tedbirleri anlatmaktadır. 1631 yılında IV. Murat'ın devlet yönetimini ele aldığı günlerde Koçi Bey'de padişaha ıslahat risalelerini vermektedir. Sultan IV. Murat'ın devlet yönetiminde köklü ıslahat yapma düşüncesini eyleme dökmesi, özellikle Koçi Bey'in risalelerinden etkilendiğini ve risalelerde belirtilen sorunları çözmek amacıyla harekete geçtiği söylenebilir (Danışman, 1972: 18; Yayman, 2008: 54).

IV. Murat Han'a yazılan risalede tedbir vurguları padişahın sert mizacına uygun tarz ve yöntemlerin telkini ile verilmektedir. Öyle ki "kahr yoluyla" kul topluluğunun nizam altına alınacağı ve geçmiş padişahların bu yolla tedbir aldıklarını dile getiriyor (Danışman, 1972: 51-52). Din ve devletin menfaatine ters düşen en küçük hataları bile affetmeyen bilhassa zulüm ve hıyaneti, emre itaatsizliği şiddetle cezalandıran Sultan Murat Han, öte yandan hassas ve ince bir kalbe sahipti. Çok güzel şiirler yazdı ve şairleri koruyup himaye etti (Şimşirgil, 2014: 146).

Sultan Murad'a takdim olunan risâleyi ikiye ayırmak mümkündür. Birinci kısımda Koçi Bey, devlet teşkilâtındaki bozukluktan izah eder. Bu arada Hükümdarlık makamını bile tenkit edecek kadar cesaret gösterir. İkinci kısımda, bütün bu bozuklukların düzeltilebilmesi için alınması gereken tedbirler yer almaktadır. Koçi Bey risâlesinin, bilhassa Dördüncü Murad'ın icraatı üzerinde birinci derecede amil olduğunu söylemek mümkündür. Denilebilir ki köklü ıslahata girişmek fikri Sultan Murad'a, bir dereceye kadar Koçi Bey risâlelerinden sonra gelmiştir (Danışman, 1972: 13).

Özetle Sultan IV. Murat'a sunulan ilk risale, takdim yazısıyla birlikte 22 bölümden oluşmaktadır. Bu bölümlerin bir kısmı durum tespiti yaparken, diğer kısmı ise öneri ve tavsiyeleri içermektedir. Risale IV. Murat'a sunulan konular altında aşağıdaki gibi başlıkları içermektedir (Danışman, 1972: 13):

- a. Padişahlar ve yakın çevresindeki yozlaşma
- b. Tımar ve zeamet sahiplerinin tutumlarındaki değişiklikler
- c. Vezirlerin davranışlarındaki değişiklikler
- d. Yeniçeri taifesindeki ilk bozulmalar
- e. Reaya (halk) fukaralarının durumu
- f. İslam ülkelerinde çıkan fitne ve fesatın ne olduğu
- g. Askerin durumu
- h. Vükela (bakanlar) ve divan ehlinin düzeltilmesi
- i. Rüşvetin kaldırılması ve önlenmesi

Bu konular, risalenin IV. Murat'a sunulan başlıkları arasındadır ve çeşitli alanlarda sorunları ve çözüm önerilerini ele almaktadır. Risale IV. Murat'ın dikkatini çekmek ve üzerinde çalışması gereken konuları sunmayı amaçlamaktadır.

Koçi Bey Risalesi, Osmanlı toplum ve devlet düzeninde meydana gelen değişikliklerin, gelenekçi bir bakış açısıyla analizini yapan risalelerin en tanınmış ve kapsamlısı olarak bilinir. Sultan IV. Murat'ın hükümdarlık döneminde yaşanan sorunlara çözüm bulmak amacıyla yazılan bu risale, Osmanlı İmparatorluğu'nun siyasi ve sosyal yapısını anlamak için önemli bir kaynaktır.

3.6.3.2. *Sultan I. İbrahim'e sunulan Risale*

Sultan I. İbrahim'e sunulan Risale, Koçi Bey tarafından 1640 (h. 1050) yılında kaleme alınmıştır. Sultan İbrahim'in isteği üzerine yazılan bu risale, Sultan I. İbrahim'in hükümdarlık dönemindeki sorunlara çözüm bulmayı amaçlamaktadır.

Ciddi bir eğitime sahip olmayan ve iktidar öncesi hayatını kafeste geçirmiş olan Sultan İbrahim, Koçi Bey'den kendisine Osmanlı Devleti'nin sosyal ve ekonomik durumuna ilişkin bir risale yazmasını istemiştir. Bunun üzerine kaleme alınan risale, 1640 tarihinde Sultan İbrahim'e sunulmuştur.

On sekiz bölümden oluşan Sultan İbrahim'e sunulan risale, sade ve açık bir dille yazılmıştır. Bunun sebebi olarak Sultan İbrahim'in kültür düzeyinin daha düşük olması ve yıllar boyu sarayın bir odasında her an asılma korkusu içinde beklemenin yarattığı ruhi durumda olması gösterilebilir. Koçi Bey, Sultan İbrahim'e ders verir gibi meseleleri dile getirmektedir. Bu risalede Koçi Bey âdeta bir hoca, Sultan İbrahim de bir talebe gibi görünmektedir. Bu risalede Koçi Bey, Sultan İbrahim'e devlet teşkilatına, devlet erkânına nasıl hitap ve muamele edileceği, fermanların nasıl yazılacağı, mülki taksimata, vergi ve para işlerine, elçi kabulüne dair bilgiler vermektedir (Cezar vd.,1960: 1901).

İkinci risalenin muhatabı, yıllarını siyaseten katledilmek korkusu içinde, kafes içinde geçirmiş, bu hayatın tesiriyle ruhî yapısı ve dengesi bozuk, kültürce gelişmemiş, zayıf iradeli Sultan İbrahim'dir. Hükümdarı olduğu devletin müesseseleri, düzeni ve işleyişiyle ilgili hemen her şeyin cahili durumundadır. Bu defa Koçi Bey'e düşen iş, aksiyon ve hamle gerektiren meseleleri gündeme getirmek değil, her şeyden önce, sultanı habersiz bulunduğu devlet düzen ve teşkilatı hususunda bilgilendirmek; bulunduğu makam dolayısıyla yapacağı görüşme ve temaslarda uyması gereken usûl ve kuralları, riayet etmesi gereken saray ve devlet teşrifatını, zihni seviyesinin kaldırabileceği bir açıklık ve basitlikle anlatmak olmuştur (Akün, 2002: 147).

Risale, Sultan I. İbrahim'in hükümdarlık dönemindeki yönetimde karşılaşılan sorunları ele almaktadır. Koçi Bey, risalede çeşitli konuları ele alarak Sultan I. İbrahim'e yönlendirmelerde bulunmuştur. Bu konular arasında devletin iç ve dış siyaseti, toplumsal düzen, hükümetin işleyişi, askeri yapı ve disiplin gibi başlıklar bulunabilir (Akün, 2002: 147).

Bu risale, Sultan I. İbrahim dönemindeki Osmanlı İmparatorluğu'nun yönetimine dair bir yol gösterici niteliği taşımaktadır. Koçi Bey'in önerileri, sultanın yönetimindeki sorunların çözümüne katkıda bulunmayı amaçlamaktadır. Risale, Osmanlı tarihindeki siyasi ve sosyal yapıyı anlamak için değerli bir kaynaktır (Gökçe, 2010: 71).

3.6.4. Eserin Önemi ve Dili

Koçi Bey'in öncesinde IV. Murat'a sonrasında ise I. İbrahim'e takdim ettiği telhislerin anlam, içerik, üslup ve ifadelerindeki farklılıklar dikkat çekici boyuttadır. Danışman'ın da ifade ettiği gibi evvela farklılık kullanılan dilin özellikleri bakımından dikkat çekmektedir. IV. Murat'a yazılan risalenin dili ağır, süslü ve sanatlıdır. I. İbrahim'e sunulan risalede ise dil sade ve gayet açık kullanılmıştır. İki hükümdarın kültür ve bilgi düzeyleri tetkik edildiğinde bu durumun gayet normal olduğu görülecektir (Aksüt,1939: 12-13)

Danışman eser hakkında şöyle der: Şüphesiz Koçi Bey, Sultan Murad'ın Farsçaya, Arapçaya, Osmanlıcaya vukuf derecesini gayet iyi biliyor ve ona göre bir dil kullanarak Padişahının da takdirini kazanıyordu. Aynı üslupla Sultan İbrâhim'e de yazsaydı, İbrâhim bundan bir şey anlamayacaktı. Onun bilgi seviyesi bunun çok altında idi. Ağdalı ifade le yazsaydı padişahın bunları başkasına okutarak tercüme ettirmesi icap ederdi. Halbuki Koçi Bey, bu telhislerinin birkaç yerinde padişaha “kimseye göstermeyin, okuduktan sonra yakınız. Bütün bu bilgilerin, kendi karihanızdan çıkmış olduğuna herkes inanmalıdır) şeklinde tavsiyelerde bulunmaktadır. Görülüyor ki bu lâyhalar çok gizli idi. Binâenaleyh Sultan İbrâhim'e yazılanların, onun anlayabileceği bir dil ile yazılmış olması icap ederdi (Danışman,1972: 12).

Koçi Bey'in risalelerinde, IV. Murat ve I. İbrahim'in kişiliklerini, tahta çıkmadan önceki yaşamlarını, tahta çıkış süreçlerini, eğitim durumlarını ve en önemlisi ihtiyaçlarını göz önünde bulundurduğu gözlemlenmektedir. Bu faktörler, risalelerin dil kullanımı, hitap şekli, içerik ve üslup açısından farklılık göstermesine neden olmaktadır.

4.BULGULAR

Araştırmada Kutadgu Bilig ve Koçi Bey Risalesi'ndeki yönetsel etik unsurlar şu başlıklar altında incelenmiştir:

- Yöneticinin Adaletli/Adil Olması
- Bilgili/Bilgisiz Olmak
- İtiraz Etme Eylemi
- Organize Etme/Düzen Eylemi
- Hazine (Ekonomi) Yönetimi Kavramı
- Siyaset Kavramı
- Ceza Kavramı
- İdare Kavramı
- Şeffaflık/Açıklık Kavramı
- Seçkin/Kalifiye/Nitelikli Olma Kavramı
- Başarı ile İlgili Tanımlamalar
- Takım Çalışması ile İlgili İfadeler
- Strateji/Planlı Çalışma ile İlgili İfadeler
- Sürekli Eğitim/Nasihat ile İlgili İfadeler
- İnovasyon/Yenilik İlgili İfadeler
- Teftiş/Kontrol/Takip Mekanizması
- Yönetime Yardımcı Unsurlar

Bu maddeler yoluyla yönetsel etik anlayış bağlamında yapılan araştırmanın temel amacı, yöneticilerin adaletli ve bilgili olmalarının yanı sıra, yönetim süreçlerinde şeffaflık, açıklık ve hesap verebilirlik ilkelerini nasıl güçlendirdiğini anlamaktır. Araştırma, adaletin ve bilginin yönetimde nasıl bir etki yarattığını, yöneticilerin aldıkları kararları nasıl şekillendirdiğini ve toplumsal güveni nasıl artırdığını ortaya koymayı

hedefler. İtiraz etme ve organize olma eylemleri, yönetimde katılımcı ve demokratik bir yaklaşımı teşvik ederken, ekonomik yönetim ve hazine kavramları ise devletin finansal istikrarını ve sürdürülebilirliğini sağlamada kritik önem taşır. Ayrıca, yöneticilerin seçkinlik, kalifiye olma ve sürekli eğitim ile yenilikçilik ve strateji kullanımı konularındaki performanslarının nasıl değerlendirildiğini ve bu unsurların yönetimdeki başarıyı nasıl etkilediğini de ele alır. Teftiş, kontrol ve takip mekanizmalarıyla yönetimin etkinliğinin artırılması, yönetsel süreçlerde adalet ve etik ilkelerin korunmasına yardımcı olurken, siyaset, ceza ve idare kavramları ise yönetimde doğruluk ve adaletin sağlanmasındaki önemini vurgular. Bu çalışma, Kutadgu Bilig ve Koçi Bey Risalesi gibi eserlerin sunduğu yönetim ilkelerini günümüz yönetim pratikleri ve etik kurallarıyla ilişkilendirerek, modern yönetim sistemlerinin geliştirilmesine katkıda bulunmayı amaçlar.

4.1.KUTADGU BİLİĞ'DE YÖNETİM FELSEFESİ UNSURLARI VE ETİK DEĞERLER ANALİZİ

4.1.1.Yöneticinin Adaletli/Adil Olması

Yöneticinin adaletli olması, işyerinde hakkaniyetin sağlanması ve çalışanların adil bir şekilde değerlendirilmesi için son derece önemlidir. Adaletli bir yönetici, işyerindeki herkesi eşit bir şekilde muamele eder, kararlarını tarafsızlıkla alır ve çalışanların haklarını korur. Bu, bir organizasyonun sürdürülebilirliği, çalışanların motivasyonu ve verimliliği açısından kritik bir etkiye sahiptir.

Colquitt (2001), yaptığı çalışmada, organizasyonel adaletin çok boyutlu bir yapıya sahip olduğunu ortaya koymuştur. Adaletin ölçüldüğü bir ölçek üzerinden yapılan incelemelerde, adaletin çok boyutlu olduğu ve alt boyutları olan dağıtım adaleti, prosedürel adalet ve etkileşimsel adaletin değerlendirilmesi gerektiği belirtilmiştir.

Greenberg (1990), yöneticilerin adaletin sağlanması konusunda kritik bir rol oynadığını vurgulamaktadır. Adaletin işyerinde sağlanması, çalışanların motivasyonunu artırır, işten ayrılma niyetini azaltır ve çalışanların bağlılığını güçlendirir.

Folger ve Cropanzano (1998), adaletin insan kaynakları yönetimiyle doğrudan ilişkili olduğunu belirtmektedir. Adaletli uygulamalar, çalışanların işe karşı tutumlarını etkiler ve çalışanların örgütsel davranışlarını şekillendirir (Folger & Cropanzano, 1998).

Tyler ve Blader (2003), grup katılımı modeli üzerinde yaptıkları araştırmada, prosedürel adaletin sosyal kimlik ve iş birliği davranışı üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu göstermişlerdir. Adaletin sağlandığı bir ortamda, çalışanlar daha işbirlikçi ve katılımcı olma eğilimindedir.

Tablo 4.1. Kutadgu Bilig'de Yöneticilik

Orijinal Metin	Günümüz Türkçesiyle
biliglig kerek beg ukuşluğ köni yürekliğ hem öglüğ bedüse üni (Beyit 2168, s. 232)	Bey bilgili, akıllı ve âdil olmalı; şöhretinin yayılması için de cesûr ve tedbirli davranmalıdır. (Beyit 2168, s. 163)

Bu beyitte Bey ile hitap edilen yönetici adil olma vasıflarından önce ilk olarak bilgili sonra akıllı vasıfları ile donamları vasıflandırılıyor. Adil olma vasfı üçüncü vasıf olarak söyleniyor. Bu sıralama adil olabilmenin öncül özelliği olarak ifade edilmektedir. Yusuf Has Hâcib'in buradaki eğitim üslubunun sıralaması modern eğitim dünyasında şu sıralama ile Bloom'un bilişsel alan basamakları çalışmasında karşımıza çıkmaktadır.

Dayandığı felsefe ya da dünya görüşüne göre çeşitli değişiklikler göstermekle birlikte, eğitimin en yaygın kullanılan tanımlarından biri bireyin davranışlarında (performansında) kendi yaşantısı yoluyla istendik değişimler meydana getirme süreci şeklindedir (Baştürk ve Taştepe, 2013: 94). Koçi Bey de padişahlara devlet yönetim felsefesi alanında birçok konuda yazılı eğitim vermiştir. Bu yazılı eğitim belgeleri tıpkı Bloom bilişsel alan basamaklarını andırmaktadır.

Bloom'un bilişsel alan basamakları, öğrenme ve zihinsel yeteneklerin gelişimini sınıflandıran bir sistemdir. Bu sınıflandırma, Bloom ve meslektaşlarının 1956 tarihli "Taxonomy of Educational Objectives: The Classification of Educational Goals" adlı çalışmasına dayanmaktadır.

Bloom'un bilişsel alan taksonomisi 6 temel kategoriden oluşmaktadır. Bunlar bilgi, kavrama, uygulama, analiz, sentez ve değerlendirmedir. Bu kategoriler arasında hiyerarşik bir yapı vardır ve birey bir alt basamağı tamamlamadan diğer basamağa

geçemez (Bloom vd., 1956; Küçükahmet, 2005; Köğce, Aydın ve Yıldız, 2009; Oliva, 1988; Wulf ve Schave, 1984).

1.Bilgi (Knowledge): Bilgi basamağı bilişsel öğrenmenin ilk aşamasını oluşturmaktadır. Çocuk bu basamakta; kurallar, isimler, semboller, olgular, tanımlar hakkında temel bilgi seviyesine sahiptir. Öğretmen tarafından daha önce anlatılmış olan bilgilerin, kazanılıp kazanılmadığını ölçmek için çocuğa sadece sorular sorulur. Bu basamakta çocuk bilgilere yorum yapmadan ezberden 19 söylemektedir (Bloom, 1956). Bilgi basamağı taksonominin temelini oluşturduğu için oldukça önemlidir. Çocuğun bir sonraki basamaktaki hedefe geçebilmesi için bilgi basamağındaki davranışı kazanmış olması gerekmektedir (Huitt, 2011: 42).

2.Kavrama (Comprehension): Materyalden anlam çıkarma ya da kavrayabilme gücü. Bu işleve ait fiil örnekleri şunlardır:

- a. Yeniden ifade etme,
- b. Tanımlama Örneklendirme Tespit Etme,
- c. Tartışma (İrdeleme) Yorumlama,
- d. Raporlama,
- e. Betimleme Düzenleme Fark Etme,
- f. Tekrar Etme,
- g. Tasvir Etme,
- h. (Canlandırma) Açıklama Sonuç Çıkarma,
- i. Farklılaştırma İfade Etme,
- j. Sonuçlandırma (Wilson, 2014; Wilson, 2012).

Kavrama düzeyinde, bilgi basamağında kazanılan davranışın öğrenci tarafından özümsemesi, kendine mal edilmesi, anlamının yakalanması söz konusudur. Burada bilginin transfer edilmesi gerekmektedir. Transfer türü öğrenmelerde sadece ezberleme, hatırlama ve tanıma yoktur. Neden, niçin ve nasıl, kendi cümleleriyle açıklamak, gerekçe

göstermek ve örnekler vermek gerekir (Ensar, 2002).

3.Uygulama (Application): Uygulama basamağında çocuğun önceki basamaklarda edindiği bilgileri kullanarak karşılaştığı problemi çözmesi beklenmektedir (Sönmez, 2007). Bu basamakta çocuğun bilgiyi değiştirmesi, kullanması, hesaplaması, geliştirmesi ve çözmesi söz konusudur (Atılğan, Kan ve Aydın, 2017). Bilgi ve kavrama basamaklarındaki beceri ve yeterliliklerin sınıflanmasına dayalı olup kavrama sürecindeki metot, teori, prensip veya özel bilgilerin kullanılması sürecidir. Uygulama sürecinin alt kategorileri; genel problemleri çözme, özel bilgileri prensiplerine göre uygulama, bilgiyi problemler üzerinden tanımlama ve örnekleri hayata geçirme olarak sıralanabilir.

Uygulama basamağında ise işlemsel bilgi kullanılmakta olup bu bilgi türü iki alt başlık halinde ele alınmaktadır.

a. Yapma (İcra): Öğrencilerin daha önce yerine getirdikleri görevler ile yenden karşılaştıklarında gösterdikleri rutin işlemlerdir. Alıştırma yapma, öğrencilerin hangi işlemi kullanacaklarına ilişkin bilgilerinin olduğu görevlerdir. Bu doğrultuda, öğrenciler alıştırmanın üzerinde sürekli uyguladıkları yaklaşımlar geliştirmektedirler (Anderson vd., 2014).

b. Yararlanma: Öğrencilerin daha önce yerine getirmedikleri görevleri yapabilmek adına bir işlemi seçip onu kullandığı zaman gerçekleştirdiği uygulama türüdür. Seçim yapmak gerektiğinde öğrenciler, hem karşı karşıya geldikleri sorunların tanımlanması hakkında hem de bilinen işlemler dizisinin üzerindeki anlayışlar hakkında bilgiye sahip olmalıdır (Güven, 2014).

4.Analiz (Analysis): Analiz soruları, öğrencilerin daha derin ve üst düzey düşünmesini gerektirir. Bir bilgi bütünün öğelerine, ilişkilerine ve örgütlenme ilkelerine yönelik sorular analiz düzeyinde sorulardır. Analiz düzeyinde soruların sorulabilmesi için öğrencinin bilgi, kavrama ve uygulama düzeyindeki hedefleri kazanmış olması gerekmektedir (Filiz, 2004). Analiz sorularının tek bir doğru cevabı yoktur, muhtemel cevapları vardır. Analiz soruları yüksek düzeyde düşünmeyi gerektirir. Öğretmenler genellikle, bu düzeyde soru sormaktan kaçınmaktadırlar. Oysa analiz soruları, öğrencilerin kritik düşüncelerini gerektirdiği için çok önemlidir (Filiz, 2004).

Halihazırda bulunan bir bütünün çeşitli parçalar haline getirilmesi ve bu parçalardan hepsinin diğer parçalarla ve bütünlü bulunan ilgisini tespit edebilme becerisidir (Coşar, 2011). Çözümleme basamağı, üst düzey düşünme yeteneklerinden ilk sırada yer alan

beceri türüdür.

5.Sentez (Synthesis): Halihazırda bulunan bir bütünün çeşitli parçalar haline getirilmesi ve bu parçalardan hepsinin diğer parçalarla ve bütünüle bulunan ilgisini tespit edebilme becerisidir (Coşar, 2011). Çözümleme basamağı, üst düzey düşünme yeteneklerinden ilk sırada yer alan beceri türüdür. Bu basamakta, üç alt kategori yer almaktadır:

a. Ayırıştırma: Bütün yapıların parçalarını ayırmayı kapsamaktadır. Öğrencilerin ilişkili bilgileri ilişkisiz bilgilerden ya da önemli bilgileri önemsiz bilgilerden ayıştırdıkları, dikkatlerini ilişkili önemli bilgilere yönlendirdikleri beceri türüdür. Ayırıştırma basamağının bir diğer isimlendirmesi de “ayrı etme, seçme” şeklindedir (Anderson vd., 2014).

b. Örgütleme: Bir iletişimi ya da durumu meydana getiren öğeleri tespit edebilmek ve onların birlikte nasıl yapılar bütünlüğü meydana getirdiğini ortaya koymak amacıyla gerçekleştirilen basamaktır. Öğrencilerin kendisine verilmiş iletişimlerin öğeleri arasında bütünleştirici ve sistemli bir bağlantı kurması eylemi olarak da ifade edilebilmektedir. Bu süreçte öncelikle uygun halde bulunan öğeleri belirleyip ilgili öğelerin içerisinde yer alan genel yapıların oluşturulmasına dayanmaktadır (Güven, 2014).

c. İrdeleme: Öğrencilerin iletişimlerinin temelinde yer alan görüşlerini, taraflılığı ve değeri oluşturduğu zaman gerçekleşen bilişsel basamaktır. Öğrencilerin yapılandırma süreçlerini yapılara bozma yönüne çevirerek kendisine verilmiş materyalde yazarların niyetinin tespit edilmesini ihtiva etmektedir. Bu basamağın alternatifi "yapıyı bozma" şeklinde isimlendirilmektedir (Anderson vd. 2014).

6.Değerlendirme (Evaluation): Değerlendirme basamağı taksonomideki bilişsel sürecin en üst basamağıdır. Çocuğun bu basamağa kadar edindiği bilgiyi yorumlayıp karşılaştırma yaparak olumlu ya da olumsuz bir sonuca varması beklenmektedir (Bloom, 1956). Değerlendirme basamağında çocuğun bilgiyi kanıtlaması, sonuç çıkarması, yargılaması, desteklemesi söz konusudur (Atılğan, Kan ve Aydın, 2017).Bu basamakta geçirilen bilişsel süreçler insanın düşünme, herhangi bir konuyu savunma ve reddetme becerilerini geliştirir. Öğrenci savunurken önemini belirtir, değer biçer, sahiplenir, destekler ve doğrular. Reddederken ise sorgular, eleştirir, çelişkileri belirler, tezatları belirtir ve yanlışları bulur. Öğrencinin bir konuda değerlendirme yapabilmesi için bilgiyi kendisine mal etmesi gerekmektedir. Bu basamakta birey birleştirmenin ötesine gidip karşılaştırmayı gerçekleştirir (Özçelik, 1987; Küçükahmet, 1999).

1956 yılında yayımlanan orijinal hâlinde aşamalı bir sınıflama olan Bloom taksonomisi, eğitim programları ve öğretim alanındaki çağdaş gelişmelerin ışığında daha çok

eğitimcinin kullanmasına imkân sağlamak amacıyla 2001 yılında yenilenmiştir (Bümen, 2006). Eski taksonomi “bilgi, kavrama, uygulama, analiz, sentez, değerlendirme” olmak üzere altı düzeyde iken 2001 yılında yenilenen hâlinde ise sentez ve değerlendirme basamakları yer değiştirmiş; sentez, yeni bir ürün ortaya koymayı hedeflediği için bilişsel alanın en üst basamağında kabul edilmiştir (Arı, 2011).

Bu bilgiler ışığında beyitte belirtilen sıra ile Bey önce birinci basamağa yani Bilgi (Knowledge) sonra bu bilgileri anlama, yorumlama ve kavrama yeteneğine yani Anlama (Comprehension) sahip olmalıdır. Yusuf Has Hacib Adil olma vasfını tıpkı modern dünya Bloom tarafından sınıflandırıldığı gibi en üst ve son basamakta görmektedir. Değerlendirme (Evaluation) basamağı olan bu basamakta ‘yargılama yeteneği’ ibaresi ile ‘adil’ olma ibaresi örtüşmektedir. Özetle adalet en son ve en üst yönetim felsefesi olarak tanımlanmıştır.

Tablo 4. 2. Kutadgu Bilig'de Adalet

Orijinal Metin	Günümüz Türkçesiyle
yüzi körki körklüg kerek hem yülüg kılınç kōni tegse halkka ülüg (Beyit 2208, s. 236)	Vezirin yüzü güzel ve düzgün, kendisi de, halkın hakkını alabilmesi için, âdil ol (Beyit 2208, s. 166)

Bu beyitte adil olma vasfından önce yönetici konumundaki vezirin yüzünün güzel ve düzgün olmasından bahsediliyor. Buradan hareketle “Yöneticilerin jest ve mimikleri ya da sadece yüz ifadeleri nasıl olmalıdır? ”sorusunun cevabı verilmelidir ki adalet özelliği ile halk arasındaki bağı oluşturan yüz ifadesinin önemi ortaya çıksın.

Kimi zaman, insanların duygularını anlamak gerçekten zordur. Kendilerine soramazsınız, çünkü ne hissettiklerini çoğunlukla söylemek istemezler; söylemek isteseler bile, çoğu kez duygularını kendileri de pek bilmezler. Bu kişilerin kafalarının içine girip ne hissettikleri öğrenilemeyeceğine göre, yüz ifadelerine, beden belirtilerine bakarak, o anda nasıl bir duygu içinde olduklarını anlamaya çalışırız (Cüceloğlu, 1998: 33).

Yöneticilerin yüz ifadeleri, iletişimlerinde duygusal bağlantı kurmayı ve çalışanlarla daha güçlü ilişkiler kurmayı destekleyen önemli bir araçtır. Gülümseme, yöneticilerin samimiyetlerini ve destekleyici bir tutum sergilediklerini gösterir. Bu jest, çalışanların güvenini kazanmalarına yardımcı olur ve motivasyonlarını artırır. Aynı zamanda, stresli durumlarda bile gülümseme, pozitif bir atmosfer yaratır ve takım üyelerinin rahatlamasını sağlar.

Oxford Üniversitesinden Michael Argyle'e göre, beden dilini incelemek insanları zihin okuyabilen bir insan haline getirmediği gibi onların duruşlarından en derin, en gizli düşüncelerini öğrenme yeteneğini de kazandırmaz. Beden dilinin öğreteceği şey, kendi bilinçaltınızla konuşabilmektir, işte tam da bu yüzden beden dili çok güçlü bir iletişim aygıtıdır (James, 1999: 47).

Yöneticiler, ciddiyeti ifade etmek veya önemli bir konuya vurgu yapmak için yüz ifadelerini kullanabilirler. Örneğin, kaşlarını çatarak veya yüz ifadelerini sıkılaştırarak, çalışanlara durumun ciddiyetini ve yöneticinin odaklandığını gösterebilirler. Ancak, aşırı kullanıldığında çalışanlar arasında endişe uyandırabileceği için dengeli bir şekilde kullanılmalıdır.

İlgi ve merak ifadesi, yöneticilerin çalışanların fikirlerine ve görüşlerine gerçekten ilgi duyduklarını göstermek için etkili bir araçtır. Kaşların kaldırılması veya gözlerin genişletilmesi gibi jestlerle, yöneticiler çalışanları değerli hissettirebilir ve iletişimi teşvik edebilir.

İnsanların duygusal durumlarını anlamak bazen zor olabilir. Sözlü olmayan iletişim araçları, yüz ifadeleri, beden dili ve jestler gibi faktörler duyguları anlamak için ipuçları sunar. İyi bir dinleyici, karşısındakinin söylediklerinden daha fazlasını yüz ifadelerine ve beden diline dikkat ederek anlamaya çalışır. Ancak, sözlü olmayan iletişim bazen yanıltıcı olabilir, bu yüzden dikkatli gözlem ve anlamlandırma gerektirir. İletişimde hem sözlü hem de sözsüz mesajları dikkate almak önemlidir.

Yüz ifadeleri, el ve kol hareketleri, beden duruş biçimi, sesin tonu gibi sözsüz mesajlar kullanarak da iletişim kurulabilir. Karşılıklı iletişimde hem sözlü hem de sözsüz mesajlar aynı anda kullanılabilir. İnsanların konuşmalarından duygularını tahmin edemediğimiz zaman onların jest ve mimiklerine bakarak tahmin etmeye çalışırız (Güney, 2000: 235).

Kutadgu Bilig yazarı Yusuf Has Hacib'in beyitte ifade ettiği "vezirin yüzü güzel ve düzgün" ifadeleri yöneticilere verilen bir iletişim becerisi, marifeti dersi kabul edilebilir. Yöneticilerin sadece sözlerine değil vücut dillerine de dikkat etmeleri uyarısı yapılmıştır.

Tablo 4. 3. Kutadgu Bilig'de Fazilet

Orijinal Metin	Günümüz Türkçesiyle
ay edgü törülüg arıĝ beg silig bayat bérdi erdem saña ög bilig (Beyit 3112, s. 318)	Ey âdil, temiz ve halım bey, Tanrı sana akıl, bilgi ve bir çok faziletler verdi. (Beyit 3112, s. 229)

Eseri çeviren Reşit Rahmeti Arat, orijinal metinden geçen "törülüg" kelimesini "âdil"

olarak çevirmeyi uygun bulmuştur. Törülüg kelimesi töreli anlamına gelmektedir. Bu kelimenin günümüz Türkçesi ile karşılığını adil olarak uygun gören çevirmen muhakkak ki kelimenin eski Türkçedeki anlam içeriğini hesaba katmıştır.

Eski Türkçede "töre" kelimesinin karşılığı olarak "tör" kelimesi kullanılmaktaydı. "Tör", bir toplumun ortak değerleri, gelenekleri, kuralları ve adetleri anlamına gelir. Eski Türk toplumlarında tör, toplumun düzenini ve yaşam biçimini belirleyen önemli bir unsurdur. Tör, aynı zamanda hukuk kurallarını da ifade eder ve toplumun uyumunu sağlamak için kullanılırdı.

Devletin birinci görevi, toplumun ihtiyacını karşılamak ve toplumun devamını sağlamaktır. Devletin düzenini sağlayacak olan kağanın görevi ise, devletin hukuki temeli olan Töre'yi tesis edip ona riayet etmektir (Donuk,1979: 42).

Adalet vasfını bu beyitte ilk başta kullanan yazar bu vasfı temiz ve halım kelimeleri ile devam ettirmiştir. Aynı beytin birinci mısrasını başka bir çevirmen şöyle günümüz Türkçesine aktarmıştır: Ey iyi töreli, temiz bey, ey alçakgönüllü (Hacib, 2019: 257).

Alçakgönüllülük, yöneticilerin politik ya da kültürel yanlış yaklaşımlardan kaçınmalarına, daha yakın ve güçlü kişisel ilişkiler geliştirmelerine yardımcı olabilmektedir. Rekabette son derece başarılı Batı ülkelerindeki çokuluslu kültürlerin yöneticilerinin büyük bir çoğunluğu alçakgönüllülüğe, özellikle Asya'da yer alan işletmelerle çalışıldığında başarı için gereken en önemli kişisel özellik olarak dikkat çekmektedir (Bekins, 2009: 3).

Bu bilgiler kılavuzluğunda adil yönetimde adalet kavramı Kutadgu Bilig'de (b. 3112) temiz olma ve halım (alçak gönüllü) vasıfları ile ifade edilmiştir. Yönetim felsefesinde etik değerler analizi yapılırken temiz olma ve alçak gönüllü yönetici vasıfları beyitlerde göze çarpmaktadır.

Tablo 4. 4. Kutadgu Bilig'de Adil Olma

Orijinal Metin	Günümüz Türkçesiyle
uğan ol köni çin törü bérgüçi törümiş kamuğ halkka yetrür küçi (Beyit 3192, s. 325)	Kadirdir, âdildir, hak kanunları koyan odur; yarattığı bütün mahlûklara gücü yeter. (Beyit 3192, s. 234)

‘‘Hakan Kün-Toğdı’nın Odgurmuş’a Mektup Yazıp Gönderdiğini Söyler’’ isimli başlıkta yer alan bu beyitte adil olma özelliği Allah’a övgü üslubuyla verilmiştir. Kadir olan yaratıcının hak kanunları koyduğu ve bütün mahlûklara gücü yettiği ifade edilmiştir.

Yönetimsel yaklaşımlarda "ilahi güç" terimi genellikle kullanılmaz. İlahi güç terimi, dini veya metafizik kavramlarla ilişkilendirilen bir ifadedir. Eserde İlahi gücün kullanılmasının sebebi Kutadgu Bilig'in, İslam'ın etik ve ahlaki değerlerini Türk kültürüyle birleştirmeye çalıştırmasıdır. Eser, İslami öğretilerin Türk toplumunda yerleşmesine katkıda bulunarak, İslam etkisi altındaki bir toplumun değerlerini ifade eder. Böylece, Kutadgu Bilig, İslamiyet ve Türk kültürü arasında bir köprü görevi görür.

Tablo 4. 5. Kutadgu Bilig'de Adil Olma

Orijinal Metin	Günümüz Türkçesiyle
begi bolsa edgü bodunka bütün anıñ asğı barça bodun yér kutun (Beyit 3266, s. 331)	Bey halka karşı iyi ve âdil olursa, onun faydası bütün halka dokunur ve halk saâdete kavuşur. (Beyit 3266, s. 239)

Bu beyitte yöneticinin halka iyi ve adil olmasının halka bütün olarak fayda getireceği ve halkın saadete kavuşacağı ifade edilmiştir. Burada adalet kavramının halkın belli kesimine değil de bütününe yani toplamına fayda sağlaması üzerinden TKY'nin ilk kelimesi olan 'Toplam' kelimesi üzerine odaklanmak gerekir.

Toplam Kalite Yönetimi; uzun vadede müşterinin tatmin olmasını, başarmayı, kendi, çalışanı ve toplum için avantajlar elde etmeyi amaçlayan, kalite üzerine yoğunlaşmış ve tüm çalışanların katılımına dayanan bir yönetim modelidir (Akin, Çetin ve Erol, 1998: 3). TKY'nin verilerin tanımında olduğu gibi Yusuf Has Hacib'in kullandığı bütün yani toplam kelimesi ile TKY prensipleri ile aynı doğrultuda telkinlerde bulunduğu söylenebilir.

Tablo 4. 6. Kutadgu Bilig'de Adil Olma

Orijinal Metin	Günümüz Türkçesiyle
köni beg yüzi körse kutluğ bolur muyanka tegir hem yazukı yulur (Beyit 3465, s. 348)	Âdil beyin yüzünü gören kutlu olur; sevaba girer ve günahattan kurtulur. (Beyit 3465, s. 253)

Bu beyit, kişinin yüzünü gören veya ona bakan birinin adil olması durumunda, ona kutlu olacağını ifade eder. Kutlu olmak, kişinin bereketli ve sevindirici bir duruma ulaşması anlamına gelir. Aynı zamanda bu durumda kişi sevaba girer, yani iyilikler yaparak manevi

kazanç elde eder ve g nahtan kurtulur.

Beyitte geçen kut genel bir tarifley siyasi iktidar anlamındadır (Kafesoğlu, 1977: 248). Türk hükümdarının yönetme hakkının Tanrı tarafından verildiği kavramı, Türk tarihinde "Hakanlık/Hükümdarlık İlkesi" olarak bilinir. Kaynaklardan   renildi ine göre Tanrı'nın kendisine Kut ve saadet verdiği kulun içi her gün yükselirdi (Mahmud, 1985: 320). Kut insandaki asıl cevherdir. Kut insanın bir nevi otonom kudretidir. Bir nevi nefis kontrolüdür. Kut hizmet amacıyla kapıda beklemektir (Başer, 2011: 84-85).

Beyitteki "yüzü görmek" ifadesi, birinin gerçek kimliğini, davranışlarını ve karakterini anlamak anlamına gelir. Yani kişiyi tam olarak tanımak ve gerçek niteliklerini görmek demektir. Burada önemli olan nokta, adaletin objektif olması ve insanların gerçek niteliklerine göre değerlendirilmesidir. Kut sahibi beyin yüzünü gören de kutlu unvanına sahip olur diyerek kut'un etkisinden bahsetmektedir beyitte.

Bu beyit, adaletin değerini vurgulayarak, adil davranmanın önemini ve adil insanların kutlu ve sevaba gireceğini ifade eder. Kutlu olabilmek için kut sahibi ile muhatap olmak bir yoldur, denmektedir. Aynı zamanda g nahtan kurtulmayı da sağlayan adil davranışların insanın manevi huzurunu ve toplumsal dengeyi sağladığını belirtir.

Tablo 4. 7. Kutadgu Bilig'de Adil Olma

Orijinal Metin	Günümüz Türkçesiyle
kanı ol per� ku� bu yal�uk �ze ulu�luk kılıçlı kılınç t�ze (Beyit 4716, s. 472)	Peri, ku� ve insanlara hükmeden o �dil insan nerede. (Beyit 4716, s. 341)

Beyitte geçen " dil insan" ifadesi, adil davranışlara sahip olan bir kişiyi temsil etmektedir. Bu beyitte adil insanın periye, ku a ve insanlara hükmettiği ifade ediliyor.

Yüksek adalet algısı çalışanlarda pozitif tutum ve davranışlara neden olurken, çalışanların örgütlerini veya yöneticilerini adil bulmamaları, istenmeyen davranışlar geliştirmelerine yol açmaktadır. Bu nedenle de örgütsel adalet algısı, yöneticiler tarafından her yönüyle anlaşılması gereken önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır (Yürür, 2008).

Bir  alı ma ortamında adaletsizlik algılandığında, çalışanların moral bozulabilir ve i lerini terk etme olasılıkları artabilir. Bununla birlikte, adil uygulamalar örgüte ba lılı ı

ve işte kalma niyetini artırabilir, güçlendirebilir. Adalet, insanları bir arada tutma işlevi görürken, adaletsizlik insanların birbirlerinden ayrılmasına yol açabilir. Özetlemek gerekirse, adalet çalışanların iş tatmini ve bağlılığı için önemli bir faktördür ve adaletsizlik çalışanların motivasyonunu olumsuz etkileyebilir.

Tablo 4. 8. Kutadgu Bilig'de Adil Olma

Orijinal Metin	Günümüz Türkçesiyle
takı bir bodunka törü bir köni kötür bir ikédin küçin kör anı (Beyit 5576, s. 553)	İkincisi halkı âdil kanunlar ile idâre et ; birinin diğerine tahakküme kalkışmasına meydan verme, onları koru. (Beyit 5576, s. 399)

Bu beyitte bahsedilen "âdil kanunlar", adil bir şekilde idare edilen bir toplumda kullanılan adil ve eşitlikçi yasaları ifade etmektedir. Adalet; hakkaniyet, dürüstlük, doğru yoldan sapmama, eşitlik, kayırmacılıktan uzak, haklı olanı gözetmek gibi anlamlara gelir. “Adalet, toplumsal bir varlık olan insanın, bir toplumun üyesi olarak nasıl yaşayacağını düzenleyen rehberdir” (Tan ve Töremen, 2010: 59).

Adil kanunlar, insanların haklarını koruyan, eşitlik ve adaleti sağlayan hukuki düzenlemelerdir. Bu kanunlar, toplumun her kesimine eşit şekilde uygulanır ve her bireyin haklarını ve özgürlüklerini korumayı hedefler. Adalet, çağdaş toplumların olmazsa olmazıdır, çünkü toplumsal düzenin sağlanması ve gelişmenin ilerlemesi için adaletin önemi büyüktür. (Ayden, 2018: 72).

Adil kanunlar, insanlara eşit fırsatlar sunar, ayrımcılığı önler ve herkesin adaletli bir şekilde muamele görmesini sağlar. Bu kanunlar, toplumun çeşitli ihtiyaçlarını karşılamak, adaletsizlikleri düzeltmek ve haksızlıkları önlemek için tasarlanır. Adil kanunlar, birinin diğerine tahakküm etme girişimlerini engeller ve toplumda huzur ve istikrarı sağlar. Bu kanunlar, insanların haklarını güvence altına alırken, toplumun genel çıkarlarını da korumayı amaçlar (Tan ve Töremen, 2010: 59).

4.1.2.Kutadgu Bilig Yönetim Felsefesinde Bilgili/Bilgisiz Olmak

Tablo 4. 9. Bilgili/Bilgisiz Olmakla İlgili İfadeler

Orijinal Metin	Günümüz Türkçesiyle
bilig kimde erse ajun begleri törü edgü urmış kişi yégleri (Beyit 252, s. 41)	Dünya beylerinden hangileri bilgili olmuş ise, iyi nizam koyanlar ve iyilikte ileri gelenler onlar olmuştur. (Beyit 252, s. 29)

Verilen beyitte, dünya beylerinden bilgili olanların iyi düzen kuranlar ve iyilikte ileri gelenler olduğu ifade ediliyor. Bu beyit, bilgiye sahip olan insanların toplumda düzen ve iyilik için sorumluluk aldıklarını vurgulamaktadır.

Günlük hayatta çok kullanılmasına rağmen bilgi tanımlanması zor bir kavramdır. Eski dönemlerde biyoloji, pedagoji ve ahlak alanlarında “informo” olarak kullanılan “information” sözcüğünün, modern Avrupa dillerinde daha çok zihnin veya karakterin şekillendirilmesi, bir kalıba sokulması, eğitim, öğretim olarak yapılan tanımlarının esas alındığı görülmektedir. Latince bu sözcüğe yüklenen anlam zaman içinde değişmiş, Orta çağda bilgi “şekil vermek” anlamında kullanılırken daha sonraları “herhangi bir şeyin bir başkasına iletilmesi” şekline dönüşmüştür. Bir süre etkisi azalan bilgi kavramı üzerine yapılan tartışmalar, 20. Yüzyılda bilgi kuramı kavramıyla birlikte tekrar hareketlenmiştir (Capurro ve Hjørland, 2003: 353-355).

Bilgi, insanların farklı konularda edindikleri bilgi, deneyim ve anlayışı ifade eder. Bilgi sahibi olan kişiler, genellikle toplumda etkili ve öncü rol oynarlar. İyi bir düzen, toplumun istikrarı, huzuru ve adaleti için önemlidir. Bilgili beyler, bu düzenin oluşturulması ve sürdürülmesi konusunda aktif rol alırlar. Bilgilerini kullanarak kurallar, yasalar ve sistemler oluştururlar. Bu şekilde toplumda düzeni sağlarlar.

Beyitte ifade edilen düşünce, bilginin gücüne ve toplumdaki bilgili beylerin sorumluluklarına vurgu yapmaktadır. Bu beyitte, bilgili beylerin iyi nizam koyduğu ve iyilikte öncülük ettiği anlatılırken, toplumun düzeni ve refahı için bilginin önemi ve etkisi vurgulanmaktadır.

Tablo 4. 10. Bilgi ve Bilgisizlikle İlgili İfadeler

Orijinal Metin	Günümüz Türkçesiyle
bügü beg kim erse biligke yakın biliglig kişig kılmış özke yakın (Beyit 254, s. 41)	Kim hakîm ve bilgili bir bey olmuş ise, o bilgili insanları kendisine yaklaştırmıştır. (Beyit 254, s. 29)

Kutadgu Bilig'e göre, bir liderin bilgili insanları yanında bulundurması birkaç açıdan önemlidir. İlk olarak, bilgili insanlar liderin karar alma sürecine farklı perspektifler sunabilir ve daha iyi bilgilendirilmiş kararlar almasını sağlayabilir. Bilgili insanlar, liderin vizyonunu ve hedeflerini destekleyen fikirlerle katkıda bulunabilirler.

İkincisi, bilgili insanlar liderin çevresindeki diğer insanlara örnek olabilirler. Onların bilgeliği ve bilgi birikimi, diğerleri için bir ilham kaynağı olabilir ve toplumda genel olarak bilgiye değer verilmesini teşvik edebilir. Bu şekilde, liderin çevresindeki insanlar da bilgiye ve öğrenmeye yönelik bir kültür oluşturulabilir.

Bilgi kavramı için birçok tanım yapılmıştır. Case'in (2002: 40) Bateson'dan (1972: 453) aktardığı gibi genelde “bilgi insanın bilişsel yapısında değişiklik yaratan herhangi bir şeydir” görüşü yaygın kabul görmekte ve bilginin zihinsel bir süreç olduğu yapılan tanımlarda sıklıkla ön plana çıkarılmaktadır. Öyleyse bilişsel yapıda değişiklik yapan bilgili insanlar devlet yönetiminde de beye yakın dururlarsa daha iyi bir yönetim gücü yakalanabilir denmektedir.

Bu yorum, Kutadgu Bilig'in liderlik, bilgelik ve adalet kavramlarına dayanarak, hâkim ve bilgili bir beyin çevresindeki bilgili insanları yakın tutmasının önemini vurgulamaktadır. Bilgili insanlar, liderin etkinliğini artırırken toplumun da gelişimine katkıda bulunurlar.

Tablo 4. 11. Bilgisizlikle İlgili İfadeler

Orijinal Metin	Günümüz Türkçesiyle
biligsizke törde orun bolsa kör bu tör élke sandı ilig buldı tör (Beyit 262, s. 41)	Bilgisiz başköşede yer bulursa, başköşe - eşik ve eşik - başköşe sayılır. (Beyit 262, s. 30)
kalı bilgeke tegse élde orun ol él boldı törde takı ked burun (Beyit 263, s. 41)	Eğer bir âlime eşikte bir yer isabet ederse, o eşik baş-köşeden daha iyi ve yüksek olur. (Beyit 263, s. 30)

Yukarıda bilgili ve bilgisiz kişilerin bulundukları mevkileri de kendi durumlarına benzettikleri ifade edilmiştir. Bilgisiz başköşede bile olsa orası eşik değersizliğine düşecektir. Alim yani bilgili ise eşikte otursa bile orası başköşe hükmünde olacaktır, denmektedir.

İlk beyitte, "Bilgisiz baş-köşede yer bulursa, başköşe eşik ve eşik başköşe sayılır" ifadesi kullanılmıştır. Bu ifade, bir liderin veya yöneticinin başa geçtiğinde bilgisiz ve yeteneksiz kişilere yer vermesinin sonucunda düzenin bozulacağını anlatır. Baş-köşe, liderlik pozisyonunu simgelerken, eşik ise düşük konumlu veya bilgisiz kişiyi temsil eder. Eğer lider, bilgisiz kişilere yer verirse, yönetimde verimsizlik ve karmaşa ortaya çıkabilir. İkinci beyitte ise, "Eğer bir âlime eşikte bir yer isabet ederse, o eşik baş-köşeden daha iyi ve yüksek olur" ifadesi geçer. Bu ifade, bir âlimin veya bilge kişinin eşik konumunda olsa dahi değerli bir konuma gelebileceğini belirtir. Eğer lider, bilgeliği ve bilgi birikimi olan kişilere önem verir ve onlara yer verirse, bu liderlik konumunu daha iyi ve yüksek hale getirebilir. Bilgili kişiler, liderin yanında stratejik kararlar almasına yardımcı olabilir ve toplumun gelişimine katkıda bulunabilir.

Bilgi kuramında “süje” ve “obje” den, onlar arasındaki bağdan ve bu bağın sonucu oluşan bilgiden söz edilir. Bu açıdan bakıldığında bilgi, birbirinden ayrılmayan iki öğeden oluşmaktadır. Bunlardan birisi bilen (insan), öteki ise bilinen, araştırılan (var olan) nesnedir. Her bilgi bu iki öğeye ve bunlar arasında kurulan bağa dayanır. Bilene, bilgi teorisi terminolojisinde “süje”; bilinen veya bilinmesi gereken şeye de “obje” adı verilir. Ancak süje ile objenin varlık karakterleri sorgulandığında farklı görüşler ve bunun sonucunda “...izm” ler ortaya çıkmaktadır. Her bilgi kuramında süje kendi başına var olan olmasına karşın, objenin durumu farklılık göstermektedir (Mengüşoğlu, 1988: 61-62; Mengüşoğlu, 1992: 47-48).

Bu beyitte süje alim obje ise onun bulunduğu ya da bulunması muhtemel eşik ve zıttı başköşe diyebiliriz. Süje yani alim nerede olursa olsun bulunduğu nesneye değer katar anlamı çıkmaktadır.

Bu yorumlar, Kutadgu Bilig'in liderlik ve yönetimde bilgiye değer verilmesi, yeteneksiz kişilere yer verilmemesi ve bilgeliğin önemine vurgu yapan felsefesine uygun olarak yapılmıştır. Bilgeliğin, liderlik pozisyonunu daha iyi ve verimli hale getirebileceği vurgulanmaktadır.

Tablo 4. 12. Bilgili İnsanla İlgili İfadeler

Orijinal Metin	Günümüz Türkçesiyle
körü barsa barça urur bu kedük ukuşluğ biliglig kör aslı ked ök (Beyit 299, s. 45)	Dikkat edilirse, herkes üzerine bir şey giyer; fakat akıllı ve bilgili insan hil'at ile değil, aslında değerlidir. (Beyit 299, s. 32)

"Bak kendi değerlidir" ifadesi, bir insanın içsel değerini ve kişisel yeteneklerini vurgular. Kutadgu Bilig'e göre, bir kişi, akıllı ve bilgili olduğunda değeri artar. İçsel değer, insanın bilgelik, bilgi birikimi, ahlaki tutumları ve kişisel özellikleriyle belirlenir.

Giyim insanlıkla birlikte var olmuş, ilkel topluluklardan çağdaş toplumlara geçerken önemini her geçen gün artırmıştır. Kılık kıyafet toplumun her ferdini ilgilendiren önemli bir konudur. Örtünme, yaklaşık olarak insanlık tarihiyle yaşıt ve dünya çapında yaygınlığa sahip insani bir özelliktir (Haddadadil ,1988: 11).

Sosyolojik olarak kılık kıyafet, insanların bir gruba aidiyetinin bir sembolü olarak değerlendirilmektedir. İnsanın duygularını, mevkiini, kabilesini, cinsiyetini, yöresini, milletini, medeniyetini temsil edebilen, ortaya koyabilen önemli bir semboldür (Meriç'ten aktaran, Abalı, 2009: 14). Beyitteki "Dikkat edersen herkes üstüne bir şeyler giyer" ifadesi ise, dış görünüşün önemine ve insanların genellikle dışarıdan nasıl algılandıklarına işaret eder. Ancak Kutadgu Bilig'e göre, gerçek değer içsel özelliklerde ve bilgelikte yatar. Dış görünüş veya giyim kuşam değerden daha az önemlidir.

Bu yorum, Kutadgu Bilig'in insanın içsel değerini ve bilgeliğin önemini vurgulayan felsefesine uygun olarak yapılmıştır. İnsanın gerçek değeri akıl, bilgi ve bilgelikle ilişkilidir ve dış görünüşe veya malzemelere dayanmaz.

Tablo 4. 13. Bilgili Kimse ile İlgili İfadeler

Orijinal Metin	Günümüz Türkçesiyle
ukuşluğ ked er öwke özdin yırat biliglig beg er buşma edgü kıl at (Beyit 322, s. 47)	Ey akıllı iyi yiğit, öfkeyi kendinden uzaklaştır; ey bilgili bey yiğit, hiddetlenme, iyi ad kazan. (Beyit 322, s. 34)

Dünya ölçeğinde yönetimler, 20. yüzyıl boyunca örgütteki duyguları, özellikle öfkeyi kontrol edebilmek için büyük mücadeleler vermişlerdir (Asforth ve Humphrey, 1995).

Yönetim felsefesi, bir liderin davranışları ve yönetim tarzıyla ilgilenir. Bu beyitte, "Ey akıllı iyi yiğit, öfkeyi kendinden uzaklaştır; ey bilgili bey yiğit, hiddetlenme, iyi ad kazan" ifadesiyle liderin öfke kontrolü ve iyi bir itibar kazanması vurgulanır.

Bir liderin akıllı ve iyi bir yiğit olması, öfkesini kontrol etmesi gerektiğini işaret eder. Öfke, duygusal tepkilerin yol açtığı düşünce bulanıklığına, hatalı kararlara ve olumsuz etkileşimlere neden olabilir. Araştırmalar yöneticilerin duygu yönetimi uygulamalarının hem örgütsel hem de bireysel performansı etkilediği görüşünü desteklemektedir (Özçelik, Langton ve Aldrich, 2008). Bu nedenle, bir liderin öfkesini kontrol etmesi ve soğukkanlılıkla hareket etmesi önemlidir. Öfkenin yatıştırılması, daha sağlıklı ve etkili bir liderlik anlayışını destekler.

Bireylerin, yaşamlarında mutluluğu bulabilmeleri, güçlü ve geliştirilebilecek yanlarının farkında olmaları, duygularını ve davranışlarını yönetebilmeleri ve çevresindeki kişilerin de duygu ve düşüncelerini anlamaları ile gerçekleşebilir (Girgin, 2009). İnsanlar olayları her zaman kontrol edemez; ancak duygularını nasıl yorumlayacaklarına ve yöneteceklerine kendileri karar verebilirler. Birey kişisel değer, düşünce, tepki ve eylemleri hakkındaki geçmiş deneyimlerinden sonuçlar çıkararak kendini ve duygularını kontrol edebilir (Barutçugil, 2002: 82; Acar, 2007). Beyitte geçen "hiddetlenme, iyi ad kazan." ifadesi ile mutluluğu duygularını yorumla ve yönet telkini verilmektedir. Hiddetli olmak muhtemeldir ancak bu duyguyu kontrol etmek mümkündür. İyi ad kazan telkini ile yönetimin faniliğini hatırlatılarak sonsuzluğa ulaşmanın yolu tarif ediliyor.

Aynı şekilde, bilgili bir bey yiğidin de hiddetlenmeden hareket etmesi ve iyi bir itibar kazanması önemlidir. Bir liderin hiddetli ve patavatsız davranışları, etrafındaki insanlarla olan ilişkilerini zayıflatabilir ve güveni sarsabilir. Bilgili bir lider, hiddetlenmek yerine sorunları çözmek ve iletişimde kalıcı, sağlam ilişkiler kurmak için daha olumlu ve yapıcı bir yaklaşım sergilemelidir.

Tablo 4. 14. Huy ve Bilgi Hakkında İfadeler

Orijinal Metin	Günümüz Türkçesiyle
tüzünlük kerek hem siliglik kerek ukuşluğ kerek hem biliglig kerek (Beyit 326, s. 47)	Hem yumuşak huylu hem tatlı dilli, hem akıllı, hem bilgili olmak gerektir. (Beyit 326, s. 34)

Akıllı ve bilgili olmak, liderin stratejik düşünme becerisine ve geniş bir bilgi birikimine sahip olması gerektiğini ifade eder. Akıllı ve bilgili bir lider, karmaşık sorunları analiz edebilir, doğru kararlar alabilir ve yönetsel sorumluluklarını yerine getirebilir. De Rivera (2007)'ya göre duygusal iklim kavramı, sadece ortak hisler ve davranışlar değil, aynı zamanda bireyler arasındaki duygusal ilişki kurma yollarını da belirtmektedir, gruplarda, örgütlerde ve hatta toplum genelindeki paylaşılan olayları anlatmak için kullanılan bir kavramdır.

Bu yorum, üst yönetim liderliği açısından liderin yumuşak huylu, tatlı dilli, akıllı ve bilgili olmasının önemini vurgular. Bu niteliklere sahip bir lider, çalışanları etkileyebilir, iş birliğini teşvik edebilir, etkili iletişim kurabilir ve stratejik kararlar alabilir.

Tablo 4. 15. Bilgi ile İlgili İfadeler

Orijinal Metin	Günümüz Türkçesiyle
ukuşluğ kerek ked üdürse kişig biliglig kerek ked bütürse işig (Beyit 327, s. 34)	İnsanları iyi seçebilmek için akıllı olmak ve işini iyi başarabilmek için de bilgili olmak lâzımdır. (Beyit 327, s. 34)

Taylor' un "Bilimsel Yönetim" olarak bilinen yönetim teorisi incelendiğinde insan kaynakları konusunda başlıca şu tespitler yapılabilmektedir: (Taylor, 1947).

- Organizasyonda iş bölümü ve uzmanlaşma şarttır.
- İşe uygun eleman seçimine önem verilmelidir.
- Eğitime gereken önem verilmelidir.
- Görev ve sorumluluk alanı önceden belirlenmeli ve çalışanlar bu çerçevede hareket etmelidirler.
- Organizasyonda disiplin için hiyerarşik bir örgütlenme gerekmektedir.

Taylor'un teorisinde belirttiği " İşe uygun eleman seçimine önem verilmelidir." maddesini beyitte "İnsanları iyi seçebilmek..." ifadesi ile bulmaktayız. Yeni yönetim anlayışında "insan", "bilgi", "eğitim" gibi kavramlar ve konular en fazla önem verilenlerin başında gelmekte; bu nedenle, yeni yönetim felsefesi aynı zamanda "öğrenen organizasyon", "bilgiye dayalı organizasyon" olarak da anılmaktadır. (Aktan, 2011).

Kişinin kendini açma ve hayır diyebilme becerilerinin düşük düzeyde olmasından dolayı

yaşam kalitesi düşebilir. Kişi, kendisini çevresindeki kişilerden statü olarak daha aşağıda algıladığında, başkalarının her isteğini kabul etme, itiraz edememe etrafındaki insanlar tarafından onaylanma ve onları memnun etme ihtiyacı duyabilir. Bu durum benlik saygısının ve özgüven düzeyinin düşük olmasıyla açıklanmaktadır. İnsanlar çevreye karşı kendilerini algılama biçimleriyle ilişkili tepkilerde bulunabilirler. Algılama şekilleri yaşam deneyimleriyle oluşan benlik algısından etkilenebilir. Pasif davranış boyun eğici davranış olarak ta ifade edilebilir. (Ordu, 2019)

Yönetim felsefesinde insan seçimi, organizasyonlar için doğru kişilerin işe alınması, uygun pozisyonlara yerleştirilmesi ve en uygun yeteneklere sahip kişilerin görevlendirilmesini ifade eder. Bu süreç, organizasyonun hedeflerine ulaşmasını ve başarılı olmasını sağlamak için kritik bir öneme sahiptir. Bu kritik öneme işaret eden Yusuf Has Hacib dönemin yöneticilerine hatta günümüz yönetim anlayışına ışık tutarak insan seçimi için akıllı olmak telkininde bulunuyor.

4.1.3. Kutadgu Bilig Yönetim Felsefesinde İtiraz Etme Eylemi

Tablo 4. 16. İtiraz etme ile ilgili ifadeler

Orijinal Metin	Günümüz Türkçesiyle
biliglig sözün sen eşit özneme ayıtmazda aşnu sözüg sözleme (Beyit 960, s. 113)	Bilgilerin sözünü dinle, itiraz etme; sana sorulmadan da söz söyleme. (Beyit 960, s. 80)
negü tér eşit emdi bilge öge bilgisiz ukup emdi boynuñ ege (Beyit 1754, s. 192)	Hükümdara her hususta yol-iz gösteren âlim müşâvir ne der, dinle; ey bilgisiz, 'bunu anla ve itiraz etme. (Beyit 1754, s. 134)
negü sözlese men sözümni yéríp cevâbın kılur sen özümni serip (Beyit 3452, s. 347)	Ben ne söylersem, reddediyorsun; sözümü beğenmeyip, itirazda bulunuyorsun. (Beyit 3452, s. 252)
bu söz tap kıl emdi adın sözleme ukuşka biligke tilin özneme (Beyit 3939, s. 397)	Bu sözü şimdi kâfi gör ve başka bir şey söyleme, akıla ve bilgiye karşı itiraz etme. (Beyit 3939, s. 285)
negüke küçer sen méni berk tutup iligke tapın tép sözümni utup (Beyit 4004, s. 404)	Niçin beni sıkıştırıyor ve her sözüme itiraz ederek, hükümdarın hizmetine girmeğe zorluyorsun. (Beyit 4004, s. 290)
meni ewre sürdi sözüm tutmadı sözün kadra kördüm küçüm yetmedi (Beyit 6244, s. 618)	Bana itiraz etti, sözümü dinlemedi; sözüne karşı koymağı denedim, fakat gücüm yetmedi. (Beyit 6244, s.446)

Bu beyitlerde dikkat çeken unsur itiraz etme/etmeme telkinleridir. Yönetim felsefesine itiraz ile ilgili şunları söyleyebiliriz. Çalışanların yönetim felsefesine yönelik itirazlar, genellikle çalışanların deneyimleri ve görüşleri temel alınarak yapılır. Bu itirazlar, çalışanların iş deneyimlerinde yaşadıkları sorunlara, memnuniyetsizliklere veya endişelere dayanabilir.

Otoriter liderlik olarak da bilinen otokratik liderlikte yöneticiler çalışanların kararlara katılmasını kesinlikle istemezler ve gücü kendilerinde toplarlar. Karar verme, düşünme ve planlama üstlerin görevidir. Otokratik lider, herhangi bir konuda itiraz kabul etmediği gibi, tartışma yanlısı da değildir. Bu tür liderlikte çalışanlar kendilerine söylenenleri itiraz etmeden yapmak durumundadırlar. Neyin yapılması gerektiğini sadece lider bilir varsayımı, otokratik liderliğin temel düşüncesidir. Otokratik liderler genellikle ödül, ceza ve yasal güç kaynaklarını kullanırlar. Bu tür liderler sürekli işe yönelik arayış içindedirler. Onlar için en önemli konu örgütün verimliliğidir. (Öztürk, 2020: 47-248)

Otokratik liderler genelde merkezi bir yönetim tarzı uygulayarak otorite ve sorumluluğu tamamen üstlerine alırlar. Otokratik liderlik tarzı, tecrübesiz, bilgi düzeyi düşük ve az motive olmuş çalışanlar açısından en iyi sonucu verir. Otoriter liderlik, çalışanların iş tatminini ve organizasyona bağlılığını olumsuz yönde etkiler (Karkın, 2004: 51).

Otokratik liderlerden farklı olarak itiraz etme ve fikir beyan etme kavramlarına serbest liderler başka şekilde bakarlar. Serbest liderler veya tam serbesti tanıyan liderler, astlarının kendi planlarını ve çalışma programlarını mevcut imkânlar dâhilinde yapmalarına fırsat tanırırlar. Ancak astları kendilerine işle ilgili bir şey sorduğunda görüşlerini belirtirler. Bu tip liderler ceza ve ödül sistemini pek işletmezler. Tam serbesti tanıyan liderler, grubun faaliyetlerine kesinlikle karışmayan, kendini grup üyelerinden biri olarak gören, grup üyelerine emir vermeyen bir liderdir. Güç ve yetki tamamen grup üyelerindedir. Ancak grup üyeleri liderin yerine geçerek karar alamazlar (Eren, 1998: 437).

Bu itirazlar, çalışanların yönetim felsefesine ilişkin görüşlerini yansıtmakta ve çalışma motivasyonu, adalet algısı ve liderlik tarzı gibi konulara odaklanmaktadır. Adams'ın adalet teorisi ve Huczynski ve Buchanan'ın liderlik araştırması, çalışanların yönetim felsefesine yönelik itirazları destekleyen önemli kaynaklardır.

4.1.4. Kutadgu Bilig Yönetim Felsefesinde Organize Etme /Düzen Eylemi

Tablo 4. 17. Kutadgu Bilig'de Organize Etme İfadeleri

Orijinal Metin	Günümüz Türkçesiyle
bu yañlığ beg erdi bu bilgi öze tirildi yorıdı kılınçın tüze (Beyit 410, s. 55)	O böyle bir bey idi; işini bu bilgisi ile düzenledi, dâimâ böyle hareket etti ve böyle yaşadı. (Beyit 410, s. 40)

Bu beyitte bey unsurunun işini bilgisi ile düzenlediği vurgulanmıştır. Düzen bilgi kılavuzluğunda yapılmıştır, denmektedir. İçtimai bir fazilettir olan adalet, her şeyden önce, bir düzen ve iyi ilişkiler fikrini içermektedir (Pazarlı, 1980: 177; Akıllıoğlu, 2013: 51). Yani adalet için düzenin gerekli olduğu, düzen için de bilgiye ihtiyaç olduğu beyitte belirtilmiştir. Düzendeki kasıt planlı hareket ederek devleti idare kastedilmektedir. Gazali'ye göre, devlet içinde yaşayan bireyler arasındaki ilişkilerin düzenlenmesi için adaletin toplumsal yaşamda mevcut olması gereklidir. Ona göre adaletin olmaması, insanlar arasında uyumun mümkün olmamasına neden olur. Çünkü dünyanın refah içinde olması adaletle, yıkıcı duruma düşmesi ise zulümle gerçekleşir. (1969: 53)

Devlet içinde yaşayan bireyler arasındaki ilişkilerin bilgi ile düzenlenmesi, bilgiye dayalı bir yönetim anlayışının benimsenmesiyle mümkündür. Bilgi, toplumun gelişimine ve ilerlemesine önemli katkılarda bulunurken, bireyler arasındaki ilişkilerin daha sağlam ve adil temeller üzerine inşa edilmesini sağlar.

Bilgi, şeffaflık ve açıklık ilkesiyle yönetilen bir devlette, insanların bilgiye erişiminin kolaylaştırılması ve bilgi paylaşımının teşvik edilmesiyle güçlenir. Eğitim ve bilgiye erişim fırsatları herkese eşit bir şekilde sunulduğunda, bireyler arasında eşitsizliklerin azalmasına ve toplumsal adaletin sağlanmasına yardımcı olur.

Tablo 4. 18. Kutadgu Bilig'de Organize Etme İfadeleri

Orijinal Metin	Günümüz Türkçesiyle
özi itti tüzdi kör él kün işi takı ma tiler erdi üdrüm kişi (Beyit 418, s. 56)	Böylece halkın işini kendisi düzenledi ve yoluna koydu; yine de etrafında seçkin insanlar ister idi. (Beyit 418, s. 40)

"Bir yönetici, etkin bir şekilde düzen ve yönetim sağlamak için organizasyonun iç işleyişini düzenleme sorumluluğunu üstlenir." (Robbins ve Coulter, 2019: 56). Bu bilgede

de bahsedildiği gibi beyitte yönetici unsuru işleri bizzat kendisi düzenleme eylemini göstermiştir.

Çağdaş işletmecilikte, personel yaratıcılığını ortaya çıkarmaya çalışan işletmeler bireyin kariyeri ile bizzat ilgilenmeye zorlanmışlardır. Kariyer yönetiminde, insanın iş ve özel yaşamının aynı zamanda dikkate alınması gerekir. Günümüzde klasik örgüt kuramlarının öngörülerinin tersine, insanların iş esnasında özel yaşamlarından topyekûn sıyrılarak etkili biçimde çalışmalarını beklemenin bir hayal olduğu kabul edilebilmektedir. Özel yaşamında doyumlu ve huzurlu bir personelin iş yaşamında da sorun yaratmayacağı söylenebilir. Buradan hareketle, kariyer yönetimini başarıyla uygulayan yöneticilerin örgütte olumlu beşerî ilişkiler geliştirebilecekleri ve doyumlu personel ile daha etkili ve verimli çalışabilecekleri söylenebilir (Şimşek, 2002: 343-344).

Beyitte geçen "...işini kendisi düzenledi..." ifadesinden yöneticinin bazı işleri bizzat kendisi yapması telkini görülmektedir. Yöneticinin işini bizzat yapması, görevleri denetlemesi, karar vermesi, örnek olması, sorunları çözmesi ve etkili iletişim kurması anlamına gelir. Bu, ekibine liderlik etmesini ve organizasyonun başarılı olması için aktif bir rol oynamasını sağlar. Yöneticinin doğrudan işini yapması, ekibine duyduğu güveni ve liderlik yeteneklerini gösterir. Bizzat çalışarak, ekibine ilham verir ve iş birliğini teşvik eder. Bu tutum, çalışanların motivasyonunu artırarak organizasyonun verimliliğini ve başarısını destekler.

Tablo 4. 19. Kutadgu Bilig'de Organize Etme İfadeleri

Orijinal Metin	Günümüz Türkçesiyle
élin itti tüzdi bayudı bodun böri koy bile suwladı ol üdün (Beyit 449, s. 59)	Böylece hükümdar memleketini düzenledi ve tanzim etti; halkı zenginleştirdi, o devirde kurt ile kuzu aynı yerden su içti. (Beyit 449, s. 42)

Beyitte ifade edilen memleket kelimesi organizasyon kelimesini, tanzim etti eylemi de etkin bir şekilde işleyişi sağlamak eylemini karşılıyor diyebiliriz. Eytin sonunda tezat sanatı ile kuzu ve kurt kelimeleri kullanılarak organizasyonda tam bir uyum sağlanmıştır ifadesi verilmiştir. Kuzu-kurt ifadeleri hukukun tüm bireyleri aynı standartlar altında tutma prensibiyle uyumlu olarak, toplumda adalet ve eşitlik ilkesini vurgular. Kuzu ile kutrun aynı yerden su içtiği gibi, herkesin kanun önünde eşit olduğu ve aynı haklara ve sorumluluklara tabi olduğu kabul edilir.

Tablo 4. 20. Kutadgu Bilig'de Organize Etme İfadeleri

Orijinal Metin	Günümüz Türkçesiyle
tapuğçı bile begler elgi uzar tapuğçı bile erklig él kend tüzer (Beyit 2968, s. 307)	Beyler hâkimiyetlerini hizmetkârlar vâsıtası ile elde ederler; hükümdar hizmetkârlar ile memleketini düzene koyar. (Beyit 2968, s. 219)

Beyitte bahsedilen yöneticilerin yardımcılarıyla birlikte işleri düzene koyması, etkili bir yönetim pratiği olarak kabul edilir. Yardımcılar, yöneticinin iş yükünü hafifletmek, organizasyonun düzenini sağlamak ve iş süreçlerini yönetmek için önemli bir rol oynarlar. Yöneticiler, yardımcılarıyla birlikte çalışarak çeşitli işleri düzene koyma çabalarında bulunabilirler.

Tablo 4. 21. Kutadgu Bilig'de Organize Etme İfadeleri

Orijinal Metin	Günümüz Türkçesiyle
devât koldı kâğıd bitidi bitig bitig birle itti işiñe itig (Beyit 3187, s. 325)	Hükümdar hokka ve kâğıt istedi, mektup yazdı; mektup ile işini düzene koydu. (Beyit 3187, s. 234)

Yöneticilerin, diğer yönetici ve çalışanlarla iletişim kurmak için çeşitli kanallar mevcuttur: Yüz yüze tartışmak, telefon kullanmak, elektronik mesajlar göndermek, notlar yazmak veya bülten yayınlamak gibi. Bu durum, yöneticilerin uygulamada yazılı, sözlü ve elektronik iletişimi tercih ettiğini göstermektedir. Beyitte hokka ve kâğıt kelimeleri gösteriyor ki hükümdarın yazılı iletişimi kullandığını göstermektedir.

Eksiklerine rağmen yazılı iletişimin sözel iletişime göre bazı üstünlükleri vardır. Yazılı iletişim genelde ayrıntılıdır ve bilgi alışverişinin kaydını tutmak mümkündür. Önemli detaylar söz konusu olduğunda genelde yazılı iletişim tercih edilir. Zaman zaman her iki taraf için olup bitenin bir kanıtı olarak yazılı bir kaydın bulunması önem taşımaktadır. Diğer taraftan yazılı iletişimde mesaj üzerinde dikkatlice düşünebilme olanağı söz konusudur. Yazılı iletişimin en önemli sakıncaları ise, resmi nitelik taşıması, geri bildirim ve fikir alışverişini engellemesidir (Şahin,2007: 88)

Her ne kadar kamu örgütleri farklı yapıya sahip olsa da tıpkı tüm örgütlerde olduğu gibi, iletişim genellikle aşağı yönde, yukarı yönde ve yatay yönde gerçekleşir. Yöneticiler, bu üç yöndeki resmi iletişim kanallarını örgütlerde oluşturmak ve devam ettirmekten birinci

derecede sorumludurlar. Beyitte kâğıt ve hokka isteyen kişi hükümdar olması nedeniyle burada yukarıdan aşağıya bir yazılı iletişim görülmektedir.

Tablo 4. 22. Kutadgu Bilig'de Organize Etme İfadeleri

Orijinal Metin	Günümüz Türkçesiyle
bu él itgü tutğu bodun tüzgüke bu begler tikildi ajun süzgüke (Beyit 4009, s. 404)	Bu beyler memleketi tanzim ve idâre etmek, halkı düzene sokmak ve dünyayı temizlemek için naspedilmişlerdir. (Beyit 4009, s. 291)

Geniş inisiyatif alanı isteyen ve bu nedenle kurallardan rahatsız olan yöneticiler tarafından, “Bürokrasi, kurallarla kendisini bağlayıp, sonra bu bağlardan kurtulmaya çalışan bir devdir.” denilir. Bazı üst düzey yöneticiler “Kurallar idare edilenler içindir.” görüşünde ve keyfi davranma eğilimindedirler. Kurallar mutlaka gereklidir ama önemli olan sadece kuralların olması değil, yetkililerce bunlara uyulması ve bunların uygulanmasından ülke menfaatlerine uygun, adaletli, başarıyı ödüllendiren, verimliliği ve hizmet kalitesini arttıran sonuçlar doğmasıdır (Özgür,2004: 22). Bu ifadede, bazı yöneticilerin geniş bir inisiyatif alanı istedikleri ve bu nedenle kurallarla rahatsız oldukları belirtiliyor. Bürokrasi, kendisini kurallarla sınırlayan ancak sonra bu sınırlardan kurtulmaya çalışan bir yapı olarak nitelendiriliyor. Aynı şekilde, bazı üst düzey yöneticiler de kuralları daha esnek bir şekilde ele alarak, idare edilenler için kuralların olduğunu savunuyor ve zaman zaman keyfi davranma eğilimine sahip olabiliyor. Beyitte bahsedilen yöneticinin sadece kendi memleketi için düzen eylemi yapması beklenmiyor. Memleketi dışında dünyayı da temizlemesi bekleniyor. yani geniş bir inisiyatif alan ve güç beklenmekte yöneticiden.

Ancak, bu tür düşünce ve yaklaşımların yanında, kuralların önemli olduğu ve mutlaka gereklilikleri olduğu da vurgulanıyor. Fakat asıl önemli olan, kurallara uyulmasının sağlanması ve bunların ülke menfaatlerine, adaletli bir şekilde uygulanarak, başarıyı ödüllendiren, verimliliği ve hizmet kalitesini arttıran sonuçlar elde edilmesi olarak belirtiliyor.

Tablo 4. 23. Kutadgu Bilig'de Organize Etme İfadeleri

Orijinal Metin	Günümüz Türkçesiyle
saña kılğu işler bu ol ay ilig munı kıldın erse sen ittiñ ilig (Beyit 5540, s. 550)	Ey hükümdar, senin yapacağın işler bunlardır; bunları yaparsan, memleket düzene girer. (Beyit 5540, s. 397)

Yukarıda verilen beytin öncesinde senin yapacağın işler bunlardır diyen yazar şu telkinlerde bulunuyor. Bahsedilen beyitlerde yöneticinin önemli sorumlulukları ve yaklaşımları dile getiriliyor. Yöneticinin öncelikle il düzenini sağlaması, halkın ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak iç ve dış işleri etkin bir şekilde yönetmesi gerektiği ifade ediliyor. Aynı zamanda, yöneticinin kendisini sevenleri sevindirip, sevmeyenleri ise ilinden uzaklaştırması, kurallara uymayanları temizlemesi önemle vurgulanıyor.

Doğruluk ve adaletin önemine vurgu yapılıyor ve kötülüğü kötülere karşı uygulayarak, kötü kişileri ilinden temizlemesi gerektiği belirtiliyor. Yöneticinin iyi tavrını koruması, kötülerle ilişkisini azaltması ve güvenilir, yararlı kişilere öncelik vermesi tavsiye ediliyor.

Ayrıca, yöneticinin işlerini zamanında ve etkin bir şekilde yapması, uygun kişilere görevler vermesi ve hizmetlileri iyi bir şekilde seçmesi gerektiği dile getiriliyor. Yöneticinin, halkın yararına yönelik politikalar belirlemesi ve kendini halktan uzak tutmaması öneriliyor.

Son olarak, yöneticinin kişisel çıkarlarından ziyade il ve halkın yararını göz önünde bulundurması, güvenilir kişilerle çalışması ve doğru adımlar atması gerektiği vurgulanıyor. Yöneticinin doğru kararlar alarak ilin ve halkın yararına hizmet etmesi bekleniyor (Arat,1988: 394-397).

4.1.5. Kutadgu Bilig Yönetim Felsefesinde Hazine (Ekonomi) Yönetimi Kavramı

Tablo 4. 24. Kutadgu Bilig'de Ekonomi Yönetimi İfadeleri

Orijinal Metin	Günümüz Türkçesiyle
iligke yışığ boldı köñlin bütüp ağı kaznakı bérđi edgü tutup (Beyit 1719, s. 189)	Hükümdara sadâkatle bağlanarak, ona bir siper oldu; hazineyi ve malı iyi idare etti. (Beyit 1719, s. 132)

Ekonomi gerek insanın gerekse toplumun ihtiyaçlarının giderilmesi açısından ihtiyaç duyulan mal ve hizmetler ile bunların üretimi için gerekli olan kaynaklar arasında kurulan bağlantıları çeşitli açılardan inceleyen bilim dalı olarak tanımlanmaktadır (Yılmaz, 2020: 248). Beyitte ekonomiyi iyi idare etme eyleminden önce yöneticiye yani hükümdara sadakatle bağlanma ifade edilmiştir. Demek oluyor ki ekonomi yönetimini alan kişinin sadık yani güvenilir olması gerekmektedir. Örgütsel sadakatin olması, örgütün genel başarısı için fazladan zaman ve gayret etme, iyi niyet gösterme, örgüt içerisinde iş birliği ve takım ruhunu artırıcı faydalarda sağladığı ileri sürülmektedir. Örgütlerde sadık çalışanlar, içinde bulundukları ekip, grup veya topluluğu teşvik eder ve korurlar. Ayrıca genel faydayı içeren işlere ilave olarak gayret sarf etmeye gönüllü olurlar (Acar, 2006:4-8).

Bireyin içinde bulunduğu örgütün ihtiyaçlarını, kendi ihtiyaçları ile güçlü bir şekilde özdeşleştirdiği takdirde, örgütsel sadakat oluşur. Kendini önceden hazırlayarak, örgütün yararına özveride bulunmaya istekli hale gelir. Bu hem bir örgüte hem de bir kişi veya gruba karşı derin bağların ortaya çıkmasına yol açar. Örgütsel sadakat, güçlü bağlar sayesinde gelişir ve bireyin öncelikleri, örgütün ihtiyaçlarını ön planda tutmasına sebep olur.

Eserde hazine çoğalırsa beyin hayatı saadet içinde geçer, denmektedir (Arat, 1988: 169). İyi ekonomi, yöneticilerin psikolojisini olumlu yönde etkileyen bir faktördür. Stabil bir ekonomik ortam, yöneticilerde daha fazla özgüven oluşmasına katkı sağlayabilir. Artan güven, yöneticilerin liderlik rollerini daha etkili bir şekilde yerine getirmelerine yardımcı olur ve karar verme süreçlerinde daha cesur adımlar atmalarını teşvik eder.

Yusuf Has Hacib yöneticinin (beyin) niçin hazine topladığını Kutadgu Bilig’de ‘‘memleket tutmak için askere, askeri tutmak için de hazineye ihtiyaç var’’ şeklinde ifade

ediyor (Arat, 1988: 155). Askerlerin iyi beslenmesi, savaş meydanlarında zafer kazanmanın önemli bir koşulu olarak değerlendirilmiştir. Bu konuda Napolyon Bonapart'ın ünlü sözü şu şekilde ifade edilebilir: "Orduların zaferi mideyle başlar." Bu söz, askerlerin iyi beslenmesinin savaşta başarının anahtarı olduğunu vurgular.

Ayrıca, iyi ekonomik koşullar, yöneticilerin daha iyi kararlar almasına yardımcı olabilir. Zor ekonomik dönemlerde, yöneticiler risk almaktan çekinebilir ve muhafazakâr kararlar alabilirler. Ancak iyi ekonomik koşullar altında, daha fazla fırsat ve kaynak olduğu için, yöneticiler daha büyük hedeflere yönelebilir ve inovatif çözümler üretebilirler.

4.1.6. Kutadgu Bilig Yönetim Felsefesinde Siyaset Kavramı

Tablo 4. 25. Kutadgu Bilig'de Siyaset Felsefesi İfadeleri

Orijinal Metin	Günümüz Türkçesiyle
siyâset kılur erdi himmet bile bu himmet yaraşur mürüvvet bile (Beyit 411, s. 55)	Siyâset icrâ ederken, kendi şahsî meyillerini düşünmez idi; bu himmet insaniyet ile birlikte olursa, güzel olur. (Beyit 411, s. 40)
bu himmet bile hem siyâset kerek siyâsetka beglik riyâset kerek (Beyit 2127, s. 229)	Himmeti ile berâber, bir de siyâset lâzımdır; siyâset için de beylik şartlarım hâiz bir beyin riyâseti lâzımdır. (Beyit 2127, s. 160)
siyâset bile beg tüzer él törü kara kılkı itlür siyâset körü (Beyit 2128, s. 229)	Bey memleket ve kanunu siyâset ile düzene koyar; halk hareketini onun siyâsetine bakarak, tanzim eder. (Beyit 2128, s. 160)

Kutadgu Bilig'de siyaset ile ilgili kelimeler ‘’ siyaset etme, siyaset icra etme, siyaset yürütme, siyaset tatbik etme ‘’ şeklinde karşımıza çıkmaktadır.

İlgili beyitlere baktığımızda siyaset yürüten bey şahsi menfaatlerini düşünmez ifadesi ile etik siyasete değinildiğini söyleyebilmek mümkündür. Etik, felsefenin bir alt dalı olarak düşünüldüğünde, nasıl bir yaşam sürmeliyim, iyi olan nedir, kötü olan nedir gibi sorular etrafında cevaplar aramaktadır. Felsefenin bütünsel bakışı çerçevesinde bu soruların kapsamı, insanı ilgilendiren tüm eylem alanlarını ve bu doğrultuda siyasal düzendeki olayları da içine alacak şekilde genişletilebilmektedir. Bu doğrultuda, birey ile dahil olduğu toplumdaki tüm oluşumlar (toplum, topluluk, dernek, ev, iş yeri...) arasındaki ilişkide vuku bulan siyaset de insanı ilgilendiren bir eylem veya uğraş olması itibarıyla

etik ile bütünleşmiştir (Bayram, 2005: 43). Yöneticilerin siyaseti kendi menfaatleri doğrultusunda kullanmama ilkesi, etik ve dürüst bir liderlik anlayışının temel bir parçasıdır. Bu ilke, yöneticilerin kamu görevlileri veya özel sektörde çalışan liderler olsun, toplumun güvenini kazanmak ve kurumlarına veya halka karşı sorumluluklarını yerine getirmek için çok önemlidir.

Bu ilke, çıkar çatışmalarının önlenmesine, yolsuzluk ve yozlaşmanın engellenmesine ve yöneticilerin güvenilir ve saygın bir şekilde liderlik yapmalarına yardımcı olur. Eğer yöneticiler siyaseti kendi menfaatleri için kullanırlarsa, bu güven ve itibar kaybına neden olabilir ve toplumda ciddi sonuçlara yol açabilir. Bu nedenle, dürüst, tarafsız ve etik değerlere bağlı kalarak siyaseti menfaatleri için kullanmama prensibi, etik ve sorumlu liderlik için kritik öneme sahiptir.

Eğer yöneticiler siyasi pozisyonlarını kendi çıkarları için kötüye kullanırsa, toplumda güven ve itibar kaybına yol açabilir ve ciddi sonuçlara neden olabilir. Bu nedenle, dürüst, tarafsız ve etik değerlere bağlı kalarak siyaseti doğru amaçlarla kullanma ilkesi, etik ve sorumluluk bilincine sahip liderlik için vazgeçilmez bir öneme sahiptir.

4.1.7. Kutadgu Bilig Yönetim Felsefesinde Ceza Kavramı

Tablo 4. 26. Kutadgu Bilig'de Ceza İfadeleri

Orijinal Metin	Günümüz Türkçesiyle
halâlka sakış ol harâmka ma kın kalı şübhe^ erse yême ked sakın (Beyit 3547, s. 356)	Helâl için hesap, harâm için ceza vardır ; eger şüpheli ise, bundan da çok sakın. (Beyit 3547, s. 259)
isizniñ kını birle kılkın ewür isizke isizlik yaraşur tegür (Beyit 5548, s. 551)	Kötüyü, ceza vererek, doğru yola getir; kötüye kötü muâmele lâyıktır, sen de öyle yap. (Beyit 5548, s. 397)

Ödül ve ceza sistemi çalışanların organizasyondaki davranışları sonucunda hangilerini devam ettirip hangilerini devam ettirmekten kaçınması gerektiğini öğreten bir uygulamadır.

Çalışanların örgütsel adalet algıları, çalıştıkları yerde kendilerine ve diğerlerine ne kadar adil davranıldığı ile ilgili oluşturdukları algıdır. Bu adalet algısı kaynakların, ödül ve

cezanın adil bir şekilde dağıtılması sırasında ortaya çıkmaktadır (Miller, 2001). Organizasyonlarda ceza, çalışanların kurallara uymadığı veya istenmeyen davranışlar sergilediği durumlarda uygulanan disiplin önlemleridir. Ceza, kurumun disiplin politikasına uygun bir şekilde işleyen bir süreç olmalı ve adil bir temelde uygulanmalıdır. Organizasyonlar, çalışanların performansını ve davranışlarını yönetmek için ceza ve ödül sistemlerini kullanırlar.

Hogan ve Emler (1981), çalışanların kurallara uymayan ve yanlış davrananların bu davranışlarından dolayı cezalandırılması beklentilerini cezalandırıcı adalet (retributive justice) olarak adlandırmışlardır. Bu inanç içinde olanlar, kuralları bozanlara verilen cezaları adil olarak değerlendirecektir. Eğer kurallara karşı gelenler ve yanlış davrananlar cezalandırılmıyorsa adaletsizlik hissi doğacaktır (Miller ve Vidmar, 1981).

Ceza yöntemleri, organizasyondan organizasyona farklılık gösterebilir ve çalışanın suçunun niteliğine ve ciddiyetine göre değişebilir. Örnek olarak, uyarı verme, performans düşürme, maaş kesme, terfi engelleme, geçici işten çıkarma veya kalıcı işten çıkarma gibi ceza yöntemleri kullanılabilir. Ancak her durumda, adalet ve şeffaflığın sağlanması, çalışanların ceza ve ödül sistemine güven duymaları açısından önemlidir.

4.1.8. Kutadgu Bilig Yönetim Felsefesinde İdare Kavramı

İdare ve kanun, bir ülkenin veya organizasyonun düzenli ve adil bir şekilde işlemesi için birlikte çalışır. Yöneticiler, kanunları uygulayarak ve uygun prosedürlere göre hareket ederek idare faaliyetlerini gerçekleştirirler. Bu, adaleti ve eşitliği korumak ve toplumdaki düzeni sağlamak için önemli bir rol oynar. Aynı zamanda, kanunlar, idarecilerin güçlerini sınırlayarak ve çalışmalarını denetleyerek istismar ve haksızlık riskini azaltmaya yardımcı olur.

Liderlik, diğer insanlarda olan potansiyeli keşfetme, yetenekleri, bilgiyi ve grup yeteneklerini idare edebilme becerisidir (Lambert, 1998: 89). Liderlik, bir takım plan ve hedefler yönünde daha önceden görünürde olmayan bir ekibi kurmak ya da önceden varlığı bilinen gruba grup ruhunu aşılayarak grup amaçlarını en iyi şekilde öğretip, grubu istenilen düzeyde eyleme geçirmek, idare etmek ve başarıyı yakalamasını temin için çaba sarf etmektir (Tabak vd., 2007).

Kutadgu Bilig’de idare kavramı şu sözcükler ile birlikte kullanılmıştır: halkı idare eder

(b.223),dünyayı idare etmek (b.281), eli günü idare eder (b.285), idare adamları (b.427), memleketi idare etmek (b.438), idaresi düzeldi (b.1041), devlet idaresi (b.1642), hazineyi, malı idare etti (b.1719), hükümdarın malını iyi idare etti (b.1723) ,idare dizgini (b.1763), şehirleri idare (b.1981), kanun ile idare (b.2179), askeri idare (b.2272), ordunu hareketini idare (b.2309), kalem ile idare (b.2428), söz ile idare etme (b.3042).

Tablo 4. 27. Kutadgu Bilig'de Devlet Yönetimi İfadeleri

Orijinal Metin	Günümüz Türkçesiyle
Hakan bağışta bulundu ve onu yüceltti Gün oldu, Ögdülmiş bütün töreyi öğrendi (Beyit 1642, s. 181)	Hükümdar ona ihsanlarda bulundu ve onu yükseltti; bir gün geldi, devlet idâresîne ait bütün kanunlara vâkıf oldu. (Beyit 1642, s. 126)

Bu beyitte idare eylemini kanunlara vakıf olmaya bağlamıştır yazar. Anayasanın 123. maddesine göre; idare, kuruluş ve görevleriyle bir bütündür ve kanunla düzenlenir. Bu tanımlama günümüz idare anlayışının kanun ile ilgisini izah etmektedir.

Tablo 4. 28. Kutadgu Bilig'de Organize Etme İfadeleri

Orijinal Metin	Günümüz Türkçesiyle
kalem birle tutsa kayu kend uluş tilek tegrür anda tözüke ülüş (Beyit 2428, s. 256)	Hangi şehir ve eyâlet kalem ile idâre edilirse, orada her kes kendi arzu ve nasibini bulur. (Beyit 2428, s. 181)

Beyitte geçen kalem" kelimesi, yazılı belgeleri, kanunları veya yönetim tarzını simgeleyebilir. Eğer bir yerde iyi ve adil bir yönetim varsa, herkesin hakları ve ihtiyaçları daha iyi karşılanabilir ve insanlar istedikleri gibi bir yaşam sürebilirler.

Tablo 4.29. Kutadgu Bilig'de Organize Etme İfadeleri

Orijinal Metin	Günümüz Türkçesiyle
saw altun bile turtse begler elig kılıçsız tili birle ewrer élig (Beyit 3042, s. 313)	Altın vere-veri eli nasır tutan beyler memleketi kılıç kullanmadan, söz ile idâre ederler. (Beyit 3042, s. 224)

Bir önceki beyitte kalem ile idareden yani yazılı idareden bahseden yazar. Üstteki beyitte söz ile idare üslubundan bahsetmiştir. Yani söz ile iletişim konusuna değinilmiştir.

İletişim, hayatın bir gereği olarak ortaya çıkmıştır. İletişimin gerçekleşme şekillerine bakıldığında farklı yollarla gerçekleştiğini söylemek mümkündür. İletişim türlerinden birisi olan sözlü iletişim denildiğinde, kişinin kendini ifade etmesi ve diğerlerini anladığını göstermesi için kullandığı konuşma dili anlaşılmaktadır. Konuşma, bir toplumun belli seslere yüklediği belli anlamların hafızada tutulması ve belli sırada kullanılması anlamına gelmektedir. Toplumsal olarak kabul görmüş bir anlaşma dili olan konuşmada, toplumun kurallarının diğer kuşaklara aktarılmasıyla öğretilmesi durumu da söz konusudur (İsen ve Batmaz, 2002: 173).

“Sözlü ve Yazılı Kültür” adlı çalışmasında Ong (2003: 87), sözlü kültürün birleştirici ve paylaşımcı yönüne şu şekilde dikkat çekmektedir:

“Sözlü kültür; kişiliği, belli açılardan okuryazar kişiliğinden daha az içine kapalı, dış dünyaya ve topluma daha açık kılar. Sözlü iletişim, insanları birleştirir. Yazı ve okuma ise kişinin tek başına yaptığı ve kendi iç dünyasına döndüğü eylemlerdir. Derste öğretmen konuşurken öğrenciler güçlü bir bütündür, öğrencilerin birlik duygusu güçlüdür; ancak öğrenciler kitaplarına dönüp tek başlarına bir metin okumaya başlayınca bu birlik dağılır. Çünkü herkes kendi kişisel dünyasına girer.”

Sözlü iletişim, yazılı iletişimden üstün bir iletişim yöntemidir. Anında geri bildirim alınabilir, duygusal ve jestlerle zenginleştirilmiştir, anında soru ve yanıtlara olanak tanır ve insanlar arasında daha güçlü bağlantılar kurulmasına yardımcı olur. Bu nedenlerle, sözlü iletişim, etkili ve hızlı iletişim sağlama açısından yazılı iletişime göre avantajlıdır.

Aslında beyitte ifade edilen hükümdarın halkın ekonomisini yükseltirse ne yazılı emirlere ne kanunlara ne de kılıç kullanma gibi güce ihtiyaç duymadan sadece söz ile devleti yönetebileceğidir.

Yönetici, işleri yürüten veya işleri gerçekleştiren insanları yönlendiren ve idare eden kişidir. Bu kişiler, kaynakların etkin bir şekilde kullanılmasını sağlar, kararlar alır ve belirlenen hedeflere ulaşmak için diğer çalışanların faaliyetlerini yönetirler. Ayrıca, yöneticiler, organizasyon içindeki insanların potansiyellerini ortaya çıkarır ve onları yönlendirerek performansı artırır

4.1.9. Kutadgu Bilig Yönetim Felsefesinde Şeffaflık/Açıklık Kavramı

Kurumsal yönetim ilkelerinden şeffaflık ilkesi, şirketle ilgili olarak ticari sırlar dışında kalan tüm finansal ve finansal olmayan bilgilerin zamanında, doğru, anlaşılabilir, kapsamlı ve kolayca analiz edilebilir bir biçimde sunulmasını ifade eder (SPK, 2005: 20). Şeffaflık ve kamuyu aydınlatma, menfaat sahiplerinin haklarının korunması ile ilgili olan iki önemli konudur (Cheung vd., 2006: 1). Şeffaflık ve kamuyu aydınlatma tam olarak yerine getirilmediğinde, menfaat sahipleri şirketin nasıl yönetildiğine dair bilgi sahibi olmayacaklar ve kurumsal yönetimin bir diğer ilkesi olan hesap verebilirlik ilkesi anlamlı olmayacaktır (Mallin, 2003: 6). Yönetimde şeffaflık, organizasyon veya kurumların karar alım süreçlerini açık ve anlaşılır bir şekilde paylaşma ve paydaşlarla iletişimde dürüst ve şeffaf olma anlayışını ifade eder. Şeffaflık, yönetimin hem içerideki çalışanlarla hem de dışarıdaki paydaşlarla etkileşimini daha güvenilir ve saydam hale getirir.

Tablo 4.30. Kutadgu Bilig'de Şeffaflık/Açıklık İfadeleri

Orijinal Metin	Günümüz Türkçesiyle
Diyerek, neden böyle yaptığımı ayıra seçe Anlattın, hepsini anladım ben de (Beyit 797, s. 97)	Niçin yaptığını sen birer-birer izah ettin ; ben de her şeyini açıkça anladım. (Beyit 797, s. 68)

Hakan Kün-Toğdı Ay-Toldı 'ya adalet sıfatının nasıl olması gerektiğini söylerken aralarında geçen diyalogda devlet işlerini anlatan Kün-Toğdı ile Hakan Kün-Toğdı anlaşmazlık yaşayınca durum açıkça izah ediliyor. Başka bir tercümede açıkça kelimesi yerine ayıra seçe sözcüğü kullanılmıştır (Hacıb, 2001: 91).

Tablo 4. 31. Kutadgu Bilig'de Şeffaflık/Açıklık İfadeleri

Orijinal Metin	Günümüz Türkçesiyle
Açık ve yerinde yaptı bütün işlerini Hepsini yazdı ve ayrı ayrı kaydetti (Beyit 1722, s.189)	Bütün işlerini açık olarak ve yerli-yerinde yaptı; her birinin hesabını ayrı-ayrı kaydetti. (Beyit 1722, s. 132)

Bu beytin hemen sonrasında hükümdarın malını iyi yönetti ifadesi burada finansal şeffaflıktan bahsedildiğini gösterir. Daha fazla finansal şeffaflık, yöneticilerin faaliyetlerinin daha iyi gözetilmesini sağlar ve yöneticilerin fırsatçı davranışlarının engellenmesine katkıda bulunur (Ashbaugh-Skaife, 2006: 204). Beyitte ifade edilen her birinin hesabını ayrı ayrı tutmak ifadesi şeffaflık yönetimin derecesini gösteriyor.

Yöneticinin yüksek şeffaflık derecesi, çalışanların ve paydaşların güvenini artırabilir ve kurum içinde katılımcı bir ortamın oluşmasına yardımcı olabilir. Aynı zamanda, çalışanların karar alma süreçlerine katılımını artırabilir ve onların daha bağlı ve motive olmasını sağlayabilir. Düşük şeffaflık derecesi ise güvensizlik ve memnuniyetsizliğe yol açabilir. Çalışanlar, karar alma süreçlerine dahil edilmedikleri veya gerekli bilgileri alamadıkları durumda, motivasyon ve performans düşebilir. Ayrıca eserde finansal açıklık ile ilgili aşağıdaki ifadelere de rastlamaktayız.

“(b.2773) Onun usta bir muhasebeci olması ve her çeşit kaydı bilmesi lâzımdır; hesabın iyice tutulması için, dikkatle kayda geçmesi gerektir.(b.2774) muhasebeci gelir ve giderleri yazı ile tespit etmeli; her türlü muamele kayda geçirilmelidir.(b.2775) Yıl, ay ve günü yazılırsa, tarihi belli olur ve sayılar açık ve vâzıh olarak bilinir.(b.2776) Hesapta emniyet, şüphesiz, kaydetmekle temin edilir; hesap muntazam kaydedilirse, işler aksamaz”

Finansal şeffaflık, bir şirketin veya kurumun mali durumu, faaliyetleri ve işlemleri hakkında açık ve anlaşılır bir şekilde bilgi sağlama ve raporlama yeteneğini ifade eder. Finansal şeffaflık, paydaşlara, yatırımcılara, çalışanlara ve diğer ilgili taraflara güvenilir ve doğru bilgiler sunarak şirketin finansal durumunu anlamalarına ve değerlendirmelerine olanak tanır. Dolayısıyla, yöneticilerin şeffaflık derecesi, organizasyonun başarısında önemli bir rol oynar ve açık ve dürüst bir iletişim kültürünün oluşturulmasına önem verilmesi gerekmektedir.

4.1.10. Kutadgu Bilig Yönetim Felsefesinde Seçkin/Kalifiye/Nitelikli Olma Kavramı

Tablo 4. 32. Kutadgu Bilig'de Seçkin/Kalifiye/Nitelikli Olma

Orijinal Metin	Günümüz Türkçesiyle
Kendi düzenledi il gün işini Yanına almak istedi seçkin kişileri (Beyit 418, s.56)	Böylece halkın işini kendisi düzenledi ve yoluna koydu; yine de etrafımda seçkin insanlar ister idi ki, (Beyit 418, s. 40)

Bu beytin akabinde seçkin insan istemesinin sebebini hükümdarın kendisinin biraz dinlenebilmesi ve seçkin insanların işlemesi yani işleri yürütmesi dileği yer almaktadır. Artık kuruluşlar için en önemli varlıklardan biri nitelikli personel çalıştırılması olarak kabul edilmektedir. (Lawler, 2018: 117). Nitelikli personelin işletmeye kazandırılması,

işletmenin performansı ve başarısı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir ve işletme faaliyetlerinin etkin bir şekilde yürütülmesine katkı sağlar.

İnsan kaynakları yönetimi tüm işletmeler için, “nitelikli ve yetenekli personelin işe alınması, bu niteliklerin ve yeteneklerin en verimli şekilde işletme amaçları doğrultusunda kullanılması ve personelin sürekliliğinin sağlanması” olarak ifade edilmektedir (Saruhan ve Yıldız, 2014: 21). Eserin yazıldığı dönemde de hükümdar insan kaynakları yönetimine ihtiyaç duymuş olsa gerek ki iyi yardımcılar dileyerek iş yükünün azalmasını ve dinlenmeyi arzulamaktadır.

Hükümdarın araladığı insan eserde seçkin, akıllı, maharetli, bağlı, emniyetli bütün işleri bilir, memleketin iç ve dış işlerini takip edebilen özelliklere sahip olarak tanımlanmaktadır. Bütün insanlar büyüktür ancak seçki insanlar ise bilgi ile temayüz etmiştir yani üstün duruma geçmiştir.

Tablo 4. 33. Kutadgu Bilig'de Seçkin/Kalifiye/Nitelikli Olma İfadeleri

Orijinal Metin	Günümüz Türkçesiyle
bodunka begi artuk üdrüm kerek köñül til köni kılkı ködrüm kerek (Beyit 1963, s.214)	Halk için beyin çok seçkin olması lâzımdır; özü, sözü doğru ve tabiatı güzide olmalıdır. (Beyit 1963, s. 149)

Bu beyitte ise seçkin olmanın sadece yardımcılarda aranan özellik olmadığı bizzat hükümdarın da seçkin olması gerektiği ifade edilmiştir. Seçkinliğin yanında özü sözü doğru, haya sahibi, faziletli ifadeleri de seçkin hükümdar için sarfedilmiştir.

Seçkin vasfı ile birlikte şu kelimeler eserde kullanılmıştır: İşe yürekten bağlı, asil tabiatlı, takva sahibi, haya sahibi, ihtiyatlı ve uyanık, cesur, tam bilgili, gözü tok, merhametli, yumuşak huylu, çok iyi düşünen, merhametli.

Bu niteliklerin birleşimi, karakterin güçlü bir kişilik sergilemesine ve işletmenin faaliyetlerine olumlu bir katkıda bulunmasına yol açar. İşte bu seçkin vasıflar sayesinde karakter, diğer insanlarla daha olumlu ve yapıcı ilişkiler kurar, liderlik rolü üstlenir ve devletin başarılı bir şekilde yönetilmesine katkı sağlar. Bu yönüyle, seçkin vasıf sahibi karakterin, eser içinde önemli bir rolü olduğu ve devletin faaliyetleri üzerinde belirleyici bir etkisi olduğu söylenebilir.

4.1.11. Kutadgu Bilig Yönetim Felsefesinde Başarı ile İlgili Tanımlamalar

Başarı, bazı insanların rahatça elde edebildiği, bazılarının da çabalayıp kaçırdığı fırsatlar arasında yer almaktadır. Özünde başarı bir umut, bir hayal, hatta bir gereksinimdir. Başarı beklentisinin başarıyı sağlamaya yetmediği, ama yapılan hazırlık, geçmişteki başarılar ve yetenek algısı ile yakından ilgili olduğunu söylenmektedir. Bir başka deyişle başarı beklentisi sonuç ile değil çaba ve çalışma biçimi ile ilişkilidir dolayısıyla başarıya ulaşmadaki sınırlılıklar motivasyon düzeyiyle de ilişkilidir (Vollmer, 1986).

Tablo 4.34. Kutadgu Bilig'de Başarı İfadeleri

Orijinal Metin	Günümüz Türkçesiyle
meñilig bodun kim bu yañlıg begi meñelig beg ol kolsa bodnı yégi (Beyit 1989, s.216)	İşe bilerek başlamak ve başarı ile tamamlamak için, beyin çok akıllı olması gerekir (Beyit 1989, s. 151)

Beyitte başarı için ön koşul işe bilerek başlamak olarak tanımlanmıştır. Ardından akıllı olma vasfı dile getirilmiştir. Psikolojide, insanın temel motivasyon unsurları olan istekler ve ihtiyaçlar üzerine araştırmalar yapılmaktadır. Bu nedenle, insan öğrenir, hatırlar, düşünür, ihtiyaç duyar ve arzularını ifade eder. Açlık durumunda besin gereksinimini, susadığında su ihtiyacını, sosyal kabul ihtiyacını ve başarı hedeflerini karşılamak için harekete geçer ve bu hedeflere ulaşmak için davranışlar sergiler (Arkonaç, 1998).

Eserde başarı için diğer beyitlerde akıllı olmak, bilgi ile büyümek, başarı göstermek gibi ifadeler rastlamaktayız.

4.1.12. Kutadgu Bilig Yönetim Felsefesinde Takım Çalışması ile İlgili İfadeler

Takım çalışması, bireylerin ortak hedeflere ulaşmak için bir araya gelerek birlikte çalışmasıdır. Bu çalışma şekli, çeşitli alanlarda büyük öneme sahiptir ve birçok avantajı bulunmaktadır:

- Bilgi ve beceri çeşitliliği sağlar.
- İş birliği ve iletişimi teşvik eder.
- Motivasyonu artırır ve verimliliği destekler.
- Riski dağıtarak daha güçlü bir destek sistemi oluşturur.

- e) Yaratıcılığı ve inovasyonu teşvik eder.
- f) Sorun çözme yeteneğini artırır.
- g) Daha iyi kararlar almayı sağlar.

Tablo 4. 35. Kutadgu Bilig'de Takım Çalışması İfadeleri

Orijinal Metin	Günümüz Türkçesiyle
seni birle bolsa kör asğı üküş öz asğın tilerke kéñeşmez ukuş (Beyit 3490, s.350)	Seninle birlikte bulunmak benim için çok faydalıdır; kendi faydasını isteyen kimse ile akıllı insan istişare etmez. (Beyit 3490, s. 255)

Bu beyit, akıllı insanların, sadece kendi çıkarlarını düşünen bencil kişilerle iş birliği yapmayı tercih etmediğini ifade ediyor. Akıllı insanlar, düşünceli ve özverili kişilerle etkileşimde bulunmayı tercih ederler çünkü böylelikle daha zengin bir öğrenme deneyimi yaşayabilir ve daha verimli sonuçlar elde edebilirler.

İnsanlar arasında yapılan istişareler ve iş birlikleri, farklı bakış açılarını bir araya getirir ve katılımcıların deneyimlerinden öğrenmelerini sağlar. Ancak, yalnızca kendi çıkarları için çalışan, bencil ve empatiden yoksun kişilerle yapılan istişareler, uzun vadede sınırlı ve eksik sonuçlara yol açabilir. Bu nedenle, akıllı insanlar genellikle iş birliği yaparken, karşılıklı anlayış, saygı ve adil bir paylaşım temeline dayanan ilişkileri tercih ederler.

Beyitte vurgulanan düşünce, bencilce davranışların sınırlayıcı ve uzun vadede zararlı olduğunu belirtiyor. Akıllı insanlar, bilgi ve deneyimleriyle birbirlerini besleyen, öğrenen ve büyüyen bir topluluk oluşturmayı hedeflerler. Bu şekilde, daha derin ve kapsamlı bir anlayışa ve daha sağlam kararlara ulaşma şansına sahip olurlar.

Tablo 4. 36. Kutadgu Bilig'de Takım Çalışması İfadeleri

Orijinal Metin	Günümüz Türkçesiyle
tilekim bu ok men bile bolsa-men elig bir kılıp ked tapuğ kılsa-men (Beyit 3884, s.391)	Benim arzum onun ile birlikte çalışmak ve el-birliği ile daha iyi hizmet etmek idi. (Beyit 3884, s. 281)

"Benim arzum onun ile birlikte çalışmak ve el-birliği ile daha iyi hizmet etmek idi" ifadesi, kişinin iş birliğine ve takım çalışmasına önem verdiğini belirtiyor. Birlikte çalışarak, birtakım olarak güçlerin birleştirilmesi ve farklı beceri ve bilgi alanlarından

yararlanarak daha etkili sonuçlar elde etmeye yönelik bir istek ifade ediyor.

Birlikte çalışma, farklı bakış açılarını bir araya getirerek daha zengin ve kapsamlı çözümler üretmeyi sağlar. Ortak hedefler doğrultusunda iş birliği yapmak, takım üyelerinin birbirlerini motive etmesini ve desteklemesini kolaylaştırır. Bu, daha verimli çalışmaların ve daha iyi sonuçların elde edilmesine katkıda bulunur.

Aynı zamanda, iş birliği ve el birliğiyle çalışmak, zorluklarla karşılaşıldığında daha güçlü bir destek ağı oluşturur. Bu sayede, başarılar kutlanırken zor zamanlarda da birbirine destek olma fırsatı doğar. İş birliği, takım üyelerinin birbirlerinin güçlü yönlerinden yararlanmasını ve zayıf yönleri telafi etmesini sağlar.

Sonuç olarak, bu ifade, birlikte çalışmanın gücüne vurgu yaparak daha büyük hedeflere ulaşmak ve daha iyi hizmet vermek için iş birliğine önem vermenin önemini vurguluyor. Birlikte hareket ederek, daha etkili, yaratıcı ve başarılı bir şekilde hedeflere ulaşma şansı artar.

Tablo 4. 37. Kutadgu Bilig'de Takım Çalışması İfadeleri

Orijinal Metin	Günümüz Türkçesiyle
eñ aşnu saña men tuşayın barıp neteg kılğu andın kılalım yorıp (Beyit 5006, s.499)	İlk önce ben sana gelirim, sende buluşuruz; ne yapmak lâzımsa, birlikte düşünürüz. (Beyit 5006, s. 361)

Bu ifadede "birlikte" kelimesi, iş birliği ve ortak çalışma anlamında kullanılmıştır. "Birlikte düşünmek", bir araya gelerek ortak hedefler üzerinde düşünmek, planlamak ve çözümler üretmek anlamına gelir. "Birlikte" kelimesi, iş birliği ve takım çalışmasının vurgulandığı bir ifadedir. Bu cümlede, birlikte çalışmanın önemi ve gücüne dikkat çekilir. Birlikte düşünmek, farklı perspektifleri bir araya getirerek daha etkili ve yaratıcı çözümler üretme imkânı sağlar. Bu nedenle, iş birliği içinde çalışmak, daha güçlü ve başarılı sonuçlara ulaşmak için önemli bir unsurdur.

4.1.13. Kutadgu Bilig Yönetim Felsefesinde Strateji/Planlı Çalışma ile İlgili İfadeler

Mintzberg, Ahlstrand ve Lampel (1998: 328), çalışmalarında değişim yöntemlerini sınıflandırmışlardır. Araştırmacılar Toplam Kalite Yönetimi (TKY)'ni planlı ve mikro bir değişim olarak, stratejik öğrenmeyi ise evrimsel ve makro bir değişim olarak

değerlendirmişlerdir.

Buradaki "planlı" ifadesi, Toplam Kalite Yönetimi (TKY) ile stratejik öğrenme arasındaki değişim süreçlerinin farklılığını vurgulamak için kullanılmıştır. "Planlı değişim" terimi, değişimin daha önceden tasarlanmış ve düzenlenmiş bir şekilde gerçekleştirilmesini ifade eder. Yani, değişim sürecinin başlangıcında detaylı bir planlama yapılır ve bu plan doğrultusunda adımlar belirlenir. TKY'ni planlı bir değişim olarak değerlendirmek, bu yönetim yaklaşımının organizasyon içinde uygulanması sürecinin önceden tasarlanmış bir plana dayandığını ifade eder. Yani, TKY'nin uygulanmasında, belirli adımlar ve yöntemlerle ilerleme hedeflenir ve süreç, önceden planlanmış şekilde yürütülür.

Strateji terimi, günümüzde genellikle iş dünyası, askeriye, siyaset ve yönetim gibi alanlarda kullanılır. Strateji, belirlenen hedeflere ulaşmak için önceden planlama yapmak, kaynakları etkin kullanmak ve uzun vadeli bir yol haritası oluşturmak anlamında kullanılır. Dolayısıyla, Kutadgu Bilig'de modern anlamda "strateji" kelimesinin karşılığı bulunmaz. Ancak eserdeki düşünceler, doğru yönetim ve iyi liderlik ilkeleriyle uyumlu olup, toplum düzenini ve refahını artırmayı amaçlayan bir rehberlik sunar. Eserde planlı çalışma ya da strateji ile ilgili kavramları düşünme ve ayarlama sözcükleri üzerinden şu şekilde görmekteyiz.

Tablo 4. 38. Kutadgu Bilig'de planlama ifadeleri

Orijinal Metin	Günümüz Türkçesiyle
kirişke körü sen çıkış kıl nenging sözüng sözlemegil eğer öz teniğing (Beyit 1325, s.150)	Giderini gelirine göre ayarla; ancak sana yakışacak sözleri sarfet. (Beyit 1325, s. 105)
kirişke yaraşı çıkış kıl yakın çıkış bolsa terkin kirişke bakın (Beyit 4538, s. 456)	İradına göre masrafını ayarla; masrafına göre de derhâl irâdını tanzim et. (Beyit 4538, s. 328)

"Ayarla" kelimesi, Kutadgu Bilig'de daha geniş bir anlam taşımaktadır. Bu ifadede "giderini gelirine göre ayarla" şeklinde kullanıldığında, kişinin maddi kaynaklarını gelirine uygun bir şekilde düzenlemesi ve harcamalarını geliriyle dengeli bir şekilde tutması gerektiği vurgulanır.

Kutadgu Bilig, hükümdar ve yöneticilere verilen öğütler arasında, adaletli ve dengeli bir yönetim anlayışının önemini sıkça dile getirir. Kişinin kendi maddi kaynaklarını dengeli

kullanması, israf etmeden ve gelirini aşmadan yaşaması, ahlaki ve erdemli bir kişiliğin yansıması olarak kabul edilir.

Bu ifade, aynı zamanda kişilerin iç huzurunu koruması açısından da önemlidir. Maddi sıkıntılar ve borçlarla boğuşmamak için gelir ve harcamaların uyumlu olması, insanın psikolojik açıdan da daha dengeli ve mutlu bir yaşam sürmesine katkıda bulunabilir.

"Ayarla" kelimesi, içinde bulunulan koşullara göre, yaşam tarzını ve harcamaları düzenlemeyi ifade ederken, aynı zamanda düşünce ve davranışlarını da etik ve ahlaki değerler doğrultusunda dengelemek gerektiğini anlatır. Toplumun refahı için bireylerin adaletli ve erdemli bir yaşam sürdürmesi, Kutadgu Bilig'in ögütlediği temel ilkelere uyar.

Tablo 4. 39. Kutadgu Bilig'de Planlama İfadeleri

Orijinal Metin	Günümüz Türkçesiyle
sözüg yakşı sözle idi saknu öz ayittukta sözle yana terkin üz (Beyit 1008, s.118)	Sözü güzel ve iyice düşünerek söyle; ancak sorulduğu zaman söyle ve kısa kes. (Beyit 1008, s. 84)

Bir şeyi söylemeden önce iyice düşünmek, sözlerin anlamını, etkisini ve sonuçlarını önceden değerlendirmeyi içerir. Düşünce süreci, söylenenlerin daha doğru ve etkili olmasını sağlayarak iletişimi iyileştirir.

Strateji ile ilişkilendirildiğinde, stratejik düşünme, bir hedefe veya amaçlara ulaşmak için düşünce sürecini yönlendiren bir yaklaşımı ifade eder. Stratejik düşünce, uzun vadeli hedefleri belirleme, kaynakları etkin kullanma, riskleri yönetme ve çeşitli senaryoları değerlendirme sürecini içerir. Stratejik düşünce, bir planlama süreci olarak, belirli hedeflere ulaşmak için en uygun yolları keşfetmeye odaklanır.

"Düşünmek üzerinden yorumla ve kısa kes" ifadesi, etkili iletişimin yanı sıra stratejik karar alma sürecine de vurgu yapar. Stratejik düşünce hem düşünce sürecinin niteliğini önemserken hem de sözlü iletişimde net ve öz ifade etmeyi hedefler.

Bu ifade, stratejik düşünmenin, düşünce sürecini yönlendiren ve sonuçlara odaklanan bir yaklaşım olduğunu vurgulayarak, iletişim ve karar alma süreçlerindeki etkisine dikkat çeker. Strateji, düşünce sürecini organize ederek, daha iyi sonuçlara ulaşmayı ve hedeflere daha etkin bir şekilde ilerlemeyi sağlar.

Tablo 4. 40. Kutadgu Bilig'de Planlama İfadeleri

Orijinal Metin	Günümüz Türkçesiyle
kayu işke kirse çıkışıırıǵnı kör çıkış körm ese iş bolur erke kor (Beyit 1316, s.149)	Hangi işe girersen, önce sonunu düşün; sonu düşünülmeyen işler insana zarar getirir. (Beyit 1316, s. 104)

Bu ifadedeki "düşün" kelimesi, iş veya eylemlerin sonuçlarını önceden tahmin etmek, olası sonuçları düşünmek ve analiz etmek anlamına gelir. Bu, iş veya kararlar almadan önce sağduyulu bir düşünce süreci geçirmeyi ve gelecekte meydana gelebilecek sonuçları öngörmeyi ifade eder.

Bu düşünce süreci, stratejik düşünme ve planlama için önemlidir. Düşünce süreci, risk yönetimi için olası sonuçları düşünmek, hedeflere uygun hareket etmek, alternatifleri değerlendirmek, iş birliği ve iletişimi artırmak ve uzun vadeli başarıyı hedeflemek gibi unsurları içerir. Bu süreç, iş veya proje başarısını artırır ve olumsuz etkileri en aza indirir. Stratejik düşünme ve planlama ile birebir ilişkilidir.

Sonuç olarak, bu ifadedeki "düşün" kelimesi, stratejik düşünme ve planlama için önemli bir adımdır. İş veya eylemlerin sonucunun önceden tahmin edilmesi, risk yönetimi, uzun vadeli başarı ve daha bilinçli kararlar almak için gereklidir. Düşünce süreci, iş veya projelerin daha başarılı bir şekilde yönetilmesine ve insanlara zarar getiren olumsuz sonuçların önüne geçilmesine yardımcı olur.

Tablo 4. 41. Kutadgu Bilig'de Planlama İfadeleri

Orijinal Metin	Günümüz Türkçesiyle
negü tir eşitgil ötüken begi sınap sözlemiş sözni yetrüp ögi (Beyit 1962, s.214)	Tecrübeli, sözünü düşünerek söylemiş olan Ötüken beyi ne der, dinle. (Beyit 1962, s. 149)

Bu beyit, tecrübenin sözlerin önemine vurgu yaptığı bir öğüttür. Tecrübeli bir kişinin sözlerini dikkate alarak dinlemek, o kişinin bilgeliğinden ve deneyiminden yararlanma fırsatı sunar.

Tecrübe düşünerek sözünden hareketle, strateji kavramı ile bağlantı kurulabilir. Tecrübe, geçmişte edinilen bilgi, deneyim ve öğrenmeleri içerirken, strateji, gelecekteki hedeflere ulaşmak için planlama ve düzenleme sürecini ifade eder.

Strateji, tecrübelerden yola çıkarak, geçmişteki başarı ve hatalardan ders almayı ve gelecekteki zorluklarla başa çıkma yolunu belirlemeyi içerir. Tecrübeler, stratejik düşünmenin temelini oluşturur ve bir kişi veya organizasyonun nasıl daha iyi sonuçlar elde edebileceğini belirlemeye yardımcı olur.

Bu ifade, tecrübenin değerini vurgulayarak, bir lider veya yöneticinin stratejik planlama sürecinde tecrübelerini göz önünde bulundurmasının önemini hatırlatır. Tecrübeli bir lider, geçmişteki deneyimlerini ve başarılarından elde ettiği bilgileri kullanarak, gelecekteki stratejileri belirlemek ve organizasyonun hedeflerine ulaşmak için daha bilinçli ve etkili kararlar almak üzere bir strateji oluşturur.

Tablo 4. 42. Kutadgu Bilig'de Planlama İfadeleri

Orijinal Metin	Günümüz Türkçesiyle
kiterdim men uş bu tilemiş tilek adın boldı emdi tilekke yölek (Beyit 4936, s.493)	Ben bu arzumdan vazgeçtim; şimdi dileğime erişmek için, başka bir yol düşündüm. (Beyit 4936, s. 356)

Başka bir yol düşünmek, stratejik düşünme sürecine örnek teşkil edebilir. Strateji, belirli bir hedefe veya amaçlara ulaşmak için, önceden planlama yapma ve alternatif yolları değerlendirme sürecidir. Bu ifadede, kişi, önceki arzusundan vazgeçtiğini ve şimdi dileğine erişmek için başka bir yol düşündüğünü belirtmektedir.

Stratejik düşünme, mevcut durumu, hedefleri ve çeşitli alternatifleri değerlendirerek en uygun yolun seçilmesini sağlar. Başka bir yol düşünmek, bir hedefe veya dileğe ulaşmak için farklı yaklaşımların değerlendirildiği bir strateji belirleme sürecidir.

Sonuç olarak, "başka bir yol düşünmek", mevcut durumu değerlendiren, hedefe yönelik alternatif planlar oluşturan ve en uygun stratejiyi belirlemek için yapılan stratejik bir düşünce sürecini ifade eder. Stratejik düşünme, daha etkili ve başarılı sonuçlar elde etme yolunda önemli bir adımdır ve hedefe ulaşmak için daha bilinçli bir yaklaşım sunar.

Tablo 4. 43. Kutadgu Bilig'de Planlama İfadeleri

Orijinal Metin	Günümüz Türkçesiyle
özürig yüdti munça budun yükleri oduğ tur usal bolma saknu yorı (Beyit 5163, s.515)	Sen bu kadar halkın yükünü yüklenmiş bulunuyorsun; uyanık ol, gâfil bulunma ve düşünerek hareket et (Beyit 5163, s. 373)

"Düşünerek hareket etmek", stratejik düşünme sürecini içerir. Bu süreçte, mevcut durum değerlendirilir, hedefler belirlenir, alternatif çözümler düşünülür ve riskler analiz edilir. Ardından, en uygun ve mantıklı adımların belirlenmesiyle eyleme geçilir.

Düşünce sürecini harekete geçirmek, verimliliği artırır, riskleri azaltır ve daha iyi sonuçlar elde etme olasılığını yükseltir. Düşünmeden yapılan eylemler, aceleci ve plansız olabilir ve olumsuz sonuçlar doğurabilirken, düşünerek hareket etmek, daha planlı ve stratejik bir yaklaşımı temsil eder.

Bu ifade, kişinin sorumluluklarını yerine getirirken, hızlıca karar vermek yerine düşünce sürecini kullanarak daha sağduyulu ve mantıklı adımlar atmasını öğütler. Sonuçta, düşünerek hareket etmek, daha başarılı, etkili ve sürdürülebilir sonuçlar elde etmek için önemli bir beceridir.

Eserde düşünmek stratejisi daha çok şu kelimeler ile kullanılarak daha etkili bir ileti oluşturulmuştur. ‘‘iyice düşün, uzun uzun düşün, kendi kendisine düşündü, bir müddet düşün, ilerisini gerisini düşündü, başka bir yol düşündü, düşünüp taşındı.

4.1.14. Kutadgu Bilig Yönetim Felsefesinde Sürekli Eğitim/Nasihat ile İlgili İfadeler

Eğitim, Kutadgu Bilig'de önemli bir tema olarak ele alınır ve genellikle nasihatler aracılığıyla aktarılır. Eğitimin nasihatlerle verilmesi, öğretmenlerin veya bilgelige sahip kişilerin, öğrencilere veya gençlere bilgi ve değerler aktarırken, doğru yolu göstermek amacıyla nasihat ve öğütleri kullanmasını ifade eder.

Kutadgu Bilig'de eğitimin nasihat ile verilmesi, toplumun ilerlemesi ve uyumu için önemli bir faktör olarak kabul edilir. Eğitimdeki nasihatler, kişilerin kendini tanıması, çevresiyle uyum içinde yaşaması, ahlaki değerleri önemsemesi ve toplumsal sorumluluklarını yerine getirmesi konularında rehberlik sağlar.

Kutadgu Bilig'de eğitimin nasihatlerle verilmesi, ahlaki değerlerin ön plana çıkarılmasını, toplumun uyum içinde gelişmesini ve insanların daha bilinçli, sorumlu ve erdemli bir şekilde yetişmesini amaçlayan bir yaklaşımdır. Bu, eğitimde bilgelik ve öğretmenin

rehberliğini vurgulayan önemli bir felsefedir.

Tablo 4. 44. Kutadgu Bilig'de Sürekli Eğitim/Nasihat ile İlgili İfadeler

Orijinal Metin	Günümüz Türkçesiyle
kişi köriğli bağ ol yaşarğı suvı bu begler sözi birle edgü savı (Beyit 1807, s.198)	İnsanın gönlü bir bahçedir; onu yetiştiren su, beylerin sözleri ve nasihatleridir. (Beyit 1807, s. 138)

Bu ifade, insanın iç dünyasını bir bahçeye benzetirken, bu bahçenin yetiştirilmesinde suyun yanı sıra beylerin sözleri ve nasihatlerinin de önemine vurgu yapar. "Nasihatler" ifadesi, sürekli eğitim kavramı ile bağlantılıdır ve insanın karakter ve davranışlarını geliştirmede önemli bir rol oynar.

Sürekli eğitim, kişinin hayat boyunca öğrenmeye ve gelişmeye devam etmesini ifade eder. Bu, resmi eğitim kurumlarının dışında da bilgi edinmeyi, deneyimlerden öğrenmeyi ve kişisel gelişime önem vermeyi içerir. "Nasihatler" de sürekli eğitim sürecinin bir parçasıdır.

Nasihatler, bilge kişilerden, deneyimli büyüklerden veya akıl sahibi danışmanlardan gelen öğütlerdir. İnsanın yaşamında ve davranışlarında rehberlik ederek, kişinin olgunlaşmasına, bilgelik kazanmasına ve daha iyi bir karakter geliştirmesine yardımcı olur.

Sürekli eğitim, kişinin bahçesini sürekli olarak sulamak ve beslemek gibidir. Nasihatler, bu sürecin önemli bir bileşenidir ve insanın iç dünyasını olumlu yönde etkileyerek olgunlaşmasına katkıda bulunur.

Eğitim süreci, kişinin hayatı boyunca gelişmesini, yeni bilgiler edinmesini, deneyimlerle öğrenmesini ve daha iyi bir insan olmak için sürekli çaba sarf etmesini sağlar. Sürekli eğitim ve alınan nasihatler, kişinin iç bahçesini güzelleştirir ve daha olgun bir karaktere ulaşmasını destekler.

Sonuç olarak, bu ifade, insanın iç dünyasını geliştirmek için sürekli eğitimin önemini ve bu süreçte gelen nasihatlerin etkisini vurgular. İnsan, hayatı boyunca öğrenmeye devam ederek, iç bahçesini sulamalı ve beslemelidir. Nasihatler de bu süreçteki önemli rehberlerden biridir ve kişinin olgunlaşmasına katkıda bulunur.

Tablo 4. 45. Kutadgu Bilig'de Sürekli Eğitim/Nasihat ile İlgili İfadeler

Orijinal Metin	Günümüz Türkçesiyle
marîğa tuşsu birsü bir öt sav erig ya a yansu kılsu kılur işlerig (Beyit 4939, s.493)	Bana gelsin, öğüt ve nasihat versin; sonra tekrar yerine dönüp, kendi işi ile meşgul olsun. (Beyit 4939, s. 356)

Hükümdar Odgurmış'ın bilgisinden ve tecrübesinden yararlanmak için onu öğüt ve nasihat vermeye huzuruna çağırdığı bu beyitte de sürekli eğitimden bahsedebilmek mümkündür. Bu ifade, sürekli eğitim kavramı bağlamında, öğrenme sürecinin nasıl işlemesi gerektiğini anlatan önemli bir öğüttür. "Bana gelsin, öğüt ve nasihat versin; sonra tekrar yerine dönüp, kendi işi ile meşgul olsun" ifadesi, öğrenme ve gelişme sürecini belirli bir düzen içinde yönetme gerekliliğini vurgulamaktadır.

Sürekli eğitim, kişinin hayatı boyunca öğrenmeye ve gelişmeye devam etmesini ifade eder. Bu ifadedeki "bana gelsin, öğüt ve nasihat versin" kısmı, kişinin danışmanlık ve bilgelik arayışına önem vermesini ve öğrenme sürecine başkalarının deneyim ve bilgilerinden yararlanma isteğini ifade eder. Başkalarından alınan öğüt ve nasihatler, kişinin bakış açısını genişletir, yeni fikirler edinmesine ve deneyimlerle öğrenmesine katkıda bulunur.

Ancak ifadedeki "sonra tekrar yerine dönüp, kendi işi ile meşgul olsun" kısmı, öğrenme sürecini hayatın diğer alanlarıyla dengede tutmayı anlatır. Sürekli eğitimde, öğrenme süreci sadece bilgi edinmekle sınırlı kalmamalıdır; aynı zamanda edinilen bilgilerin pratiğe dökülmesi ve kendi iş veya hayat alanında uygulanması da önemlidir.

Tablo 4. 46. Kutadgu Bilig'de Sürekli Eğitim/Nasihat ile İlgili İfadeler

Orijinal Metin	Günümüz Türkçesiyle
açılğay seçilgey kamuğ işleririğ süzülgey itilgey kamuğ işleririğ (Beyit 5595, s.397)	Nasihat insana fayda getirir; nasihati lokma-lokma ver, isterse, yesin. (Beyit 5595, s. 397)

"Nasihat insana fayda getirir" kısmı, başkalarına rehberlik ederek, onların yaşamlarını ve davranışlarını olumlu yönde etkileyebileceğimizi ifade eder. İyi niyetli ve değerli nasihatler, başkalarının deneyimlerinden ve bilgilerinden yararlanmalarına yardımcı olabilir ve onları olgunlaştırabilir.

Ancak ifadenin ikinci kısmı, nasihatlerin karşı tarafa zorlama veya dayatma şeklinde sunulmaması gerektiğine dikkat çeker. "Nasihatı lokma-lokma ver, isterse, yesin" ifadesi, nasihatlerin, kişinin kendi isteği ve ihtiyacı doğrultusunda kabul edilmesi gerektiğini anlatır. Başkalarına nasihat verirken, onların duygularına ve düşüncelerine saygı göstermek önemlidir.

Bu ifade, ahlaki bir değeri vurgularken, etkili iletişim ve insanlar arasında sağlıklı ilişkilerin temelini oluşturan önemli bir öğüttür. Başkalarına nasihat verirken, empati kurmak, onların ihtiyaçlarını anlamak ve nazik bir şekilde sunmak, nasihatın etkisini artıracaktır.

"Nasihat insana fayda getirir; nasihatı lokma-lokma ver, isterse, yesin" ifadesi, nasihatın değerini vurgulayarak, başkalarına rehberlik etme ve yardımcı olma amacının önemini belirtir. Ancak nasihatlerin zorlama veya dayatma şeklinde sunulmaması gerektiğine dikkat çekerek, insanların kendi özgür iradeleriyle kabul etmelerine izin verilmesi gerektiğini hatırlatır.

Planlı değişim programlıdır; izlenmesi gereken bir dizi sistem ya da prosedürü içermektedir. Bunlar, kalite geliştirme ve eğitim programlarından, daha makro ölçekteki örgüt geliştirme ve stratejik planlamaya kadar uzanmaktadır. Yönlendirilmiş değişime ise tek bir kişi ya da bir grup tarafından yön verilmektedir (Özgen, 2004: 183). Planlı değişim, önceden planlanmış bir süreci içerirken, çeşitli sistem ve prosedürleri kullanır ve genellikle kalite geliştirme, eğitim programları ve stratejik planlama gibi alanlarda uygulanır. Yönlendirilmiş değişim ise tek bir kişi veya bir grup tarafından yönlendirilir ve liderlik ve kişisel vizyonun öne çıktığı bir yaklaşımdır. Hangi yöntemin tercih edileceği, değişimin türüne ve organizasyonun ihtiyaçlarına bağlı olarak değişebilir.

Tablo 4. 47. Kutadgu Bilig'de Sürekli Eğitim/Nasihat ile İlgili İfadeler

Orijinal Metin	Günümüz Türkçesiyle
öd ödlele yarutsa birip öt erig köriğöl ölmüş erse bolur tip tirig (Beyit 5689, s.565)	Eğer zemâne öğüt ve nasihatı ile gönülü aydınlatırsa, o gönül ölmüş olsa bile, yeniden dip-diri olur. (Beyit 5689, s. 407)

İyi öğüt ve nasihatlerin etkisiyle, insanın kalbi ve ruhu yeniden canlanabilir, olumlu bir değişim yaşayabilir ve içsel bir dönüşüm geçirebilir. Önemli olan doğru yönlendirmelerle insanın iç dünyasına ışık tutmaktır, böylece onun ruhsal olarak yeniden canlanmasına olanak sağlanır.

Öğdülmiş cevap verdi: Hükümdar bu şekilde öğüt ve nasihatleri ile beni desteklemekte devam ettiği müddetçe, Halka tatbik edilen kanunlar daima iyi olur; Tanrı da bu beyliği her vakit ayakta tutar dedi (Arat,1988: 448). Bu ifade, hükümdarın öğüt ve nasihatleriyle desteklendiği sürece uygulanan kanunların iyi olacağına dair bir düşüncüyü ifade eder. Hükümdarın alacağı öğüt ve nasihatler, kanunların oluşturulması ve devlet yönetimiyle ilgili kararların alınması sürecinde büyük bir öneme sahiptir.

Öğüt ve nasihatler, hükümdarın kararlarını bilgece almasına ve halkın çıkarlarını gözetmesine yardımcı olur. Kanunların oluşturulması ve uygulanması sürecinde halkın ihtiyaçları ve çıkarları göz önünde bulundurulmalıdır. Doğru ve etkili kanunlar, toplumun huzur ve refahını sağlamaya yönelik olmalıdır.

4.1.15. Kutadgu Bilig Yönetim Felsefesinde İnovasyon/Yenilik İlgili İfadeler

OECD ve Avrupa Komisyonu tarafından hazırlanan ve TÜBİTAK tarafından Türkçeye çevrilen Oslo Kılavuzu, inovasyonu aşağıdaki şekilde tanımlamaktadır:

“Yenilik, işletme içi uygulamalarda, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir ürün (mal veya hizmet) veya süreç, yeni bir pazarlama yöntemi ya da yeni bir organizasyonel yöntemin gerçekleştirilmesidir (2005, Oslo Kılavuzu: 5). Tanımda, inovasyon kavramı “yenilik” olarak tercüme edilmiştir.

Kutadgu Bilig’de inovasyon yani yenilik kavramlarını şu ifadeler ile görmekteyiz:

(...) Halbuki dönekliğim benim için bir kusur değildir; ben kendime daima yeni ve taze şeyler seçerim. Bütün eskimiş şeyler yıpranmış olur; yıpranmış şeylere tahammül etmek insana sıkıntı ve tiksinti verir. Yeni şey varken, eskiye ne lüzum var; güzel şey varken, kötüye ne lüzum var. Dikkat edersen, bütün zevkler yenide bulunur, zevk için de insan her zahmete katlanır (...) (Arat, 1988: 60)

Bu ifadelerde bahsedilen "döneklik", değişime ve yeniliğe açıklık anlamına gelirken, "eskimiş şeylere tahammül etmemek" ise sürekli gelişmeyi ve yenilenmeyi tercih etmekle ilgilidir.

Yazarın "kendime daima yeni ve taze şeyler seçerim" ifadesi, inovasyona yönelik bir tutumu yansıtabilir. Yeni fikirleri ve ürünleri tercih etmek, sürekli olarak gelişmeye ve ilerlemeye açık olmak, inovasyonun önemli bir unsuru olarak değerlendirilebilir.

Bu ifadeler, sürekli olarak yeni ve güzel şeyleri keşfetmeye yönelik bir ilgi ve merakı ifade ederken, aynı zamanda eskimiş ve kötü şeylerden uzak durma isteğini de yansıtır. İnovasyon, mevcut durumun sorgulanması, daha iyi çözümler aranması ve insanların daha iyi bir yaşam kalitesine ulaşması için önemli bir araçtır.

Bu ifadelerdeki "dönellik" ve "eskimiş şeylere tahammül etmeme" tutumları, inovasyonun temel kavramlarından birini yansıtır. Yeniliklere açık olmak, değişime karşı direnmeyip sürekli olarak yeni fırsatlar ve gelişmeler aramak, inovasyonun ilerlemesine ve toplumsal olarak daha iyi bir geleceğe ulaşmaya katkıda bulunur.

Yönetim inovasyonu, yönetim işinin yapılış biçimini büyük ölçüde değiştiren veya alışlagelmiş örgütsel biçimlerde önemli ölçüde değişiklik yaparak örgütsel amaçları ilerleten her şeydir (Hamel & Bren, 2007: 15–18). Yönetim inovasyonu yöneticilerin ne yaptığını ve nasıl yaptığını da değiştiren yönetim ilkeleri ve süreçleridir (Hamel, Capital, 2007: 9–12). Peki burada belirtilen inovasyonu yönetim inovasyonu olarak yorumlamak mümkün mü sorusu akla gelmektedir. İlgili beyitlerin devamında “Devlet gelip, tekrar gitmese idi, bu aydınlanmış olan gün tekrar kararmazdı. (b.696)” ifadesi yazılmıştır ki burada geçen kadim kişilik olarak görülen devletlerin bile sürekli olarak yenilendiği hatırlatılmaktadır. “Devlet gelip, tekrar gitmese idi, bu aydınlanmış olan gün tekrar kararmazdı” ifadesinde, devletin değişiminin kaçınılmaz olduğu anlatılıyor. Devletlerin, yönetimlerin ve liderliklerin zaman içinde değişebileceği ve farklı kişilerin gelip gitmesi normaldir.

Bu durumda yönetim inovasyonu, devlet yapısının değişimine ve dönüşümüne adapte olma yeteneğini ifade eder. Yönetim inovasyonu, devletin değişen koşullara uyum sağlamasına, yeni fikirlerle yönetimin iyileştirilmesine ve sürekli gelişen toplumsal ihtiyaçlara cevap vermesine yardımcı olur.

Sürekli değişen devlet yapısında, inovasyon ve esneklik, aydınlık bir geleceğin devamı için önemlidir. Devlet, değişimlere uyum sağlayarak ve inovasyonu benimseyerek, toplumun hızla değişen ihtiyaçlarına cevap verebilir ve aydınlık bir geleceğin sürdürülebilirliğini sağlayabilir.

Yönetim inovasyonu, özellikle; uzun zamandır var olan geleneklere meydan okuyan yönetim ilkelerine dayanıyorsa, sistemsal bir yapıya sahipse ve sürekli yenilik çabalarının bir parçası ise rekabet avantajı yaratabilir (Bernhut, 2001: 1–16). Yönetim inovasyonu,

uzun süredir var olan geleneklere meydan okuyan, sistemsel bir yapıya sahip ve sürekli yenilikçi çabaların bir parçası olarak geliştirilen yönetim ilkelerine dayanan bir yaklaşımdır. Bu tür inovasyonlar, organizasyonların rekabet avantajı elde etmelerine yardımcı olabilir. Yönetim inovasyonu, eski yöntemlerin sorgulanması ve daha etkili, verimli ve çağa uygun yönetim uygulamalarının benimsenmesiyle organizasyonların başarılarını artırabilir. Sürekli değişen iş dünyasında, yönetim inovasyonu rekabet gücünü artırmak ve gelecekte başarıyı sürdürmek için kritik bir rol oynar.

Bu ifade, devletin değişimine ve dönüşümüne yönetim inovasyonunun önemini vurguluyor. Değişime uyum sağlayarak ve inovasyonu benimseyerek, devletler, aydınlık bir geleceği kalıcı kılabilir ve toplumun ihtiyaçlarına cevap verebilir.

Tablo 4. 48. Kutadgu Bilig'de Yenilik İfadeleri

Orijinal Metin	Günümüz Türkçesiyle
hacib kördi ay toldı kıkı yangı erende adınsıg kişide öngi (Beyit 562, s.565)	Hâcib Ay-Toldı'nın başka insanlardan farklı olduğunu ve bir başka hâl ve tavra sahip bulunduğunu gördü. (Beyit 562, s. 51)

Hâcib Ay-Toldı'nın farklı olduğu ve bir başka hâl ve tavra sahip olduğu, onun inovatif bir kişi olduğunu gösterir. İnovasyon, mevcut durumu sorgulamak, geleneksel yöntemlerin ötesine geçmek ve yaratıcı fikirlerle yeni ve etkili çözümler üretmek anlamına gelir.

Farklı olan kişiler, genellikle rutinden ve alışlagelmiş kalıplardan uzaklaşır ve yenilikçi düşünce süreçleriyle öne çıkarlar. İnovatif kişiler, değişimi benimser, risk almaktan çekinmez ve mevcut zorluklara farklı açılardan yaklaşarak çözümler sunarlar.

Hâcib Ay-Toldı'nın farklı ve özgün bir tavıra sahip olması, çevresine ve topluma fayda sağlayacak yeni fikirler geliştirebileceğini gösterir. İnovasyon, bu tür farklılıkları kucaklayarak, daha iyi bir geleceğe yönelik ilerlemeyi mümkün kılar ve toplumun ilerlemesine katkıda bulunur. İnovatif düşünce, sorunlara alternatif çözümler bulma ve sürekli olarak gelişme ve ilerleme arayışıyla birleşir.

Farklı olan kişiler, inovasyonun temel taşıyıcıları olarak görülebilirler. İnovatif yaklaşımları ve farklı bakış açıları sayesinde, yeni ve etkili yollar keşfederek toplumun ilerlemesine ve gelişmesine önemli katkılarda bulunabilirler.

Tablo 4. 49. Kutadgu Bilig'de Sürekli Eğitim, Nasihat İfadeleri

Orijinal Metin	Günümüz Türkçesiyle
ukuşta adın barça erdem lerig kişi öğrenür ötrü yetlür bilig (Beyit 1683, s.565)	İnsan akıldan başka bütün faziletleri öğrenir ve böylece bilgisi gelişir. (Beyit 1683, s. 129)

Bu ifadeyi inovasyonla ilişkilendirecek olursak, inovasyon da insanın bilgi ve akıl yoluyla geliştirdiği bir süreçtir. İnsanların sürekli olarak yeni bilgiler edinmesi ve aklını kullanarak farklı yaklaşımlar geliştirmesi, inovasyon için önemli bir temel oluşturur. İnovasyon, mevcut bilgi ve deneyimlerden yola çıkarak yeni fikirlerin ve çözümlerin ortaya çıkmasını sağlar. İnsanların akıldan başka faziletleri öğrenerek bilgisini geliştirmesi, onların yaratıcı düşünce süreçlerini ve yenilikçi yaklaşımlarını destekler.

Bilgi ve aklın, inovasyon için temel bir yapı taşı olduğu düşünüldüğünde, insanların sürekli olarak bilgi birikimine ve düşünce gücüne yatırım yapması, inovasyon süreçlerinin daha etkili ve verimli olmasını sağlar. Yeni bilgiler edinme, deneyim kazanma ve farklı perspektiflerle düşünme, inovatif düşüncenin geliştirilmesine ve daha yaratıcı çözümlerin bulunmasına katkı sağlar.

4.1.16. Kutadgu Bilig Yönetim Felsefesinde Teftiş/Kontrol/Takip

Mekanizması

Tablo 4. 50. Kutadgu Bilig'de Kontrol İfadeleri

Orijinal Metin	Günümüz Türkçesiyle
sariğa men kerekiriğ baka turğa men kamuğ işleririğni seve kılğa men (Beyit 541, s.565)	Senin için gerekli olan şeyleri ben tâkip edeceğim ve bütün işlerini severek yapacağım. (Beyit 541, s. 49)

Yönetim, planlama, örgütleme, yürütme ve kontrol fonksiyonlarını içeren bir süreçtir. Kontrol fonksiyonu gerçekleşmeyen bir yönetim süreci eksik ve yetersiz kalır. Profesyonel veya bürokratik yönetici sürekli başarılı olabilmek için kontrol fonksiyonuna ihtiyaç duymaktadır. Yöneticinin, örgütün ve çalışanların fayda göreceği kontrol

sisteminin belli özellikleri taşıyan etkili bir kontrol sistemi olması gerekmektedir. Aksi halde, etkili ve geçerli olmayan bir kontrol sisteminin faydasız olmasının yanı sıra; bazı olumsuz sonuçlara da yol açması olasıdır (Akyel, 2009: 12)

Bu ifade, teftiş ve kontrol bağlamında, bir kişinin sorumluluklarını ve işlerini titizlikle yönetmeyi taahhüt ettiğini ifade ediyor. Bu durumda, "Senin için gerekli olan şeyleri ben takip edeceğim ve bütün işlerini severek yapacağım" ifadesi, bir denetçi, yönetici veya liderin altındaki işleri düzenli olarak izlemeyi ve denetlemeyi taahhüt ettiğini gösterir.

Bu yaklaşım, iş süreçlerinin etkin bir şekilde yönetilmesini ve organizasyonun amaçlarına ulaşmasını sağlamayı hedefler. Kontrol ve teftiş, işlerin doğru ve verimli bir şekilde yürütülmesini sağlamak amacıyla önemli bir rol oynar.

Aynı zamanda, "severek yapacağım" ifadesi, sorumlulukların sadece takip edilmesi değil, aynı zamanda keyif alarak ve özen göstererek yerine getirileceğini vurgular. Bu, işlerin sadece yapılması değil, kaliteli ve etkili bir şekilde yapılmasının önemini vurgular.

Tablo 4. 51. Kutadgu Bilig'de Kontrol İfadeleri

Orijinal Metin	Günümüz Türkçesiyle
tiler erdim emdi bu yarığlıg kişig udu barsa kılssa bu beglik işig (Beyit 571, s. 72)	Bu devlet işini görecekt ve takip edecek tam böyle bir insanı ben de şimdi arıyordum. (Beyit 571, s. 51)
ödinde keçürse bu beglik işin anı yetse bolmaz ederse kuşın (Beyit 2094, s. 226)	Devlet işleri ihmâl edilir ve vaktında yapılmazsa, arkasından avcı kuşla tâkip etsen bile, bir daha ele geçmez. (Beyit 2094, s. 158)
ayur ay kadaşım ne erki igiriğ mini munça yavlak ederdî beging (Beyit 3970, s. 400)	Sonra: -Ey kardeşim, senin ne eksiğin var ki, beyin beni bu kadar ısrarla tâkip ediyor - dedi. (Beyit 3970, s. 288)

Bu ifade, devlet teftişi bağlamında, denetim ve takibin önemini vurguluyor. "Bu devlet işini görecekt ve takip edecek tam böyle bir insanı ben de şimdi arıyordum" ifadesi, devlet teftişi sürecinde uygun ve yetkin kişilerin atanmasının ne kadar hayati olduğunu belirtir.

Devlet teftişi, kamu kaynaklarının etkili ve verimli kullanılmasını sağlamayı amaçlar. İşlerin düzenli olarak gözden geçirilmesi ve denetlenmesi, yolsuzluk ve hataların tespit edilmesine yardımcı olur. Bu şekilde, halkın güveni korunur ve kamu kaynakları doğru

bir şekilde yönetilir.

"Devlet işleri ihmâl edilir ve vaktinde yapılmazsa, arkasından avcı kuşla takip etsen bile, bir daha ele geçmez" ifadesi, işlerin düzensiz ve plansız yönetilmesinin geri dönüşü olmayan sonuçlara yol açabileceğini gösterir. Devlet teftişi, bu tür sorunların önceden tespit edilmesini ve çözülmesini sağlayarak daha iyi bir yönetim ve kamu hizmeti sunumunu hedefler.

4.1.17. Kutadgu Bilig Yönetim Felsefesinde Yönetime Yardımcı Unsurlar

Yardımcı personel dendiğinde akla personel güçlendirme (Empowerment) kavramı gelmektedir. Psinos ve ekibi (2000) de kendi makalelerinde, güçlendirmenin aslında "gücün tepe yönetimden daha alt seviyelere transferi" olduğunu, ayrıca çalışanların işlerini etkileyen eylem ve kararlara daha fazla katılımını cesaretlendirmek anlamına geldiğini ifade etmişlerdir (Durmaz, 2011: 6-10). Bu açıklama, yardımcı personelin de iş süreçlerine daha etkin katılımını teşvik ederek, organizasyon içinde daha fazla sorumluluk almasını ve daha geniş bir rol üstlenmesini hedefler. Böylece, yardımcı personel, sadece talimatları uygulamaktan ziyade, işlerin yönünü etkileyen kararlara da dahil olabilir ve bu da hem bireyin kişisel gelişimine hem de organizasyonun başarısına olumlu katkı sağlayabilir.

Tablo 4. 52. Kutadgu Bilig'de Yönetime Yardımcı İfadeler

Orijinal Metin	Günümüz Türkçesiyle
basutçı k e re k b a rça işni bilir bilip işlese er tilek k e tegir (Beyit 428, s.57)	Bütün işleri bilir bir yardımcı lâzım dır; insan bilerek hareket ederse, dileğine erişir. (Beyit 428, s. 41)

Bu beyit, personel güçlendirme kavramıyla ilişkilendirildiğinde, organizasyonlarda çalışanların yeteneklerini ve bilgilerini geliştirerek daha etkin ve verimli bir şekilde hareket etmeleri vurgusu ortaya çıkar. "Bütün işleri bilir bir yardımcı lâzımdır" ifadesi, personelin geniş bir yelpazede görevleri ve sorumlulukları anlayabilmesinin ve yerine getirebilmesinin önemini vurgular. Bu, personelin çok yönlü yeteneklere sahip olmasının ve organizasyonun farklı alanlarında etkin olarak çalışabilmesinin gerekliliğini ifade eder.

Tablo 4. 53. Kutadgu Bilig'de Yönetime Yardımcı İfadeler

Orijinal Metin	Günümüz Türkçesiyle
basutçı telim bolsa begem gem ez işi barça itlür törü artam az (Beyit 430, s.57)	Yardımcı çok olursa, bey zahmet çekmez; onun her işi yoluna girer ve nizam bozulmaz. (Beyit 429, s. 41)
basutçı kerek barça işte bilin bu beglik işiriğe takı köp kılın (Beyit 430, s. 57)	Bil ki, her işte yardımcı gerektir; beylik işinde ise, kendine daha çok yardımcı edinmeğe bak. (Beyit 430, s. 41)
basutçı tilep bulm adı körilig tegürdi özi barça işke elig (Beyit 431, s. 57)	Hükümdar yardımcı aradı, fakat bulamadı ve her işi kendisi bizzat ele almak mecburiyetinde kaldı. (Beyit 431, s. 41)

Bu beyitler, bir lider veya yöneticinin etkili bir şekilde işlerini yönetebilmesi için yardımcılarının ve ekip üyelerinin olduğunu belirtir. İyi bir lider, uygun yardımcıları çevrildiğinde işlerin daha düzenli ve etkili bir şekilde yürütülebileceğini anlatır.

"Onun her işi yoluna girer ve nizam bozulmaz" ifadesi, uyumlu bir ekip çalışmasının sonuçlarına dikkat çeker. Ekip üyeleri arasında iyi bir koordinasyon ve iletişim olduğunda işlerin sorunsuz bir şekilde ilerleyebileceğini ifade eder. Bu, herkesin görevlerini yerine getirerek organizasyonun genel hedeflerine ulaşmasını kolaylaştırır.

Bu beyitlerden yola çıkarak, yetkilendirme ve yetki devri konularını ele almak mümkündür. Yetkilendirme, bir çalışana yetki verme, onu yetkili kılma ve belirli konularda seçim yapma hakkı verme sürecini ifade eder (Koçel, 2003: 414). Başka bir deyişle, yetkilendirme, yetki devri olarak da bilinse de yeni bir kavram değildir. Yetki aktarımı veya görev devri ile işin sorumluluğu ve kontrolü yöneticiden alınmaz. Ancak yetkilendirme sonucunda, görevin sorumluluğu, kontrolü ve gerektiğinde değişim kararı yetkilendirilmiş kişi veya ekibe geçer. Yetki aktarımı ile astlara geçen sadece işin kendisidir. Yetki devri, hiyerarşik bir yapı ve çalışma anlayışı kavramı olup, nihai sorumluluk yetkiyi aktarana aittir. Öte yandan, yetkilendirme bir insan kaynakları anlayışını ifade eder ve nihai sorumluluk işi yapan kişiye geçer. Kısacası, yetki devrinde yönetici kendi yetki hakkını bir astına devrederken; yetkilendirme durumunda ise yetki hakkı zaten yetkilendirilmiş kişi veya ekibe geçer ve yöneticinin keyfi isteğinin bir

sonucu değildir (Gümüş, 2000: 25).

Kadim Türk yönetim anlayışında daha çok "yetki devri"nin öne çıktığını söylemek mümkün gibi görünüyor. Kadim Türk yönetiminde, yetkilendirme anlayışı gibi daha modern insan kaynakları odaklı yaklaşımların yerine, genellikle yetki devri ve hiyerarşik bir yapı olduğu anlaşıyor.

Yetki devri, bir üst rütbedeki kişinin astına yetki ve sorumluluklarını devretmesi anlamına gelirken, kadim Türk yönetim anlayışında nihai sorumlulukun da yetkiyi aktarandaydı. Bu, bir nevi merkezi bir yönetim yapısını yansıtabilir. Yetkilendirme ise daha çok modern yönetim anlayışının bir parçası olarak iş birliğine ve ekibin inisiyatifine dayalı bir yaklaşımı ifade eder.

Kutadgu Bilig'deki yönetim anlayışının ya da kadim Türk yönetim anlayışının, daha çok hiyerarşik ve merkeziyetçi olduğu düşünülürse, "yetki devri"nin bu anlayışa daha uygun olduğu söylenebilir. Yani, kadim Türk yönetiminde genellikle yetki ve sorumlulukların belirli bir hiyerarşi içinde aktarıldığı, ancak daha modern bir "yetkilendirme" anlayışının o dönemde pek yaygın olmadığı söylenebilir.

Kutadgu Bilig'in devamında yardımcı olarak Ay-Toldı seçiliyor ve şu ifadeler kullanılıyor.

(b.618) Ay-Toldı vazifesini büyük bir şevkle ifâ etti; hükümdar da ona ihsanda bulundu, yardımcıları ve malı çoğaldı. (b.619) Hükümdar onu her türlü işte denedi; hizmetkârını kendi istediği gibi buldu (Arat, 1988: 55).

Bu ifadeler, Ay-Toldı'nın sadakat ve başarılarına vurgu yaparak, hükümdar ile yardımcıları arasındaki ilişkinin bir örneğini sunuyor. Ay-Toldı'nın görevini büyük bir tutkuyla yerine getirmesi, hükümdarın takdirini kazanmasını sağlamış ve bu da onun yardımcıları ve mal varlığının artmasına yol açmış.

Ay-Toldı'nın hükümdar tarafından her türlü işte denendiği ifadesi, onun yeteneklerinin ve sadakatinin ölçüldüğünü gösterir. Hükümdarın bu denemeler sonucunda onun hizmetkârını istediği gibi bulduğu belirtiliyor, bu da Ay-Toldı'nın yeteneklerinin ve uygunluğunun hükümdar tarafından onaylandığını gösterir.

Eserin devamında yardımcı aramak ile ilgili şu ifadeler yer almaktadır: (b.3143) Ne kadar çok olursa-olsun, memleket işine yardımcıları ara; memleket böyle tanzim edilir ve büyük

bey huzûr içinde bütün arzularına kavuşur. (b.3144) Memlekette faydalı ve zeki insanlar ne kadar çok olursa, işleri bunlar görürler, bey de o kadar râhat eder (Arat, 1988: 231). Kutadgu Bilig'in yönetim felsefesine göre bu ifadeler, adil ve etkili bir yönetim anlayışını yansıtır. Memleketteki düzenin ve huzurun, iş birliği ve akıllıca seçilmiş yardımcılar aracılığıyla sağlandığı belirtilir. Memleketin düzeni, yöneticinin etrafında oluşturduğu nitelikli yardımcı kadro ile tanzim edilir ve bu sayede halkın refahı ve huzuru temin edilir.

Ayrıca, faydalı ve zeki insanların varlığı da Kutadgu Bilig'in yönetim anlayışında büyük bir önem taşır. Memlekette bulunan bu tür insanlar, işlerin daha etkili bir şekilde yürütülmesine yardımcı olur ve böylece halkın ve yöneticinin rahatlamasını sağlar. Bu, toplumun gelişimine ve refahına katkıda bulunurken, aynı zamanda yöneticinin yükünün hafifletilmesine yardımcı olur.

Bu ifadelerin ardından Ay- Toldı yerini akrabası Odgurmış'a teslim edecek ve hükümdarın yardımcısı olarak görevleri Odgurmış yapacaktır.

Eserin bütününde uygun bir yardımcı aranması göze çarpmaktadır. Çoğu kez yardımcı bulmanın zorluklarından bahsedilir. “ (b.5096) Beyler bütün arzu ve dileklerini bulurlar; fakat kendilerine müessir olabilecek bir yardımcı bulamazlar.” (Arat, 1988: 368). Bu ifade, yöneticilerin genellikle isteklerine ve arzularına ulaşabilecekleri fakat etkili bir yardımcı bulmanın zor olabileceğini vurgular. Yöneticilerin, istedikleri sonuçlara ulaşabilmek için iyi bir yardımcıya sahip olmalarının önemi anlatılırken, aynı zamanda nitelikli ve yetenekli yardımcılar bulmanın da zorluğuna işaret edilir.

Bu ifade, yöneticilerin etkili bir şekilde yönetim yapabilmesi için iş birliği ve yardımcılarının önemini vurgular. Nitelikli bir yardımcı, yöneticinin iş yükünü hafifletebilir, karar alma süreçlerine katkıda bulunabilir ve istenilen sonuçlara ulaşmak için önemli bir rol oynayabilir. Ancak bu tür bir yardımcının bulunması, zaman zaman zorlu bir görev olabilir ve yöneticilerin dikkatli seçimler yapmalarını gerektirebilir.

Sonuç olarak, bu ifade yöneticilerin arzularına ulaşmalarının önemini belirtirken, etkili bir yardımcının bulmanın ve onunla iş birliği yapmanın da aynı derecede değerli olduğunu vurgular. Etkili bir iş birliği ve nitelikli yardımcılar, yöneticilerin başarılı ve etkili bir şekilde işlerini yönetmelerine yardımcı olabilir.

4.2.KOÇİ BEY SİYASETNAME'SİNDE YÖNETİM FELSEFESİ UNSURLARI VE ETİK DEĞERLER ANALİZİ

4.2.1. Koçi Bey Risalelerinde Yönetim Felsefesinde Yöneticinin Adil Olmak

Kamu yönetimi disiplini bağlamında “etik yönetim”, karar alırken ve kamu hizmetlerini yürütürken uyulması gereken tarafsızlık, dürüstlük, sosyal adalet, saydamlık, hesap verebilirlik, kamu yararını gözetme gibi bir takım ahlaki ilke ve değerler bütünü benimsen, karar ve işlemlerinde uygulayan yönetimdir (Eryılmaz, 2010: 331). Koçi Bey Risalesi’nde adalet, hükümdarlık ve yönetim anlayışı içerisinde önemli bir rol oynar. Bu eserde adalet, bir hükümdarın ve yöneticinin en temel vasıflarından biri olarak kabul edilir. Adaletin sağlanması, toplumun düzenini ve huzurunu korumak için gereklidir.

Koçi Bey Risalesi’nin hemen girişinde Padişah’a övgü sözleri içinde “’adaletli Şehinşahın” ifadesi ile adalet kavramına bakış ortaya konmaya başlanıyor (Koçi Bey, 1972: 3). Bu kısımda, adaletin bağlamında ifade edilen istek şu şekildedir: Yüce Şehinşahın, adaletiyle tanınan hükümdarımız, arzuhâlimiz; sizden dileğimiz, bu topraklarda adaletin sağlanması ve yönetiminizin adil bir şekilde sürdürülmesidir.

Eserde “’ (...) zulüm ve fesadın kökünü kazımak ve adâlet örtüsünü yaymak (...). (Bey, 1972: 3).” ifadesine rastlamaktayız. Zulüm ve fesadın kökünü kazımak ve adâlet örtüsünü yaymak" ifadesi, metinde adaletin ve düzenin tesis edilmesi için atılan güçlü bir adımdır. Bu ifade, toplum içinde mevcut olan haksızlık, zulüm ve karmaşıklığı ortadan kaldırmayı amaçlar. "Kökünü kazımak," sorunların temel nedenlerine inerek kalıcı bir çözüm sağlamayı ifade ederken, "adâlet örtüsünü yaymak" ise toplumun her kesimine adil bir şekilde yayılan düzeni ve huzuru simgeler.

Bu ifade, adaletin sağlanması ve zulmün ortadan kaldırılması için yapılması gereken önemli eylemleri yansıtır. Aynı zamanda toplumun refahını ve düzenini sağlama amacını taşır. Adaletin yayılması, insanların eşit ve adil bir şekilde davranılmasını, haksızlıkların giderilmesini ve toplumsal dengenin sağlanmasını hedefler. Bu ifade, yönetimin sorumluluğunu ve liderin topluma karşı taşıdığı yüksek görevi vurgular.

Eserde “’Büyük Osmanlı padişahlarının yüce Allah onların yerini cennet köşkleri eylesin-vezirlerin, divan ehlinin, nedimlerinin ve padişah yakınlarının ahvâli beyanındadır” (Koçi Bey, 1972: 5) başlığı ile verilen bölümde özellikle Sultan Süleyman

Han gibi geçmişteki padişahların adalete olan bağlılıkları ve devletin işleyişindeki rolü vurgulanıyor. Bu padişahlar, halkın refahı, hazine yönetimi, adalet sağlanması gibi büyük ve küçük işlerle yakından ilgilenmişlerdir. Özetle, bu bölüm geçmişteki büyük padişahların adil yönetimleri ve devlet işleriyle yakından ilgilenmelerine vurgu yaparak, adalete verilen önemi ve yönetim anlayışını aktarıyor. İlgili bölümde, geçmişteki saadetli ve şevketli padişahların, özellikle Sultan Süleyman Han gibi büyük atalarının dönemlerinde, devlet işlerini yakından takip etmek amacıyla divan-ı hümayunda bizzat hazır bulundukları ifade ediliyor. Bu durum, padişahların adaleti ve yönetimi kişisel olarak denetlediğini, memleketin ve milletin refahını gözetlediğini ve halkın sorunlarına çözüm aradığını gösteriyor. Padişahlar, hazine, para, adalet gibi önemli konuları bizzat inceleyerek, devletin işleyişine etkin bir şekilde katkı sağlamışlardır. Bu durum, padişahların yönetim anlayışının ve adaletin sağlanmasına verdikleri önemin bir yansımasıdır.

Metinde padişahın divan toplantılarına katılmaması, adaletin sağlanması ve yönetimin denetimi açısından olumsuz bir yön olarak değerlendirilebilir. Adalet, bir devletin temel direklerinden biridir ve halkın güvenini sağlamak, toplumsal dengenin korunması için gereklidir. Padişahın divan toplantılarına katılmaması, adaletin sağlanması ve yönetimin adil bir şekilde yürütülmesi konusunda şeffaflığı azaltabilir. Padişahın divan işlerine katılmayarak saha bilgisine dayanması, halkın taleplerine ve sorunlarına yeterince duyarlı olmadığı izlenimini verebilir. Bu da adaletin eksik kalmasına ve toplumsal memnuniyetsizliğe yol açabilir.

Padişahın sadece seferler sırasında veya istirahat zamanlarında divan işlerine katılması, adaletin sağlanması ve halkın sorunlarının çözülmesi için yeterli bir çaba olarak görülemeyebilir. Adalet, devletin her alanında kesintisiz olarak uygulanması gereken bir ilkedir. Padişahın yönetimde daha etkin ve sürekli bir rol üstlenmemesi, adaletin istikrarını ve güvenilirliğini zayıflatabilir. Bu durum, halk arasında adaletsizlik algısı oluşturabilir ve toplumsal hoşnutsuzluğa yol açabilir.

“Velhâsıl Osmanlı saltanatının şevket ve kudreti asker ile askerinin ayakta durması hazine iledir. Hazinesinin geliri reaya iledir. Reayanın ayakta durması adâlet iledir; (Bey, 1972: 50).” Bu ifadede, Osmanlı saltanatının dayandığı temel unsurlar zincirleme bir bağlamda anlatılmaktadır. Adalet, bu zincirin en temel halkası olarak karşımıza çıkmaktadır. Saltanatın güç ve kudreti askeriye, yani orduya dayanmaktadır. Askerlerin ayakta

durabilmesi ise hazine ile mümkün olur. Hazine, toplumun vergileri ve gelirleri ile desteklenir. Reaya, yani halk, hazineye kaynak sağlayan temel unsurdur. Reayanın ayakta durabilmesi ise adalette gizlidir.

Adalet hem toplumun güvenliğini sağlar hem de vergi ve gelirlerin düzenli bir şekilde toplanabilmesine olanak tanır. Eğer adalet sağlanmazsa, reaya hoşnutsuzluğu artabilir ve vergi ödememe gibi eylemlere yönelebilir. Bu da hazine gelirlerinin azalmasına ve dolayısıyla ordu ve saltanatın gücünün zayıflamasına neden olabilir.

Bu bağlamda, adaletin Osmanlı toplumunun temel direği olduğu ve tüm sistemdeki dengeyi koruyarak saltanatın, askerinin, hazinenin ve nihayet reayanın ayakta durmasını sağladığı anlatılmaktadır.

“*Şah Abbas’tan, Memleket Düzeltilmesine Ait Naklolan Hikayedir ki Anlatılır*” isimli bölümde adalet kavramı bir Acem Şah’ı üzerinden Padişah’a hikâye edilir. Anlatıya göre Şah Abbas emrindeki alimleri toplayıp onlara Osmanlı sultanlarının nasıl yüksek güç, kudret, şevket ve ululuğa sahip olduğu ve birçok farklı ülkeye hâkim olduklarını soruyor. Bu soru ile Şah kendi toplumunun neden zayıf ve güçsüz olduğunu anlamak istiyor. Ardından Osmanlı adaleti kendisine anlatılıyor ve Şah bu adaleti uygulayarak ülkesini Osmanlı gibi başarılı bir ülkeye dönüştürüyor. Anlatının devamında adalet ile ilgili şu tespitler yapılıyor:

- a. Şah’ın askeri az, öz ve disiplinli tutması, memuriyetleri düzenli vermesi ve halkla yakından ilgilenmesi, gücünü oluşturan temel unsurlardır.
- b. Şah’ın önceden dinî ve ahlaki değerlerden uzak olmasına rağmen, adaleti benimseyip uygulayarak büyük bir dönüşüm yaşadığı ifade edilmiştir.

Şah üzerinden Padişah’a adalet kavramı ile ilgili şu telkinler veriliyor:

- a. Adaletin padişahın yönetim anlayışında merkezi bir rol oynaması ve bu sayede dünyanın dört bir yanında güvenliğin sağlanacağı vurgulanıyor
- b. Eğer padişah adaleti ve halkla ilgilenmeyi öncelikli hedef olarak benimserse, etrafındaki ülkeler de onun liderliğine boyun eğecek ve istikrar sağlanacaktır.

“Dünya yüzünden rüşvet lâşesi kaldırılmazsa adâlet mümkün olmaz. (Koçi Bey, 1978: 63)” Bu cümle, adaletin sağlanması için rüşvet gibi yolsuzlukların tamamen ortadan kaldırılmasının gerekliliğini vurgulamaktadır. Rüşvet, adalette bozulmaya ve çürümeye neden olan bir etken olarak görülmektedir. Cümlelerin ifade ettiği ana fikir, adil bir toplumun varlığı için rüşvet gibi olumsuz unsurların engellenmesi ve adaletin korunması gerektiğidir. Adaletin temel taşı olan dürüstlük ve eşitlik, rüşvetin olmadığı bir ortamda gerçek anlamda sağlanabilir. Bu nedenle, adâletin tesis edilmesi için rüşvetin kökten temizlenmesi elzemdir.

“Devlet hazinesinden haslar, mukataatar, din ve ırzı mükemmel adamlara emanet suretiyle verilirdi. Onlar da hak ve adâlet üzere topladıkları parayı döküm defteri ile gönderirlerdi. Her memleketi, bilgisi ile amel eden, doğru ve dindar müfettişlere verirlerdi. (Koçi Bey, 1978: 67).”

Yukarıdaki bölüm “Allah’ın Rahmetine Ulaşmış Suçları Cenab-ı Hak Tarafından Affolunmuş Olan Sultan Süleyman ' Han Zamanının Kemalî Bey Anındadır” isimli başlık altında verilmiş olup Sultan Süleyman ve eserde Kahredici Sultan Selim olarak ifade edilen padişahların devlet yönetimlerinden bahsedilmiş adalet ile ilgili hüküm ilgili paragrafta gösterilmiştir. Bu bölüm, adaletin devlet yönetimi içinde ne kadar önemli olduğunu vurgulamaktadır. Devlet hazinesinden toplanan gelirler, güvenilir ve dürüst kişilere emanet edilirdi. Bu kişiler, hak ve adâlet ilkelerine uygun olarak toplanan parayı kayıt altına alarak gönderirlerdi. Bu süreçte, her memleketin yönetimi, bilgili, dürüst ve dindar müfettişlere teslim edilirdi. Bu uygulama, adil bir gelir dağılımını ve yönetimi sağlamayı amaçlamaktadır. Adaletin yerine getirilmesi, toplumun refahını ve düzenini desteklemektedir.

“Sebepsiz azil ve tayine ve ham tama’ sebebi ile bir mansıbın kâh Ali’ye Kâh Veli’ye verilmesine Osmanogulları sultanları hazretlerinden- Cenâb-ı hak, dünya durdukça Bâkî eylesin- hiç birisinin razı olmayacakları aşikârdır (Koçi Bey, 1978: 81).”

Yukarıdaki ifadeler adalet bağlamında eserde ele alınmıştır. Eserde memuriyet görevinde bulunanların sebep gösterilmesen azil ve tayin edilmeleri adaletsizlik olarak tanımlanmıştır. Bu ifade, adaletin ve hukukun dışına çıkmanın ne kadar sakıncalı olduğunu vurgulamaktadır. Hem dini hem de ahlaki olarak kabul edilemez olan bu tür uygulamalar, adaleti ve insanların haklarını ihlal etmektedir. Adil insanlar için böyle bir

yaklaşım kabul edilemez çünkü her makam ve görev, ona sahip olanların geçim kaynağıdır ve padişahın hizmetinde çalışanlar da aynı şekilde geçimlerini sağlamaktadır. Bu nedenle, adaletin korunması ve insan haklarının gözetilmesi gerekmektedir.

“ (...) Dünyadan garaz kalkıp, rüşvetten vazgeçilse ve her mansıb, her dirlik, ehline ve lâıykına verilse, büyük mutluluk değil midir? (...) Saâdetlû pâdişâhım ki (...) dirliği hak erbâbına lutuf buyururlar ve haksızları bertaraf ederlerse (...) Doğru ve temiz niyet ile adâlet icra ederler, zulüm ve fesadın kaldırılmasına yönelirlerse kendisinden yardım dilenilen Allah'ın fazlı ile her iş kolay olur (Koçi Bey, 1972: 85-86) ”

Eserde Osmanlı toprak sistemi ve adalet kavramı detaylı bir şekilde ele alınmıştır. Osmanlı'da toprak sistemi, vergi ve arazi işleme pratiğini içeren bir sistem olarak bilinmektedir. Bu sistem içerisinde "Has" adı verilen topraklar, değeri yüz bin akçeden az olan arazileri ifade ederken, "Zeamet" ise yüz ile iki yüz bin akçe arasındaki değere sahip toprakları kapsamaktaydı. Değerli toprakların işlenmesi genellikle "Tımar" sistemine tabi tutulmuştur. Tımar, özellikle savaşlarda üst düzeyde fayda sağlayan askerlere ve üst düzey memurlara verilen bir tür arazi ve vergi geliridir. Başlangıçta, tımar verilecek kişilerin belirlenme ve duyurulma yetkisi sadece vezirler ve beylerbeyine aitti. Ancak daha sonra, bu yetki kapıkulu ocaklarında görev yapan kişilere de verilmiştir. Tımar sistemi, Osmanlı İmparatorluğu'nun her bölgesinde aynı şekilde uygulanmamıştır. En yoğun olarak Trakya ve Anadolu'nun iç kesimlerinde uygulanırken, Mısır ve Arabistan yarımadası gibi bölgelerde bu sistem uygulanamamıştır. Bu sistemde, topraklar devlete aitti ve işlenmesi için belirli kişilere verilirdi. Osmanlı İmparatorluğu, bir ülkeyle savaşa girdiğinde, tımarlı sipahilerin sefere katılması zorunluluğu vardı. Bu zorunluluğa uymayanlar ise elinden topraklarının alınmasına maruz kalırdı (Solmaz, 2022: 1).

Padişahın, dirliği hak edenlere dağıtarak haksızlıkları ortadan kaldırması ve adaleti tesis etmesi gerektiği vurgulanıyor. Adaletin doğru ve temiz niyetle yerine getirilmesi, zulüm ve bozgunculuğun ortadan kaldırılmasıyla sonuçlanacak ve bu durumda Allah'ın yardımıyla her şey daha kolay bir hale gelecektir. Bu açıklamadan, Osmanlı İmparatorluğu'nun adaletsiz dağıtılan dirlik sistemine karşı bir eleştiri ve adaletin önemine vurgu yapıldığı anlaşılabılır.

“Hak ve adâlet üzere sayım yapsınlar (Koçi Bey, 1972: 115).” Bu sözlerden anlaşılabacağı üzere eserde adalet kavramı nüfus sayımı ile ilişkilendirilmiştir. Sayım ile vergi

toplanmaktadır ve düzgün sayım yapılmaz ise ya çok ya da eksik vergi toplandığı eserin diğer sayfasın özetle şu şekildedir: Bu bölümde ifade edilen, devletin sahip olduğu köy ve evlerin düzgün ve doğru bir şekilde kaydedilmesinin önemine vurgu yapmaktadır. Zira sık sık düzenlenen seferler ve reâyânın köylerini terk etmesi sonucu yanıltıcı durumlar meydana gelmiştir. Örnek olarak, bir köyün on ev olarak yazıldığını düşünelim, ancak reaya kaçıp köyde yalnızca bir ev kalmış olsun. Avârizci bu köyde on ev olduğunu düşünerek yanıltılabilir. Bu durum köylülerin beylik (vergi) ödemesini de etkiler. Bazı köylerde ise reaya sayım yapılırken köye daha fazla kişi gelmiş olabilir, ancak sayım memuru sadece mevcut ev sayısını kaydeder. Dolayısıyla, doğru sayım yapılması ve her durumun gerçeğe uygun bir şekilde kaydedilmesi gerekmektedir. Bu kayıtlar hem adil vergi toplanmasını sağlar hem de devletin mülkiyet haklarını korur.

“Benim merhametli hünkârım, reâyâdan birisi arzuhal sunsa, eğer adalet etmek arzusunda iseniz atbaşını çeküp, arzuhali okursunuz (...) Daha ziyâde adâlet yapmak arzu buyurulursa (...) Adâletli zamanımda rahat etsinler” diye tenbih buyurasınız (Koçi Bey, 1972: 151).”

Sultan İbrahim’e sunulan bölümden alınan yukarıdaki cümlede adalet unsuru devlet protokolünün nasıl olması gerektiği anlatılırken verilmiştir. Bu metinde, hükümdarın adalet anlayışının ve yaklaşımının öne çıktığı görülmektedir. Hükümdar, reayadan gelen şikâyetleri dikkate alarak adil bir şekilde çözmek istemekte ve adaletin sağlanmasına önem vermektedir. Şikâyetler ya beylerbeyinden veya kadıdan geliyorsa, durumu hızlı bir şekilde vezir-i azam aracılığıyla çözmeyi amaçlamaktadır. Bu durumun adaletli bir şekilde sonuçlandırılmasını istemekte ve eğer zulüm varsa, hak sahiplerine haklarını verme konusunda karardır. Ayrıca, vergi konusundaki sıkıntıları dinlemekte ve reayanın ihtiyaçlarını anlamaya çalışmaktadır. Hükümdar, adaleti sağlamak ve reayanın rahatı için çaba göstermekte, bu da Osmanlı yönetiminde adaletin önemli bir prensip olduğunu vurgulamaktadır.

“Adâlet böylece olur ki, ayda bir kerre ata binip, yolda yolculardan rasgeldiğinize sorarsınız (Koçi Bey, 1972: 153).”

Bu bölümde, adâletin nasıl sağlanabileceği ve hükümdarın nasıl hareket etmesi gerektiği anlatılmaktadır. Adalet, hükümdarın halkın gerçek durumunu anlamak için düzenli olarak

ata binip yolda yolculardan bilgi alarak sağlanabilir. Bu şekilde dünyanın ahvalini öğrenerek halkın durumunu yakından takip edebilir. Ancak, hükümdara sır saklamanın önemi de vurgulanmaktadır. Çünkü bir tek kişinin sözüne güvenilmez ve birkaç kişinin ağzından işitilmeden bir şeyin kesin olduğuna inanılmamalıdır. Hükümdarın sırları saklaması gerektiği ve duyduğu sözleri başkalarına aktarmaması gerektiği belirtilmektedir. Bu sayede, insanlar rahatça fikirlerini ve görüşlerini paylaşabilirler. Hükümdarın güven ve gizlilik ortamı sağlaması, insanların devlete faydalı sözleri söylemelerini teşvik edebilir.

4.2.2. Koçi Bey Siyasetnamesi Yönetim Felsefesinde Bilgili/Bilgisiz Olmak

Dördüncü Murad, zeki bir hükümdar olmasına rağmen devlet yönetimindeki bilgi eksikliğinden mustarip bir durumdaydı. Devlet idaresinin inceliklerini yeterince bilemiyordu ve idarede deneyim kazanmamıştı. Kendi perspektifinden gördüğü bilgilerle hareket ediyor, olumsuzlukları tespit ediyor ve bu durum onun dişlerini gıcırdatmasına neden oluyordu. Koçi Bey, ona devlet teşkilatının düzeltilmesi gerektiği konusunda bilgiler sunmuş ve yönlendirmelerde bulunmuştur. Muhtemelen Koçi Bey risâlelerinin etkisiyle Dördüncü Murad, olumsuzluklar karşısında merhametsiz ve hatta zalimce tavır sergilemeye başlamıştır. İlginç olan şu ki, tarihin sert ve zalim olarak tanıdığı Dördüncü Murad, Koçi Bey'in bilgi ve öğüt dolu telhislerine karşı küçüklük hissetmemiş ve ona karşı olumsuz bir tavır sergilememiştir.

Sultan İbrahim'in hayatı, tahta çıkana kadar yaşadığı zorlu koşullar nedeniyle oldukça sınırlı bir bilgiye dayanmaktadır. Uzun yıllar boyunca güneş ışığı görmeyen dar bir odada hapsolmuş, ölüm korkusuyla yaşamıştır. Bu durum, onun ciddi bir eğitim almasını engellemiş ve bilgi eksikliğine neden olmuştur. Belki de en çarpıcı olanı, Sultan İbrahim'in hatta temel yazı becerilerini dahi kazanamamış olmasıdır. Öte yandan, bu kısıtlı bilgi birikimi ve yaşadığı korkular, onun zihinsel durumunu olumsuz etkilemiş, düşünce yapısını şekillendirmiş ve hatta yazılı ifade yeteneğini engellemiştir. Bu nedenle, Sultan İbrahim'in tahta çıktığında karşılaştığı görevleri yerine getirirken bilgi eksikliği ve yaşadığı zorlu deneyimler arasındaki çelişki dikkat çekicidir.

Sultan İbrahim, tahta çıktığında devlet idaresi ve teşkilatı hakkında ciddi bir bilgi eksikliği içindeydi. Koca Osmanlı İmparatorluğu'nun başına geçmesine rağmen, devletin nasıl yönetildiğini ve işlediğini bilmemekteydi. Her konuyu temelinden öğrenme ihtiyacı

vardı, hatta alfabeyi bile öğrenmek zorundaydı. Bu noktada Sultan İbrahim, Koçi Bey'in öğretici lâyhalar hazırladığını ve devlet idaresi konusunda rehberlik sağladığını öğrendi. Bu lâyhalar, devlet idaresinin temel prensiplerini içeriyordu ve Sultan İbrahim, kendi eksikliklerini fark ederek ne yapması gerektiğini bilemiyordu. Sonunda, Koçi Bey'in rehberliği sayesinde devlet idaresi ve teşkilatı hakkında daha fazla bilgi sahibi olma çabasına girişti.

Her iki hükümdarın kişilikleri ve öğrenim seviyelerinin farklılığı, Koçi Bey'in sunmuş olduğu telhislerdeki ifade ve içeriklerde belirgin bir şekilde "bilgi" odaklı farklılıklara neden olmuştur.

Sultan İbrâhim'e sunulan risâlenin öne çıkan özelliklerinden biri, son derece sade ve anlaşılır bir dil kullanılmış olmasıdır. Fakat iki hükümdarın bilgi seviyeleri göz önünde bulundurulduğunda, bu farklılığın tabii bir sonuç olduğunu anlamak mümkündür.

Koçi Bey, Sultan Murad'ın Farsçaya, Arapçaya ve Osmanlıcaya hakimiyet derecesini son derece iyi biliyordu ve bu bilgi düzeyine uygun bir dil kullanarak padişahının takdirini kazanmayı başarıyordu. Eğer aynı üslubu Sultan İbrahim'e de uygulaysaydı, İbrahim bu ifadelerden pek bir şey anlamayacaktı. Zira onun bilgi seviyesi oldukça sınırlıydı. Eğer ağdalı bir dille yazsaydı, padişahın bunları başkalarına okutup tercüme ettirmesi gerekebilirdi. Ancak Koçi Bey, bu telhislerin birkaç yerinde padişaha "kimseye göstermeyin, okuduktan sonra yakınız. Bütün bu bilgilerin, kendi kaleminden çıkmış olduğuna herkes inanmalıdır" şeklinde tavsiyelerde bulunarak gizliliğe önem vermektedir. Açıkça görülüyor ki, bu lâyhalar oldukça gizli bir niteliğe sahipti. Bu nedenle Sultan İbrahim'e yazılanların, onun anlayabileceği bir dil kullanılarak yazılması gerekmektedir.

“ (...) bilgisine göre hareket eden din bilginleri (...) (Koçi Bey,1972: 4) ” Bu ifadeden hareketle Koçi Bey Risalesi ‘ne göre, bilgisine güvenilen ve yönetimde bilgiye dayalı olarak hareket eden din bilginleri, adil ve etkili bir yönetimin temelini oluşturur. Bu yönetim felsefesinde, adaletin ve bilginin yöneticiler tarafından benimsenmesi, halkın refahını ve toplumsal düzeni sağlar. Bilgiye dayalı kararlar almak, adaleti ve halkın memnuniyetini artırarak devletin istikrarını güçlendirir. Koçi Bey Risalesi, bilgeliğin ve adaletin yönetimdeki önemini vurgulayarak, yöneticilerin toplumun refahını sağlamak için bu değerlere odaklanmalarını önerir.

‘‘Sonraları, Sultan Süleyman han, Allah yerini cennet köşkleri eylesin- Vâkıâ bizzat divân-ı hümayunda hazır bulunmazlardı, fakat yüce saltanatları zamanında olan sefer-i hümayunların bâzısına bizzat gitmekle yolda, yanında bulunanlardan nice haller ve işler hususunda bilgi sâhibi olurlardı, istirahat zamanlarında, İstanbul’da pâdişâh tahtında oturdukları vakit de divân işlerine kulak verüp, bu yönden dahi nice ahvâle vâkıf olurlardı (Koçi Bey, 972: 5).’’

Yukarıdaki bölümde, Sultan Süleyman'ın yönetim anlayışı ve bilgiye verdiği ehemmiyet vurgulanmaktadır. Sultan Süleyman, bizzat divan toplantılarında bulunmasa da askeri seferlere bizzat katılarak saha deneyimi edinirdi. Bu pratik deneyimler, ona sahadaki gerçekleri ve halkın taleplerini daha iyi anlama fırsatı sunardı. Sultan'ın sahadan gelen bilgiler ve beraberindekilerin anlatıları sayesinde birçok konuda derin bir bilgi birikimine sahip olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca, İstanbul'da olduğu zamanlarda bile devlet işlerine yönelik ilgisi devam eder, divan işlerini yakından takip ederdi. Bu yaklaşım, Sultan Süleyman'ın yönetimde bilgiyi ve saha deneyimini ne denli değerli bulduğunu ve bunların başarılı bir yönetimin temel taşları olduğunu göstermektedir.

‘‘Defter-i hâkânî ve Mâliye kâtipleri, bilgili, doğru, şuurlu ve sâdik olanlardı (Koçi Bey,1971: 9).’’ Bu cümlede ‘‘Defter-i hâkânî ve Mâliye kâtipleri’’ ifadeleri ile bilgili kelimesi aynı anda geçmektedir. Bu terimlere açıklık getirmekte fayda vardır. Defterihakani şu anlama gelmektedir: Osmanlı Devleti'nde Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğü (TDK Çevrim İçi Sözlük,2023). Osmanlı Devleti'nde, askerî, idarî ve malî amaçlarla yapılan nüfus, arazi kullanımı ve gelirlerin tespiti ile bu sayımlara dayanılarak belirlenen gelir kaynaklarının görevlilere taksim ve tahsisi işlemlerine Tahrir-i Memleket veya günümüz deyimi ile Nüfus ve Arazi Sayımı adı verilirdi. Günümüzde Defter-i Hâkânî veya Tapu Tahrir Defteri de denilen bu sayım/tahrir defterlerinin bulunduğu arşivlerin başında, Devlet Arşivleri Genel Müdürlüğü'nün Osmanlı Arşivi Dairesi Başkanlığı ve Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğü (TKGM) Arşiv Dairesi Başkanlığı Kuyûd-ı Kadime Arşivi gelmektedir (Çınar,2015: 146).

Bu cümle, Osmanlı yönetim yapısında Defter-i Hâkânî ve Mâliye kâtiplerinin üstlendikleri önemli rolü vurgulamaktadır. Bu kâtipler, devletin mali işlerini düzenleme ve takip etme konusunda kilit pozisyonlardaydı. Onların sahip olduğu belirgin özellikler, bu görevleri yerine getirirken ne kadar büyük bir sorumluluk taşıdıklarını ortaya

koymaktadır.

Bu kâtiplerin en temel niteliklerinden biri bilgili olmalarıdır. Mali işlerin karmaşıklığı ve önemi göz önüne alındığında, geniş bir bilgi yelpazesi bu kâtiplerin vazgeçilmez bir özelliğiydi. Aynı zamanda doğruluk da onların karakterinin temelini oluşturunuyordu. Mali kayıtların, hesapların ve bütçelerin doğru bir şekilde tutulması ve yönetilmesi, devletin finansal istikrarını sağlamada hayati bir rol oynuyordu.

Şuurluluk da bu kâtiplerin öne çıkan niteliklerindendi. Devletin mali durumunu doğru bir şekilde değerlendirebilmek, geleceğe dair öngörülerde bulunmak ve etkili stratejiler geliştirmek için şuur sahibi olmak önemliydi. Ayrıca sâdıklık da vurgulanan bir başka özelliktir. Mali işlerde dürüstlük ve sadakat hem devletin iç işleyişi için hem de halk nezdinde güvenilirliği sağlamak adına hayatiydi.

Bu kâtiplerin sahip oldukları bu nitelikler, Osmanlı devlet yönetiminin etkinliğini ve sürdürülebilirliğini desteklemekteydi. Onlar, devletin mali gücünü yönlendirirken aynı zamanda halkın güvenini de kazanıyorlardı. Bu sayede, mali işlerdeki düzen ve disiplin sağlanarak, Osmanlı İmparatorluğu'nun istikrarı ve gücü korunmuş oluyordu.

“İmdi malum-u hümayun ola ki, mübarek şeriatın devamı bilgi ile dir. Bilginin devamı, bilginlerledir. O yüzden yüce ataları zamanında bilgiye ve bilginlere olan hürmet ve ikram hiçbir devlette olmamıştır (Koçi Bey, 1972: 24).”

“Geçmişteki Bilginler Ne Ahlâkta Olup- Hâlâ Mevcut Olan Asrın Bilginlerinin Ne Halde Olduğu ve Aralarında Yürürlükte Olan Kanunun Ne İdüğü Beyan Olunur” ’ isimli başlıktan yer alan yukarıda alıntı yapılan kısımda bilginin ve bilginlerin önemine vurgu yaparak, bir toplumun ilerlemesi ve hukukun devamının bilgi ile sağlandığını belirtmektedir. Bilgiye verilen değerin, bilginlere olan hürmetin ve ikramın, geçmişteki yüce atalar zamanında hiçbir devlette olmadığına dikkat çekilmektedir. Bu değer ve itibar sayesinde pek çok değerli eser meydana gelmiştir.

Bilginlerin düzenli ve saygın bir şekilde var olması, din ve devlet gibi önemli konuların sürdürülebilmesi açısından son derece önemlidir. Ancak bu düzenin bozulduğu bir dönemde, toplumun düzeni de karmakarışık hale gelmiş ve betileri perişan olmuştur. Bu nedenle, bilgiye ve bilginlere verilen değer, bir toplumun sağlıklı işleyişi ve ilerlemesi için temel bir unsurdur.

Eserde geçmiş dönemlerde yüce ataların uyguladığı bir yaklaşım anlatılıyor. Bu yaklaşım,

bilginler arasında en yüksek mevkide bulunan kişinin, en bilgili, faziletli, dindar ve din emirlerine en titiz şekilde uyan kişi olduğunu belirtir. Bu özel statü, genellikle en yaşlı ve saygın bilginler olan şeyhülislâm ve müfti-i enam gibi isimlere aitti. Bu durum, bilginlerin düzenli ve saygın bir yapı içinde olmalarının, din ve devletin temel konularında büyük önem taşıdığını vurgular.

‘‘Bugün ilim yolu dahi fevkalâde bozulmuştur... Aralarında yürürlükte olan eski kanun işlemez olmuştur (Koçi Bey,1972: 26).’’

İlim ve bilgi ile ilgili olarak eserde yukarıdaki problem ile ilgili şu tespitler bulunmaktadır. İlgili bölümde bilgi ile muhatap olmak isteyen danışmentlerden bahsediliyor. Danışment, Tanzimattan önce, kadıların yanında yetişmek üzere görevlendirilen kimse, Sahn Medreselerinde oda sahibi olabilen öğrenci anlamına gelmektedir (TDK,2023). Fâtih tarafından yükseköğrenim vermek üzere açılan medreselere (sahn) denirdi. Bunlar 8 medrese olduğu için (sahn-ı seman), yani (Sekiz hahn) denirdi (Koçi Bey,1972: 26).

Burada eski kanunlar arasında yürürlükte olanlar artık işlemez hale gelmiştir. Önceden bir kişi ilim öğrenmek istediğinde, bilginlerden birine başvururdu. Bu bilgin, önce mahreç dersi alır, yetenek ve kabiliyeti değerlendirdikten sonra uygun bir müderrise yönlendirirdi. Danışment, dışarıda ve içeride uzun bir süre ilimle meşgul olurdu. Sonra istediği yerde durur, zamanı geldiğinde mülâzım olup sarayın kaydını yaptırırdı. Sahn danışmentleri arasında eskiden- ki bunlar muidlerdir- her birine birer tetimme tayin edilirdi ve kalan öğrencilere bilgi aktarırlardı. 1594 yılına kadar Sahn muidlerinin şimdiki müderrisler kadar itibarı vardı. Danışment olup uzun süre medreselerde ilimle meşgul olmayanlar mülâzım olamazlardı. Ve herhangi birinin izni olmadan başkasının danışmendini almak mümkün değildi. Eğitim sistemi oldukça temiz ve düzenliydi. Bu nedenle kadı ve müderrisler arasında, içlerinde cahil ve yabancı olmayan, yolculuğunu tamamlamış, bilgisi ve dini çok iyi olan, ırz ve vakarı olan insanlar bulunurdu. Müderrislik makamına yükseldiklerinde bilgiye, diğer makamlarda ise dini ve devlete sadakatle hizmet eder, halka büyük fayda sağlardı.

Burada geçmişte yürürlükte olan eski kanunların etkisiz hale geldiği görülmektedir tespiti yapılıyor. İlim öğrenme süreci, bilginlerden alınan yönlendirmelerle şekillenirken,

öğrenciler uzun ve kapsamlı bir eğitimden geçerlerdi. Sahn danışmentleri arasında yer alan muidler, öğrencilere bilgi aktarımını üstlenirlerken, sistemin düzeni ve temizliği göze çarpmaktadır. Kadı ve müderrisler arasında ise bilgiye ve dini değerlere sahip, ırz ve vakarı olan insanlar yer alırken, görevlerini layıkıyla yerine getirerek topluma fayda sağarlardı.

‘‘Bir zerre kadar küçük olan bu fakir kul, İstanbul’a geldiğim vakit, vâkıa yüce bilginler şimdiki gibi maiyyet sâhibi değil idi (Koçi Bey, 1972: 28)’’.

Yukarıdaki parça bilginlerin olması gereken, toplum tarafından takdir edilen özelliklerin anlatıldığı giriş cümlesidir. Cümlenin devamında bilginlerin olması gereken hal ve tavırları şu şekilde özetlenmiştir: Bir müderris yoldan geçse, halk hemen ona yönelir ve büyük saygı gösterirdi. Onların ırz ve vakarları son derece olgun ve saygın bir şekildeydi. Dışarı çıktıklarında sade elbiseler giyerlerdi, gösterişten uzaktılar. Gösterişli süslemeleri yoktu ve lüks talepleri yoktu. Herkes kendi evinde ilimle meşgul olurken, çıktıklarında ya derslere katılır ya da camiye gider veya sevdikleri kişileri ziyaret ederlerdi. Halk arasında her biri büyük bir değere sahip ve saygıdeğer bir konumda bulunurdu.

Buradan çıkarılabilecek önemli bir sonuç, o dönemdeki müderrislerin toplum içinde büyük saygı ve itibar gördüğü, bilgiye ve ilme verilen değer yüksek olduğudur. Müderrisler sade ve mütevazı yaşamlar sürerken, insanların ilimle uğraşmalarının ve dini değerlere saygı göstermelerinin önemli olduğu vurgulanmaktadır. Aynı zamanda toplumun, bilgi sahibi olan her bireye büyük bir hürmet ve değer verdiği, insanların görünüşe değil içeriğe önem verdiği anlaşılmaktadır.

‘‘İlmiyeye âit yüksek makamların şunun bunun aracılığı ile verilmesi doğru değildir (...) Kadılık yolunda vâsıta, bilgidir. (...) (Koçi Bey, 1972: 29).’’

Yukarıdaki ifadelerden hareketle şu sonuçları ulaşıldı: İslam eğitim geleneğine bakıldığı zaman yönetim ve denetim gücünü ellerinde bulunduran devlet adamlarının, özellikle Selçuklulardan sonra eğitimin en önemli finansal destekçileri oldukları görülür. Hem kudretli oluşları hem de ekonomik açıdan tedrisin esas destekçileri olmaları, onları birtakım müdahaleci yaklaşım içine sokma potansiyelini de beraberinde getirmiştir. Bu potansiyeli harekete geçirmeleri demek, kendi icraatlarının ve düşüncelerinin selameti için öğretmenleri kontrol altında tutma, yönlendirme ve meşruiyet aracı haline getirme

riskiyle karşılaşmak demektir. Böyle olunca da eğitimciler özgürlüklerini yitirecek ve eğitim müfredatları müdahaleye daha da açık hale gelecektir. Bu tehlikeyi gören İslam eğitimcilerinin bir kısmı, hararetle ilim erbabının devlet adamlarıyla aralarındaki mesafeyi korumalarını tembihlemiş; bir âlimin, sultana bulaşması halinde her an onun gönlünü hoş tutmak, onu yüceltmek için fırsatlar kollayacağını, dolayısıyla yanlışları görüp onu uyarmaktan geri duracağını ifade etmişlerdir (Gazzâlî, ty, I, 174 vd.).

İslam eğitimcilerinin bu temkinli yaklaşımının, Osmanlı eğitimcileri tarafından da benimsenmesi doğaldır. Kaldı ki Osmanlı'da öğretmenler artık bürokratik-toplumsal bir sınıfın üyeleridirler. Osmanlı medreseleri, önceki dönemlerle karşılaştırınca kurumsal açıdan daha da oturmuş; bu da ilmiye adıyla yeni bir bilgin-öğretmen sınıfının ortaya çıkmasına vesile olmuştur. Bu durum, özellikle medrese hocalarının etki alanlarını genişletmiş ve onların özerk statüleri güçlenmiştir. Bilginlerin güçlenen statüsü, onların devlet yönetimine katkılarını arttırmış, katkı sağlarken paralelinde yöneticilerin üstündeki etkileri de artmıştır (Nazıroğlu, 2011, 121 vd.). Örneğin, en üst düzey âlimlerden seçilen ve ilmiye sınıfında müderrislerin başı kabul edilen ve dinî konularda fetva veren müftüler/şeyhülislâmlar, bu makam aracılığıyla padişahların da müracaat ettikleri bir merci haline gelmiştir (Uzunçarşılı, 1988: 174, 178). Haliyle en üst düzeydeki öğretmenlerle devlet adamları arasındaki münasebetler yoğunlaşmış, bu da daha sonraları için birtakım olumsuzluklara zemin teşkil etmiştir.

Bu bölümde, ilmiyeye ait yüksek makamların kişisel etkiler veya aile soyuyla değil, bilgi ve yetenekle belirlenmesi gerektiği vurgulanıyor. Adaletin sağlandığı zamanlarda, makamların tecrübeli kişilere verildiği ancak bu tecrübenin Allah katında bir sebep olmadığına dikkat çekiliyor. Bilgi, adalet ve liyakatin belirleyici faktörler olduğu belirtiliyor. Medreselerin de, ilmi inceliklere hakim olanlara yönelik olduğu ifade edilirken, sadece yaşlılık veya zaman geçmişi nedeniyle bir kişinin ön plana çıkarılmasının haksızlık olduğu ifade ediliyor.

Aynı zamanda, imamlık ve kadılık gibi makamlarda da bilginin ve yeteneklerin belirleyici olduğu vurgulanıyor. Yaşlılık veya tecrübenin, eşit bilgi ve marifet sahibi bireyler arasında tercih edildiği durumlar öne çıkıyor. Bu bağlamda, herkesin mü lazımlıkla başladığına değinilirken, yüksek dereceli bilginlerin liyakati öne çıkarmalarının, ilim yolunun daha hızlı gelişmesini ve yetenekli bireylerin üstün gelmesini sağlayacağına vurgu yapılıyor.

“İlmiyye mansıblan, bilgili ve fazilet sâhibi olanlara ihsan olunup, müderrislerden hiçbir surette rüşvet alınmaya... (Koçi Bey.1972: 64).” Bu cümle, ilmiyye makamlarının adalet ve bilgi temelinde doldurulması gerektiğini vurguluyor. İlmiyye, bilgili ve fazilet sahibi kişilere verilmelidir, yani bu makamlar liyakate dayalı olarak atanmalıdır. Bu yaklaşım, yönetim felsefesi açısından oldukça önemlidir. Çünkü bir toplumun yönetim kademesinde yer alacak olan kişilerin bilgi, yetenek ve ahlaki değerler açısından nitelikli olmaları, adil ve etkili bir yönetimin temelini oluşturur.

Ayrıca cümlenin ikinci kısmında, müderrislerin rüşvet alınmaması gerektiğine vurgu yapılması da önemlidir. Bu durum, yönetimde şeffaflık, dürüstlük ve adaletin sağlanması gerektiğini yansıtır. Rüşvetin kabul edilmemesi, makamlara liyakat esasına dayalı bir atama sisteminin korunmasını ve yöneticilerin bağımsızlığını temin eder. Bu şekilde yönetimde bilgi ve ahlaki değerlerin üstün tutulması, toplumun refahı ve adaletin tesis edilmesi için kritik bir öneme sahiptir.

“Her memleketi, bilgisi ile amel eden, doğru ve dindar müfettişlere verirlerdi (Koçi Bey, 1972: 67).” Bu metinde, "müfettiş" teriminin aslında Osmanlı hukukunda kadılık makamını ifade ettiği belirtilmektedir. Ardından, Osmanlı Devleti'nin özgün koşullarında, şariat hukukunu aşan bir hukuk sistemi geliştirdiği vurgulanmaktadır. Bu durumu mümkün kılan temel prensip, örf adı verilen, hükümdarın kendi iradesine dayanarak şariat hukukunun dışında kalan alanlarda kanun koyma yetkisidir. Bu durum, hükümdarın devlet içinde mutlak bir güç elde etmesine ve devlet menfaatlerinin en üst düzeyde değerlendirilmesine yol açmıştır. İslam devletlerinde bu aşamaya, Osmanlılardan önce var olan Müslüman Türk devletlerinin etkisiyle ulaşılmıştır. Şariat hukuku yanında, hükümdarın iradesine dayanan ayrı bir hukuk düzeni prensibi, Osmanlılar öncesinde Türk İslam devletlerinde tamamen yerleşik hale gelmiştir (İnalçık, 1958: 103).

Verilen cümlelerde ifade edilen, Osmanlı İmparatorluğu'nun hukuki yapısı ve yönetim anlayışı hakkında ilginç bir perspektif sunmaktadır. Osmanlı İmparatorluğu, özgün koşullar altında gelişmiş ve şariat hukukunu aşan bir hukuk düzeni oluşturmuştur. Bu durum, hükümdarın örf ve adetlere dayalı kanunlar koyma yetkisi ile ilişkilendirilmiştir.

Osmanlı İmparatorluğu'nda hükümdarın sahip olduğu yetki, sadece şariatın kapsamına

girmeyen alanlarda kanunlar çıkarabilmesiyle sınırlı değildir. Bu yetki, hükümdarın devlet içinde tam bir otorite kazanmasına ve devlet menfaatlerinin en üst düzeyde değerlendirilmesine olanak sağlamıştır. Bu, Osmanlı İmparatorluğu'nun yönetim anlayışının temelini oluşturmuş ve İslam devlet geleneğinde daha önce var olan bir prensibi sürdürmüştür.

Osmanlı İmparatorluğu'nun bu yönetim anlayışı, önceki Müslüman Türk devletlerinin mirasını da taşımaktadır. Şeriatın yanı sıra örf ve adet hukukunun da varlığı, Osmanlılardan önceki Türk İslam devletlerinde de belirgin bir şekilde görülmüştür. Bu özgün hukuk düzeni, yerel yönetimde liyakate dayalı bir yaklaşımı desteklemiş ve her memlekette, bilgisi, dürüstlüğü ve dindarlığıyla öne çıkan müfettişlere görevler verilmiştir.

Müfettişlerin sahip olması gereken bilgi, Osmanlı İmparatorluğu'nun hukuki ve yönetsel yapısı, özgün koşullar ve tarihsel mirasın birleşimiyle şekillenmiştir. Bu yapı, hem İslam hukukuna dayalı bir çerçeveye hem de örf ve adetlerin dikkate alındığı bir hukuk nizamını içermekteydi.

‘‘Has haremeleri hademelerinden silâhtan olan İbrahim paşayı, birdenbire vezîr-i âzam yapıp, eski kaideye riâyet etmedi. Zamanla her pâdişâh husûsî kullannı ileri çekip, az zamanda vezîr-i âzam eder oldu. O çeşit kimseler ise dünya ahvâlini bilmedikleri halde tazeliğe ve padişahın iltifatına mağrur olarak bilgili kimselere sormağa da tenezzül etmediler. Gafletleri son haddinde olmakla âlemin düzeni bozuldu (Koçi Bey, 1972: 68).’’

Sultan Süleyman Han'ın yönetimde yaptığı hataları dile getirirken ikinci madde olarak yukarıdaki paragraf ifade edilmiştir.

Osmanlı İmparatorluğu'nun tarihsel evrimindeki yönetim değişiklikleri ve bu değişikliklerin getirdiği sonuçlar, ülkenin geleceği üzerinde derin etkilere sahiptir. Haremlerden yükselen bireylerin, örneğin İbrahim Paşa gibi, hızla ve beklenmedik bir biçimde Vezir-i Azam unvanına yükseltilmesi, eski yönetim kaidelerine uymama eğilimini yansıtmaktadır. Bu yaklaşım, sonradan bir gelenek halini alarak, padişah dönemlerinin hızlı yükseliş ve atanma politikalarına dönüştü.

Bu tür hızlı terfi politikaları, deneyimsiz ve bilgi eksikliği olan bireyleri hızla üst düzey pozisyonlara getirme eğilimi taşımaktadır. Ancak, bu kişiler dünya işlerini anlamadıkları için, kendi bilgisizliklerini fark edemeyerek mağrur bir tavır sergilemişlerdir. Bu durum,

devletin yönetim mekanizmalarını zayıflatmış ve istikrarsızlığa yol açmıştır.

Bu örnekler, liderlik pozisyonlarının gerektirdiği bilgi ve deneyimin ne kadar kritik olduğunu vurgulamaktadır. Bilgisizlik ve kendini aşırı değerli görme, bir ülkenin yönetiminde kaosa neden olabilir. Liderler, sadece yükselişlerini hızlandırmak ve padişahın iltifatını kazanmak yerine, gerçek dünya işlerini anlamalı ve gereken bilgi birikimine sahip olmalıdır. Tarih, bu tür yanlış yönlendirmelerin, bir ülkenin istikrarını ve düzenini tehlikeye attığını göstermektedir.

Günümüzde de bu ders, liderlik seçimlerinde ve yönetim pozisyonlarının doldurulmasında önemli bir rehber olmalıdır. Deneyimli ve nitelikli bireyler, liderlik pozisyonlarına atanmalı ve bilgi eksikliği veya mağrur tavır gibi tehlikeli eğilimlerden kaçınılmalıdır. Böylece, tarihten gelen bu önemli dersler, bir ülkenin istikrarını ve gelişimini sağlamak için gelecekteki liderlik kararlarını şekillendirebilir.

“Kırım Ham olan Gazi-giray Han ki, Cengiz oğullan sülâlesinden akıl ve İdrake bilgi ve irfan ile dünyaca meşhur, târih bilir, iz'an sâhibi, namı bir Han idi, (Koçi Bey 1972: 73).”

Yukarıdaki cümlelerin öncesinde Osmanlı ülkesindeki insan kaynaklarının değerinden, kalitesinden bahsediliyor. Bu paragrafın öncesinde, Osmanlı İmparatorluğu'nun zenginliği ve gücü vurgulanırken, insan kaynaklarının da önemi belirtilmektedir. Devlet-i âliyye olarak adlandırılan Osmanlı İmparatorluğu'nda, altın, gümüş ve bakır gibi madenlerin yanı sıra insan kaynağının da büyük bir değeri olduğu ifade edilmektedir. Bu ifade, insanların potansiyelini ve yeteneklerini birer değer olarak görmektedir.

“O arz ettiğin kadı, bilgili midir? (Koçi Bey, 1972: 128).” Eserde kadıların atama ve yönetimi ile ilgili yönetim usulüne ait bilgilere rastlıyoruz. Kadı atama yönetim felsefesinin şu şekilde olduğu ifade edilmektedir:

- a. Kadı Atama ve Görev Süresi:** Kadılar, Anadolu'da görev yaparken belirli bir süre sonra İstanbul'a çağrılır ve İstanbul'da kazasker (yüksek hukuk yargıcı) yanında iki yıl boyunca mülâzemet ederler. Bu süre boyunca, haftada bir gün kazasker divanına katılırlar ve hukuki konularda görüşlerini sunarlar.
- b. Kadıların İstekleri:** İki yıl boyunca mülâzemet etmiş olan kadılar, sürelerinin dolmasının ardından İstanbul'a gelerek padişaha başvurur. İstekleri, kendi görev

bölgelerinde kadılık yapmaktır. İstenen kadılık, önceden azledilmiş olan kadının görev yaptığı bölgedir.

- c. Dağıtım ve Yeniden Atama:** Müddetleri dolmuş olan kadıların istekleri padişaha iletilir. Padişah, istenilen kadılıkları yeni görev bölgelerine atar ve bu şekilde kadılar yeniden atanmış olur. Anadolu'da bulunan sekizyüz kadının süreleri dolduğunda İstanbul'da mülâzım olan kadılara yeni görev bölgeleri verilir.

Bu paragrafta anlatılan sistem, Osmanlı İmparatorluğu'nun kadı atama ve görev sürecini yansıtmaktadır. Bu süreç, merkezi yönetim tarafından düzenlenen ve denetlenen bir mekanizma olarak görülmektedir. Kadılar, belirli aralıklarla görev bölgeleri değiştirilerek farklı yerlerde hizmet etmeleri sağlanmış ve bu da yönetimde denge ve adaletin korunmasına yardımcı olmuştur.

Bu atama prosedürü sonrasında Koçi Bey Sultan İbrahim 'e atamanın liyakate göre mi yapılıp yapılmadığını çözmesi için atmaya yetkili Kazaskerlere yukarıda alıntısı yapılan soru sormasını telkin eder. Bu sorunun ana temasının bilgi olması dikkat çekmektedir. Eserde 'Sakin cahile kadılık verme' (Koçi Bey, 1972: 128) cümlesi bilgi kavramını tekrar tekrar etme telkinini pekiştirmektedir. Bilgi donanımı oldukça baskın bir yönetim tercihi olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bilgiden kasıt erdem mi etik mi yoksa mesleki yeterlilik midir? sorusu akla gelmektedir. Eserde burada bahsedilen bilginin aslında sadece erdem ve etik bilgisi olmadığı şu cümle ile açılanmıştır:

'Benim devletlû hüinkârım, Rumeli'de 450 kadılık vardır. Amma mülâzım da çoktur. Meselâ bir kadılığa on kişi mülâzımdır. İmtehan olurlar. Hangisi bilgi sâhibi ise hak onundur (Koçi Bey, 1972: 129).''Cümlede geçen imtehan kelimesi bilginin mesleki ve akademik olarak ölçüldüğünü gösteren bir delildir.

4.2.3. Koçi Bey Siyasetnameleri Yönetim Felsefesinde İtiraz Etme Eylemi

Eserde Yeniçeri Ocağı'na yabancı girmesine karşı çıkan, itiraz eden o dönemde Yeniçeri Ağası olan Ferhad Ağa'nın durumu anlatılmaktadır.

İlgili paragrafta, 909 (M. 1503) senesinde Osmanlı İmparatorluğu'nda Sultan Mehmed'in düğününün yapıldığı ve düğün etkinliklerinin iki ay boyunca gece gündüz devam ettiği anlatılmaktadır. Düğün sebebiyle etraftan çok sayıda insan toplanmış, kalabalık o kadar artmıştır ki, birçok insanın öldüğü ve kalabalığın kontrol edilemediği belirtilmektedir.

Halkı sıkışıklıktan kurtarmak amacıyla beziryağı ile yağlanmış tulumlar kullanılarak müdahale edilmiştir.

Sultan'ın düğünü sona erdiğinde, halkı eğlendiren tâife (topluluk) için bir hediye veya ödül verme gereği doğduğunda, halkın yeniçerilik yapmayı istediği ve başka bir taleplerinin olmadığı ifade edilmektedir. Padişah bu isteğe onay vererek, dönemin yeniçeri ağası olan Ferhâd Ağa'ya emir verir.

Ancak, Ferhâd Ağa ve ocak ağaları, bu durumun Osmanlı İmparatorluğu'nun askeri yapı ve kurallarına zarar vereceği konusunda endişelerini dile getirirler. Yabancı ve tanınmamış kişilerin ocaklarına girmesinin ve kuralların kaybolmasının, devletin zararına olabileceğini ifade ederler.

“Bunun üzerine padişah tarafından tekrar emrolundu. Adı geçen Ferhâd ağa, yine kabul etmeyip, azlolunmayı: kabul etti (Koçi Bey,1972: 42).” Bu cümle, itiraz edebilme felsefesi açısından incelendiğinde, güçlü bir liderin kararının altında yatan etkileri ve bu karara karşı çıkmanın nedenleri hakkında bir örnek sunmaktadır. İtiraz etme yeteneği ve karşı çıkma hakkı, liderlerin aldığı kararları sorgulamak, eleştirmek ve daha iyi sonuçlar elde etmek amacıyla kullanılabilecek bir özgürlüğü ifade eder. Ancak, itirazın nasıl ele alındığı ve sonuçları, çeşitli faktörler tarafından şekillendirilir.

İlgili yukarıdaki cümlede, padişah tarafından verilen emre karşı Ferhâd Ağa'nın itiraz etmediği ve azlolunmayı kabul ettiği görülmektedir. Bu durumda, Ferhâd Ağa'nın liderin yetkisine ve otoritesine itaat etme gerekliliğine vurgu yapılır. İtiraz etmeyeceği veya karşı çıkmayacağı önceden belirtilmiştir, bu da liderin kararı üzerinde bir değişiklik yapma amacının olmadığını gösterir.

Ancak, itiraz edebilme felsefesine göre, itiraz etmek veya karşı çıkmak, farklı bakış açılarını dikkate almak ve daha iyi bir sonuca ulaşmak için önemlidir. Ferhâd Ağa'nın kabul etmesi yerine, liderin kararını sorgulaması veya alternatif çözüm önerileri sunması, daha etkili bir sonuç elde etme potansiyeline sahip olabilir. İtiraz etmek, liderin hatalarını düzeltmek veya daha iyi bir yol bulmak için bir fırsat olarak kullanılabilir. Bu bağlamda, itiraz edebilme felsefesi, liderlik ve yönetim kararlarını geliştirmek amacıyla önemli bir rol oynar.

Bu paragraf, Osmanlı İmparatorluğu'nun iç işleyişi ve yeniçerilik gibi önemli askeri ve

sosyal kurumlarının nasıl işlediğine dair bir örnek sunmaktadır. Aynı zamanda, padişahın halkı memnun etmek ve ödüllendirmek istemesinin, devletin kurumsal düzeniyle çatışabileceği durumları ortaya koymaktadır.

*“Defter-i hâkânî ve mâliye kâtipleri doğru ve dindar olup, her zümreye had ve miktar tâyin olunup, fazla ve noksan kabul etmeye... (Koçi Bey: 1972: 64).”*Cümlede kabul etmeye ifadesi ile itiraz etme eylemi görülmektedir. Cümlenin ait olduğu paragrafta Osmanlı İmparatorluğu'ndaki yönetim ve askeri yapıya dair çeşitli düzenlemeler ve atamalar hakkında bilgi verilmektedir. Bu düzenlemelerin amacı, devletin düzenini ve verimliliğini artırmak olarak görünmektedir. Ayrıca, farklı görevlerde çalışan kişilere uygun görev ve sorumluluklar verilmesi vurgulanmaktadır.

Cümlenin içinde geçen "fazla ve noksan kabul etmeye" ifadesi, mâliye kâtiplerinin dürüst ve dindar olması gerektiğini ve her zümreye uygun had ve miktarın tayin edilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Ancak, "fazla ve noksan kabul etmeye" ifadesi, aslında bir tür itirazın potansiyelini işaret etmektedir. Bir mâliye kâtibi, hakkaniyet ve adalet ilkesine dayanarak, kendisine tayin edilen had ve miktarın gerektiğinden fazla veya eksik olduğunu düşünürse, bu duruma itiraz etme hakkını kullanabilir.

Bu bağlamda, itiraz etme felsefesi, mâliye kâtiplerinin veya diğer kişilerin verilen görev veya sorumlulukları sorgulama ve eleştirme yeteneklerini içerir. Bu tür itirazlar, hataların düzeltilmesine ve daha adil bir düzenin sağlanmasına yardımcı olabilir. Dolayısıyla, bu cümle itiraz etme felsefesini temsil eden bir örneği yansıtarak, bireylerin ve toplumun refahı için önemli olan farklı düşünce ve eleştiri süreçlerini vurgulamaktadır.

Padişah hasları ve mukaatahar ki, - Devlet haiznesidir - vezîr-i âzam Rüstem Paşa, çalıştığım göstermek için şeriata aykırı olarak iltizâma verdi. İltizâmı, nâmuslu eminler kabul etmediklerinden, namussuz, fâsik yahudi eminler eline girerek mukataa ve pâdişâh Has'ı olan köylerin mahv ve harab olmasına sebep oklu. (Koçi Bey,1972: 69)

Bu cümlelerdeki "namuslu eminler kabul etmediklerinden, namussuz, fâsik Yahudi eminler eline girerek" ifadesi, yönetim felsefesindeki itiraz etme eylemini ve bu eylemin sonuçlarını örneklemektedir.

Padişah hasları ve mukaatahar, vergi toplama ve yönetimle ilgili görevleri yerine getiren kişilerdir. Bu cümlede, vezîr-i âzam Rüstem Paşa'nın, devletin mali işlerini göstermek amacıyla şeriata prensiplerine aykırı olarak iltizâm (kiralama) yöntemine başvurduğu belirtilmektedir.

Ancak, burada itiraz etme felsefesi açısından önemli bir sorun ortaya çıkmaktadır. "İltizam" sisteminin namuslu eminler tarafından kabul edilmediği ifade ediliyor. Bu, eminlerin, sistemin adil olmadığını düşünerek kabul etmeme eylemini gerçekleştirdiğini gösterir. Bu durumda, yönetimin uyguladığı politika veya yöntemlere karşı çıkmak, halkın veya ilgili paydaşların itiraz etme hakkını kullanmalarına yol açmıştır.

Ancak, kabul etmeme eyleminin sonuçları da vurgulanmaktadır. Namussuz ve fâsik Yahudi eminler, kabul etmeme nedeniyle devreye girerek mukaataa ve padişah Has'ı olan köylerin mahv ve harap olmasına sebep olmuşlardır. Bu durum, itirazın veya kabul etmeme eyleminin, bazen olumsuz sonuçlar doğurabileceğini ve dengeyi bozabileceğini gösterir.

Sonuç olarak, bu cümle itibarıyla itiraz etme eylemi, yönetimde alınan kararlara veya uygulanan politikalara eleştirel bir bakış açısı getirme ve adaletsizlikleri ortaya çıkarma amacı taşıdığını göstermektedir. Ancak, itirazın sonuçları ve yönetimde dengeyi sağlama zorluğu da vurgulanmaktadır.

4.2.4. Koçi Bey Siyasetnameleri Yönetim Felsefesinde Organize Etme /Düzen Eylemi

Eserde ‘‘Devlet Düzenine Ait, Gorice’li Koçi Bey’in Adaletlû Mehabetlû, Râbi Sultan Murad Han Gaziye Verdiği Risaledir’’ (Koçi Bey,1972: 3) başlığı altında devlet düzenine ait düşünceler bulunmaktadır. Bölümde özetle şu ifadelere yer verilmektedir: Başlangıçta, padişahın malum olmalıdır ki ülkenin ve milletin düzeni, dinin ve devletin prensiplerinin sağlam temellere dayandırılmasıyla sağlanabilir. Ardından, Rabbülâlemin'in emaneti olan reaya ve beraya dair durumlarını göz önünde bulunduran dini bilginler ve cihat yolunda canını feda eden mücahit gaziler, padişahın hoşnutluğunu kazanarak her kesimin en erdemlilerine saygı göstermeli ve kötülerine karşı saygılı davranmalıdır. Geçmişteki padişahlar, Allah'ın onları cennetinde yüceltsin, her konuda örnek alınacak kişiler olarak hükümlerine uygun davrandılar. Onların takdir edilen ahlaki değerleri ve takdir edilen tutumlarıyla yol alınmalıdır. Özetle, devlet düzeni terimi sık sık kullanılmalıdır; çünkü her şeyde bu düzenin yönergelerine uymak için uygun insanlar bulunmalıdır.

Bölümde özetle verilmek istenen ana fikir şöyle ifade edilebilir: Devlet düzeni, toplumun istikrarı ve refahı için temel bir gerekliliktir ve bu düzenin sağlanması, tarih boyunca örnek alınacak liderlerin ahlaki değerleri ve tutumlarıyla desteklenmelidir

(...) *Sultan Süleyman han gaziye4 gelinceye kadar bizzat, adalete kavuşmuş olan divân-ı*

hümâyunda hazır olup (...) (Koçi Bey, 1972: 5).

Devlet düzenini sağlamak için bütün padişahların Sultan Süleyman' a kadar Divan-ı Hümayuna bizzat katıldıkları eserde belirtilmiştir. Padişahlar adaletin hâkim olduğu divan-ı hümâyunda bizzat yer alarak memleket, millet, halk, hazine, para ve diğer önemli konularla yakından ilgilenmişlerdir. Devlet düzeni, bu adil yönetim anlayışı ve dini sadakatle sağlanmıştır.

“Bilginlerin hallerinin düzenli olması, din ve devletin en mühim hususlardandır (Koçi Bey, 1972: 24).” Bu cümle, bilginlerin ve din adamlarının davranışlarının düzenliliğinin hem dinin hem de devletin sağlam temeller üzerine inşa edilmesi için hayati öneme sahip olduğunu vurgular. Bilginlerin istikrarlı ve ahlaki duruşları, toplumun değerlerine rehberlik ederken, devletin işleyişini de etkileyerek adil ve dengeli bir yönetim sağlama yolunda kritik bir rol oynar. Bu nedenle, bilginlerin ve din adamlarının düzenli ve örnek tutumları, toplumsal ve siyasi dengeyi sürdürmeye yardımcı olur.

“Din ve devletin düzenine çalışır olup, halkın ahvâli ile ilgilenirlerdi (Koçi Bey, 1972: 25).”

Yukarıdaki cümle Şeyhülislam makamının yönetim felsefesine ait düzen kavramını anlatan bir telkindir. İnalcık'a göre ilk Osmanlı sultanları kanun koyarken fakihlere danışmışlar, devlet bir imparatorluk vasfına ulaşınca da şeyhülislamlık kurumunu kurarak bu geleneği devam ettirmişlerdir.

Şeyhülislam, Osmanlı İmparatorluğu'nda din ve devlet düzeninin birbirine entegre edildiği kilit bir figürdür. İslam hukuku ve değerleri, devlet işlerinin düzenlenmesinde merkezi bir role sahiptir. Şeyhülislam, dini otoriteyi kullanarak toplumsal düzeni sağlamayı ve istikrarı korumayı amaçlar. Bu nedenle, hukuki meselelerin çözümünde, toplumsal adaletin temini ve yöneticilere dini sorumlulukların hatırlatılmasında kritik bir görev üstlenir. Şeyhülislamın etkisiyle, dinî değerler devlet düzeninin merkezine konumlandırılır ve toplumsal denge, dayanışma ve istikrarın sağlanması hedeflenir.

“Nihâyet, 1003 (M. 1594) tarihinden beri düzen bozulup, evvelce şeyhülislâm olan Sunullah Efendi, birkaç defa yersiz olarak azlolundu (Koçi Bey, 1972: 27).”

Düzen, bir toplumun, devletin veya kuruluşun işleyişindeki istikrarlı ve organize yapıyı ifade eder. Bu yapı, toplumsal düzen, hukukun üstünlüğü, yönetim otoritesi ve sosyal dengeyi içerebilir. Ancak Sunullah Efendi gibi yüksek mevkideki bir şeyhülislamın yersiz

olarak azlolunması, bu düzenin sarsılmasına neden olabilir:

- a. Yönetimde Kararsızlık ve Süreksizlik:** Şeyhülislam gibi dini liderler ve diğer devlet büyüklerinin sık sık azlolunması, yönetimde kararsızlık ve süreksizlik yaratabilir. Bu durum, toplumsal düzenin sürdürülmesini ve halkın güvenini zayıflatabilir.
- b. Hukukun Üstünlüğünün Zedelenmesi:** Düzenin bozulması, hukukun üstünlüğünün sarsılmasına ve adaletin sağlanmasının zorlaşmasına neden olabilir. Yetersiz açıklamalar veya gerekçelerle gerçekleşen azlolmalar, hukuki süreçlere zarar verebilir.
- c. Toplumsal Hoşnutsuzluk ve İsyan:** Azlolmaların sürekli tekrar etmesi, toplumsal hoşnutsuzluğa ve hatta isyanlara yol açabilir. Halk, düzensizlik ve keyfi uygulamalar nedeniyle devlete ve yöneticilere güvenmeyebilir.
- d. Liderlerin Güvenirliğinin Azalması:** Sürekli azlolunan liderlerin güvenirliliği ve itibarı azalabilir. Bu da liderlerin toplumsal düzeni sağlama kabiliyetini zayıflatabilir.

Metinde bahsedilen azlolmalar, düzenin bozulmasına neden olan ve toplumsal istikrarı tehdit eden faktörler olarak görülmektedir. Azlolmaların sıkça yaşanması, halk arasında güvensizlik yaratarak devletin ve yöneticilerin otoritesini zayıflatabilir. Bu da toplumsal düzenin sağlanmasını ve yönetimin etkinliğini olumsuz etkileyebilir.

‘‘Eğer kanundan fazla mülâzımlık verilmez ve hak sâhibi olanlardan başkası alınmaz, bilgin ile câhil bir tutulmazsa, Allah’ın fazlı ile tez düzene girer (Koçi Bey: 1972: 30).’’

Osmanlı’da mülazım yazılma –yazdırılma konusunda sıkıntılar görülmüştür. Bazı dönemlerde mülazımlıklar yazıldığı zaman bir grup gelip yazılıp, arkasından daha güçlüsü gelip onu iptal ettirerek kendini mülazım yazdırıyordu (Kaytaç,2016: 403).

Koçi Bey bu konuda düzene ihtiyaç olduğunu belirtiyor. Şu konularda düzene ihtiyaç olduğunu tespit ediyor: Osmanlı İmparatorluğu’nun yönetim ve bürokrasi yapısında yaşanan mülâzımlık sistemi üzerinden ortaya çıkmaktadır. Mülâzımlık terimi, devlet memurlarının bir yere atanmaları için verilen geçici görevlere atıfta bulunmaktadır. Ancak metinde belirtilen sorunlar, bu sistemin istenmeyen sonuçlar doğurduğunu göstermektedir:

- a. Mülâzımların Fazla Verilmesi:** Mülâzımlık görevleri, arpalık veya vazife gibi nedenlerle sıkça verilmeye başlamıştır. Bu durum, geçici olarak atanmış kişilerin

fazlalığına neden olmuş ve istikrarsızlık yaratmıştır.

- b. Mülâzımlık Kanunun Üzerinde Verilmesi:** Mülâzımlık görevlerinin kanunda öngörülenden daha fazla verilmesi, düzeni bozmuş ve kurumsal yapıyı sarsmıştır. Bu da verimsizliğe ve adaletsizliğe yol açmıştır.
- c. Diyânet ve Emânetin Yokluğu:** Mülâzımlık sistemine dayalı olarak atanmış olan bazı kazaskerlerin dinî ve ahlaki sorumlulukları taşımadığı belirtilmektedir. Bu durum, görevlilerin niteliksizliğine ve mülâzımlık sisteminden kaynaklanan sorunlara işaret etmektedir.
- d. Aşırı Mülâzımlık Yüzünden Kadıların Durumu:** Mülâzımların aşırı sayısının sebep olduğu bir diğer sorun, kadıların atanma süreçlerinin uzaması ve belirsizliğidir. Bu da kadıların işsiz kalmasına veya mülâzımlık beklemelerine yol açmıştır.
- e. Çözüm Arayışı ve Öneriler:** Metinde, mülâzımlık sisteminin düzeltilmesi gerektiği vurgulanmaktadır. Kanundan fazla mülâzımlık verilmemesi, nitelikli ve hak sahibi kişilerin atanması önerilmektedir.

Özetle, metindeki problem, Osmanlı İmparatorluğu'ndaki mülâzımlık sisteminin kötüye kullanılması ve istenmeyen sonuçlara yol açmasıdır. Bu durum, devlet yönetiminin etkinliğini ve adaleti olumsuz etkilemiştir.

‘‘Halâ mevcut olan ulûfelî taifeler beyanındadır’’ (Koçi Bey,1972: 37). Başlığı altında düzen ile ilgili tespitler yer almaktadır. Halil İnalıcık "Tanzimat nedir?" adlı makalesinde, haklı olarak, Tımar Rejiminin bozuluşunun büyük bir önem taşıdığını ileri sürerek bu iki eserin ana fikirlerini kaydetmiştir. Burada, Tımarlı Sipahinin seneden seneye azalmasına karşılık, Ulûfeli askerin miktarının artması neticesi, hazinenin yükünün ağırlaştığı da rakamlarla ifade olunmuştur (İnalıcık,1958: 240).

Yukarıdaki başlık altında düzenin bozulması ile ilgili özetle ulûfeli kul taifesinin durumu ile ilgili birçok düzensizlik tespit edilmiştir. Maaş alan askeri personelin çok olmasından şikâyet edilmesi ‘‘Bu kadar çok kula mevâcip mi yetiştir? Bu kadar mevâcibe hazine mi dayanır?’’ cümleleri ile ifade edilmiştir. Yani tımar sistemi, düzeni ile maaşlarını alan personel artık direk devlet hazinesine yük olmaktadır.

Bu paragrafta ifade edilen problem, Osmanlı İmparatorluğu'nun askeri ve sosyal yapılarında meydana gelen çalkantılara ve bozulmalara dikkat çekmektedir. Tımar

sistemi, Osmanlı İmparatorluğu'nun erken dönemlerinde askeri teşkilatlanmanın temelini oluşturuyordu. Ancak zamanla bu sistemdeki değişiklikler ve ulufe (ücret) ödenerek bölüklere katılanların artışı, düzenin bozulmasına neden oldu. Bu durum, askeri yetenek ve liyakatin değil, para ve etkileşimin öne çıkmasına yol açtı.

Ulufeye dayalı bölüklerin kurulması, askeri disiplinin ve sadakatin zayıflamasına, bu bölüklerin bireysel çıkarlar için kullanılmasına ve sivil halka yönelik zulümlerin artmasına yol açtı. Tımar sisteminin bozulması, sadece askeri alanda değil, toplumsal düzenin sarsılmasına da neden oldu. Askeri ve sosyal yapının bozulması, Osmanlı İmparatorluğu'nun istikrarını ve gücünü tehlikeye attı.

Sonuç olarak, bu paragraf Osmanlı İmparatorluğu'ndaki tımar sisteminin çöküşünü ve ulufeye dayalı bölüklerin artışının yarattığı düzensizliği ve toplumsal zulmü ele almaktadır. Bu durum, imparatorluğun içsel güç kaybını ve sosyal huzursuzluğunu gösteren önemli bir problem olarak değerlendirilebilir.

*‘‘O târihlerden beri her kim isterse bu yol ile girer oldular. Düzen kalktı (Koçi Bey, 1972: 39).’’*Ulufeli personelin düzeninin artması ve ekonomik düzenin bozulması ile ilgili tespitler bu cümle ile devam etmiştir. Bu paragrafta, tımar sisteminin bozulmasının ve ulufeye dayalı bölüklerin artışının yarattığı düzensizliğe dikkat çekilmektedir. Düzen kavramı, askeri, idari ve sosyal açılardan zarara uğramıştır. Ayrıca, sonradan çıkma usuller ve keyfiyetlerle bölüklere katılımın yaygınlaştığı ve bu yeni katılanların çeşitli usullerle kayıt altına alındığı vurgulanmaktadır. Bu problemin detaylarını ve etkilerini aşağıdaki şekilde özetleyebiliriz:

- a. **Düzensizlik ve Yetki Gaspı:** Tımar sisteminin çökmesiyle düzen bozulmuş ve ulufeye dayalı bölüklerin artışıyla yetki gaspı ve keyfiyetler yaygınlaşmıştır. Ölüm durumunda bile bu tür bölüklerin yöntemleri devam etmektedir.
- b. **Veledes ve Sonradan Çıkma Unsurlar:** "Veledes" olarak adlandırılan sonradan çıkma askerlerin bölüklere katılması, düzenin sarsılmasına ve niteliksiz kişilerin orduda yer almasına neden olmuştur.
- c. **Geçmiş Dönem ve Değişen Ahlaki Değerler:** Geçmişteki hükümdarlar döneminde böylesi düzensizlikler ve ulufeye dayalı atamalar görülmemişken, bu dönemde ahlaki değerlerin değişmesi sonucu böylesi durumların ortaya çıktığına vurgu yapılmaktadır.

d. Toprak Dağılımı ve Serhadlerin İstilas: Bölük taifesi arasında yaygınlaşan bu durum, toprak dağılımını etkilemiş ve serhad bölgelerine yayılarak yerleşik hayata zarar vermiştir.

e. Askeri Etkinlik ve Düşük Performans: Bu bölüklerin niteliksiz olması ve düzensiz bir şekilde atandığı için, askeri etkinlik azalmış ve seferlerde verimsizlik gözlenmiştir.

f. Ekonomik ve Sosyal Sonuçlar: Devletin hazinesinden ulufe alan bu bölükler, ekonomik açıdan da sorun yaratmıştır. Bu durum, askerler arasında motivasyon düşüklüğüne ve halk arasında güven eksikliğine yol açmıştır.

Sonuç olarak, paragrafta Osmanlı İmparatorluğu'nun askeri düzeninin bozulması, ulufeye dayalı bölüklerin yaygınlaşması ve sonradan çıkma unsurların etkisiyle düzensizlik ve kaosu ortaya çıktığı anlatılmaktadır. Bu durum, devletin askeri gücünü, toplumsal düzeni ve ekonomisini olumsuz etkilemiştir.

Düzenin bozulması sonucunda olması muhtemel sonuç şu şekilde ifade edilmiştir: “Bölük tâifesi bu şekilde olunca, âlemde düzen nice olur? Padişah hizmetleri nice görülür?”

O cihetten kötülük, kavga, fitne ve fesad âlemden eksik olmayıp düzen bozuldu (Koçi Bey, 1972: 43). Düzenin bozulması ile ilgili yukarıdaki cümlenin devamında şu tespitler yapılmıştır: Bu paragrafta, askeri ve yönetsel düzenin bozulduğu, çavuş sayısının arttığı, disiplinin zayıfladığı ve farklı meslek gruplarından insanların askeri görevlere atanmasının düzeni alt üst ettiği belirtilmektedir. Bu durumun askeri etkinliği, toplumsal düzeni ve ekonomiyi olumsuz etkilediği ifade edilmektedir.

a. Düzenin Bozulması ve Çavuşların Artışı: Çavuş sayısının eskiden üç neferden kırk-elli kadar çavuş olduğu ifade ediliyor. Bu durum, askeri hiyerarşinin ve disiplinin zayıfladığını göstermektedir. Serâser kuşanan mumcular taifesi gibi çeşitli grupların yüzden fazla olup her birinin odalara sahip olma isteği, düzenin bozulduğunu ve askeri teşkilatın kontrolünün zayıfladığını göstermektedir.

b. Meslek Gruplarının Askeri Atamalara Katılımı: Farklı meslek gruplarından, hatta milletlerden (Türk, Çingene, Tatar, Kürt, vb.) insanların askeri atamalara katıldığı belirtiliyor. Bu durum, askeri disiplinin yerine farklı kimlik ve becerilere dayalı bir düzenin geldiğini gösterirken, bu durumun usul ve kaideleri bozduğu ifade ediliyor.

c. Usul ve Kaidelerin Bozulması: Bu paragrafta "usul ve kaidelerin bozulduğu"

ifadesi iki kez kullanılıyor. Bu ifade, askeri hiyerarşinin ve düzenin bozulduğunu, kuralların ve disiplinin çöğendiğini vurguluyor.

d. Düzenin Etkilenmesi ve Fitne-Fesadın Artması: Bu düzensizliğin sonucunda, çeşitli kötölüklerin (fitne, fesat, kavga) arttığı ve düzenin bozulduğu ifade ediliyor.

Kanun ve kaide kalktığı için, toplumsal ve askeri istikrarın kaybolduğı anlatılıyor.

Paragraftaki "düzen" kelimesi, Osmanlı İmparatorluğu'nun askeri ve sosyal yapısının karmaşık ve disiplinsiz bir duruma geldiğini vurgulamak için sıkça kullanılmıştır. Bu ifadeler, tımar sistemi ve askeri teşkilatın bozulması sonucu ortaya çıkan düzensizliği anlatarak, toplumsal ve askeri disiplinin kaybedilmesinin olumsuz sonuçlarını göstermekte ve Osmanlı İmparatorluğu'nun gücünün azaldığına işaret etmektedir.

Adâlet, ömrün uzunluğuna sebeptir. Fukara ahvâlinin düzeni padişahların cennetlik olmasına sebep olur (Koçi Bey, 1972: 47). Bu ifadelerden hareketle şu tespitlere ulaşıldı. Son zamanlara gelinceye kadar Osmanlı devleti arazi ve reaya kanunnameleri, teşkilât ve esasları hakkında bildiklerimiz, vakanüvis tarihleriyle hususî tarihlerdeki izler, Ahmet Vefik Paşanın (Fezleke-i Tarihi Osmanî) si ile Mustafa Nuri Paşanın (Netayicül Vukuat) isimli mühim eserindeki kısa icmaller ve Ayn-i Ali Efendinin (Kavânin-i Al-i Osman Der Hulasâi Mezzamin-i Defter-i Divan) adlı risalesi ve diğör bazı mühim risalelerdeki kayıtlarla Tarih-i Osmanî Encümeni Mecmualarında neşredilen ve kütüphanelerde yazma olarak dağınık bir halde bulunan ve bu meseleleri dolayısıyla zikreden birkaç kanunname parçasındaki malumattan ibaretti (Çağatay, 1947: 483). Koçi Bey Risalesi'nde de bu konuya ayrıntılı yer verilmiştir.

Yukarıdaki sonuç cümlesi vergi düzensizliği sonrasında söylenmiştir. Eserde vergi ile ilgili şu tespitleri yapabiliriz: Osmanlı İmparatorluğu'nda adalet düzeninin bozulmasının ve vergi sisteminin ağır haksızlıklara neden olmasının etkileri anlatılmaktadır. "Düzen" kelimesi, adaletin ve sosyal dengeyi sağlayan sistemlerin nasıl çöktüğünü vurgulamak için sıkça kullanılmıştır.

a. Adalet Düzeninin Bozulması ve Vergi Sistemindeki Haksızlıklar: Bu paragrafta, padişahın yazısının tahsil edilerek hazineye aktarılması gereken miktardan bahsedilirken, vergi tahsilatında yaşanan haksızlıklara dikkat çekilmektedir. Vergi sistemindeki bozukluk ve aşırı yük, reâyâyâ (sivil halk) zulüm ve haksızlık olarak geri dönmüş, böylece halkın yaşamı olumsuz etkilenmiştir.

b. Etkilenen Alanlar ve Zulümün Yükselmesi: Özellikle vergi artışlarının reâyâyâ zulüm ve haksızlık olarak yansıdığı ifade edilmektedir. Vergi miktarındaki artışlar, evler, hayvanlar ve hatta İslam ülkelerinin genelinde ekonomik sıkıntılara neden olmuş, halkın durumu perişan hale gelmiştir.

c. Toprakların El Değiştirmesi ve Adaletsiz Atamalar: Vergi sisteminin yanı sıra, toprakların el değiştirmesi ve adaletsiz atamalar da adalet düzeninin bozulduğunun bir yansımasıdır. Toprakların düşman eline geçmesi, vakıf ve paşmaklık olması veya vezirlerin sahiplenmesi, halkın haklarının ellerinden alındığını göstermektedir.

d. Zulmün Korkunç Etkileri: Adalet düzeninin bozulması ve vergi haksızlıklarının, insanların yaşamını olumsuz etkilediği ve halk arasında çeşitli zorluklara yol açtığı belirtilmektedir. Zulme uğrayanların ahı ve gözyaşlarının, toplumsal huzuru ve düzeni tehdit ettiği vurgulanmaktadır.

e. Yorum: Paragraftaki sıkça kullanılan "düzen" kelimesi, Osmanlı İmparatorluğu'nda adalet ve toplumsal denge konularının nasıl bozulduğunu vurgulamak için önemli bir ifadedir. Vergi sistemindeki haksızlıklar, toprakların el değiştirmesi ve adaletsiz atamalar, adalet düzeninin nasıl çöktüğünü ve halkın yaşamını nasıl etkilediğini anlatırken, "düzen" kelimesi de bu durumun yarattığı düzensizliği ve karmaşıklığı vurgulamaktadır. Bu metin, adaletin ve düzenin nasıl sarsıldığını ve bunun toplumun genel refahını ve istikrarını nasıl tehdit ettiğini anlatarak, adaletin ve düzenin önemini vurgulamaktadır.

‘‘Asker tâifesî ve bazı memlekete âlt ahval bey anındadır (Koçi Bey, 1972: 51).’’ Bu başlık altında askeri düzen ile alakalı tespitler bulunmaktadır. (...) eğer âlemin düzeltilmesi hususunda bir tedarik görülmezse ve bu nazlı memlekete bir düzen verilmezse ümmet-i Muhammed (nefsi, nefsi) deyüp, reâyâ ve berâyâ -tamamen berbad olur (Koçi Bey, 1972: 51) ifadesi memleket düzeninin önemine vurgu yaparak yazarın vermek istediği telkinler için ön söz oluşturuyor. Askerlerin itaat etmemesi, zabitlerin disiplini sağlayamaması ve nasihatlerin etkisiz kalması üzerinde durulmaktadır.

a. Asker Tâifesinin İtaatsizliği ve Zabitlerdeki Disiplinsizlik: Paragrafta, askerlerin itaat etmemesi ve zabitlerin inzibatı sağlayamamasının neden olduğu düzensizlik ve disiplinsizlik belirtilmektedir. Asker tâifesinin kontrol edilemez hale geldiği anlatılırken, zabitlerin disiplin uygulamada zayıf kaldığına dikkat çekilmektedir.

b. Nasihat ve İltifatın Etkisizliği: Askerlerin itaatsizliğinin nasihat veya iltifat ile

düzeltilmeyeceği ifade edilmektedir. Bilginlerin, şeyhlerin ve hocaların nasihat etmeleri, hatta lütuf ve ödülleri sunmaları bile asker tâifesinin düzen ve itaat sorunlarını çözmede etkili olamamaktadır.

c. İtaat ve Dinî Değerlerin İhlali: Bu paragraf aynı zamanda, askerlerin İslam padişahının emrine aykırı hareket etmelerinin dinî ve ahlaki değerlere zarar verdiğini vurgulamaktadır. Bu durum, askerlerin itaatsizliğinin yalnızca düzeni değil, aynı zamanda toplumsal ve dini değerleri de sarsmaktadır.

Özetle, paragrafta, asker taifesinin itaatsizliği ve zabitlerin disiplinsizliği nedeniyle düzenin bozulduğu ve nasihat veya lütuf ile düzeltilemediği anlatılmaktadır. İslamî değerler ve toplumsal düzenin ihlali, askeri teşkilatın işleyişini ve toplumun huzurunu olumsuz etkilemektedir.

İlgili bölümde askeri düzensizliğin ne derece olduğu padişaha ifade edilerek gerekli düzen hamleleri yapmasının telkini verilmiştir. Bu hamleler şöyledir: Kahr İle Zaptolunma ve Büyük Padişahların Yaklaşımı: Paragrafta, düzenin sağlanmasının yumuşaklıkla değil, kahr ile gerçekleşebileceği ifade edilmektedir. Büyük padişahların geçmişte altı bölük halkını, yeniçeri ocakları ile veya tımar askerleri ve zeâmet sahipleriyle disiplin altında tuttukları belirtilmektedir. Bu yaklaşım, zaptedilmekte zorluk yaşanan askeri birimlerin disiplin altına alınmasında etkili olduğunu ifade etmektedir.

a. Zeâmet ve Tımar Sistemi: Eski dönemlerde zeâmet ve tımar sisteminin askeri disiplini sağlamak için kullanıldığı ve bu sistemlerin yeniden devreye sokulmasının önerildiği ifade edilmektedir. Ancak bu sistemlerin tamamen kaybolduğu ve yerine yeniçeri ve sipâhi gibi askeri unsurların geçtiği belirtilmektedir.

b. Padişahın Alakası ve Ulûfeli Askerlerin Azaltılması: Düzenin sağlanması için padişahın ilgisinin önemine vurgu yapılmaktadır. Eğer padişah, askerlere gereken ilgiyi gösterirse, bu sürecin daha kolay gerçekleşebileceği ifade edilmektedir. Ayrıca ulûfeli askerlerin azaltılmasının önerildiği ve bu şekilde masrafların düşürülmesinin hedeflendiği belirtilmektedir.

c. Düzenin Yeniden Sağlanması ve Saltanatın Parlaklığı: Paragrafta, bu önerilerin uygulanması durumunda, Allah'ın izniyle düzenin yeniden sağlanacağı ve Saltanat-ı âliyenin (yüce saltanat) eskiden olduğu gibi parlayacağı ifade edilmektedir. Bu cümle, düzenin sağlanmasının hem içsel düzeni hem de devletin parlaklığını etkileyebileceğini vurgulamaktadır.

“Âlemin düzeni, padişahların mübarek kalblerine bağlıdır (Koçi Bey, 1972: 62).” İlgili

cümledeki "düzen" kelimesi, toplumsal ve devlet düzeninin padişahların kalpleri ve yönetimleri ile nasıl ilişkilendirildiğini ifade ediyor. "Düzen", burada bir denge, düzenlilik ve uyum hali olarak anlaşılmaktadır.

Padişahların kalplerinin mübarek olması ve doğru yönde olması, toplumun düzenini sağlamak açısından temel bir faktördür. Padişahlar, bir nevi âlemin kalbi olarak görülmektedir, çünkü onların yönetimi ve kararları bütün toplumu etkiler. Eğer padişahlar doğru hükümler alıp iyiliğe yönelirlerse, âlemde düzen ve refah hâkim olur. Ancak tersine, kötülüğe yönelmeleri halinde toplumda sıkıntılar ve dengesizlikler ortaya çıkar.

Bu bağlamda, "düzen" kelimesi, sadece toplumsal düzeni değil, aynı zamanda doğanın ve bereketin dengesini de ifade eder. Ağaçların meyve vermemesi ve toprakta bitki yetişmemesi gibi olumsuzluklar, padişahların yönetim tarzlarının âlemin düzenini nasıl etkilediğini anlatır.

Sonuç olarak, "düzen" kelimesi, padişahların yönetimine, kararlarına ve kalplerine bağlı olarak âlemin içinde bulunduğu denge ve düzen durumunu ifade etmektedir. Bu durumda, padişahların doğru yönetimiyle "düzen" sağlanabilir, toplum ve doğa uyumlu bir şekilde işler ve gelişir.

“Sultan Süleyman Hanım mübarek zamanlarında âlemin ihtilâline sebep olan maddelerin birincisi budur; (Koçi Bey: 1972: 68).” İgili cümlelerin ikinci maddesinde düzen ile ilgili ifadelere rastlanıyor: Osmanlı İmparatorluğu'nda harem kökenli kişilerin yetkilerinin artması ve hızla yüksek makamlara getirilmeleri sonucu düzenin bozulduğu anlatılmaktadır. "Düzen" kelimesi burada, devletin yönetsel, toplumsal ve hukuki yapısının işleyişine vurgu yapmaktadır.

- a. Haremlerden Gelen Kişilerin Yükselmesi:** Paragrafta, harem kökenli kişilerin, silâhtan gelen İbrahim Paşa örneği üzerinden, beklenmedik bir şekilde yüksek makamlara getirildiği anlatılmaktadır. Bu durum, eski kaideye (geleneğe) uymama olarak ifade edilmektedir.
- b. Padişahların Özel Kulları ve İltifatı:** Zaman içinde her padişahın özel kullarını yükselterek vezîr-i âzam (başvezir) yapmaya başladığı ifade edilmektedir. Bu kişiler, hızla yükselip önemli görevlere getirilmiştir.
- c. Bilgisizlik ve Mağrurluk:** Ancak, bu kişilerin dünya işlerini iyi bilmemeleri ve padişahın iltifatı sonucu mağrur bir tavır sergilemeleri belirtilmektedir. Bilgi sahibi olan kişilere danışmayı tercih etmeyip kendi bilgilerine güvendikleri ifade edilmektedir.

d. Gaflet ve Düzenin Bozulması: Paragrafta vurgulanan önemli bir nokta, bu kişilerin gaflet içinde olmalarıdır. Yani, gereken bilgi ve donanıma sahip olmadan önemli makamlara getirilen kişiler, yönetimde ve devlet işlerindeki dengeyi bozmaktadır. Bu nedenle, "âlemin düzeni bozuldu" ifadesi kullanılmıştır.

Sonuç Olarak: Paragrafta, harem kökenli kişilerin hızla yüksek makamlara getirilmesi ve bu kişilerin bilgi eksikliği, mağrurluk ve gafletleri sonucu düzenin bozulduğu vurgulanmaktadır. Bu da devlet yönetimindeki denge ve düzenin nasıl etkilendiğini anlatmaktadır.

‘‘Saâdetlû pâdişâhım ki, bu düzeltmeyi yapıp, halkın ahvâlinin düzenine ehemmiyet verirler, (...) (Koçi Bey, 1972: 86).’’ "Düzen" kelimesi, toplumun yaşam şartlarının, sosyal yapılarının ve yönetiminin düzenli ve denge içinde olmasını ifade eder.

a. Padişahın Yaklaşımı: Bu paragrafta, padişahın halkın durumunu düzeltmeye ve düzenlemeye verdiği değer anlatılmaktadır. Padişahın bu yaklaşımı, halkın hayat koşullarının ve refahının önemini göstermektedir.

b. Herkesin Hakkını ve Dirliği Sağlamak: Padişahın herkese hak ettikleri pozisyonları ve düzeni sağlama konusunda özen gösterdiği ifade edilmektedir. Bu, adaletin ve toplumsal dengeyi sağlamanın önemini yansıtır.

c. Haksızlığın Bertaraf Edilmesi: Padişahın haksızlığa karşı durduğu ve bunu bertaraf etmeye çalıştığı belirtilmektedir. Bu da düzenin sürdürülmesi ve adil bir toplumsal yapı oluşturulmasının hedeflendiğini gösterir.

d. Hayır İşleri ve Toplumsal Etki: Paragrafta ifade edilen düzenlemelerin, geçmiş hükümdarların yaptığı binlerce mescid ve cami inşa etmekten daha fazla fayda sağlayacağı belirtilmektedir. Bu ifade, padişahın toplumsal düzeni sağlama ve halkın hayatını iyileştirme amacını vurgular.

Sonuç Olarak: Bu paragrafta, padişahın düzenlemeler yaparak halkın hayatını ve durumunu iyileştirme konusuna gösterdiği önem ve bu düzenlemelerin toplum üzerindeki olumlu etkisi vurgulanmaktadır. "Düzen" kelimesi, toplumsal denge, adil yönetim ve halkın refahı gibi kavramları içeren geniş bir anlam taşır.

4.2.5. Koçi Bey Siyasetnamesi Yönetim Felsefesinde Hazine (Ekonomi) Yönetimi Kavramı

‘‘Büyük Osmanlı Padişahlarının Yüce Allah Onların Yerini Cennet Köşkleri Eylesin-Vezirlerin, Divân Ehlinin, Nedimlerinin ve Padişah Yakınlarının Ahvâli Beyânindedir’’

başlığı altında işlenen bölümde ekonomin idresi ile ilgili şu tespit yer alıyor: “*Sultan Süleyman han gaziye gelinceye kadar bizzat, adalete kavuşmuş olan divân-ı hümayunda hazır olup, memleket ve millet, bütün halk, hazine, para ve diğer büyük küçük işler ile tam mânâsıyla meşgul olurlar idi* (Koçi Bey, 1972: 5).”

Bu cümlede, Sultan Süleyman Han dönemine kadar olan bir dönemde, padişahlar ve yönetim yetkililerinin divan-ı hümayun adı verilen mahkemede adaleti sağlamak ve memleketin işlerini yönetmek için aktif olarak bulunduğu ifade ediliyor. Ancak, bu cümlede "hazine, para ve diğer büyük küçük işler" ifadesiyle özellikle para idaresine ve ekonomiye atıfta bulunuluyor gibi görünüyor.

Özellikle "hazine" kelimesi, devletin mali işlerini ve varlıklarını yönetme anlamına gelirken, "para" kelimesi ekonomi ve finans ile bağlantılıdır. Bu ifade, o dönemde hazine yönetimi ve parasal işlerin, padişahlar ve yönetim yetkilileri tarafından dikkatle izlendiğini ve yönetildiğini göstermektedir. Padişahlar, ülkenin ekonomik refahını ve mali istikrarını sağlamak için bu konulara bizzat ilgi gösteriyorlardı.

Sonuç olarak, bu cümlede hazine ve para yönetimi üzerindeki padişahların dikkatini ve bu konulara verdikleri önemi yansıtan bir öge bulunmaktadır. Bu, devletin ekonomik sağlamlığını ve mali yönetimin önemini vurgulayan bir ifadedir.

Yukarıda hazineden maaş alan taifelerin sayısı padişaha bildirilmiştir. Amaç hazineden maaş alan memur sayısındaki artışın hazineneye yükü ifade edilmiştir. İlgili bölümde hazine yönetimini olumsuz etkileyen problemler şu şekilde özetlenebilir:

1. "Mevâcibe hazine mi dayanır?" (Koçi Bey, 1972: 38) sorusu, hazine kaynaklarının nasıl kullanıldığına ve dağıtıldığına işaret ediyor. Mevcut sistemde, ulûfe adı verilen maaşlar ve ödenekler, bazı kişiler tarafından suiistimal edilip hazineye büyük bir yük getiriyor gibi görünüyor.
2. "Ulûfeye sahip olanlar" ve "kul namına olup, reaya ve berâyâyâ pek çok zulmedenler" (Koçi Bey, 1972: 38) ifadeleri, ulûfe olarak maaş alan kişilerin, halka zulmettiği ve adaletsizlik yaptığına dikkat çekmektedir. Bu, ulûfelerin kötüye kullanıldığına dair bir sorunu işaret ediyor.
3. "Sefer-i hümayunda yedi, sekiz bin adam mevcudu ancak bulunur. Fakat hepsinin ulufeleri, devlet hazinesinden alınır."(Koçi Bey, 1972: 40) cümlesi, askerî seferlerde gereken askeri gücün sağlanmasının zorluğunu ve bu gücün maliyetini ifade ediyor. Ancak, bu askerlerin ulufelerinin hazine tarafından karşılandığına dikkat çekiliyor.

Genel olarak, metin, ekonomik yönetimdeki sorunlar, adaletsizlikler ve düzensizlikler gibi problemlere odaklanmaktadır.

Eserde Padişah Hassı'nın hazine ile ilişkisi "reaya fukarası ahvali bey anındadır"(Koçi Bey, 1972: 46) bölümünde şu şekilde eleştirilmiştir:

- a. Padişahın Gelirleri:** Padişah Hâs'ın yazısının 2,440 akçe olduğu belirtiliyor, ancak bu miktarın sadece yarısının eminlerden ve yapıcılardan tahsil edildiği ifade ediliyor. Bu, padişahın gelirlerinin tam olarak tahsil edilememiş olması ve bu kaynakların hazineye eksik gittiği anlamına gelir.
- b. Ulûfeli Askerlerin Artışı ve Harcamalar:** Metinde, ulûfeli askerlerin sayısının arttığı ve bu askerlerin bakımının masraflı olduğu belirtiliyor. Artan askeri harcamalar, hazineye ek bir yük getiriyor.
- c. Vergi Artışı ve Zulüm:** Hazine gelirlerindeki eksiklik ve artan masraflar, vergi miktarlarının yükselmesine yol açmıştır. Vergi yükünün artması ise reâyâyâ (halka) zulmettiği ve toplumu olumsuz etkilediği ifade ediliyor.
- d. Yeni Vergi Düzenlemeleri:** Vergi düzenlemelerinde yapılan değişiklikler, özellikle mîrî (devlete ait) topraklarda yaşayan her bireyden daha yüksek miktarlarda vergi alınmasına yol açmıştır. Evler, avarız (vergi) ve koyun başına alınan vergiler artmıştır.

Bu parçada hazine yönetimi ile ilgili sorunlar ve eleştiriler bulunmaktadır. Padişahın gelirlerinin eksik tahsil edilmesi, artan askeri masrafların hazineyi zorlaması, yükselen vergilerin halkı etkilemesi ve yeni vergi düzenlemelerinin getirdiği yükler, hazine yönetimindeki sorunları göstermektedir. Bu durum, toplumun ekonomik olarak olumsuz etkilendiğini ve adaletin sağlanmasında sıkıntılar yaşandığını vurgulamaktadır.

"Din düşmanları üzerine bu kadar seferler olup, hesapsız para ve hazineler telef olmuştur (Koçi Bey, 1972: 48)." Bu cümlelerin içeriği, din düşmanlarına yönelik yapılan seferlerin mali açıdan büyük bir maliyet yarattığına ve birçok hazinenin harcandığına işaret etmektedir. İçeride veya dışarıda din düşmanlarına karşı yapılan askeri seferlerin finanse edilmesi için devlet hazinelerinin büyük kaynaklara ihtiyaç duyduğunu vurgulamaktadır.

Yorumlama açısından şu noktalar öne çıkabilir:

1. **Maliyet ve Kaynaklar:** Bu cümle, din düşmanlarına karşı yapılan seferlerin maliyetinin oldukça yüksek olduğunu gösterir. Bu tür seferler için harcanan para ve hazine kaynakları savaşın finansmanı için kullanılmıştır.
2. **Hesapsızlık ve Kaynak İsrarı:** Cümledeki "hesapsız para" ifadesi, seferlerin mali yönden düşünülmeden başlatıldığını ve kaynakların plansızca tüketildiğini vurgular. Bu, devletin mali yönetiminin etkin olmadığına işaret eder.
3. **Din Düşmanlarına Karşı Mücadele:** Metindeki ifadeler, din düşmanlarına karşı savaşların ve mücadelelerin, devletin ve toplumun güvenliği açısından büyük bir öneme sahip olduğunu gösterir.
4. **Hazine Yönetimi ve Verimlilik:** Bu cümle, hazine yönetiminin verimli ve hesaplı olması gerektiğini vurgular. Harcanan kaynakların daha dikkatli bir şekilde yönetilmesi, hazineyi korumak ve devlete daha fazla kaynak sağlamak için önemlidir.

Bu cümle, din düşmanlarına karşı yapılan seferlerin mali açıdan büyük bir yük getirdiğini ve devletin kaynaklarını etkili bir şekilde yönetme ihtiyacını yansıtmaktadır. Ayrıca, bu tür seferlerin zorunlu olduğu ve devletin güvenliği açısından kritik olduğu anlaşılmaktadır.

“Topyekûn padişah parası adı ile ancak yüz yük akçe hazineye girmektedir. O da askerin aylığına sarf olunur (Koçi Bey, 1972: 57).” Hazineye giren paranın azlığı ile ilgili problemin çözümü için şu öneriler verilmiştir: Metindeki temel problem, padişahın gelir kaynaklarının yetersiz olduğu ve hazineye çok az para girebildiği ile ilgilidir. Hazineye giren para miktarı sınırlıdır ve bu para askerlerin aylıklarına harcanmaktadır. Ayrıca, padişahın köylerini ağır ulûfeli askerlere vererek ulûfeleri hazineye eklenmektedir.

Metinde sunulan çözüm önerisi, padişahın gelirlerini artırmak ve hazineyi güçlendirmek amacıyla şu adımları içerir:

1. Padişah, daha fazla zeamet (toprak mülkiyeti) ve tım (tarım geliri) sağlamak için çaba göstermeli ve gelirlerini artırmalıdır.
2. Köyler, padişah tarafından belirli bir ücret karşılığında bölük halkına verilmelidir. Bu, hazineye ek kaynak sağlar ve köyler açık artırmayla satılmaktan kaçınılır.
3. Padişahın ulûfeli askerlere nakit akçe vermek yerine, köylerini zeâmet ve tımar olarak vermesi önerilmektedir. Bu, hazineye ulûfelerin eklenmesini sağlar

ve padişahın mülkiyeti altındaki köylerin sayısı artar.

4. Vakıf ve temliklerin gözden geçirilmesi ve gerektiğinde düzeltilmesi önerilmektedir. Çünkü vakıf ve temlikler, hazineye ait olan kaynakları eksiltmektedir ve bu kaynakların hazineye geri dönmesi gerektiğine vurgu yapılıyor.

Bu çözüm önerileri, hazine gelirlerini artırmayı ve hazine yönetimini daha etkili hale getirmeyi amaçlamaktadır. Böylece, devlet hazinesine daha fazla kaynak sağlamak ve hazineyi güçlendirmek mümkün olur.

Padişah haslarının dağıtımı ile ilgili şu tespitler yapılmıştır: Paragrafta dile getirilen problem, padişahın sahip olduğu köylerin ve şer'ate aykırı temliklerin ve vakıfların mahsulâtının gereksiz yere harcanmasıdır. Bu kaynakların verimsiz bir şekilde kullanılması, devlet hazinesini zayıflatmaktadır. Metinde sunulan çözüm önerisi ise bu kaynakların daha etkili bir şekilde yönetilmesini amaçlamaktadır.

Yorumlama açısından şu noktalar öne çıkabilir:

1. **Kaynakların Etkin Kullanımı:** Metinde dile getirilen problem, padişahın sahip olduğu kaynakların (köyler, temlikler, vakıflar) etkili bir şekilde kullanılmamasıdır. Bu kaynakların gereksiz yere sarf edilmesi, hazineyi zayıflatmaktadır.
2. **Çözüm Önerisi:** Metinde sunulan çözüm önerisi, padişahın sahip olduğu bu kaynakları daha etkili bir şekilde yönetmesini ve ulûfeli asker taifesine dağıtmasını önermektedir. Bu, padişahın kaynaklarını daha etkili bir şekilde kullanmasını ve hazineye daha fazla gelir sağlamasını amaçlar.
3. **Ekonomik Getiri:** Çözüm önerisi, ulûfeli asker taifesine verilen köylerin ve kaynakların taksim edilmesiyle elde edilecek ekonomik getiriye vurgulamaktadır. Bu, hazineye daha fazla gelir sağlama potansiyeli taşır.
4. **Kahraman ve Yiğitlerin Ödüllendirilmesi:** Metinde belirtilen "ulûfelinin seçme kahraman ve yiğitlerine rica ile isteyip, istekli olanlara verilmesi" ifadesi, bu kaynakların daha önce seçilmiş ve yetenekli askerlere verilmesini ve ödüllendirilmesini önerir.

Metinde dile getirilen problem, kaynakların etkili bir şekilde yönetilmemesi ve gereksiz harcamaların yapılmasıdır. Çözüm önerisi ise bu kaynakların daha verimli bir şekilde kullanılmasını ve hazineye daha fazla gelir sağlamayı hedeflemektedir. Bu yaklaşım, hazine yönetiminde daha etkili ve ekonomik bir yaklaşımı yansıtmaktadır. (Koçi Bey,

1972: 57).

Reaya ve berâyâ rahat. Beytûlmal parası ile hazineleri dolu... Vakıf ve yetim malı hazinelerine girmez (Koçi Bey, 1972: 60). Bu cümlede hazinelerin doluluğundan ve hazineye vakıf ve yetim malı girmemesi yazar şu yönetim felsefesine bağlamıştır ve cümlelerin öncesinde Osmanlı yönetim felsefesi şu şekilde izah edilmiştir:

- 1. Vezir-i Azamın Yetkisi:** Paragrafta belirtilen hikmet, Osmanlı padişahlarının vezirlerinden birini vezir-i azamlık ve ulu vekâlet makamına atadıklarında, o kişiye tam yetki ve sorumluluk vererek saltanat işlerine karışmayan bir yaklaşımı yansıtır. Bu, devlet yönetimi ve hazine işlerinin daha etkili ve düzenli bir şekilde yürütülmesine katkıda bulunur.
- 2. Memuriyet ve Makam Sahiplerinin Güvencesi:** Bu paragraf, Osmanlı yönetiminde memuriyet ve makam sahiplerinin haksız yere azledilmediğini ve bu nedenle devletin istikrarlı bir şekilde işlediğini belirtir. Bu, hazine yönetiminin de istikrarlı ve güvenilir olduğunu gösterir.
- 3. Kılıç ve Savaş Erbabının Nitelikleri:** Metinde, Osmanlı ordusunun kılıç ve savaş erbabı olarak nitelendirilen askerlerin nitelikleri belirtilir. Bu askerlerin temiz, disiplinli, asil ve yabancı olmayan kişiler olduğu vurgulanır. Bu, ordunun yetenekli ve güçlü olduğunu gösterir.
- 4. Reaya ve Berâyâ Rahatlığı:** Halkın ve toplumun refahı önemsendir. Reâyâ ve berâyâ (sivil halk ve köylüler) rahattır ve zulme uğramaz. Bu, halkın ekonomik olarak rahatladığını gösterir.
- 5. Hazine ve Beytûlmal:** Hazine doludur ve Beytûlmal parası ile hazine daima dolu tutulmuştur. Vakıf ve yetim malı hazineye girmemekte, bu da toplumun hayır işlerine katkı sağladığını yansıtır.
- 6. Vergi Adaleti:** Halktan zulüm ile bir akçe alınmamaktadır, bu da vergi sisteminin adil ve halkın hakkını koruyan bir yapıya sahip olduğunu gösterir.

Sonuç olarak, bu paragraf, Osmanlı yönetiminin ekonomik istikrarı ve hazine yönetiminin etkinliğini yansıtan bir yaklaşımı ifade eder. Yüksek nitelikli askerler, hazine doluluğu, vergi adaleti ve toplumun refahı bu yaklaşımın temel özelliklerini oluşturur.

Devlet hâzinesinden haslar, mukataatar, din ve ırzı mükemmel adamlara emânet suretiyle verilirdi (Koçi Bey, 1972: 67). Yandaki cümlelerin devamında hazine ile ilgili şu tespitlere rastlıyoruz:

- 1. Hak ve Adalet Üzerine Toplama:** Hazineye kaynak sağlayan vergiler ve paralar, hak ve adalet prensiplerine göre toplanır. Bu, vergi toplama işleminin adil bir şekilde gerçekleştiğini gösterir.
- 2. Doğru ve Dindar Müfettişler:** Her memleketin mali işlerini denetleyen müfettişler, bilgili, doğru ve dindar kişilerden oluşur. Bu, mali işlerin şeffaf ve dürüst bir şekilde yönetildiğini vurgular.
- 3. Hazineyi Koruma:** Müfettişler, hâzinenin parasını korur ve yetimlerden alınan parayı, haksız yolla hazineye katmaz. Hazineye haksız yoldan para girmesine izin vermezler.
- 4. Şer'i Şerif ve Osmanlı Kanunlarına Uygunluk:** Padişahlar ve yöneticiler, şer'i şerife (İslam hukuku) ve Osmanlı kanunlarına uygun hareket ederler. Bu, hazine işlerinin hukuki çerçevede yürütüldüğünü gösterir.
- 5. Süs ve Şöhretten Kaçınma:** Padişahlar, vükelâ (bakanlar), kılıç ehli (askerler) gibi yetkililer arasında süs ve şöhret olmamalıdır. Bu, yönetimde sadece adaletin ve halkın menfaatinin ön planda olduğunu ifade eder.

Bu bölümde, hazine yönetiminin doğruluk, adâlet, şeffaflık ve dindarlık temelinde yürütüldüğünü vurgular. Hazineye kaynak sağlama ve kullanma süreçlerinin adalet ve hukuka uygun olduğunu gösterir (Koçi Bey, 1972: 67).

“Yeniden sipahinin ve yeniçerinin birer defterini ve bütün osmanlı ülkesinden ne kadar para toplanırsa gerek haraç gerek avânz gerek mukataa başka başka defter edip getir” (Koçi Bey, 1972: 89).”

Bu cümlede, Osmanlı İmparatorluğu'nda para toplama işlemlerini ve kayıtlarını düzenleme talimatları verilmektedir. Cümleler özetle şu noktaları ifade eder:

- 1. Para Toplama İşlemleri:** Yeniden sipahi ve yeniçeri sınıfları için birer defter hazırlanmalıdır. Bu defterlerde, her iki sınıfın ödeyeceği haraç, avânz (ileri ödeme) ve mukataa (vergi) miktarları kaydedilmelidir.
- 2. Osmanlı Ülkesinden Toplanan Para:** Osmanlı İmparatorluğu'nun farklı bölgelerinden toplanan paralar için ayrı ayrı defterler tutulmalıdır. Bu bölgelerden gelen haraçlar, avânzlar ve mukataa miktarları ayrı ayrı kaydedilmelidir.

- 3. Defterlerin Getirilmesi:** Hazırlanan bu defterler, ilgili mercilere düzenli olarak getirilmelidir. Bu, toplanan paraların takip edilmesini ve muhasebe işlemlerinin düzenli bir şekilde yapılmasını sağlar.

Bu cümleler, Osmanlı İmparatorluğu'nun vergi ve gelir toplama süreçlerini ve bu işlemlerin nasıl kayıt altına alındığını açıklar. Para toplama ve kayıt işlemleri, imparatorluğun ekonomik yönetimi için kritik öneme sahiptir.

Sefer hazırlıkları ve madeni para başlığı altınca hazine ve para yönetimi ile ilgili aşağıdaki bilgilere ulaşılmıştır:

- 1. Para Toplama ve Hazırlıklar:** Padişah, seferler için önemli hazırlıklar yapılmasını istemektedir. Bu hazırlıklar arasında zahire (tahıl, un, peksimet vb.) temin etme, barut, top ve diğer malzemelerin sağlanması yer almaktadır.
- 2. Askeri Gücün Büyüklüğü:** Padişahın emrinde çok büyük bir ordu bulunmaktadır. Yüksek bir askeri güç, Osmanlı İmparatorluğu'nun sınırlarını koruma ve fetihler yapma yeteneğini yansıtmaktadır.
- 3. Halkın Ekonomik Durumu:** Halkın ekonomik durumu göz önünde bulundurularak, askerî kaynakların düzenli temini gerekmektedir. Vergi yükünün halk üzerindeki etkisi ve para bozukluğu ele alınmaktadır.
- 4. Sayım ve Denetleme:** Padişah, halkın vergi ödemesi ve ekonomik durumu hakkında sayım yapılmasını ve denetlemelerin sıklaştırılmasını istemektedir. Ayrıca, vergi toplayan yöneticilere dikkat etmeleri ve zulme yol açmamaları talimatı verilmektedir.
- 5. Para Değerinin Düzeltilmesi:** Para bozukluğuna vurgu yapılır. Para değerinin düzeltilmesi gerektiği ve para işlerine özel bir dikkat gösterilmesi gerektiği belirtilir.

Bu bölümde, Osmanlı İmparatorluğu'nun askeri ve ekonomik düzenlemeleri arasındaki ilişki vurgulanır. İmparatorluğun büyük askeri gücü, bu gücü sürdürebilmek için düzenli para temini ve ekonomik düzenlemelerin önemini gösterir. Aynı zamanda, halkın ekonomik durumu ve para değerini düzeltilmesi gereken bir konu olarak ele alınmaktadır (Koçi Bey, 1972: 100).

Sikke madeni para demektir. Yukarıdaki cümlenin devamında şu tespitler yapılmıştır: Padişah, sikke (para) konusuna büyük dikkat gösterilmesi gerektiğini ifade eder. Para

bozulmuş durumdadır ve bu nedenle tüm toplum sıkıntı içindedir. Hem halk (reaya) hem de padişahın kulları fakirleşmiştir. Padişah, vezir-i azamına para işlerine özel bir dikkat göstermesi ve düzeltmeler yapması talimatını vermelidir. Para değerinin düzeltilmesi ve ekonomik düzenlemelerin yapılması, toplumun refahı için önemlidir.

Öneri olarak şunlar ifade edilmiştir: Padişah, padişah sikkesinin durumuna büyük bir dikkat gösterilmesi gerektiğini ifade eder. Sikkenin darphanede doğru bir şekilde üretilmesi için güvenilir ve Müslüman bir nâzır gereklidir. Şu anki para sistemi sorunludur. Örneğin, bir kuruşun gerçek değeri dokuz buçuk dirhemdir, ancak şu anda kullanılan sistemde bir dirhem on akçe olarak kabul edilirse, bir kuruşun gerçek değeri doksan beş akçe olur. Bu durum, akçenin değerinin ciddi şekilde düştüğünü gösterir. Padişah, bu durumun reâyâyâ ve kullarına ulûfe (ücret) verilmesini zorlaştıracakını belirtir. Para düzeltilmezse, toplumun memnuniyetini kaybetme riski vardır. Para, padişahlığın sembolüdür ve halkın memnuniyeti için önemlidir. Bu konunun yavaşça ele alınması gerektiğini ve bir vezir kullarına talimat verilmesi gerektiği ifade edilir (Koçi Bey, 1972: 114).

“Bu para işini gör, -darphâne işlesin, benim adıma para kesilsin. Gümüş lâzım olursa kuruşu hazinemden veririm, akçe kestir. Tahsil olunduğu vakit, katıma teslim edesin.” diye ferman buyurun. Ayar diye, Gümüşü eritirler, Bakın ve kurşunu gider. Hâlis kalır. Ayar olmuş derler (Koçi Bey, 1972: 114).

Bu cümlelerde, padişah, darphane işlemlerini düzenlemek ve para üretimini kontrol etmek amacıyla talimat veriyor. Ayrıca, gümüşün lâzım olduğunu belirtiyor ve bu metali kullanarak doğru para üretimini sağlamak istiyor. Son olarak, para kesimi işlemi tamamlandığında paraların kendisine teslim edilmesini talep ediyor. Ayar işlemi sayesinde saf gümüş elde edilir. Bu cümleler, para üretimi ve değerini düzenlemek için padişahın kişisel ilgisini yansıtıyor.

“Benim devletlû hünkârım defterdar kulunuz bütün hazinenize karışır (Koçi Bey, 1972: 141).” Eserde defterdarın görevi hakkında şu bilgilere rastlıyoruz: Yukarıdaki cümlelerin devamındaki cümlelerde, harçlar, masraflar, avâız ve mukaatalar gibi vergi ve gelirlerin toplanma işlemi anlatılır. Baş defterdar, bu işleri yöneten kişidir. O, tüm vergilerin ve haraçların muhasebesini denetler. Devletin gelirleri, defterdar tarafından toplanır ve

harcamaları yapılır. Defterdarın izni olmadan kimse ne para alabilir ne de verebilir. Bütün devlet hazinesi onun kontrolü altındadır. Yılda bir kez, toplanan ve harcanan paraların kayıtları tutulur ve vezir-i âzama sunulur. Devletin hazinesi, bu kişilerin yönetiminde bulunur. Divân-ı hümayunda gelir ve gider kayıtları okunduğunda, defterdar kuluna doğruluk ve dürüstlikle hazinenin yönetimine devam etmesi gerektiği hatırlatılır (Koçi Bey, 1972: 141).

Başdefterdarın yanındaki defterdarlar hakkında ve hazine ile ilgileri ile ilgili şu bilgilere rastlıyoruz: Bu cümlelerde, padişahın hükümetindeki mali işlerin yönetimini açıklanır. Baş defterdarın yanı sıra Rumeli, Anadolu ve Tuna defterdarları gibi bölgesel defterdarlar vardır, ancak tüm para tahsili baş defterdarın sorumluluğundadır. Ayrıca, nişancı, reis efendi, defter emini, büyük ruznameci, haraç muhasebecisi, evkaf muhasebecisi ve baş mukaataası gibi görevliler bulunur. Gümrük emini, İstanbul'da gemi ve tüccarların gelişle ilgilenir ve malları üzerinden vergi alır. Hünkârın hazinesine yıllık bir miktar ödeme yaparlar. Mültezimler, defterdardan izin alarak belli malların yönetimini üstlenir ve bu malları hazineye teslim etmeyi taahhüt ederler. Eminler de aynı şekilde, güvenilir insanlar olarak belirli görevler üstlenirler, ancak bu görevler genellikle iltizam (özel mülkiyet) ile ilişkilidir (Koçi Bey, 1972: 142-143).

Hazine ile ilgili ruznameci ile ilgili bilgiler şu şekilde yorumlanmıştır: Bu cümlelerde, ruznamçecilerin ve büyük ruznamçecinin rolü anlatılmaktadır. Büyük ruznamçeci, hazineye gelen paraları ve giderleri takip etmek için bir defter tutar. Her gün hazineye gelen paraları ve harcamaları bu deftere kaydeder. Küçük ruznamçeci ise özellikle ulufelerin kaydını tutar. Ulufelerin miktarını hesaplar ve divân-ı hümayunda bu kayıtları düzenler. Başka bir işi olmayan küçük ruznamçeci, ulufelerin dağıtımını ve kaydıyla ilgilenir (Koçi Bey, 1972: 142-143).

Muhasebeciler, diğer görevliler ve bunların hazine ile ilgisi şu şekilde özetlenebilir: Bu cümlelerde, muhasebecilerin ve diğer hazine görevlilerinin görevleri ve sorumlulukları anlatılmaktadır. Baş-muhasebeci, Rumeli muhasebecisi, Anadolu muhasebecisi ve Cizye muhasebecisi gibi farklı muhasebeciler, devlet hazinesine giren ve çıkan malların kayıtlarını tutarlar. Ayrıca, mültezimler, mübaşirler ve eminler gibi görevliler de hazine işlerine yardımcı olurlar. Her birinin sorumluluk alanı ve görevi farklıdır. Bu görevliler, hazine ile ilgili işlerin düzenli ve doğru bir şekilde yürütülmesini sağlarlar (Koçi Bey,

1972: 142-144).

4.2.6. Koçi Bey Siyasetnamesi Yönetim Felsefesinde Siyaset Kavramı

Eserde siyaset kelimesi direkt olarak sadece üç yerde geçmektedir. Bu bölümler şunlardır: “*Bu devirde yâ gözde, haseki veya vâlîde sultan olarak, yahudi, Nurbânû veya Venedikli Safice (Bafo) sultanlar, hükümdarların iç ve dış siyâsetlerinde onlara âdetâ hâkimdir. Bu kadınların, ne kadar Müslüman terbiyesi almış olurlarsa olsunlar, asıllarını tamamen unutmadıklarını söylemek mümkündür (Koçi Bey, 1972: VII).*”

Bu metin, Osmanlı İmparatorluğu'nun tarihindeki bazı gerçeklere vurgu yapmaktadır. Osmanlı İmparatorluğu'nun yönetiminde sultanların anneleri veya eşleri, yani gözde, haseki veya valide sultanlar, önemli bir rol oynamışlardır. Bu metin, özellikle bazı sultanların Yahudi, Nurbânû veya Venedikli Safice gibi farklı kökenlere sahip kadınlarla ilişki kurduğuna dikkat çekmektedir.

Osmanlı İmparatorluğu'nda sultanların iç ve dış politikalarında kadınların etkili olduğu doğrudur. Bu kadınlar, sultanların danışmanları, siyasi müttefikleri veya etkileyicileri olarak hareket edebilirlerdi. Bununla birlikte, Osmanlı İmparatorluğu'nun yönetim yapısı genellikle sultanın merkezi bir otorite olduğu bir monarşi şeklindeydi, bu nedenle tüm politika kararları sultanın onayına tabi olurdu.

Bu metinde, kadınların Müslüman terbiyesi almış olmalarına rağmen kendi kültürel ve etnik kimliklerini unutmadıkları vurgulanmaktadır. Bu, Osmanlı İmparatorluğu'nun çok kültürlü ve çok etnik yapısına atıfta bulunmaktadır. Osmanlı İmparatorluğu'nun sultanları ve sarayı, farklı kökenlere sahip insanları bir araya getiren ve bu farklılıkları bir güç olarak kullanabilen bir yapıya sahipti.

Sonuç olarak, bu metin, Osmanlı İmparatorluğu'nun tarihine ve yönetim yapısına dikkat çeken bir anlatı sunmaktadır, ancak metinde verilen ifadelerin genel geçerliği veya kesinliği hakkında yorum yapmak için daha fazla tarihsel bağlama ihtiyaç vardır.

“*Siyâset işlerine vâkıf bir olgun ve akıllı kişi idi (Koçi Bey, 1972: XVIII).*” Burada bahsi geçen kişi yazarın bizzat kendisidir. “Sicilli Osmaniden” isimli bölümde Koçi Bey biyografisi verilirken Koçi Bey hakkında bu ifadelere rastlıyoruz.

“*İmdi, dünyayı yaratan şan yüce Cenâb-ı Hakk'ın emri üzere şariat ve hükümet*

mansıplarının, siyaset ve kılıç mansıplarının ehline verilmesi vâcip ve en ehemmiyetlidir (Koçi Bey, 1972: 84).''Burada işin ehline verilmemesinin sebebi rüşvet olarak ifade edilmiştir. Siyaset ile ilgili olabilecek entrika kelimesi ile ilgili aşağıdaki bilgilere ulaşılmıştır: Osmanlı İmparatorluğu'nun kuruluş ve yükseliş dönemlerindeki hükümdarların ve yöneticilerin, şahsiyet sahibi, şair, bilgin ve değerli kişiler olduklarını vurgulanmıştır. Yani, bu dönemdeki hükümdarlar ve liderler, saray entrikalarının veya kadınların etkisi altında kalmamış ve devlet yönetimine bilgisiz kadınları dahil etmemişlerdir. "Entrika" kelimesi, gizli planlar veya tuzaklar anlamına gelir ve metinde, bu dönemdeki hükümdarların güçlerini ve kararlarını kişisel özelliklerine dayandığını ve entrikalara karşı direndiklerini belirtmek için kullanılmış gibi görünmektedir. (Koçi Bey, 1972: VII).

Eserde "entrika" kelimesi, Osmanlı İmparatorluğu'nun yükselme döneminin hükümdarı Kanuni Sultan Süleyman'dan sonra, özellikle yaşlanmaya başladığı dönemde Haseki sultanlar ve diğer kadınların etkisi altında olduğunu ve saray entrikalarının arttığını vurgulamak için kullanılmıştır. Metinde, bu entrikaların İmparatorluğu olumsuz etkilediği ve hükümdarlar ile devlet adamlarını zor durumlar ve hatta cinayetlere sürüklediği ifade edilmektedir.

Ayrıca, Kanuni Sultan Süleyman'dan sonra kişisel yetkilere sahip ve saray entrikalarından uzak hükümdarların sayısının azaldığına dikkat çekilmektedir. Bu nedenle, "entrika" kelimesi metinde, devlet yönetimindeki sorunların ve düşüşün bir göstergesi olarak kullanılmaktadır (Koçi Bey, 1972: VII).

Eserde "entrika" kelimesi, 17. yüzyıla doğru Osmanlı İmparatorluğu'nda özellikle İstanbul ve sarayın bir entrika merkezi haline geldiğini ifade etmek için kullanılmıştır. Ayrıca, Anadolu'daki hükümet merkezinin ve devlet teşkilatının bozukluğu nedeniyle, Anadolu halkının bu durumun ağırlığını ve acısını çektiği belirtilmektedir.

Metinde, rüşvet alan devlet memurları, sipahiler, yağmacılar ve isyan eden gruplar gibi çeşitli unsurların, bu fakir Anadolu halkının sırtından geçinerek entrikaların parçası olduğu vurgulanmaktadır. Sonuç olarak, "entrika" kelimesi metinde, Osmanlı İmparatorluğu'nun zorlu bir dönemindeki siyasi olayları, yozlaşmayı ve halkın yaşadığı zorlukları ifade etmek için kullanılmıştır (Koçi Bey, 1972: IX).

Eserde menfaat kelimesi üzerinden de siyaset kavramını aradığımızda şu ifadelere

rastlamaktayız:

“Bunlar, şahsî menfaatleri uğruna baştaki otoriteyi, yanlış yollara sevk etmekten mahzur görmezler (Koçi Bey, 1972: VII).” Bu cümlenin olduğu paragrafta, toplumların ve devletlerin yönetiminde sıkça rastlanan bir olgu olan "dalkavukluk" ve "fırsatçılık" gibi olumsuz davranışları ele alıyor. Aynı zamanda bu davranışların, otorite figürünün etrafında oluşturduğu bir çemberin daralması sonucunda daha fazla belirgin hale geldiğine işaret ediyor.

- 1. Dalkavukluk ve Fırsatçılık:** Cümlenin başında "her şeyi iki dudağın arasında olan bir mutlak hükümdarın etrafında daima, dalkavuklar, fırsatçılardan örülmüş bir çenber teşekkül eder" ifadesi, otorite figürü etrafında bu tür insanların yoğun bir şekilde bulunduğunu ifade ediyor. Dalkavuklar, liderin gözdesi olmak için aşırı derecede övgüde bulunan ve liderin istediği her şeyi onaylayan kişilerdir. Fırsatçılar ise kendi çıkarları için her durumu kullanmaya çalışan kişilerdir.
- 2. Kişisel Menfaatlerin Önemi:** Cümlede, bu dalkavuklar ve fırsatçıların genellikle kişisel menfaatleri için hareket ettiği belirtiliyor. Yani, kendi çıkarlarını korumak veya yükselmek için lideri manipüle ederler. Bu durum, dürüstlük ve toplumun yararını düşünme yerine kişisel kazançların öne çıktığını gösterir.
- 3. Otoritenin İzolasyonu:** Aynı zamanda bu cümleler, liderin çevresinin bu tür insanlarla dolduğu ve liderin bu insanlar etrafında bir çember oluşturduğu fikrini öne sürer. Bu durum, liderin gerçeklikten uzaklaşmasına ve halktan, dürüst ve vatansever devlet adamlarından kopmasına neden olabilir. Lider, bu çevresel baskılar altında yanlış kararlar verebilir.
- 4. Toplumsal Sonuçlar:** Bu olumsuz davranışlar, toplum için zararlı sonuçlara yol açabilir. Liderin ve yönetiminin kişisel çıkarlarını öne çıkarması, toplumun gereksinimlerini ikinci plana atabilir ve adaletsizliği artırabilir. Dolayısıyla, bu tür davranışların toplum için ciddi sonuçları olabilir.

Özetle, cümleler, liderlik pozisyonundaki kişilerin etrafında oluşan bu tür olumsuz etkilerin, toplum için potansiyel olarak zararlı olduğunu vurgular ve kişisel menfaatlerin kamu yararının önünde olmaması gerektiğini öne sürer.

“ (...) ve bâzı şeyhlere adlı adiyle çok ihsan gönderesiniz. Sizin için menfaatlidir (Koçi Bey, 1972: 152).” Bu cümlenin öncesinde menfaat ve yönetim siyaseti şu şekilde

yorumlanabilir: Metinde "menfaat" kelimesi, bir kişinin otoriteye sadakatini ve hizmetini kişisel çıkarlar için kullanma pratiğini ifade eder. Yönetim siyaseti, liderlerin sadık destekçilere kişisel kazançlar sağlayarak sadakatlerini koruma stratejisini yansıtır. Ancak, bu yaklaşım adaletsizliğe ve kamu yararı ihlallerine yol açabilir.

4.2.7. Koçi Bey Siyasetnamesi Yönetim Felsefesinde Ceza Kavramı

Eserde kadın hakları ve ceza uygulamaları ile ilgili şu açıklamalara yer verilmiş: Metinde, kadınların halk arasında itibarlarını yitirdiği ve haksız yere insanları mahkûm ettikleri bir dönemi ele alır. Halkın kadınlara olan güveni azalmıştır ve daha yüksek makamlara yapılan şikayetler dikkate alınmaz hale gelmiştir. Adaletin sağlanması ve zulmün önlenmesi gerektiği vurgulanır. Metinde cezaların haksız yere verilmemesi, somut kanıtlarla desteklenmesi gerektiği belirtilir. Zulmü önlemek için sadece kadınların görevden alınmasının yeterli olmadığı, bazı durumlarda daha ciddi yaptırımların (sürgün, ömür boyu görevden alınma) gerektiği ifade edilir. Sonuç olarak, metin, adaletin ve ceza politikalarının daha adil ve etkili bir şekilde uygulanması gerektiğini vurgular ve haksız yere verilen cezaların toplum için olumsuz sonuçlar doğurabileceğine dikkat çeker (Koçi Bey, 1972: 31).

‘‘Azil ile yetinilmeyip, şariat ve kanun icâbı ne ise ona göre cezâları görüle (Koçi Bey, 1972: 63).’’ Bu cümlelerin öncesinde şu ifadeler rastlanmaktadır: Bu metinde ceza kavramı, rüşvetin ve haksızlığın toplumu nasıl olumsuz etkilediğine dair ele alınır ve rüşvetin önlenmesi ve adaletin sağlanması amacıyla çeşitli öneriler sunulur. İşte ceza kavramı üzerinden metni özetleyen ana noktalar:

- 1. Rüşvet ve Adalet:** Metinde, rüşvetin toplumda karışıklığa, fitneye ve fesada neden olduğu vurgulanır. Rüşvet alımı, hazine ve mal kaybına yol açar ve adil bir düzeni engeller. Rüşvet, adaleti zayıflatır.
- 2. Rüşvetin Kaldırılması İçin Öneriler:** Rüşvetin tamamen kaldırılması istenir. Bu amaçla, vezir-i azamın bağımsız olması, saltanat işlerine karışılmaması ve hizmetlerinde dirlikli ve defterdar kimse bulunmaması önerilir. Ayrıca, eyaletlerin ve sancakların yönetiminde dürüst ve vakar sahibi beylerbeyilerin olması gerektiği vurgulanır. Cebelilerin satın alınmaması ve suçların cezalandırılması gerektiği ifade edilir.

- 3. Adaletin ve Ceza Politikalarının Güçlendirilmesi:** Adaletin sağlanması için, rüşvetin kökten kaldırılması ve adaletin yerine getirilmesi gerektiği öne sürülür. Cezalar, şeriat ve kanun doğrultusunda verilmelidir. Azil ile yetinilmemeli, suçlar somut olarak tespit edilip gerektiğinde daha sert cezalar verilmelidir.

Özetle, metinde ceza kavramı, rüşvetin toplumsal sonuçları ve rüşvetin önlenmesi için adaletin güçlendirilmesi gerekliliği üzerinden ele alınır.

‘‘Eğer tabiatında ve cibiliyetinde zulüm ve fesad da varsa duyulduğu gibi hakkından gelineceğini ve derhal cezâsını göreceğini ve akçe vermekle kurtulamayacağım bilince, zulüm ve düşmanlığa cesâret edemeyip, mecburen âdil olur(Koçi Bey, 1972: 82-83).’’

Yukarıdaki parçanın öncesi ve sonrasında, ceza kavramı rüşvetin toplumsal ve yönetimle ilgili yönleri üzerinden ele alınır. İşte bu parçayı ceza kavramı üzerinden özetleyen anahtar noktalar:

- 1. Rüşvet ve Yolsuzluk:** Parçada, rüşvet ve yolsuzluğun toplum için zararlı olduğu vurgulanır. Rüşvet, halka eziyet, zulüm ve fesadın kaynağı olarak tanımlanır.
- 2. Adalet ve Zulüm:** Adaletin sağlanması için, pâdişahın devlet işlerinde ve dini hizmetlerde görev yapan kişilerin, suçsuz ve günahsız olsalar bile haksız yere görevden alınabilecekleri belirtilir. Bu, adaletin ve dürüstlüğün teşvik edilmesi amacıyla yapılır.
- 3. Rüşvet ve Sapıklık:** Rüşvetin her türlü sapıklık ve fesadın kaynağı olduğu ifade edilir. Rüşvet, haksızlığa ve dinin satılmasına yol açan bir uygulama olarak değerlendirilir.
- 4. Ceza ve Adaletin Yerine Getirilmesi:** Parçada, cezanın rüşvet ve haksızlıkla mücadelede önemli bir araç olduğu vurgulanır. Rüşvet alanlar, cezalandırılacağından korkarlar ve bu, onları adil davranmaya zorlar.

Özetle, parça, rüşvetin toplumsal düzeni bozan ve sapıklık yaratan bir etken olduğunu ve ceza ile bu tür suçların önlenmesinin önemli olduğunu vurgular. Ayrıca, dinin satılmasının kabul edilemez olduğuna dikkat çekilir.

4.2.8. Koçi Bey Siyasetnamesi Yönetim Felsefesinde İdare Kavramı

“Dördüncü Murad, bilgisine, zekâsına rağmen devlet teşkilâtını tam olarak bilmiyordu, devlet idaresinin acemisi idi (Koçi Bey, 1972: XI).” Dördüncü Murad, entelektüel birikimi olmasına rağmen devlet idaresindeki tecrübesizliği nedeniyle sık sık zorluklarla karşılaşmış olabilir. Bilgi ve zekâ, yönetimde deneyim kadar önemlidir ve bu deneyime sahip olmayan bir liderin yönetimde başarılı olması zor olabilir.

“Nihâyet devlet idâresi, teşkilâtı hakkında Koçi Bey’in ağabeyisine birtakım öğretici lâyhalar verdiğini öğrenmişti. Hemen o da Koçi Bey’den bu nevi telhislerin kendisine de acele gönderilmesini istedi (Koçi Bey, 1972: XI).”

Bu metinden, devlet idaresi ve teşkilatıyla ilgili bilgi edinmek isteyen birinin Koçi Bey'in ağabeyinden öğretici rehberler istediğini anlıyoruz. Bu kişi, Koçi Bey'den bu tür rehberlerin hızlı bir şekilde kendisine de gönderilmesini talep etmiş. Bu, Osmanlı İmparatorluğu döneminde bilgi ve rehberliğin önemini gösteriyor. Devlet idaresi hakkında bilgi edinmek ve bu bilgileri paylaşmak, devlet yönetimi için kritik bir konuydu ve hükümdarlar veya devlet görevlileri, bu bilgiye erişmeye çalışırdı. Bu aynı zamanda, bilgi paylaşımının önemini ve bilgi akışının hızlı bir şekilde sağlanmasının gerekliliğini yansıtıyor.

! Evvelce Beylik ve beylerbeylik ve diğer padişah memurluklar memleket idaresinde iş görmüş, emektar, doğru ve dindar kimselere verilüp, karşılığında bir akçe ve bir habbe rüşvet ve bahşiş alınmazdı (Koçi Bey, 1972: 7).” Bu ifadeler, idare veya yönetim anlayışı bağlamında önemli bir konuya işaret etmektedir. Geçmişte Osmanlı İmparatorluğu'nda, devlet görevlerinin atanması ve idarenin yürütülmesi, kişinin karakterine ve yeteneklerine dayanıyordu. Bu, devletin işleyişi için dürüstlüğün, sadakatin ve dindarlığın değerli olduğunu gösterir. Kişisel çıkarlar veya rüşvet alma gibi uygulamalara karşı bir duruş sergileniyordu. Bu anlayış, devletin istikrarını ve adil yönetimini korumayı hedefliyordu. Bu ifadeler, Osmanlı İmparatorluğu'nun yönetim ilkeleri ve değerlerine ışık tutuyor.

4.2.9. Koçi Bey Siyasetnamesi Yönetim Felsefesinde Şeffaflık/Açıklık Kavramı

“(...) bu yüzden halk tabakasının sürüklendiği feci ıstırapları şâyân-ı hayret bir açıklıkla iki padişaha, bilhassa Dördüncü Murad’a bildirmiştir (Koçi Bey, 1972: VIII).” Koçi Bey, yeniçeri ocağındaki bozulmayı, tımar ve zeâmet usullerinin nasıl işlevsiz hale

geldiğini, devlet adamlarının açıkça rüşvet aldığını, memuriyetlerin rüşvetle satıldığını ve bu nedenle halkın büyük acılar çektiğini vurgulamıştır. Bu bilgiler, hükümet içindeki yolsuzlukları ve bozulmayı belgelemekte ve bu konularda şeffaflık ve hesap verebilirlik sağlanması gerektiğini göstermektedir.

Bu durum, Dördüncü Murad ve diğer hükümdarlar için yönetimde şeffaflık ve düzgün idare konularına odaklanmaları gerektiğini işaret eder. Şeffaflık ilkesi, kamu yönetiminde hesap verebilirliği ve açıklığı teşvik eder, böylece yönetimdeki sorunların ele alınması ve düzeltilmesi kolaylaşır.

Eserin birçok yerinde padişaha hitabet ön sözü olarak “gizli olmaya ki” ifadesi kullanılmıştır. “Gizli olmaya ki” ifadesini yorumlamak gizlilik ve şeffaflık konusunda açık bir ifade gerektirir. Eğer bu ifade “gizli olmamalı ki” anlamında kullanılmışsa, bu, bir konunun gizli veya kapalı tutulmaması gerektiği fikrini yansıtır. Şeffaflık ilkesine uygun olarak, bilgi ve süreçlerin açık ve erişilebilir olması gerektiğini vurgular. Dolayısıyla, bu tür bir ifade, şeffaflık ilkesine uygun bir yaklaşımı temsil eder.

4.2.10. Koçi Bey Siyasetnamesi Yönetim Felsefesinde Seçkin/Kalifiye/Nitelikli Olma Kavramı

Konu ile ilgili eserde yer alan ifadeler:

“*vakar sâhibi adamlar (Koçi Bey, 1972: 27),devlete lâyük (Koçi Bey, 1972: 58),bir adama mümkün oldukça verilmeye(Koçi Bey, 1972: 59), becerikli ve namlı kimseler(Koçi Bey, 1972: 62),mükemmel adamlara(Koçi Bey, 1972: 67),devlet adamı yetiştiren(Koçi Bey,1972: 73),iyi ve tecrübeli, din ve devlet kayırır adam (Koçi Bey, 1972: 74), yaramaz adam(Koçi Bey, 1972: 74),iyi adam(Koçi Bey, 1972: 74),hususî adamları yoktur (Koçi Bey,1972: 85),akıllı adam (Koçi Bey, 1972: 115),doğru adam az bulunduğu(Koçi Bey, 1972: 143),halk arasında doğru adam (Koçi Bey, 1972: 143), güvenilir adam (Koçi Bey, 1972: 152)*” bu ifadeler ışığında eserde nitelikli olmanın rotası çizilmiştir.

Koçi Bey'in eserinden alınan bu ifadeler, kalifiye veya nitelikli bir bireyin özelliklerini ve niteliklerini tanımlamaktadır. Bu ifadeler, nitelikli bir kişinin sahip olması gereken özellikleri ve davranışları vurgulamaktadır. İşte bu ifadeler ışığında, eserde nitelikli olma konusunda çıkarabileceğimiz bazı temel noktalar:

- a. "Vakar sahibi adamlar" ve "devlete layık" ifadeleri, nitelikli bireylerin ciddiyet,

ahlaki değerler ve devlete olan sadakatleri gerektiğini vurgular.

- b. "Becerikli ve namlı kimseler" ve "mükemmel adamlar" ifadeleri, kişinin yetenek, deneyim ve uzmanlık alanlarında üstün olması gerektiğini gösterir.
- c. "Akıllı adam" ifadesi, zekanın ve düşünce gücünün kalifiye bir kişi için önemli olduğunu ifade eder.
- d. "Güvenilir adam" ifadesi, başkalarına karşı dürüstlüğün ve güvenilirliğin önemini yansıtır.
- e. "Doğru adam" ifadesi, dürüst ve etik değerlere sahip olmanın nitelikli olmanın temel bir unsuru olduğunu vurgular.

Bu ifadeler, nitelikli bireylerin karakter, yetenek, ahlaki değerler ve sadakat açısından yüksek standartlara sahip olduğunu göstermektedir. Nitelikli olma, sadece teknik becerilere değil, aynı zamanda ahlaki değerlere, dürüstlüğe ve sadakate de dayalı bir kavram olarak öne çıkmaktadır.

4.2.11. Koçi Bey Siyasetnamesi Yönetim Felsefesinde Başarı ile İlgili Tanımlamalar

Koçi Bey'in "Siyasetname" adlı eserinde başarı ile ilgili açık bir tanımı olmayabilir. Ancak, eserinde yönetim felsefesi, adalet, insan hakları, halkın refahı, eğitim, iyi yönetim ve halkın destek ve itibarı gibi konulara vurgu yapar. Bu değerler ve unsurlar, Koçi Bey'in yönetim felsefesinin temel taşlarıdır ve bu değerlerin uygulanması bir yöneticinin başarısının bir göstergesi olabilir.

Koçi Bey'in eserinde belirli bir "başarı" tanımı bulunmasa da, onun felsefesi, adalet, halkın refahı ve iyi yönetim gibi ilkeleri vurgulayarak başarılı bir yönetim anlayışının bu değerlere dayandığını işaret eder. Başarı, bu ilkelerin uygulanması ve toplumun iyiliği için çalışma ile ilişkilendirilebilir.

4.2.12. Koçi Bey Siyasetnamesi Yönetim Felsefesinde Takım Çalışması ile İlgili İfadeler

Koçi Bey eserinde takım çalışması veya modern anlamdaki takım çalışması kavramlarına doğrudan atıfta bulunulmamıştır. Ancak eserde toplumun ve yöneticilerin iş birliği içinde

çalışması, halkın yönetim süreçlerine katılımı ve devlet işlerinin düzenli bir şekilde yürütülmesi gibi temel ilkelere vurgu yapılır. Bu ilkelere dayalı olarak, eserde toplumun uyumlu bir şekilde iş birliği yapması gerektiği düşüncesi öne çıkar.

Eser, genellikle Osmanlı İmparatorluğu'nun yönetimindeki sorunları ele alır ve bu sorunların çözümü için adalet, iyi yönetim, halkın katılımı ve devlet işlerinin düzenli bir şekilde yürütülmesi gibi ilkelerin benimsenmesini önerir. Bu ilkeler, toplumun uyumlu bir şekilde çalışmasını teşvik eden ve takım çalışmasına benzer bir kolektif çaba anlayışını yansıtan fikirlerdir. Ancak doğrudan "takım çalışması" teriminin kullanılmadığını belirtmekte fayda var.

Koçi Bey'in eserindeki bu ilkelere dayalı olarak, toplumsal uyum ve iş birliği önemli bir tema olarak kabul edilebilir.

Eserde dolaylı olarak takım çalışması ile ilgili şu ifadeler yer almaktadır:

“Dünyâ'nın her yerinde olduğu gibi, her şeyi iki dudağın arasında olan bir mutlak hükümdarın (...) (Koçi Bey, 1972: VII).” Takım çalışması bağlamında bu ifade, bir ekip veya topluluk içinde liderin gücünü ve kararlılığını vurguluyor. Liderin gücü ve kararı, takım üyelerinin eylemlerini yönlendirebilir ve onların iş birliği ve uyum içinde çalışmalarına katkı sağlayabilir. Bu, liderin, takımın hedeflerini ve projelerini başarıyla yönlendirmesinin ve takım üyelerinin onun liderliği altında birlikte çalışmalarının bir yolu olarak görülebilir.

Koçi Bey, padişahların zenginliğinin, zengin ve refah içinde olan halk kitlesi ile mümkün olacağını anlatmaya çalışmıştır (Koçi Bey, 1972: VIII). Koçi Bey'in ifadesi, padişahların zenginliğinin, toplumun geniş kesimlerinin refah seviyesinin artması ile mümkün olabileceğini vurgular. Bu ifade, takım çalışması bağlamında değerlendirildiğinde, toplumun farklı kesimlerinin iş birliği ve dayanışması gerektiğini yansıtır. Padişahlar, zenginliklerini artırabilir ve toplumun refahını artırabilirler, ancak bunun başarılması, toplumun farklı gruplarının birlikte çalışmasına bağlıdır. Yani, padişahlar sadece kendi zenginliklerini artırarak değil, aynı zamanda halkın geniş kesimlerinin de refahını artırarak toplumun genel iyiliğine hizmet edebilirler. Bu ifade, toplumun farklı kesimlerinin bir arada çalışmasının, yönetimde ve ekonomik kalkınmada başarının anahtarı olduğunu vurgular. Bu nedenle, takım çalışması ve işbirliği, toplumun genel iyiliğini artırmak için önemlidir.

Hükümdarla ilmiyye sınıfı ve halk birleşirse, Yeniçeri zorbaları kaçacak delik arar.

Cümlelerin geçtiği ilgili paragrafta takım çalışması ile ilgili şu sonuçlara ulaşılabilir:

- a. Güç Dengesi:** Yeniçeri ordusu, güçlü olsa da yalnız başına duruma hâkim olamaz. Hükümdar, ilmi sınıf ve halk, birleşerek güç dengesini değiştirebilir.
- b. Birlikte Hareket Etme:** Metinde vurgulanan bir diğer önemli nokta, hükümdarın, ilmi sınıfın ve halkın bir araya gelip birlikte hareket etmeleridir. Bu birlik, Yeniçeri zorbalarının etkisini azaltabilir.
- c. Sosyal Dinamikler:** Halkın, ilmi sınıfın ve Yeniçeri ordusunun birleşmesi, toplumun farklı katmanlarının iş birliği yaparak ortak bir amaç etrafında kenetlenebileceğini gösterir.
- d. Siyasi İstikrar:** Saray ağalarının hükümet üzerindeki etkisi vurgulanırken, bu etkinin halk, ilmi sınıf ve Yeniçerilerin birleşmesiyle sarsılabileceği ve siyasi istikrarın bu birliktelikle sağlanabileceği belirtilmektedir.

Eserde ‘‘toplanmak’’ kelimesi üzerinden takım çalışması ile ilgili şu ifadeler ulaşılıyor: ‘‘Şah Abbas, hükümdarlığının başlangıcında vezirlerini, vükelâsını, bilginlerini ve akıllılarını toplayıp... (Koçi Bey, 1972: 60). Onlar da birkaç gün mühlet isteyip, tenhalarda toplanıp, konuştular (Koçi Bey, 1972: 60).’’ İlgili cümlelerin bulunduğu paragraflarda liderin çevresindeki danışmanlarıyla iş birliği yaparak bir sorunun çözümü için açık iletişim kurma sürecini anlatıyor. Şah Abbas, Osmanlı İmparatorluğu'nun gücünü sorgular ve danışmanlarından sorunun nedenlerini açıklamalarını ister. Danışmanlar, bir araya gelerek çeşitli perspektiflerden gelen görüşleri birleştirip ortak bir çözüm bulma çabasına girerler. Bu, liderin ekibiyle iş birliği yaparak sorunlara çözüm bulma ve takım çalışmasının önemini vurgular.

4.2.13. Koçi Bey Siyasetnamesi Yönetim Felsefesinde Strateji/Planlı Çalışma ile İlgili İfadeler

Devlet Düzenine Ait, Göricele Koçi Bey'in Saâdetlû Mehabetlû, râbi Sultan Murad Han gaziye verdimi Risaledir (Koçi Bey, 1972: 3) başlığı altında strateji/planlı çalışma ile ilgili şu tespitlere ulaşılmıştır:

- (...) fitne ve fesadın hadden aşırı olmasının sebeplerini düşünüp (Koçi Bey, 1972: 3),

- (...) herkes düşüncesini pâdişâh cenahlarına bildirmeğe başladılar. (Koçi Bey, 1972: 4),
- (...) iyilik düşünen bir alay akıllı kimseler (Koçi Bey, 1972: 6),
- (...) düşüncesi parlak bir vezir (Koçi Bey, 1972: 6),
- (...) din ve devlet düşünceleri asla hatırlarına gelmez (Koçi Bey, 1972: 34),
- (...) sonra sonunu düşünmeyen bir kısım nedimler (Koçi Bey, 1972: 41),
- (...) hepsinin kanâati ve düşüncesi (Koçi Bey, 1972: 60),
- (...) şah huzuruna gelip, düşüncelerini arz edince (Koçi Bey, 1972: 61),

Bu cümleler, Koçi Bey'in eserinde stratejik düşünme ile ilgili çeşitli karakterlerin ve grupların tasvirlerini içeriyor. İşte bu cümlelerin stratejik düşünme bağlamındaki yorumları:

1. **"İyilik düşünen bir alay akıllı kimseler"**: Bu ifade, stratejik düşünmenin temelinde bilgeliği ve olumlu niyetleri vurgular. Akıllı insanların iyilik üzerine düşündüğü, bu da stratejik planlamanın sadece kendi çıkarları değil, genel refahı da içermesi gerektiğini gösterir.
2. **"Düşüncesi parlak bir vezir"**: Parlak düşünce, stratejik planlama için önemlidir. Vezirin parlak düşüncesi, belki de liderlik stratejilerini geliştirmekte ve uygulamakta başarılı olmasını ifade eder.
3. **"Din ve devlet düşünceleri asla hatırlarına gelmez"**: Bu ifade, bazı karakterlerin stratejik düşünce süreçlerinde dini ve devlet meselelerini ihmal ettiğini gösterir. Stratejik düşünme genellikle bu faktörleri de içerir, bu nedenle bu karakterlerin eksiklikleri stratejik bir açıdan risk oluşturabilir.
4. **"Sonra sonunu düşünmeyen bir kısım nedimler"**: Stratejik düşünce, genellikle uzun vadeli sonuçları ön plana çıkarır. Bu cümlede ise nedimlerin sonuçları düşünmemesi, stratejik planlama eksikliğine ve kısa vadeli düşünceye işaret eder.

5. **"Hepsinin kanâati ve düşüncesi"**: Toplumsal veya grup düzeyindeki genel görüş ve düşünce, stratejik düşünmenin bir yansıması olabilir. Bu, bir topluluk içinde ortak bir stratejik vizyonun veya bakış açısının oluştuğunu gösterir.

6. **"Şah huzuruna gelip, düşüncelerini arzедince"**: Liderin huzuruna çıkıp düşüncelerini sunma, stratejik düşünce sürecinde liderle iletişimi ve liderin bilinçli kararlar almasını içerir.

Bu cümlelerin toplamında, stratejik düşünme bağlamında karakterlerin farklı yaklaşımları ve bu yaklaşımların potansiyel sonuçlarına dair bir dizi gözlem bulunmaktadır.

Ayrıca eserde düzen ve fikir kelimesi üzerinden i strateji/planlı çalışma ile ilgili şu tespitlere ulaşılmıştır:

- (...) hünkârımızım düzen gösteren ve cihanı süsleyen yüksek rey ve bereket meydana getiren nurlu fikirleri (Koçi Bey, 1972: 3),
- (...) Umulur ki saltanat-ı aliyyenin işleri fevkalâde düzen bulup, ikbal ve devlet gül bahçesi evvelce olduğu gibi ter ü tâze ola...(Koçi Bey, 1972: 4),
- (...) cihanı süsleyen doğru fikri ile yeryüzüne düzen vermişti(Koçi Bey, 1972: 6),
- (...) bilginlerin hallerinin düzenli olması, din ve devletin en mühim hususlarındandır (Koçi Bey, 1972: 24-25),
- (...) din ve devletin düzenine çalışır olup (Koçi Bey, 1972: 25),
- (...) Allah'ın fazlı ile tez düzene girer (Koçi Bey, 1972: 30),
- (...) düzen kalktı (Koçi Bey, 1972: 39),
- (...) bölük tâifesi bu şekilde olunca, âlemde düzen nice olur? (Koçi Bey, 1972: 40),
- (...) fitne ve fesad âlemden eksik olmayıp düzen bozuldu (Koçi Bey, 1972: 43),
- (...) ve bu nazlı memlekete bir düzen verilmezse (Koçi Bey, 1972: 51),

- (...) Âlemin düzeni, padişahların mübarek kalplerine bağlıdır (Koçi Bey, 1972: 62),
- (...) Hükümdarlar iyiliğe yönelirse âlem baştan başa düzen bulur (Koçi Bey, 1972: 62),
- (...) o düzen bozulup (Koçi Bey, 1972: 74),
- (...) bu hâle göre bunların düzeniyle meşgul olmak farz ve vâciptir (Koçi Bey, 1972: 86),
- (...) âciz kulunuzun hatırına bu çeşit fikir gele (Koçi Bey, 1972: 133),

Bu ifadeler, Koçi Bey'in eserinde strateji ve planlama kavramlarına dair çeşitli düşünceleri içerir:

- Liderin Rolü:** Hükümdarın nurlu fikirleri ve yüksek reyi, düzenin oluşturulması ve cihanın süslenmesi için kilit bir faktördür.
- Ülke Düzeni:** Memleket ve millet düzeninin pekiştirilmesi için din ve devlet kaidelerine odaklanılması gerektiğini belirtir.
- Liderin İyi Kararları:** Padişahların kalpleri, dünya düzeninin temelini oluşturur; liderlerin iyi kararları âlemin düzenini etkiler.
- İyiliğe Odaklanmak:** Hükümdarların iyiliğe yönelik hükümler almasıyla âlemin düzen bulabileceğini vurgular.
- Düzensizlik ve Fitne:** Düzensizlik ve fitnenin varlığı, düzenin bozulmasıyla ilişkilidir. Nazlı memleketlere düzen verilmemesi, sorunlara yol açabilir.

Bu cümleler, liderin rolünü, ülke düzenini, liderin kararlarının etkisini, iyiliğe odaklanmayı ve düzensizliğin sonuçlarını vurgulayarak strateji ve planlama bağlamında önemli temaları içermektedir.

4.2.14. Koçi Bey Siyasetnamesi Yönetim Felsefesinde Sürekli Eğitim/ Nasihat ile İlgili İfadeler

Eserde konu ile ilgili şu ifadeler tespit edilmiştir:

Evvelce Şeyhülislâm olan kimseler olgunluk ve fazilet kaynağı olduktan başka çekinmeden hakikati söyleyen kimseler olup, âlemin sığmağı padişah hazretlerine her vakit güzel nasihatlerden geri kalmazlardı (Koçi Bey, 1972: 25).

Paragraf, önceden Şeyhülislâm olan kişilerin sürekli eğitim ve olgunlukla birlikte padişaha hakikati cesaretle söyleme ve güzel nasihatlerde bulunma geleneğini vurgular. Bu durum, sürekli eğitim sürecinin bireyin olgunluğunu artırdığı ve toplumsal katkılarda bulunmasına olanak tanıdığı fikrini yansıtmaktadır.

‘‘Nasihat ile asker zapt olunmaz. İltifat ile düzeltilmesi mümkün olmaz (Koçi Bey, 1972: 52). "Nasihat ile asker zapt olunmaz" ifadesi, askerlerin sadece uyarılarla değil, sürekli eğitim ve disiplinle yönlendirilmesi gerektiğini ifade eder. Sürekli eğitim, askerlerin becerilerini ve disiplinlerini güçlendirerek, hataları düzeltmek için daha etkili bir yol sunar. İltifatın, yani olumlu geri bildirimin, düzeltmeleri yaparken motivasyonu artırabileceği düşünülse de askeri disiplin ve eğitim sürecinde, sıkı ve düzenli bir eğitim genellikle daha etkili olabilir.

Bu asrın askeri öyle bir askerdir ki aydan aya bütün maaşları peşin verilse, her birinin bütün levazım ve mühimmatı devlet tarafından görölse, her biri çeşitli lütuflara gark edilse, bütün bilginler ve şeyhler bir yere gelip, nasihat eylese, (...) (Koçi Bey, 1972: 51). Askerlerin sadece maddi avantajlarla, lütuflarla veya bilginlerin nasihatleriyle disiplin altına alınamayacağını ifade ediyor. Sürekli eğitim ve nasihat, askerlerin itaat yoluna yönlendirilmesi için önemlidir. Ancak, paragrafta belirtildiği gibi, bu süreçte bazı bireylerin nasihatlere kulak asmadığı ve bu şekilde disiplinsiz davranışlar sergiledikleri anlatılmaktadır. Bu durum, sürekli nasihat ve eğitimin kişisel sorumluluk ve içsel motivasyonla birleştirilmesinin gerekliliğini vurgular.

4.2.15. Koçi Bey Siyasetnamesi Yönetim Felsefesinde İnovasyon/Yenilik İlgili İfadeler

(...) özet olarak yolu budur ki, evvelâ altı-bölük halkında yeniden çıkarılan bidatler kaldırılıp, eski kanundan yüz çevrilmeye (...) (Koçi Bey, 1972: 51). Cümlemin devamında inovasyon karşısı ifadelere rastlıyoruz. Paragrafta, "evvelâ altı-bölük halkında yeniden çıkarılan bidatler kaldırılıp, eski kanundan yüz çevrilmeye" ifadesiyle, geçmişe dönük geleneksel uygulamalara dönülmesi ve yeniliklere karşı bir direnişin olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca, "Bilhassa evvelden olsun, veledes adı ile olsun asla bölük

verilmeye" ifadesiyle, geçmişteki uygulamalara sıkı sıkıya bağlı kalınması ve değişime kapalı bir tutum sergilenmesi anlatılmaktadır. Bu ifadeler, mevcut düzenin korunması ve yeniliklere karşı çıkılması gerektiği düşüncesini yansıtmaktadır.

Berat yenilemek demek, tahta cülus hâlinde beratların değiştirilmesi demektir (Koçi Bey, 1972: 51). Paragrafta anlatılanlar daha çok mevcut düzenin devamını sağlayan geleneksel uygulamalar ve vergi düzenlemeleriyle ilgilidir. Beratların harcı, vergi miktarları ve beratların yenilenmesi gibi konular, genellikle mevcut düzenin sürdürülmesine yönelik geleneksel uygulamalar olarak değerlendirilebilir. İnovasyon, yeni fikirlerin, yöntemlerin veya teknolojilerin uygulanması anlamına gelir; ancak bu paragrafta bununla ilgili bir vurgu bulunmamaktadır.

Düzeltilmek kelimesi kılavuzluğunda eserde şu inovasyon ile ilgili şu tespitlere rastlanmaktadır:

Tımar ve zeamet erbabının gerektiği şekilde düzeltilip tamamlanması için düşünülen yoldur ki beyan olunur (Koçi Bey, 1972: 57). Başlığın altında inovasyon kelimesi ya da doğrudan bir inovatif unsura dair bir ifade bulunmamaktadır. Ancak, paragrafın genel içeriğinde devlet gelirleri ve vergi düzenlemeleriyle ilgili bazı değişikliklerin önerildiği görülebilir. Bu değişiklikler, mevcut sistemde verimliliği artırmayı veya gelirin daha etkin bir şekilde kullanılmasını amaçlayan bazı önerilere işaret edebilir.

Örneğin, köylerin açık artırma ile satılması ve padişah parasının yetersiz olması durumunda askeri aylıklara sarf edilmesi, gelir kaynaklarının çeşitlendirilmesi ve daha etkin bir şekilde kullanılması konusunda bir perspektif sunabilir. Ayrıca, köylerin zeâmet ve tımar olarak verilmesi, gelirin askerlere daha adil bir şekilde dağıtılmasını ve devlet hazinesine daha fazla katkı sağlanmasını amaçlamaktadır.

Bu öneriler, mevcut mali düzenlemelerin gözden geçirilmesi ve daha etkili, adil bir sistem oluşturulması yönünde inovatif düşünceler içerebilir. Ancak, paragrafın dilinde doğrudan "inovasyon" terimi kullanılmamaktadır.

Şah Abbas'tan, memleket düzeltmesine ait naklolan hikayedir ki anlatılır (Koçi Bey, 1972: 60). Başlığı altında inovasyon kelimesi ya da doğrudan inovatif bir ifade bulunmamaktadır. Ancak, paragrafın içeriğinde Şah Abbas'ın yönetim anlayışının, devlet yönetiminde getirdiği bazı yeniliklerin ve başarılı politikalarının öne çıktığı

görülmektedir. Bu noktaları göz önüne alarak, inovasyon kavramı şu açılardan düşünülebilir:

- a. Yönetim ve Askeri Reformlar:** Şah Abbas'ın vezirlerini, vükelâsını, bilginlerini ve akıllılarını toplayarak, Osmanlıların güçlü ve etkili bir yönetim sistemine sahip olmalarını sorgulaması ve ardından reformlar yapması, yönetimde bir inovasyon örneği olabilir.
- b. Devlet Gelirlerinin Çeşitlendirilmesi:** Paragrafta, vergi düzenlemeleri ve gelir kaynakları üzerindeki değişikliklere dair öneriler bulunmaktadır. Bu, devletin mali yönetimi konusunda inovatif bir düşünce olarak değerlendirilebilir.
- c. Adalet ve Reâyâ İlgilenme:** Şah Abbas'ın adaleti ön planda tutması ve reâyâ ile yakından ilgilenmesi, devletin sosyal düzenini güçlendirecek ve halkın güvenini kazanacak inovatif bir yaklaşım olabilir.
- d. Hanlıkların Yönetimi:** Hanlıkları becerikli ve namlı kişilere verip, bu yöneticileri azletmemesi, devlet yönetiminde devamlılığı ve liyakati öne çıkaran bir yaklaşım olarak değerlendirilebilir.

Ancak, paragrafın dilinde "inovasyon" terimi açıkça geçmemekle birlikte, devlet yönetiminde gerçekleştirilen değişikliklerin, geleneksel uygulamalardan saparak yeni ve etkili bir yönetim modeli oluşturmak amacı taşıdığı söylenebilir.

‘‘Vükelanın ve divan ehlinin düzeltilmesinin ve rüşvetin kaldırılmasının ne yüzden olacağı beyan olunur (Koçi Bey,1972: 63).’’ Bu paragrafta inovasyon kelimesi doğrudan geçmemekle birlikte, yönetimde ve devlet işleyişinde bazı yenilikçi ve reformist önerilere yer verildiği görülmektedir. İlgili paragrafın incelenen kısımlarında şu önerilere rastlanmaktadır:

- a. Vezir-i Âzam'ın Müstakil Olması:** Vezir-i Âzam'ın bağımsız olması ve saltanat işlerine kimse karışmaması önerilmektedir. Bu, devlet yönetiminde daha etkin ve özerk bir yapı oluşturma amacını taşıyabilir.
- b. Devlet Yöneticilerinin Seçimi ve Dirlik Düzenlemeleri:** Beylerbeyi ve sancak beyleri gibi yöneticilerin dirlikli ve namlı, tedbirli ve vakar sahibi olmaları istenmektedir. Ayrıca, bu yöneticilere ölünceye kadar dirlik verilmesi

önerilmektedir.

c. Rüşvetle Mücadele: Rüşvetin devlet içindeki bozucu etkilerine karşı çıkılarak, rüşvetin kaldırılması için çeşitli tedbirler önerilmektedir. Örneğin, müteferrika, çavuş ve kâtip sınıflarına yaş, sene, asıl ve cinsleri ile dirlikleri gibi detaylı bilgilerin yer aldığı beratlar verilerek, bu sınıfların daha şeffaf bir şekilde denetlenmesi amaçlanmaktadır.

d. Mansıp ve Dirlik Dağılımında Adalet: Mansıpların ve dirliklerin ehil olanlara verilmesi ve bu süreçte adaletin sağlanması önerilmektedir. Bu durumun, devlet içinde liyakatin öne çıkmasına ve verimliliğin artmasına katkı sağlayabileceği düşünülmektedir.

Bu öneriler, devlet yönetiminde daha adil, şeffaf ve etkin bir yapı oluşturma amacını taşımaktadır. Ancak, paragraftaki ifadelerde "inovasyon" kelimesi kullanılmamış olsa da bu önerilerin bazıları yönetimde yenilik ve reform arayışını yansıtabilir.

“Zeamet ve tımar erbabına dağıtılması — zeamet ve tımar erbabının çıkışı ve düzeltilmesi burada açıkça bildirilir (Koçi Bey,1972: 75).” Başlığı altında inovasyonla ilgili şu tespitler vardır. İlgili kısımlarda dikkat çeken inovatif unsurlar şunlardır:

a. Şeffaflık ve Denetim: Tımar ve zeametlerin dağıtımında şeffaflığı artırmak, beylerbeyleri ve diğer yetkilileri sıkı denetim altına almak için beratlar, tezkereler ve yoklamalar önerilmektedir.

b. Mansıp ve Dirliklerin Adaletli Dağılımı: Zeamet ve tımarların adil bir şekilde dağıtılması, hak sahiplerine verilmesi, özellikle ocak oğlu olanlara dirlik verilmesi, bu konuda reformlar yapılmasını öne çıkaran unsurlardır.

c. Eğitim ve Sefere Katılım: Dirlik sahiplerinin, özellikle ocak oğullarının, sefere katılmalarını şart koşarak, askeri ve savaşa katılımı teşvik etme çabası, geleneksel sistemden farklı bir yaklaşımı yansıtabilir.

d. Aile Bağları ve Dirlik Devirleri: Ölenin dirliğinin oğluna, kardeşlerine veya akrabalarına verilmesi önerilmekte ve bu şekilde aile bağları ile dirliklerin devrini içeren bir sistem öne çıkmaktadır.

- e. Zeâmet ve Tımar Dağılımında Askeri Yetkinlik:** Dirlik sahiplerinin askeri yetkinliklerine vurgu yaparak, sadece savaş erbâbının zeâmet ve tımar almasını savunan bir anlayış önerilmektedir.

Bu öneriler, geleneksel tımar ve zeamet sistemine yapılan reformlar ve adaletin sağlanması amacını taşıyan inovatif unsurlar içermektedir. (Koçi Bey,1972: 75-76-77-78).

Ulûfeli kul taifesinin özet olarak düzeltilmesi bey anındadır. (Koçi Bey,1972: 79). Aşağıda, söz konusu metinde geçen ifadelerin içerdiği potansiyel inovasyonları açıklıyorum:

- a. Bölük Sistemi Reformu:** Metinde, altı-bölük halkında ortaya çıkan "bid'atlerin" (uygunsuz uygulamaların) kaldırılması önerilmekte. Bu, eski bölük sisteminin düzenlenerek, daha etkili bir yapıya kavuşturulması anlamına gelebilir.
- b. Devşirme ve Yeniçeri Seçim Süreçleri:** Yeniçeri olmak için kapıya çıkanların sayısının belirli kurallara göre düzenlenmesi ve ölenlerin yerine aynı sayıda yeni üyenin alınması, yeniçeri seçim sürecinde düzenlemeler getirilmesini ifade eder.
- c. Yeniçeri ve Sipahi Nitelikleri:** Devşirme oğlanlarının bedergâh (eğitim yeri) olmaları, onların yetiştirildikleri yerin standartlarının artırılması ve belirli yaş ve niteliklere sahip olmadan yeniçeri olmalarının önlenmesi, kaliteli bir yeniçeri ordusunun kurulmasını amaçlar.
- d. Çeşitli Ücret ve Unvan Düzenlemeleri:** Mülazımların ücretlerinin eski kanundan fazla olması, bu askeri sınıfın motivasyonunu ve refahını artırma amacına hizmet eder.
- e. Yeniçeri Sayısının Kontrolü ve Azaltılması:** Yedi yılda bir yapılan devşirme işlemlerinin sıkı bir kontrol altına alınması ve ölenlerden fazla yeniçeri alınmaması, yeniçeri sayısının kontrol altına alınmasını ve aşamalı bir azalmayı hedefler.
- f. Ağa Çırakları ve Becâyîş Kavramlarının Kaldırılması:** Ağa çırakları, sipahi oğulları ve becayiş adlarının tamamen kaldırılması, yeniçeri alımlarında kaliteyi artırmayı ve daha disiplinli bir ordu yapısını hedefler.

g. Zabıtlara Sıkı Tenbihler: Yeniçeri zabıtlarına sebepsiz azlolunmamaları için sıkı uyarılar yapılması, lider kademenin güçlendirilmesini ve ordu içinde istikrarı sağlamayı amaçlar.

Bu önerilen düzenlemeler, Osmanlı ordusunun disiplinini artırmayı, nitelikli askerler yetiştirmeyi ve eski kanuna aykırı uygulamalara son vererek orduyu daha etkili bir hale getirmeyi hedeflemektedir. (Koçi Bey,1972: 79-80).

Eserde öne çıkan bir inovasyon olmamakla birlikte, bazı ekonomik düzenlemeler ve para kesimi konularına yönelik öneriler içermektedir. Ancak, inovasyon genellikle daha radikal ve dönüştürücü değişiklikleri ifade eder. İlgili metinde, para değerleri ve kesimi konusunda bazı düzenlemelerin yapılması önerilmekte, ancak bu öneriler daha çok ekonomik politika ve yönetimle ilgilidir. İnovasyon, genellikle teknolojik, organizasyonel veya fikirsel alanlarda belirgin bir değişimi ifade eder.

Metinde belirtilen önerilere odaklanırsak:

- a. Para Değerindeki Kesim:** Bir dirhem on akçe olması ve bir kuruşun doksanbeş akçe olması gibi para değerlerindeki kesimlerle ilgili öneriler sunulmuştur. Bu, ekonominin likiditesi ve para arzının düzenlenmesine yönelik bir politika olabilir.
- b. Darphane İşlemi:** Padişahın veziri aracılığıyla darphâne işleminin gerçekleştirilmesi ve paraların kesilmesi önerilmektedir. Bu, ekonomik süreçlerin düzenlenmesi ve kontrol edilmesi amacı taşır.
- c. Padişahlık Alâmeti ve Para İlişkisi:** Metinde, padişahlığın alâmetinin para ile özdeşleştiği ve halkın bu iki faktörle memnun olduğu vurgulanmaktadır. Bu, para kesimi ve kullanımının sadece ekonomik değil, aynı zamanda siyasi sembolizmle de bağlantılı olduğunu ifade eder.
- d. Hazine ve Gümüş Kullanımı:** Padişahın hazinesinden gümüş kullanılması, ekonomik sistemdeki para arzını düzenleme amacını taşır.

Bu öneriler, dönemin ekonomik şartları ve para yönetimi üzerine düşünce ve önerileri yansıtmaktadır. Ancak, inovasyon olarak adlandırılabilen daha köklü bir değişiklik veya yeni bir yaklaşımın öne çıktığı söylenemez (Koçi Bey,1972: 114).

4.2.16.Koçi Bey Siyasetnamesi Yönetim Felsefesinde Teftiş/Kontrol/Takip Mekanizması

Yönetim, belli bir amacın gerçekleştirilmesi için örgüt (işletme) faaliyetlerinin planlanması, örgütlenmesi, yönlendirilmesi ve eşgüdümlemesi ile kontrol edilmesidir. Yönetici, kendisine bağlı olarak çalışanların işlerini planlar, eşgüdümleme ve kontrol araçlarını öngörür (Akat-Budak-Budak, 1999: 7).

Yönetim, örgütün elindeki kaynaklarını planlayarak, organize ederek, yürüterek ve kontrol ederek, etkili ve verimli bir şekilde kullanması ve amaçlarını gerçekleştirmesi sürecidir (Ülgen – Mirze, 2007: 21).

Koçi Bey Risalesi'nde "Teftiş/Kontrol/Takip" konusunda aşağıdaki tespitlere ulaşılmıştır:

- Dışarı kilerin zahiresini mükemmel tedârik edip, sıkıntı çektirmiyessin. Mutbak emininin de harcını ve muhasebesini kontrol edip, israf ettirmekten sakınasın (Koçi Bey,1972: 93).
- Böyle bir nâzik devletin rüşvet ile haraib olması, lââyık değildir. Zâlimlerin ve fesad ehlinin haklarından gelinmek gerek. Bu hususta ihmâli eenab-ı hak: — şâm yüce olsun — ve Muhammed Mustafa — salât ve selâm üzerine olsun— ve bütün müslümanlar lââyık ve revâ görmez (Koçi Bey,1972: 52).
- İhmal edip, hazır olmayan her kim olursa olsun, dirlikten mahrum ola (Koçi Bey,1972: 75).
- Ülkemi bir hoşça arâştırip, denetleyip, reâyâ fukarasının üzerinden zülüm gitsin, ihmal etme." diye sıkıca tembih buyurun (Koçi Bey,1972: 101).
- Göreyim seni, devlet hazinesinin gelirini günü gününe göndermeye çalışsın. Haremeyn-i şerifeyn' âit parayı gününde gönderip, sıkıntı çektirmeyessin, ihmalden ve müsamahadan kat'iiyen sakınasın, şöyle bilesin (Koçi Bey,1972: 115).
- Canım ve başını esirgeme. İhmal ve aldırış etmezlikten sakın (Koçi Bey,1972: 133).

- Ben sana bütün işleri ısmarladım. Bu kadar sana güvendim. Eğer zerre kadar ihmal edersen nimetim yoluna gelir (Koçi Bey,1972: 146).
- Sonra eyaletlerinde olan zeamet ve tımar, kimlerin üzerinde ise görüle. Dikkat ve ehemmiyetle denetleyeler (Koçi Bey,1972: 75).

Yukarıdaki paragraflarda yönetimde “Teftiş/Kontrol/Takip” konuları ile dolaylı yoldan ilgili “kontrol etmek ihmal etmemek, aldırış etmemek, denetlemek” eylemlerine rastlanmıştır.

Bu paragraflarda geçen ifadeler, bir devlet yöneticisinin yönetimindeki birimleri ve devlet hazinesini etkili bir şekilde yönetmesi için verdiği yönergeleri içermektedir. Aşağıda belirtilen konuları özetleyebilirim:

- **Zahire Tedariki ve Mutfak Kontrolü:** Kilerlerden alınan zahirelerin mükemmel bir şekilde temin edilmesi. Mutbak (mutfak) emini tarafından harçların ve muhasebenin etkin bir şekilde kontrol edilmesi ve israfın önlenmesi.
- **Rüşvetten Kaçınma ve Adalet:** Nazik devletin rüşvet alımına karşı olması. Zalimlerin ve fesat ehlinin haklarından gelinmesi gerektiği vurgulanmış, adaletin sağlanması gerektiği ifade edilmiştir.
- **Hazırlıklı Olma ve İhmalin Önlenmesi:** Hazır olmayan herkesin dirlikten mahrum kalacağı. İhmal edilmemesi gereken bir durumun vurgulanması.
- **Denetim ve Zulmün Önlenmesi:** Ülkenin araştırılması ve denetlenmesi. Reayâ fukaralarının üzerinden zulmün kaldırılması için çağrı.
- **Gelirin Zamanında Gönderilmesi ve Hesap Verme:** Devlet hazinesinin gelirinin zamanında gönderilmesi. Haremeyn-i şerife'nin âit paraların gününde gönderilmesi. İhmal ve müsamahadan kaçınılması.
- **Sorumluluk ve Güvence:** Yöneticiye bütün işlerin ısmarlanması. İhmal edilmesi durumunda nimetin kaybedilebileceği uyarısı.
- **Eyalet Denetimi:** Eyaletlerde bulunan zeamet ve tımarın kimlerin üzerinde olduğunun belirlenmesi. Dikkatle denetim ve ehemmiyetle kontrol edilmesi

gerektiği vurgulanmıştır.

4.2.17.Koçi Bey Siyasetnamesi Yönetim Felsefesinde Yönetime Yardımcı Unsurlar

Yönetimde yardımcı idareciler, organizasyonların etkin ve verimli bir şekilde işleyişini desteklemek amacıyla yöneticilere yardımcı olan önemli bir rol oynarlar. Bu kişiler genellikle geniş bir yelpazede görevleri üstlenerek, yöneticilerin günlük operasyonları yönetmelerine yardımcı olur ve stratejik hedeflere ulaşmak için planlama ve koordinasyon süreçlerine katılırlar. Yardımcı elemanlar ise genellikle idari işlevleri yerine getirerek, ofis içindeki iş akışını düzenler ve yöneticilerin iş yükünü hafifletirler. Bu roller, bir organizasyonun başarıya ulaşmasında kritik bir rol oynar ve etkili iletişim, liderlik ve problem çözme becerilerini gerektirir.

- “İç oğlanları”, ahvâli sorulmuş. Huzûr-u hümayununuzda hizmetkârdırlar (Koçi Bey,1972: 90).
- Bu bakımdan geçmişteki vezirler bu çeşitlerinden şiddetle çekinüp, satın alınmış kul kullanırlardı. Kat’iyyen padişah kullanmazlardı ve kendilerinin adamı yapmazlardı (Koçi Bey,1972: 7).
- Padişahın muhterem haremine Arnavut, Bosna devşirmesi ve serhad Beylerbeyinin hediye olarak gönderdiği oğlanlar ve ölen vezirlerin satın alınmış kulları alınıp, her biri padişah sarayında uzun müddet hizmet edip tamamen olgunlaştıktan sonra kıdemlerine göre saraydan dışarı çıkıp edep ve usul dışı bir halde bulunmazlardı (Koçi Bey,1972: 10).
- Onlar mükemmel iken yapıları gazâlarda, savaşlarda asla kapıkullarına ihtiyaç olmazdı. Devletin İyiliğini isteyen temiz ve inzibatlı bir tâife idi (Koçi Bey,1972: 12).
- Adı geçenlerin işi metris kazmak ve top tüfenk hizmeti görmektir. Tımar erbabı, bu çeşit kulluk yapmazlar ve ellerine kazma, kürek almazlar, cenk ve harbe hazır dururlardı (Koçi Bey,1972: 12).
- Dergâh-ı âli yeniçerileri, cebecileri, topçuları ve diğer ocaklarda olan kullar genellikle devşirmeden olup, başka taifeden olması yasak idi (Koçi Bey,1972: 18).

- Bir alay ehliyetsiz ve hak sâhibi olmayanın, rüşvet lâşesine tama' edip, kimine beylik, kimine beylerbeyilik aliverip, hak sâhibi olan bir alay iş görmüş, emektar, yarar ve şecaatli kullar, itibarsızlık köşesinde nam ve nişanız kalıp, fakirlik ve hiçlik içinde kaldılar (Koçi Bey,1972: 22).
- Hünkâr dirliğine sâhip olanlar, vükelâ kapısında neyler? Kul, kul gerektir. Ve vükelânın kulları, satın alınmış kulları idi. Yine öyle olmak gerektir. Harem-i hümayuna kanuna aykırı olarak Türk ve Yörük, Çingene, Yahudi, dinsiz, mezhepsiz nice kallâş ve ayyaş şehir oğlanları girer oldu. Bundan sonra bir tedbir alınmazsa, tımar ve zeâmet, erbabına verilmezse bu derme çatma asker ile din ve devlete lâyük bir hizmet görülmez. Bir iş tamamlanmaz (Koçi Bey,1972: 23).
- Enderun ve birun halkından saltanat işine kimse karışmamalıdır. Vezir-i âzamların hizmetlerinde olan kullarında dirlikli ve defteri! kimse olmamalıdır (Koçi Bey,1972: 63).
- Böyle olunca, kimse kimsenin adına dirlik zapt edemez. Hizmetkârlar ve azadsız kullar üzerine kaydedemezler (Koçi Bey,1972: 65).
- Kahredici Sultan Selim — günahları örtüp affedici Allah'ın rahmeti üzerine olsun— divanhanede bizzat divân yapıp padişah kullarını, kullar padişahını bilirdi (Koçi Bey,1972: 66).
- Zamanla her padişah husûsî kullarını ileri çekip, az zamanda vezîr-i âzam eder oldu (Koçi Bey, 1972: 68).
- Can ve gönülden padişah hizmetlerine bel bağlayan ve hizmeti görülen kulları koruyup, olur olmaz suç için ziyan eylememek gerektir (Koçi Bey,1972: 74).
- Çünkü zeâmet ve tımar sâhipleri kullarınız, kendi reâyâlarını, evlâdı gibi muhafaza edip, zerre kadar kimseye tecavüz ettirmez, cizyedarlar zulüm edemez (Koçi Bey,1972: 78).
- Dermanndan kesilip, hesapsız borca batır. Elinden bir san'at gelse dahi pâdişâh kullarının reâyâ san'atına karışması uygun değildir (Koçi Bey, 1972: 82).
- Seferli kullarımızı, (çamaşırbası) zapteder (Koçi Bey,1972: 92).

- Saray kethüdâsı büyük odalı ve seferli kullarınızı muhâfaza eder. Ve bütün sarayın ulûfesini o dağıtır. Arz sâhibi değildir.⁸⁵ Gereken işi kapıağasına söyler (Koçi Bey,1972: 94).
- Çünkü benim merhametli hünkârım, reâyâ kullarınız gayet fakir olup, köyler dağılıp kaçmışlar (Koçi Bey,1972: 100).
- Şimdi Bağdat'ta sekiz bin yeniçeri kullarınız vardır. Onlara "Nöbetçi" derler, üç yıl tamam olunca, onlar gelip, yerine başkaları nöbetçi olurlar (Koçi Bey,1972: 103).
- Çavuş kullarınız beş- altıyüz kadar olur. Onların da ulûfelisi, zeâmetlisi olur (Koçi Bey,1972: 104).
- Çaşnıgir kullarınız kırk kadardır. Daha fazla veya daha eksik olur. Muhterem haremnden çıkarlar. Taşra halkından çaşnıgir olmak âdet değildir. Kırk âdet ulûfeleri olur. Ne fazla ne eksik. Hizmetleri divân günleri hünkârımın yemeğini altın sahanları ellerine alıp, çaşnıgir-başı önlerine düşüp, Hasodaya götürüp, şadırvan yanında tahta üzerine korlar. Onlarla dahi söyleşmek kanun değildir (Koçi Bey,1972: 105).
- Benim devletlû hünkârım, cebeci kullarınız, yedi-sekiz bin nefer olup, zâbitleri cebecibaşıdır. Yeşil şebkûlâh giyer. Bunların da çorbacıları ve odabaşlıları vardır. Cephaneyi ve silâh ambarların beklerler (Koçi Bey,1972: 108).
- Topçu kullarınız iki- üç bin neferdir. Toplan, kundaklan gözetirler (Koçi Bey,1972: 108).
- Benim sâadetlû hünkârım, mehter kullarınız iki bin nefer kadardır. Zâbitleri, mehterbaşlıdır (Koçi Bey,1972: 109).
- Elçiler huzurunuzda gelip, şeref buldukları vakit, onları kapıcıbaşı kullarınız getirirler. Elçinin koltuklarından tutup, arz odasına koyarlar ve rikâb-ı humâyununuzda
- Yüz sürdürürler (Koçi Bey,1972: 110).

- Solak kullarınız dört yüz neferdir ve dört solak başı vardır. Hünkârımın özensi yanında yürürler (Koçi Bey,1972: 110).
- Benim kerametlû padişahım, kul deyince hemen yeniçeri kulların, sipâhi kulların, zeâmet ve tımar erbâbı kullarındır (Koçi Bey,1972: 134).
- Amma serhatlerde olan kullarınız kalelerden çıkmazlar (Koçi Bey,1972: 148).

Tablo 4. 54. Kutadgu Bilig ve Koçi Bey Risalesinin Karşılaştırılması

Özellikler	Koçi Bey Risalesi	Kutadgu Bilig
Dil ve Üslup	Osmanlı Türkçesi, sade ve açık	Karahanlı Türkçesi, edebi zenginlik ve özgünlük
Toplumsal Yapı ve Sınıf Ayrımı	Adalet vurgusu, farklı sınıfların dayanışması	Hükümdarın toplumdaki sınıfları bir arada tutması
Dinî Temalar ve İslamî Etik	Ahlaki değerlere vurgu, tasavvufi konular	İslam'ın etkisi, adil ve dindar yönetim
Eserin Amacı	Liderin halkına hizmet etme öğütleri	Hükümdara ideal lider olma yolundaki rehberlik
Sosyal İlişkiler ve Ahlaki Değerler	Dürüstlük, merhamet, yardımlaşma	Güzellik, doğruluk, sabır gibi ahlaki değerler
Sembolizm ve Metaforlar	Doğa, hayvanlar, renkler gibi semboller	Doğadaki öğeler, renkler, hayvanlar
Geçmişten Günümüze Yönetim Anlayışına Etkisi	Evrensel ahlaki prensipleri içerir	Türk yönetim anlayışına katkıda bulunmuştur
İdeal Lider ve Toplum Anlayışı	Adil, bilge, dindar lider idealize edilir	Bilge, adil, toplumu bir arada tutan lider
Sosyal Adalet ve Toplumsal Denge	Adaletin önemi ve herkes için adil denge	Hükümdarın sosyal adaleti gözetmesi
Eğitim ve Bilgi Yönetimi	Eğitim ve bilgiye vurgu yapar	Liderin bilgi ve eğitimle donanması öğütlenir
İyi Yönetim ve Kriz Durumları	Kriz durumlarında doğru kararlar alınmalı	Hükümdarın liderlik vasıflarını krizde de Koruması
Liderlik ve Adalet	Lider adil olmalı, halkına karşı sorumluluklarına sadık kalmalı	Hükümdar adil olmalı, halkına hizmet etmeli ve toplumsal düzeni sağlamalı
Tevazu ve İyi Yönetim	Lider tevazu sahibi olmalı, güçlü olmak, zayıfları korumak ve adil bir yönetim önemli	Lider halkı ile uyum içinde olmalı, onlara saygı göstermeli ve iyi bir yönetim sergilemeli
Eğitim ve Bilgelik	Lider bilgelik sahibi olmalı ve bu bilgelikle halkını yönlendirmeli	Lider bilgi ve eğitimle donanmış olmalı
Toplumsal Düzen ve İnsan İlişkileri	İnsanlar arasındaki dayanışma, yardımlaşma ve dürüstlük gibi değerler olmalı	İnsanlar arasındaki doğru iletişim, hoşgörü, saygı ve adalet önemli
Hükümdarın Sorumlulukları	Hükümdar sadece gücü elinde bulundurmanın ötesinde, halkına hizmet etmeyi ve onların refahını düşünmeyi sorumluluk haline getirmeli	Hükümdar adaleti sağlamalı, halkını korumalı ve toplumsal düzeni sürdürmeli

Koçi Bey Risalesi ve Kutadgu Bilig, Türk kültürü ve yönetim anlayışının iki önemli eseridir. Farklı dönemlerde yazılmış olsalar da toplumsal yapı, adalet, liderlik ve eğitim gibi konularda benzer değerleri savunurlar. Her iki eser de geçmişten günümüze evrensel ahlaki prensipler ve ideal liderlik anlayışı sunarak, Türk yönetim anlayışına önemli katkılar sağlamıştır. Bu eserler, sosyal adalet, toplumsal denge ve iyi yönetim gibi konularda günümüze ışık tutmaya devam etmektedir.



5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Türk siyasetnameleri, tarih boyunca liderlerin yönetim felsefelerini ve yönetsel etik değerlerini belirlemiş ve şekillendirmiş önemli eserlerdir. Bu bağlamda, Koçi Bey Risalesi ve Kutadgu Bilig gibi eserler Türk siyasetname geleneğinde etkili olmuştur. Bu eserlerde ortaya konan yönetim felsefesi ve etik değerler, Türk liderlerine rehberlik etmiş, toplumsal düzenin sağlanması, adaletin tesis edilmesi ve halkın refahının artırılması amacını gütmüştür.

Türk siyasetname geleneği, liderlerin yönetim anlayışını şekillendiren temel prensipleri içerir. Adaletin önemine vurgu yaparak, toplumsal düzenin korunması ve halkın refahının artırılması hedeflenir. Liderlerin bilge, adil ve dürüst olmaları, eserlerde sıkça vurgulanan özelliklerdir. Ayrıca, toplumun çeşitli sınıflarının bir arada yaşaması, dayanışma ve yardımlaşma gibi değerlere önem verilir.

Türk siyasetname geleneğinde yönetsel etik değerler, liderin sorumluluklarına, halkına karşı adil ve dürüst olmasına odaklanır. İslam etik değerleri, ahlaki erdemler ve toplumsal adalet eserlerde sıkça yer alır. Hükümdarın, yönetiminde bilgelikle hareket etmesi ve adaleti sağlaması, toplumun güvenliğini kazanması için önemli bir etik değer olarak vurgulanır.

Türk siyasetname geleneği, liderlik anlayışının ve yönetsel etik değerlerin belirlenmesinde önemli bir rol oynamıştır. Koçi Bey Risalesi ve Kutadgu Bilig gibi eserler, liderlere ahlaki bir rehberlik sunmuş, toplumun refahını ve adaleti temin etmeyi amaçlamıştır. Bu eserlerin sunduğu yönetim felsefesi ve etik değerler, günümüzdeki liderlere de ilham kaynağı olabilir ve toplumsal düzenin sağlanması adına güçlü bir temel oluşturabilir. Türk siyasetname geleneğinin bu değerleri, geçmişten günümüze ışık tutarak, etik ve adil bir yönetim anlayışının ne kadar önemli olduğunu gösterir.

Türk siyasetname geleneğinde öne çıkan bir diğer önemli tema, sosyal adaletin sağlanması ve toplumsal uyumun korunmasıdır. Hükümdarın, fakir ve güçsüz kesimleri gözeterek adil bir yönetim sergilemesi, eserlerin sıkça vurguladığı bir değerdir. Toplum içindeki sınıf ayrımlarının azaltılması, adaletin tesis edilmesi, liderlerin toplumsal düzeni sürdürme sorumluluğunu ifade eder.

Türk siyasetname geleneğinde, liderin eğitimi ve bilgi yönetimi de önemli bir yer tutar. Bilge bir lider olmanın hem bireyin kendi bilgisini artırması hem de toplumu eğitmeye yönelik çabalar içermesi vurgulanır. Eğitimli bir liderin, halkını daha iyi anlayarak doğru kararlar alması ve toplumu daha bilinçli bir şekilde yönetmesi beklenir.

Türk siyasetnamesinde liderin güç ve sorumluluk dengesine özel bir vurgu yapılır. Liderin sahip olduğu güç, onun halkına daha iyi hizmet etme ve adaleti sağlama amacıyla kullanılmalıdır. Gücün beraberinde getirdiği sorumluluklar, hükümdarın yönetimindeki adaleti ve toplumsal düzeni koruma yükümlülüğünü ifade eder.

Bu değerlerin günümüz liderleri için de önemli bir rehberlik kaynağı olması, Türk siyasetname geleneğinin güncelliğini ve evrensel niteliğini vurgular. Türk siyasetname geleneği, tarihsel bağlamda geçerliliğini koruyarak, liderlik, yönetim felsefesi ve etik değerler konusunda ilham verici bir kaynak olmaya devam etmektedir. Türk siyasetname geleneği, tarihsel eserlerinde ortaya koyduğu yönetim felsefesi ve yönetsel etik değerlerle, Türk liderlerine ve toplumlarına ilham veren bir kaynak olmuştur. Koçi Bey Risalesi ve Kutadgu Bilig gibi eserler, liderliğin sadece güç kullanımından öte, adalet, bilgelik, toplumsal uyum ve eğitim gibi evrensel değerlere dayalı olması gerektiğini vurgulayarak, yönetim felsefesine şekil vermişlerdir.

Sosyal adalet, toplumsal uyum, eğitim, güç ve sorumluluk dengesi gibi temel kavramlar, Türk siyasetname geleneğinde öne çıkan değerlerdir. Bu değerler, geçmişten günümüze Türk liderlerine rehberlik ederek, toplumsal düzenin korunması ve halkın refahının artırılmasına katkıda bulunmuştur.

Günümüzde de Türk siyasetname geleneğinden alınan bu değerler, liderlere etik ve adil bir yönetim anlayışını benimsemeleri konusunda rehberlik etmektedir. Türk liderleri, tarihlerinden gelen bu köklü geleneği değerlendirerek, toplumlarını kucaklayan, adil, bilge ve eğitime önem veren bir liderlik anlayışını sürdürmeye teşvik edilmelidir. Türk siyasetname geleneği, gelecek nesillere liderlikteki etik ve ahlaki değerleri miras bırakarak, Türk yönetim felsefesine süregelen bir katkı sunmaktadır.

Türk siyasetname geleneği, liderlere sadece mevcut durumu idare etme değil, aynı zamanda toplumsal dönüşümü ve değişimi yönlendirme sorumluluğunu da yükler. Koçi Bey Risalesi ve Kutadgu Bilig gibi eserler, liderlerin toplumlarını modernleştirmeleri, eğitim ve bilgi ile aydınlatmaları gerektiği konusunda önemli mesajlar iletilmiştir. Bu

bağlamda, yöneticilerin toplumlarını geliştirecek vizyoner adımlar atmaları beklenmiştir.

Türk siyasetname geleneği, kültürel çeşitliliği zenginlik olarak değerlendirir ve liderlerden toplum içindeki farklı unsurları bir araya getirerek birlik ve beraberlik içinde yaşatmalarını ister. Koçi Bey Risalesi ve Kutadgu Bilig, farklı kültürleri anlama ve hoşgörüyle yaklaşma gerekliliğine vurgu yapar. Bu da yöneticilerin kendi kültürlerini korurken, diğer kültürlere saygı göstermeleri gerektiğini belirtir.

Türk siyasetname geleneği, liderlere sadece iç meselelere odaklanmamaları, aynı zamanda uluslararası ilişkilerde etkin bir rol oynamaları gerektiğini öğütler. Yöneticilerin diğer toplumlarla sağlıklı ilişkiler kurmaları, diplomasi yoluyla sorunları çözmeleri, barışı teşvik etmeleri esas alınır. Bu, liderlerin sadece kendi ülkelerini değil, aynı zamanda küresel barış ve istikrarı da gözetmeleri gerektiğini vurgular.

Sonuç olarak, Türk siyasetname geleneği, liderlere sadece güç ve otoriteyi elde etme değil, aynı zamanda toplumlarını geliştirme, kültürel çeşitliliği zenginlik olarak görmeleri, uluslararası arenada etkili bir şekilde rol almaları gerektiği konusunda kapsamlı bir yönlendirme sunar. Geçmişin bu değerleri, Türk liderlerine ilham kaynağı olmaya devam ederek, ülkenin ve dünya toplumlarının geleceğine olumlu bir şekilde katkıda bulunabilir.

6.KAYNAKÇA

- Abalı, Nurullah (2009). *Geleneksellik ve Modernizm Açısından Kılık Kıyafet*. İstanbul: İlke Yay.
- Acar A.Z., (2006). Örgütsel Yurttaşlık Davranışı: Kavramsal Gelişimi ile Kişisel ve Örgütsel Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt.7, Sayı:1, S.1-14.
- Acar, E. (2007). *İşletme Yönetiminde Duygusal Zekânın Yeri ve Önemi Üzerine Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mustafa Kemal Üniversitesi, Hatay.
- Acıncı, Ö. (2006). *Siyasetname ve Kutadgu Bilig’de Halk Anlayışı*. Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tarih Bilim Dalı (Doctoral Dissertation, Yüksek Lisans Tezi, Niğde).
- Adalioğlu, H. H. (2013). Bir Siyasetnâme Olarak "Kutadgu Bilig". *Selçuk Üniversitesi Türkiyat Araştırmaları Dergisi*, (34), 237-253.
- Adams, J. S. (1965). Inequity İn Social Exchange. *Advances İn Experimental Social Psychology*, 2, 267-299.
- Aguinis, H.,& Glavas, A. (2019). On Corporate Social Responsibility, Sensemaking, And The Search For Meaningfulness Through Work. *Journal Of Management*, 45(1), 105-125.
- Akan, D., Yıldırım, İ. ve Yalçın, S. (2014). Okul Müdürleri Liderlik Stili Ölçeğinin Geliştirilmesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 13 (51), 392-415.
- Akat, İ., Budak G., Budak, G. (1999). *İşletme Yönetimi*, İzmir, Barış Yayınevi.
- Akgündüz, A. (1990). *Osmanlı Kanunnameleri ve Hukuki Tahlilleri, 1. Kitap Osmanlı Hukukuna Giriş ve Fatih Devri Kanunnameleri*, İstanbul, Fey Vakfı Yayınları.
- Akgüner, T. (2014). *Kamu Personel Yönetimi*, İstanbul: Der Yayınları.
- Akıllıoğlu, T. (2013). *Adalet Kavramı ve İnsan Hakları. Adalet Kavramı*. (Der.) Adnan Güriz, Ankara: Türkiye Felsefe Kurumu Yayını. 49-58.

AKIN, Besim, Canan Çetin ve Vedat Erol. *Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000*. İstanbul: Beta Basın Yayım Dağıtım A.Ş., 1998.

Akkuş, B., & İzci, N. A. (2018). Sistem Yaklaşımı, Kavramları ve Yönetim. *Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(7), 223-237.

Aksüt, Ali Kemal. *Koçi Bey Risalesi*. İstanbul: Vakıf Matbuaât, 1939.

Aktan, C. C. (2011). Organizasyonlarda İnsan Yönetimi: İnsan Mühendisliği. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3 (2), 387-406. Retrieved From <https://Dergipark.Org.Tr/En/Pub/Oybd/Issue/16338/333500>

Aktan, C. C. (2012). Organizasyonlarda Toplam Kalite Yönetimi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(2), 249-256. Retrieved From <https://Dergipark.Org.Tr/En/Pub/Oybd/Issue/16340/333497>

Aktan, C. C., & Çoban, H. (2005). Kamu Sektöründe İyi Yönetim İlkeleri. *Kamu Mali Yönetiminde Stratejik Planlama ve Performans Esaslı Bütçeleme*, 13-40.

Akün, Ö. F. (2002). *Koçi Bey. Türkiye Diyanet Vakfı İslam Ansiklopedisi*, 26, 143-148.

AKYEL, R. (2009). Yönetim Kontrol Fonksiyonunun Uygulanmasındaki Güçlükler. *Türk İdare Dergisi*, Yıl 81, Aralık 2009, Sayı 465, Ankara.

Akyüz, Y. (2018). *Türk Eğitim Tarihi: M.Ö. 1000- M.S. 2018*. Ankara: Pegem.

Altay, C. (2005). *Kutadgu Bilig'de Dil*. Dil ve Edebiyat Dergisi, 2(1), 51-60.

Altay, C. (2005). Kutadgu Bilig'in Edebi Dil Açısından İncelenmesi. *Atatürk Üniversitesi Türkiyat Araştırmaları Dergisi*, 23, 119-136.

Anameriç, H. (2009). *Yönetimde Sistem Yaklaşımı*. Yayınlanmamış Çalışma Raporu, Acikarsiv. Ankara. Edu. Tr/Browse/174/445. Htm, Erişim Tarihi, 02.12.2023

Anderson, L. W., Krathwohl, D. R., Airasian, P. W., Cruikshank, K. A., Mayer, R. E., Pintrich, P. R., Rath, J., Wittrock, M. C. (2014). *Öğrenme Öğretim Ve Değerlendirme İle İlgili Bir Sınıflama* (D. A. Özçelik, Çev.). Ankara: Pegem Yayıncılık.

- Annas, J. (1999). *Platonic Ethics, Old And New*. Cornell University Press.
- Arat, R. R. (1991). *Kutadgu Bilig I (Metin)*. Ankara, Türk Dil Kurumu Yayınları.
- Arı, A. (2011). Bloom'un Gözden Geçirilmiş Bilişsel Alan Taksonomisinin Türkiye'de ve Uluslararası Alanda Kabul Görme Durumu. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 11(2), 749-772.
- Arıkan, S. (2001). Otoriter ve Demokratik Liderlik Tarzları Açısından Atatürk'ün Liderlik Davranışlarının Değerlendirilmesi. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1), 231-257.
- Aristoteles. (2000). *Nicomachean Ethics*. Penguin Classics.
- Aristoteles. (2016). *Magna Moralia*. (G. Sev, Çev.) İstanbul: Pinhan Yayıncılık.
- Aristoteles. (2020a). *Nikomakhos'a Etik*. (S. Babür, Çev.). Ankara: Bilgesu Yayınları.
- Arkonaç, S. A. (1998). *Sosyal Psikoloji*. Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Arslan, H., & Uslu, B. (2014). Öğretmen Adaylarının Liderlik Yönelimlerinin İncelenmesi. *International Journal Of Educational Research*, 5(1), 42-60.
- Küçüköğlü, M. T. (2012). Etik Değerler ve Etiğin Kurumsallaşması. *Hukuk Ve İktisat Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 177-185.
- Ashbaugh-Skaife, H., Collins, D. W., & Lafond, R. (2006). The Effects Of Corporate Governance On Firms' Credit Ratings. *Journal Of Accounting And Economics*, 42(1-2), 203-243.
- Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. (1995). Emotion İn The Workplace: A Reappraisal. *Human Relations*, 48(2), 97-125.
- Asunakutlu, T. (2001). Klasik ve Neo-Klasik Dönemde Örgütsel Güvenin Karşılaştırılması Üzerine Bir Deneme. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (5).
- Atay, E. Ethem, (1997), Hukukta Meşruiyet Kavramı. *Gazi Üniversitesi Hukuk Fakültesi*

Dergisi Prof. Dr. Naci Kınacıoğlu'na Armağan, Cilt 1, Sayı 2, Aralık 1997, S. 121-166.

Atılğan, H., Kan, A. ve Doğan, N. (2007). *Eğitimde ölçme ve değerlendirme*. (2. Basım). Ankara: Anı Yayıncılık.

Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic Leadership: A Review Of The Literature And Research Agenda. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 345-374.

Ayal, İhsan (2016). *Kutadgu Bilig'de İnsan ve Devlet*. (Ed.) Ahmet Kavas, Fatih M. Şeker, Muhammet Tandoğan, Cezmi Bayram. Yûsuf Has Hâcib'in Doğumunun 1000. Yılında Kutadgu Bilig Türk Dünya Görüşünün Şaheseri Uluslararası Sempozyumu. İstanbul: Şenyıldız Yayıncılık.

Ayden, C., & Yılmaz, İ. (2018). Organizasyonlarda Değişim ve Değişime Karşı Direncin Örgütsel Adalet ve Değişime Bağlılık Boyutları ile İncelenmesi. Fırat Üniversitesi İdari Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Electronic Turkish Studies*, 13(7).

Aydın, A. H. (2001). Yönetimin Fonksiyonları. S. Güney (Yay. Haz.). *Yönetim ve Organizasyon İçinde* (Ss. 58-86). Ankara: Nobel.

Aydın, İnyet Pehlivan (2002), *Yönetim Mesleki ve Örgütsel Etik*, Ankara, Pagema Yayıncılık.

Aydıntan, B. (2021). *İşletmelerde Liderlik ve Motivasyon (Pozitif Yaklaşımlar)*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Aykanat, Z. (2019). *Çağdaş Yönetim Yaklaşımları*, Atatürk Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi, Erzurum.

Aytürk, N. (1990). *Yönetim Sanatı*, Emel Yayınevi. Ankara, 307s.

Baltacı, A. (2019). Nitel Araştırma Süreci: Nitel Bir Araştırma Nasıl Yapılır?. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(2), 368-388.

Barkan, S. (2018). *Law And Society: An Introduction*. Routledge.

Bartol, Kathryn M. Martin, David C. (1994). *Management, 2'nd Edition*, London: Mc Garw-Hill.

- Barutçugil, İ. (2002). *Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi*.1. Baskı. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership And Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1990). From Transactional To Transformational Leadership: Learning To Share The Vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. Psychology Press.
- Başer, S. (2011). *Kutadgu Bilig’de Kut ve Töre*, İstanbul, İrfan Yayınları.
- Baştürk, S., Ve Taştepe, M. (2013). *Öğretim Hedeflerinin Belirlenmesi, İyi Yapılandırılmış Hedef Cümlelerinin Yazımı ve Eğitimin Planlanması*. S. Baştürk (Ed.), *Öğretim İlke ve Yöntemleri* (Sf. 57-109). Ankara: Vize Yayıncılık.
- Bayram, A. Kemal (2005). *Modern Etik ve Siyaset*, 2. Siyasette Ve Yönetimde Etik Sempozyumu Bildiriler Kitabı, Sakarya Üniversitesi G.Ğ.B.F., 43-55.
- Bekins, M. (2009). *Lessons From The Asian C-Suite: Building Global Talent And A Culture For Success*, [Http://Www.Kornferryinstitute.Com/Ebook/1291/Lessons_From_The_Asian_C_Suite](http://www.kornferryinstitute.com/Ebook/1291/Lessons_From_The_Asian_C_Suite), Yayın Tarihi: 2009, Erişim Tarihi: 14.03.2023, Ss. 1-7.
- Bernhut, S. (2001). *Leading The Revolution Gary Hamel*. Ivey Business Journal, Toronto, <[Http://Www.Iveybusinessjournal.Com/View_Article.Asp?Intarticle_ID=296](http://www.iveybusinessjournal.com/View_Article.asp?Intarticle_ID=296)>, 06.11.2007, 1-16.
- Berry, T. H. (1991). *Managing The Total Quality Transformation*. McGraw-Hill.
- Beuselinck, E. (2008). Shifting Public Sector Coordination And The Underlying Drivers Of Change: A Neo-Institutional Perspective. *Faculty Of Social Sciences. Katholieke University Of Leuven*.
- Bey, K. (1972). *Koçi Bey Risâlesi*. (Haz. Zuhuri Danışman). İstanbul: MEB Yay.
- Bloom, B. S., Engelhart, M. D., Furst, E. J., Hill, W. H., & Krathwohl, D. R.

- (1956). Taxonomy Of Educational Objectives: The Classification Of Educational Goals. *Handbook 1: Cognitive Domain* (Pp. 201-207). New York: Mckay.
- Boatright, J. R. (2017). *Ethics And The Conduct Of Business*. Pearson.
- Bolat, T. A., & Seymen, O. B. Ve Erdem, B. (2008). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Bombacı, A. (1953). *Kutadgu Bilig Hakkında Bazı Mülahazalar*. 60. Doğum Yılı Münasebetiyle Fuad Köprülü Armağanı, 65-75.
- Boran, E. (2013). *İşletme Yönetimi 2. Gaziantep Üniversitesi, Gaziantep Meslek Yüksek Okulu Ders Notları*.
- Bozkurt, Ö., Ergun, T., & Sezen, S. (2008). *Kamu Yönetimi Sözlüğü*, Ankara: TODAİE Yayınları.
- Bozkurt, R. (1994). *Kalitenin Esasları ve Demigin 14 İlkesi*. MPM Yayını, (3).
- Brown, M. E., & Mitchell, M. S. (2010). Ethical And Unethical Leadership: Exploring New Avenues For Future Research. *Business Ethics Quarterly*, 20(4), 583-616.
- Bümen, N. T. (2006). Program Geliştirmede Bir Dönüm Noktası: Yenilenmiş Bloom Taksonomisi. *Eğitim ve Bilim*, 31(142), 3-14.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., & Demirel, F. (2014). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Pegem Akademi.
- Capurro, R., & Hjørland, B. (2003). *The Concept Of Information*.
- Carroll, A. B. (1991). The Pyramid Of Corporate Social Responsibility: Toward The Moral Management Of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48.
- Case, D. O., & Given, L. M. (2016). *Looking For Information: A Survey Of Research On Information Seeking*. Needs, And Behavior.
- Cevizci, A (2001). *Etİge Giriş*. İstanbul: Paradigma.

- Cezar, M., İskit, S. R., Orgun, Z., & İnal, N. (1960). *Dördüncü Murat Devrinin Önemli Simalarından; “Koçi Bey”*. İstanbul: Baha Matbaası.
- Cheung, S. Y. L., Connelly, J. T., & Lempaphayom, P. (2007). Determinants Of Corporate Disclosure And Transparency: Evidence From Hong Kong And Thailand. *International Corporate Responsibility Series*, 3, 313-342.
- Clegg, S., Kornberger, M., & Pitsis, T. (2016). *Managing And Organizations: An Introduction To Theory And Practice*. Sage Publications.
- Cole, D.; Sing, M.J. Ve Bird, M.M. (2000). How Do Managers Make Teleological Evaluations İn Ethical Dilemmas? Testing Part Of And Extending The Hunt-Vitell Model. *Journal Of Business Ethics*, Cilt, 26, Sayı 3, Ss. 259–269.
- Colquitt, J. A. (2001). On The Dimensionality Of Organizational Justice: A Construct Validation Of A Measure. *Journal Of Applied Psychology*, 86(3), 386-400.
- Corey, Gerald, Corey, Marianne Schneider, Callanan, Patrick, (1998). *Issues And Ethics İn The Helping Professions*. California, Brooks And Cole.
- Coşar Y. (2011). *İlköğretim 6. Sınıf Matematik Dersi Çalışma Kitabındaki Soruların Kapsam Geçerlilik ve Yenilenmiş Bloom Taksonomisinin Bilişsel Süreç Boyutuna Göre Analizi*, (Yüksek Lisans Tezi), Atatürk Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Erzurum.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2014). *Organization Development And Change*. Cengage Learning.
- Cüceloğlu, D. (1998). *Yeniden İnsan İnsana*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Çağatay, N. (1947). *Osmanlı İmparatorluğunda Reayadan Alınan Vergi ve Resimler*.
- Çakan, V. (2017). Yusuf Hâs Hâcib’in Türk Düşünce Tarihi’ndeki Yeri. *International Journal Of Eurasian Education And Culture*, 2(2), 42-48.
- Çelik, A. (2016). *İşletmelerde Kurum İçi İletişimin İşletme Verimliliği Üzerindeki Etkileri: Fimka Tekstil Örneği* (Master's Thesis), İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Çetin, N. G., & Beceren, E. (2007). Lider Kişilik: Gandhi. *Süleyman Demirel Üniversitesi*

- Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (5), 111-132.
- Çınar, H. (2015). *Defter-İ Evkaf-İ Liva-İ Kuds-İ Şerif*.
- Daft, R. L. (2003). *Management* (Thomson South-Western, USA).
- De Dreu, C. K., & Van Kleef, G. A. (2010). The Dynamics Of Trust İn Leadership. *The Leadership Quarterly*, 21(6), 933-947.
- De Dreu, C. K., Beersma, B., Steinel, W., & Van Kleef, G. A. (2007). *The Psychology Of Negotiation: Principles And Basic Processes*.
- De Rivera, J., & Páez, D. (2007). Emotional Climate, Human Security, And Cultures Of Peace. *Journal Of Social Issues*, 63(2), 233-253.
- Demirkaya, H. (2002). Toplam Kalite Yönetimi Felsefesinin Siyasette Uygulanabilirliği. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(2).
- Develi, H. (2006). *Mutluluk Bilgisi (Kutadgu Bilig)*. İstanbul, Alkım Yayınları.
- Dilaçar, A., & *İncelemesi*, K. B. (1988). Türk Dil Kurumu Yayınları.
- Dilaçar, Agop (2003). 908. Yıl Dönümü Dolayısıyla Kutadgu Bilig İncelemesi. Ankara: Türk Dil Kurumu Yayınları.
- Donuk, A. (1979). *Türk Devletlerinde Hakimiyet Anlayışı. TED, X-XI (1979-80)*, 29-56.
- Dunn, J. (2000). *The Cunning Of Unreason: Making Sense Of Politics*. Basic Books.
- Durmaz, I. (2011). Personel Güçlendirme Algısının İç Girişimcilik Üzerine Etkisi, *Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Ankara.
- El-Gazzâlî (Ty.). *İhyâ-U 'Ulûmi'd-Dîn*, (A. Serdaroğlu, Çev.). İstanbul: Bedir Yay.
- Elovainio, M., Kivimäki, M., & Vahtera, J. (2002). Organizational Justice: Evidence Of A New Psychosocial Predictor Of Health. *American Journal Of Public Health*, 92(1), 105-108.

- Ensar, F. (2002). *İlköğretim 6. Sınıf Türkçe Ders Kitaplarındaki Metin Altı Soruları Üzerine Bir İnceleme*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Eraslan, K. (1986). *Yusuf Has Hacib. İslam Ansiklopedisi*, 13, 438-440.
- Ercilasun, A. (2009). *Divanü Lugati't-Türk Tercümesi: Kaşgarlı Mahmud'un Eseri*. TDK Yayınları.
- Erdoğan, İ. (2015). Kutadgu Bilig: A Significant Work Of Turkish Literature And Thought. *Gazi Akademik Bakış*, 9(17), 1-18.
- Eren, E. (1993). *Yönetim ve Organizasyon*. Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Eren, E. (1998). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta.
- Eren, E. (2008). *Yönetim ve Organizasyon: (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*. İstanbul. Beta.
- Eren, E. (2011). *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar (10.Baskı)*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Eren, Erol (2000). *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Ergan, N. G. (1999). *Siyasetnamelerimizde Çizilen "Devlet Adamı" Portresinin Temel Özellikleri*. Bilig, (8), 27-45.
- Erol, Z. (1994). *Kriz ve Kalite*. Önce Kalite Dergisi, 3(9), 237-245.
- Ersen, H. (2003). *Topyekûn Mükemmelleşme Sürecinde İnsan Kaynakları ve Kalite*. SOYAK.
- Erten, C. (1999). TKY'den Toplumsal Kaliteye Liderlik ve Katılımcı Yönetim. *Önce Kalite Dergisi*, 15-35.
- Ertürk, M. (2006). *Yönetim Düşüncesinin Evrimi*. Yesevi. Net. Web Tabanlı Sanal Kitap, Kazakistan, Türkistan, 20-21.

- Eryılmaz, Bilal (2010). *Kamu Yönetimi*. Ankara: Okutman Yayıncılık
- Eryılmaz, Bilâl (2012). *Kamu Yönetimi*. Kocaeli: Umuttepe Yayınları.
- Evsen, E. (2009). *Osmanlı İlmiye Teşkilâtında Mülâzemet Sistemi (18. Yüzyıl Örneği)* (Doctoral Dissertation, Marmara Üniversitesi (Turkey)).
- Fayol, H. (2005). *Genel ve Endüstriyel Yönetim*, Çev. M. Asım Çalıkoğlu. *Adres Yayınları, Ankara*.
- Fayol, Henri (2008). *Genel ve Endüstriyel Yönetim*. 2. Baskı. Çev. M. Asım Çalıkoğlu. Ankara: Adres Yayınları.
- Fennel, A. Ve Malloy, D. C. (1999). Measuring The Ethical Nature Of Tourism Operators. *Annals Of Tourism Research*, Cilt 26, Sayı (4), Ss. 928–943.
- Ferrell, O. C., Fraedrich, J., & Ferrell, L. (2015). Business Ethics: Ethical Decision Making And Cases. *Cengage Learning*. 45(7), 54-75.
- Ferrell, O. C., Fraedrich, J., & Ferrell, L. (2019). *Business Ethics: Ethical Decision Making And Cases*. Cengage Learning, 32(2), 82-99.
- Ferrell, O.C., Gresham. L. G. (1985). A Contingency Framework For Understanding Ethical Decision Making İn Marketing. *Journal Of Marketing*, 49(3), 87-96.
- Filiz, S., B. (2004). *Soru Sorma Sanatı*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Folger, R. G.,& Cropanzano, R. (1998). *Organizational Justice And Human Resource Management* (Vol. 7). Sage.
- Freeman, R.E., And Stewart, L. (2006). Developing Ethical Leadership. *Bridge Papers, Business Roundtable Institute For Corporate Ethics*.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). Can You See The Real Me? A Self-Based Model Of Authentic Leader And Follower Development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 343-372.
- Geis, F.L. And T.H. Moon (1981). Machiavellianism And Deception. *Journal Of Personality And Social Psychology*, 41, 766-775.

- Gillon, R. (1994), *Medical Ethics: Four Principles Plus Attention to Scope* BMJ, Cilt: 309, 184-188.
- Girgin, G. (2009). Öğretmen Adaylarında Duygusal Zekanın Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Manas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi* (22), 131-140.
- Gökberk, M. (1986). *Aydınlanma Felsefesi ve Atatürk. Çağdaş Düşüncenin Işığında Atatürk İçinde* (S. 283-297). İstanbul: Eczacıbaşı Vakfı Yayınları.
- Gökçe, A. F. (2010). Osmanlı Klasik Döneminde İdari Reform Hareketleri: Koçi Bey Risalesi. *Yasama Dergisi*, 59-78.
- Gönülaçar, Ş. (2014). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Kayırmacılık Kuşatması ve Liyakatsizlik Çıkamaz*. Academia.Edu.
- Gözübüyük, Şeref ve Tan, Turgut, (1998). *İdare Hukuku, C.1*, Ankara: Turhan Kitapevi.
- Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today, And Tomorrow. *Journal Of Management*, 16(2), 399-432.
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (2008). Behavior In Organizations: Understanding And Managing The Human Side Of Work. *Pearson Prentice Hall*.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant Leadership: A Journey Into The Nature Of Legitimate Power And Greatness*. New York: Paulist Press.
- Groves, K. S., Ofori, G., & Kesse, K. (2019). Ethical Leadership And Social Responsibility: The Mediating Roles Of Work Engagement And Organizational Identification. *Journal Of Business Ethics*, 157(4), 1119-1134.
- Guest, D. E. (2017). Human Resource Management And Employee Well-Being: Towards A New Analytic Framework. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22-38.
- Gülmez, M. (2009). İnsan Hakları ve Avrupa Birliği Hukukunda Ayrımcılığın Kaldırılması ve Türkiye. *“AB’ye Sosyal Uyum” Dizisi*, Ankara: Belediye-İş Yayını.
- Gümüş, M. (2000). *Çalışanların Yetkilendirilmesi ve İşletmelerde Yetkilendirmeye Geçiş Süreci*, Uludağ Üniversitesi Doktora Tezi, Bursa.

- Güneş, M. (2018). *Koçi Bey Risalesi'nin Dil Özellikleri*. Turkish Studies, 13(4), 39-47.
- Güney, S. (2000). *Yönetim ve Organizasyon El Kitabı*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Güvemli O. (2000). *Türk Devletleri Muhasebe Tarihi Tanzimat'tan Cumhuriyet'e 3. Cilt, Süryay Sürekli Yayınlar, İstanbul*.
- Güven, Ç. (2014). *6, 7, 8. Sınıflar Fen ve Teknoloji Dersi Öğretim Programı'ndaki Soruların Yenilenmiş Bloom Taksonomisi 'Ne Göre İncelenmesi*. (Yüksek Lisans Tezi). Ahi Evran Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Kırşehir.
- Hacib, Y. H. (Günümüz Türkçesine Uyarlayan: Tunçel, M., Editör: Aşıcı, H.). (2019). *Kutadgu Bilig*. Ankara.
- Hackman, M. Z. Ve Johnson, C. E. (2013). *Leadership A Communication Perspective (Sixth Edition)*. Illinois: Waveland Press Inc.
- Haddadadil, Gulam Ali (1988). *Çıplaklık Kültürü/Kültürel Çıplaklık*. (Çev: Sabah Kara) İstanbul: Seçkin Yay.
- Hamel, G. & B. Bren (2007), *The Future Of Management*, Harvard Business School Press.
- Hodgkinson, C., Anıl, İ., & Doğan, B. (2008). *Yönetim Felsefesi: Örgütsel Yaşamda Değerler ve Motivasyon*. Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Hogan, R. And Emler, N.P. (1981). *Retributive Justice*. The Justice Motive İn Social Behaviour, New York: Plenum Press.
- Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2005). *What We Know About Leadership*. Review Of General Psychology, 9(2), 169-180.
- Horner, M. (2003). Leadership Theory Reviewed. Effective Educational Leadership (Edt. Nigel Bennett, Megan Crawford ve Marion Cartwright). *Paul Chapman Publishing*. 27-43.
- Howe, Elizabeth, *Acting On Ethics İn City Planning*, Center For Urban Policy Research, New Brunswick, NJ, 1994 <https://doi.org/10.1007/S10551-005-4380-0>

<https://Plato.Stanford.Edu/Archives/Fall2007/Entries/Ethics-Teleological/>

Huczynski, A.,& Buchanan, D. (2007). *Organizational Behaviour*. Prentice Hall.

Hughes, C. (2008). A Relationship Among Public School Leadership, Ethics And Student Achievement. *Unpublished Doctoral Dissertation*, Walden University, United States Of America.

Huitt, W. (2011). *Bloom Et Al.'S Taxonomy Of The Cognitive Domain*. Educational Psychology Interactive, 22, 1-4.

Hüseyin, B. A. L. (2008). Machiavelli ve Koçi Bey'de Siyaset, Adalet ve Erdem. *Hacettepe Üniversitesi Türkiyat Araştırmaları (HÜTAD)*, (9), 75-99.

Irak, D. U. (2004). *Örgütsel Adalet: Ortaya Çıkışı*, Kuramsal Yaklaşımlar ve Bugünkü Durumu. *Türk Psikoloji Yazıları*.

İlhan, İ. (2012). *Kutadgu Bilig'de Siyasi Ahlak*. Journal Of Turkish Studies, 7(2), 137-148.

İnalcık, H. (1958). Osmanlı Hukukuna Giriş: Örfi- Sultani Hukuk ve Fatih' İn Kanunları. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 13(02),-. DOI: 10.1501/Sbfder_0000000371.

İnalcık, H. (2016). *Osmanlı'da Devlet, Hukuk ve Adâlet*. Kronik Yayıncılık.

İnan, A. (1998). *Makaleler ve İncelemeler (II. Cilt, Dizi-Sayı 51, S. 39)*. Ankara, Türk Tarih Kurumu Yayınları.

İnsan Hakları Evrensel Beyannamesi. (1948). *Birleşmiş Milletler*. Erişim Tarihi: 25 Nisan 2023, <https://www.un.org/en/universal-declaration-human-rights/index.html>

İsen, Galip ve Batmaz, Veysel (2002). *Ben ve Toplum*, İstanbul: OM Yayınevi.

İşcan, Ömer Faruk, Sayın Ufuk, (2010). Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki, *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt:24, Sayı: 4, 195- 216.

James, J. (1999). *Beden Dili*. Bursa: Alfa Kitabevi.

- JAMES, William, (2003) *Faydacılık*, Çev. Tufan Göbekçin, Yeryüzü Yayınevi, Ankara.
- Jennings, M. (2015). *Business Ethics: Case Studies And Selected Readings*. Cengage Learning.
- Johnson, C. E. (2017). Meeting The Ethical Challenges Of Leadership: Casting Light Or Shadow. *Sage Publications*.
- Jones, D. N., Ve Paulhus, D. L. (2009). *Machiavellianism.*, Mark R Leary Ve Rick H. Hoyle (Eds) *Handbook Of Individual Differences In Social Behavior İçinde* (Ss. 93-108). New York/London: The Guilford Press.
- Jones, W. T. (2015). *A History Of Western Philosophy: Hobbes To Hume*. Routledge.
- Jorgensen, D. W. (2014). *Leader Trustworthiness: A Critical Review And Synthesis*. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 141-158.
- Jubb, R. (2005). *Public Administration And Policy: A Comparative Perspective*. Routledge.
- Kafesoğlu, İ. (1977). *Türk Milli Kültürü*. Ötüken Neşriyat AŞ.
- Kalshoven, K.,& Den Hartog, D. N. (2012). Ethical Leader Behavior And Big Five Factors Of Personality. *Journal Of Business Ethics*, 100(2), 349-366.
- Kant, I. (1993). Critique Of Pure Reason (P. Guyer & A. W. Wood, Trans.). *Cambridge University Press*.
- Kant, I. (1994). Groundwork Of The Metaphysics Of Morals. (M. Gregor, Çev.) *Cambridge University Press*.
- Kara, İsmail (2017), *İslâmcıların Siyasi Görüşleri 1: Hilafet ve Meşrutiyet*, İstanbul: Dergâh Yayınları.
- Karakoç, F. (2021). Klasik Yönetim Kuramında İş bölümü ve Uzmanlaşmaya Eleştirel Bakış. *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, 3(3), 669-685.
- Karkın, N. (2004). Kamu ve Özel Sektör Yöneticilerinin Liderlik Davranışları: Bir Literatür Analizi Denemesi, *Türk İdare Dergisi*, 76(445).

- Kavrakoğlu, İ. (1993). *ISO 9000 ve Toplam Kalite*. İstanbul: Kalder Yayınları.
- Kaymaz, F. (2016). *IV. Murad Döneminde İstanbul'da İsyanlar*.
- Kazmaz, S. (2000). *Hukuk ve Devlet Yönetimi Açısından Kutadgu Bilig: (Kutadgu Bilig Üzerine Hukukî Bir İnceleme)*. Turk Halk Kültürünü Araştırma ve Tanıtma Vakfı.
- Keskin, U. (2012). *Yönetim Felsefesi*. Değişim Yayınları.
- Kiral, B. (2020). Nitel Bir Veri Analizi Yöntemi Olarak Doküman Analizi. *Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(15), 170-189.
- Kirel, Ç. (1998). *Örgütsel Davranış*. Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayınları, Eskişehir.
- Knippenberg, D., & Hogg, M. (2003). *Identity, Leadership, And Power: Preface And Introduction*. In D.
- Koçel T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*, Beta, İstanbul, Eylül
- Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği*, Arkan Yayıncılık, 10. Baskı, İstanbul.
- Koçel, T. (2012). *İşletme Yöneticiliği* (16. Baskı). Beta Yayınları.
- Koçel, T. (2015). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Kondalkar, V. G. (2007). *Organizational Behavior, New Age International.(P) Limited. New Delhi*.
- Kostak, F. (2007). *Kalite Yönetim Sistemi ve Türkiye'de Uygulanması*.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2007). *The Leadership Challenge*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2017). *The Leadership Challenge: How To Make Extraordinary Things Happen In Organizations*. John Wiley & Sons.

- Köksal, M. (2014). *Koçi Bey Risalesi Üzerine Bir İnceleme*. Turkish Studies, 9(10), 755-774.
- Köseoğlu, D. (2019). *Liderlik Tiplerinin İnsan Kaynakları Yönetimini Algılamaya Etkisi: Yerel Yönetimlerde İnsan Kaynakları Yöneticileri Üzerinde Bir Araştırma* (Doctoral Dissertation, Sakarya Üniversitesi (Turkey)).
- Kurt, Y. (2011). *Koçi Bey Risalesi*. Ankara: Akçağ Basım Yayım.
- Küçükahmet, L. (1999). *Öğretimde Plânlama ve Değerlendirme*. Ankara: Alkım Yayınları.
- Küçüközkan, Y. (2015). Liderlik ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal Bir Çerçeve. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(2), 85-116.
- Külekci, Numan (1998), *Yusuf Has Hacib Kutadgu Bilig*, Toker Yayınları, Ankara.
- Küyel, M. T. (1976). *Türkiye'de Cumhuriyet Döneminde Felsefe Eylemi*. Ankara.
- Lambert, Tom.1998, *Kilit Yönetim Çözümleri*, Yönetici Problemleri İçin 50 Çözüm, İstanbul: Dünya Yayıncılık.
- Larson, C. E. Ve Lafasto, F. M. J. (1989). *Teamwork: What Must Go Right/What Can Go Wrong*. Sage Publications.
- Laudan, L. (1990). Science And Relativism: Some Key Controversies In The Philosophy Of Science. *University Of Chicago Press*.
- Lawler, E. E. (2018). Organization Development And Talent Management: Beyond The Triple Bottom-Line. *Enacting Values-Based Change: Organization Development In Action*, 115-121.
- Lawrence, D.J. (2007). The Four Principles Of Biomedical Ethics: A Foundation For Current Bioethical Debate, *Journal Of Chiropractic Humanities*, Volume: 14, 34-40.
- Literature: 1996-2003. *Journal Of Business Ethics*, 59(4), 375-413.

- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*. McGraw-Hill Education.
- Machiavelli, N. (1513). *Il Principe/Hükümdar*. (Çev. Necdet Adabağ). İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Machiavelli, N. (2008). *The Prince*. Penguin Classics.
- Mağden, C. (2012). *Osmanlıca'yı Okumak: Türk Edebiyatına Giriş*. Ankara, İletişim Yayınları.
- Mahmud, K. (1985). *Divanu Lügati't-Türk I-IV*, Çev. B. Atalay. Ankara: TTK.
- Maier, C., Laumer, S., Eckhardt, A., & Weitzel, T. (2015). Giving Too Much Social Support: Social Overload On Social Networking Sites. *European Journal Of Information Systems*, 24(5), 447-464.
- Mallin, C. (2003). *The Relationship Between Corporate Governance, Transparency And Financial Disclosure. Transparency And Financial Disclosure*.
- Mayo, E. (1933). *The Human Problems Of An Industrial Civilization*.
- Mcgregor, D. (1960). *The Human Side Of Enterprise*.
- Mengüşoğlu, T. (1988). *İnsan Felsefesi*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Mengüşoğlu, T. (1992). *Felsefeye Giriş*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Mergen, E. (1993). *Toplam Kalite Yönetimi*. Anadolu Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 11(1), 25-33.
- Mintzberg, Henry, Bruce Ahlstrand, Joseph Lampel, (1998). *Strategy Safari*, Prentice Hall, Uk.
- Mill, J. S. (2017). *Utilitarianism*. Oxford University Press.
- Miller, D. T. (2001). Disrespect And The Experience Of Injustice. *Annual Review Of Psychology*, 52(1), 527-553.

- Miller, D.T. And Vidmar, N. (1981). *The Social Psychology Of Punishment Relations*. In *The Justice Motive İn Social Behaviour*, New York: Plenum Press.
- Moorman, Robert H., (1991). *Relationship Between Organizational Justice And Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee*.
- Nagel, T. (1986). *The View From Nowhere*. Oxford University Press.
- Nazıroğlu, B. (2011). *İslam Eğitim Geleneğinde Öğretmenlik*. Ankara: Sarkaç Yay.
- Nederman, C. J. (2018). *Machiavelli And The Two Faces Of Ethics*. *The Journal Of Politics*, 80(1), 35-49.
- Nelson, D.L. And J.C. Quick (1997) *Organizational Behaviour, Foundations Realities And Challenges*, St.Poul M.N.: West Publishing Company
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory And Practice*. Sage Publications.
- Odabaşı, F. (2018). *Koçi Bey Risalesi'nin Sosyolojik Analizi*. *Toplum Bilimleri Dergisi*, (14), 218-233.
- Ooi, K. B., Cheah, W. C., Lin, B., & Teh, P. L. (2012). TQM Practices And Knowledge Sharing: An Empirical Study Of Malaysia's Manufacturing Organizations. *Asia Pacific Journal Of Management*, 29, 59-78.
- Özçelik, D., A. (1987). *Eğitim Programları ve Öğretim*. Ankara: ÖSYM Eğt. Yay.
- Özçelik, H., Langton, N., & Aldrich, H. (2008). Doing Well And Doing Good. The Relationship Between Leadership Practices That Facilitate A Positive Emotional Climate And Organizational Performance. *Journal Of Managerial Psychology*, 23 (2), 186-203.
- Özdemir, A. (2012). Kutadgu Bilig'de Sembolizm. *Turkish Studies - International Periodical For The Languages, Literature And History Of Turkish Or Turkic*, 7(5), 1155-1164.
- Özer, M. A. (2012). *Geleceğe Yön Veren Yönetim Guruları*. Gazi Kitabevi.

- Özgen, H. (2004). Öğrenmenin Kurumsallaşmasında Toplam Kalite Yönetimi Yaklaşımı. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(2).
- Özgür, B. (2004). *Kamu Yönetiminde Yönetici Çıkmazı*. Maliye Dergisi, 145(1), 1-53.
- Özmen, A. (2014). Siyasetname'de Yönetim Felsefesi. Gümüşhane University Electronic Journal Of The Institute Of Social Science. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi*, 5(10).
- Özşen, T. (1998). *Toplam Yönetim Kalitesi*. Türk İdare Dergisi, 421, 283-296.
- Öztaş, N. (2014). *Yönetim (2. B.)*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Öztürk, A. (2018). *Geleneksellik-Modernlik ve Profesyonellik Düzeyi İlişkisinde Kurumsal Mantıkların, Sosyal Becerilerin ve Sosyal Öğrenmenin Yönlendirici Rolü*. Doktora Tezi, Başkent Üniversitesi SBE, İşletme Ana Bilim Dalı, Ankara.
- Öztürk, E. (2014). *Osmanlı Devlet Geleneği ve Koçi Bey'in "Risale-İ Sultani" Adlı Eseri*. Türk Yurdu Dergisi, 404, 65-70.
- Öztürk, N. K. (2020). *Bürokratlar Nasıl Lider Olur?*. Türk İdare Dergisi, (491), 233-262.
- Öztürk, Y. (2016). Orta Türkçe'nin En Önemli Eserlerinden Kutadgu Bilig'in Dil Özellikleri ve Anlam Dünyası. *Turkish Studies*, 11(14), 1161-1176.
- Özüpek, M. Nejat (2005). *Kurum İmajı ve Sosyal Sorumluluk*, Konya: Tablet Kitapevi.
- Paşaoğlu, P. (2011). *Hizmet İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi* (Doctoral Dissertation, Sosyal Bilimler).
- Pazarlı, O. (1980). *İslâmda Ahlâk*, 2. Baskı, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Plato. (2003). *Apology* (J. Holbo, Ed.; B. Jowett, Trans.). Macmillan.
- Rahmeti, A. R. (1988). *Kutadgu Bilig II Çeviri*. TTK Yay., Ankara.
- Rainey, H. G. (2014). *Understanding And Managing Public Organizations (5th Ed.)*.

Wiley.

Rawls, J. (2002). *A Theory Of Justice*. Harvard University Press.

Reidenbach R. E. Ve Robin, D. P. (1990). Toward The Development Of A Multidimensional Scale For Improving Evaluations Of Business Ethics, *Journal Of Business Ethics*, Cilt 9, Sayı 8, Ss. 639–653.

Robbins, S.P. ve Coulter, M. (2019). *Management*. Pearson Education.

Ross, D. (2014). *Aristoteles. (A. Arslan, Çev.)* İstanbul: Kabalcı Yayınları.

Sandel, M. J. (1984). *The Procedural Republic And The Unencumbered Self*. Political Theory, 12(1), 81–96.

Sandel, M. J. (2013). *Justice: What's The Right Thing To Do? Farrar, Straus And Giroux*.

Saruhan, S. C.,& Yildiz, M. L. (2014). İnsan Kaynakları Yönetimi: Teori Ve Uygulama. *Human Resources Management: Theory And Practice*. Istanbul, Turkey: Beta.

Schermerhorn Jr, J. R.,& Osborn, R. N. (1996). *Organizational Behavior*. Wiley.

Scott, W. G. (1974). *Management In The Modern Organization*. Houghton Mifflin.

Serin, H., & Aytekin, A. (2009). Yüksek Öğretimde Toplam Kalite Yönetimi. *Bartın Orman Fakültesi Dergisi*, 11(15), 83-93.

Sevim, O. (2014). Akademik Etik Değerler Ölçeğinin Geliştirilmesi: Güvenirlilik ve Geçerlilik Çalışması. *Electronic Turkish Studies*, 9(6).

Shafer-Landau, R. (2017). *The Fundamentals Of Ethics*. Oxford University Press.

Shao, R., Rupp, D. E., Skarlicki, D. P., & Jones, K. S. (2013). Employee Justice Across Cultures: A Meta-Analytic Review. *Journal Of Management*, 39(1), 263-301.

Singer, A. E. (2015). *The Ethics Of Authenticity: Aligning Values With Business Actions*. Oxford University Press.

- Singer, P. (1981). *The Expanding Circle: Ethics, Evolution, And Moral Progress*. Princeton University Press.
- Skinner, Q. (1998). *Machiavelli: A Very Short Introduction*. Oxford University Press.
- Slezak, P. (1989). *The Philosophy Of Science And The Aims Of Science Education*. Routledge.
- Smith, N. (2010). *Ethics: History, Theory, And Contemporary Issues*. Oxford University Press.
- Solmaz, S. B. (2022). Osmanlı'da Tımar Sistemi ve Bu Sistemin Bozulmasının Sebepleri. *Orta Doğu ve Orta Asya-Kafkaslar Araştırma ve Uygulama Merkezi Dergisi*, 2(1), 1-20.
- Sönmez, V. (2007). *Öğretim İlke ve Yöntemleri*. Ankara: Anı
- Şahin, A. (2007). Türk Kamu Yönetiminde Yönetimsel İletişim ve Bu Konuda Düzenlenen Bir Anket Çalışmasının Sonuçları. *Maliye Dergisi*, 152(6), 40-50.
- Şen, Mustafa Lütfi, (1998), *Kamu Yönetiminde Yozlaşmanın Önlenmesinde Yönetimsel Etik Yaklaşımı*, Dokuz Eylül Üniversitesi Doktora Tezi
- Şimsek, M.,(2007). *Toplam Kalite Yönetimi*. İstanbul, Alfa Yayınları.
- Şimşek, M. Ş.,& Çelik, A. (2002). *Yönetim ve Organizasyon*,(7. Baskı). Konya: Günay Ofset.
- Şimşek, Ş.. (2001). *Yönetim ve Organizasyon. Yenilenmiş 6. Baskı*. Konya: Günay Ofset.
- Şimşirgil, A. (2014). *Kayı 6: İmparatorluğun Zirvesi ve Dönüş*. Timaş Tarih.
- Tabak, A., Yalçinkaya, H., & Erkuş, A. (2007). *Liderlik Kavramına Tarihsel Bir Bakış*. 21nci Yüzyılda Rusya, AB ve Türkiye'den Yansımalar, İstanbul: Türkmen Yayıncılık, 349-357.
- Tan, Ç. Ve Töremen, F. (2010), Eğitim Örgütlerinde Adalet: Kavramsal Bir Çözümleme. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14, 58-70.

- Taylor, Frederick, W., *Scientific Management*, New York: Harper And Row, 1947.
- Tekin, T. (2014). Kutadgu Bilig'in Günümüze Kadar Gelebilmesi İçin Yapılan Çalışmalar. *Journal Of Turkish Studies*, 9(13), 171-186.
- Thompson, D. F. (1985). *The Possibility Of Administrative Ethics*. Public Administration Review, 555-561.
- Topaloğlu, C. (2011). Yönetim Kuramları ve Örgütiçi Çatışmalar. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*.
- Toros, T. (2003). *Koçi Bey Risalesi*. İstanbul: İnsan Yayınları.
- Toros, Y. (2003). *XVII. Yüzyılda Osmanlı Devleti'nde Halk Ve İktidar: Koçi Bey'in Sultan İbrahim'e Sunulan Risalesi*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- TÜBİTAK. (2005). *Oslo Kılavuzu*. <http://www.tubitak.gov.tr/destekler/taral/kilavuz.htm>
- Türksoy, S. (2007). *Koçi Bey Risalesi ve Düşünceleri*. Turkish Studies, 2(2), 327-345.
- Tyler, T. R., & Blader, S. L. (2003). The Group Engagement Model: Procedural Justice, Social Identity, And Cooperative Behavior. *Personality And Social Psychology Review*, 7(4), 349-361.
- Ulrich, D. (1997). Measuring Human Resources: An Overview Of Practice And A Prescription For Results. Human Resource Management: Published In Cooperation With The School Of Business Administration, *The University Of Michigan And In Alliance With The Society Of Human Resources Management*, 36(3), 303-320.
- Uzunçarşılı, İ. H. (1988). *Osmanlı Devleti'nin İlmiye Teşkilatı. 3. Baskı*, Ankara: TTK Basımevi
- Ülgen, H.-Çelik, S. K. (2007), *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Arıkan Basımevi, İstanbul.
- Vallentyne, P. (2007). *Teleological Ethics*. In E. N. Zalta (Ed.), The Stanford Encyclopedia Of Philosophy (Fall 2007). Stanford University.
- Vecdi, A. R. A. L. (1985). *Hukuk Nedir?*. *J. Legal Educ*, 1, 1-26.

Viroli, M. (2000). *Machiavelli*. Oxford University Press.

Vollmer, F. (1986). The Relationship Between Expectancy And Academic Achievement—How Can It Be Explained?. *British Journal Of Educational Psychology*, 56(1), 64-74.

Ward, S. J. (2014). *Radical Media Ethics: Ethics For A Global Digital World*. Digital Journalism, 2(4), 455-471.

Ward, S. J. A. (2016). *Ethics And The Media*. Cambridge University Press.

Wilson, L. O. (2014). *Anderson and Krathwohl - Bloom's taxonomy revised: Understanding the new version of Bloom's taxonomy*. Retrieved November 12, 2014, from <http://thesecondprinciple.com/teaching-essentials/beyond-bloom-cognitive-taxonomy-revised/>

Wilson, L. O. (2012). *Beyond Bloom - A new version of the cognitive taxonomy*. 6, Şubat 2023, from <http://www4.uwsp.edu/education/lwilson/curric/newtaxonomy.htm>

Wilkinson, A. (1992). The Other Side Of Quality: 'Soft' issues And The Human Resource Dimension. *Total Quality Management*, 3(3), 323-330.

Yakut, Esra, *Şeyhülislamlik: Yenileşme Döneminde Devlet ve Din*, Kitap Yayınevi, İstanbul, 2005.

Yasin, Y. (2017). Kutadgu Bilig'in Üslubu. *Uluslararası Uygur Araştırmaları Dergisi*, (10), 153-158.

Yayman, H. (2008), *Türkiye'nin İdari Reform Tarihi*, Ankara, Turhan Kitabevi.

Yıldırım, A. (1999). Nitel Araştırma Yöntemlerinin Temel Özellikleri ve Eğitim Araştırmalarındaki Yeri ve Önemi. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 23(112), 7-17.

Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2018). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık.

Yıldırım, C. (2006). *Okul Müdürlerinin Liderlik Stilllerinin Örgütsel Sağlık Üzerindeki Etkisi (Ankara İli Örneği)*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi

Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Yıldız, İ. (2008). *Türk Edebiyatı Tarihi*. İstanbul, Yeditepe Yayınevi.

Yılmaz, E. (1996). *Hukuk Sözlüğü (5. Baskı)*. Ankara: Yetkin Yayınları.

Yılmaz, M. (2020). Koçi Bey Risalesi'nde Nefsin Özellikleri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (44), 13-24.

Yukl, G. (2010). *Leadership In Organizations (7th Ed.)*. Pearson Education.

Yüksel, Cüneyt, (2005a), *Devlette Etikten Etik Devlete: Kamu Yönetiminde Etik Kavramsal Çerçeve ve Uluslararası Uygulamalar Cilt 1*, İstanbul, TÜSİAD Yayınları.

Yürür, S. (2008). Örgütsel Adalet İle İş Tatmini Ve Çalışanların Bireysel Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 295-312.

Zehir, C., Karaboğa, T., & Başar, D. (2020). The Transformation Of Human Resource Management And Its Impact On Overall Business Performance: *Big Data Analytics And Ai Technologies In Strategic Hrm. Digital Business Strategies In Blockchain Ecosystems: Transformational Design And Future Of Global Business*, 265-279.

Zel, U. (2001). *Kişilik ve Liderlik*, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 1.

Zeyyat, S.,& Melek, T. (2001). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Ezgi Kitabevi.

Zhang, Z. (1997). *Developing A TQM Quality Management Method Model*. Groningen: University Of Groninge.

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı :Tolgahan GÜLER

Yabancı Dili :İngilizce

ÖĞRENİM DURUMU

Derece	Alan	Okul/Üniversite	Mezuniyet Yılı
Y. Lisans	Türk Dili ve Edebiyatı Öğretmenliği	Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi	2004
Lisans	Türk Dili ve Edebiyatı Öğretmenliği	Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi	2004
Lise		Kırıkkale Anadolu Öğretmen Lisesi	1999

YAYINLAR

Tezden Çıkan Yayın

Güler, T. ve Ağraş, S. (2024). Türk Siyasetname Geleneğinde Yönetim Felsefesi ve Yönetimsel Etik Değerler Analizi: Koçi Bey ve Yusuf Has Hacıp Örnekleri, *Sosyal, Beşeri ve İdari Bilimler Dergisi*, 7(7): 569-587.