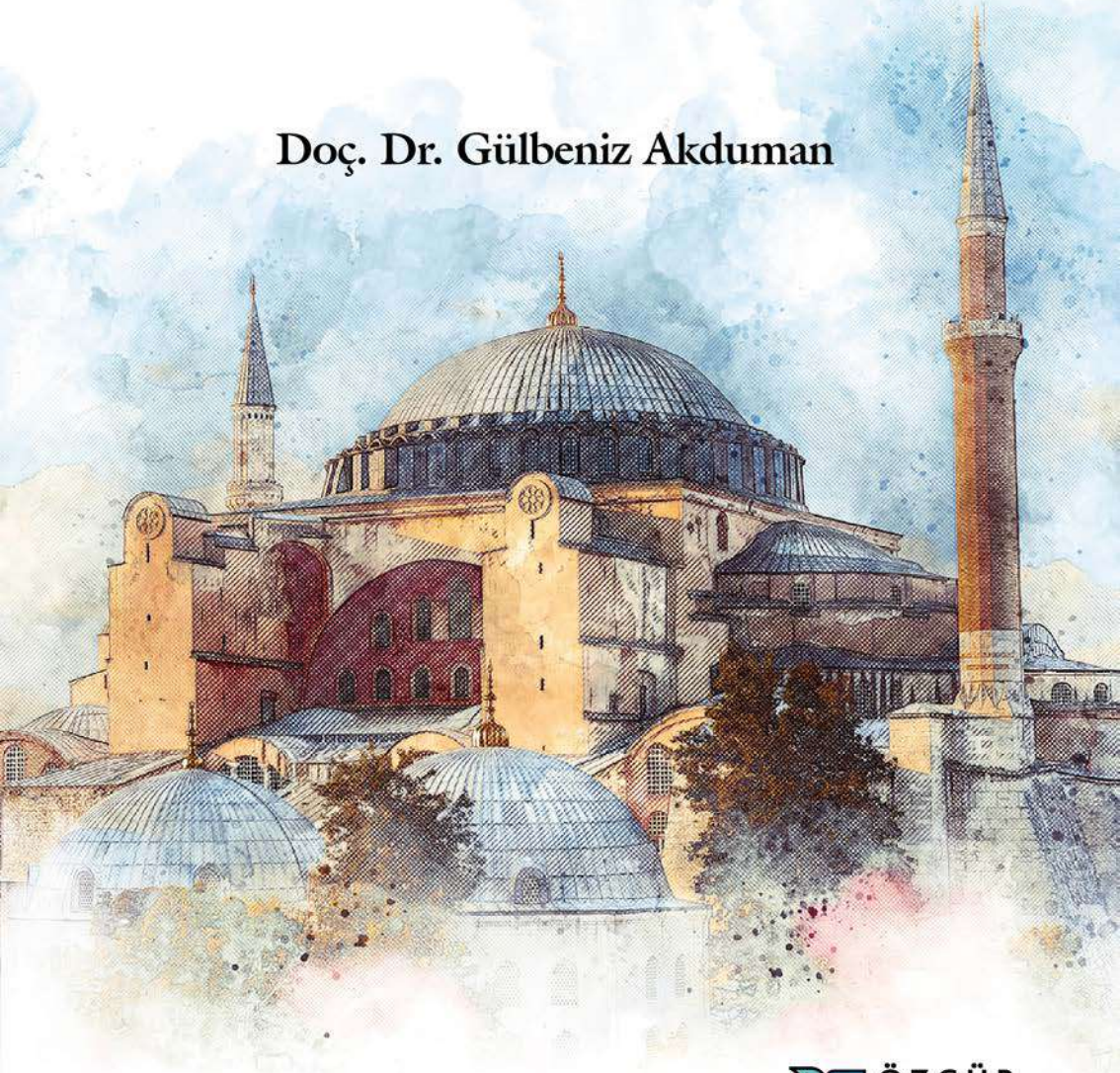


Türk Yönetim Kültürü: Kurucu Düşünürler Üzerinden Tarihsel ve Teorik Bir Analiz

Doç. Dr. Gülbeniz Akduman



 ÖZGÜR
YAYINLARI

Türk Yönetim Kültürü:
Kurucu Düşünürler
Üzerinden Tarihsel ve
Teorik Bir Analiz

Doç. Dr. Gülbeniz Akduman



Published by
Özgür Yayın-Dağıtım Co. Ltd.

Certificate Number: 45503

📍 15 Temmuz Mah. 148136. Sk. No: 9 Şehitkamil/Gaziantep

☎ +90.850 260 09 97

📞 +90.532 289 82 15

🌐 www.ozguryayinlari.com

✉ info@ozguryayinlari.com

Türk Yönetim Kültürü: Kurucu Düşünürler Üzerinden Tarihsel ve Teorik Bir Analiz

Doç. Dr. Gülbeniz Akduman

Language: Turkish

Publication Date: 2026

Cover paint by Mehmet Çakır

Cover design and image licensed under CC BY-NC 4.0

Print and digital versions typeset by Çizgi Medya Co. Ltd.

ISBN (PDF): 978-625-8998-67-2

DOI: <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub1286>



This work is licensed under the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0). To view a copy of this license, visit <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>

This license allows for copying any part of the work for personal use, not commercial use, providing author attribution is clearly stated.

Suggested citation:

Akduman, G. (2026). *Türk Yönetim Kültürü: Kurucu Düşünürler Üzerinden Tarihsel ve Teorik Bir Analiz*. Özgür Publications. DOI: <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub1286>. License: CC-BY-NC 4.0

The full text of this book has been peer-reviewed to ensure high academic standards. For full review policies, see <https://www.ozguryayinlari.com/>



Önsöz

Yönetim, insanlık tarihi kadar eski bir olgudur. Sosyal bir varlık olan insanların birlikte yaşama, iş bölümü, kaynak paylaşımı ve düzen ihtiyacı, yönetim kavramının doğmasına neden olmuştur. Her toplumun yönetim anlayışı, içinde bulunduğu kültürel kodlarla doğrudan ilişkilidir. Bu nedenle, yönetim kültürü evrensel bir modelden ziyade, toplumların tarihsel ve kültürel kimliklerinin yansıması olarak ele alınmalıdır.

Türk yönetim kültürü, göçebe-bozkır geleneği ile İslam medeniyeti arasında şekillenmiş ve zamanla Batı modernleşmesi ile etkileşime girerek günümüze ulaşmıştır. Bu süreçte Farabi, Gazali, Yusuf Has Hacib, İbn-i Haldun, Hoca Ahmed Yesevi, Yunus Emre, Mevlana, Hacı Bektaş-ı Veli, Ahi Evran ve Mustafa Kemal Atatürk gibi figürler Türk yönetim kültürünün gelişimine önemli katkılar sağlamıştır. Bu bağlamda kitabın amacı Türk yönetim kültürünün gelişimini kültür ve yönetim ilişkisi çerçevesinde katkıda bulunan kişiler kapsamında analiz etmektir. Atatürk'ün *“Türk, atalarını tanıdıkça daha büyük işler yapmak için kendinde kuvvet bulacaktır”* sözü, bir milletin tarihinden güç alarak daha başarılı olacağını vurgulamakta olup kitabımıza da ilham vermiştir.

Türk yönetim tarihinde birçok farklı lider varken araştırma kapsamının belirtilen kişilerle sınırlandırılmasının temel nedeni, söz konusu kişilerin yönetim düşüncesinin kavramsal dönüşümünü temsil eden kilit dönemsel kırılma noktalarını simgelemeleridir. Bu çalışmanın amacı, tüm Türk tarihindeki liderlerin veya düşünürlerin kapsamlı bir biyografik dökümünü sunmak değildir aksine; Türk yönetim kültürünün zihinsel, ahlaki ve kurumsal temellerini temsil eden örnek şahsiyetler üzerinden analitik bir model geliştirmektir.

Kitapta liderliğin teorik ve kültürel kodlarını analiz eden bir yaklaşım benimsenmiştir. Bilge Kağan, Alparslan, Fatih Sultan Mehmet, Kanuni Sultan Süleyman veya Yavuz Sultan Selim gibi Türk tarihinin önemli liderlerinin yönetim kültürüne katkıları çok büyük ve önemli olmakla birlikte bu çalışma kapsamında kurumsal başarıdan ziyade düşünsel ve felsefi katkı ekseninde bir inceleme ile yapılandırıldığı için bu liderler kitap kapsamına alınmamıştır.

Tarihsel analiz, belgesel inceleme ve içerik analizi teknikleri kullanılarak toplanan bilgilerin veri analizi sürecinde düşünürlerin eserlerinde tekrar eden temalar (adalet, akılcılık, liyakat, merhamet, ahlak, dayanışma, bilgelik vb.) belirlenerek tarihsel bağlamda yorumlanmıştır. Türk yönetim kültürünü anlamak, analiz etmek ve geleceğe yönelik bir model oluşturmak isteyen araştırmacılar, akademisyenler ve uygulayıcılar için bir başvuru kaynağı niteliğinde olması dileğiyle...

İçindekiler

Önsöz	iii
1. Türk Yönetim Kültürünün Tarihsel Gelişimi	1
2. Türk Yönetim Kültürüne Katkı Sağlayanlar	5
Farabi	5
Gazali	23
Yusuf Has Hacib	29
İbn-i Haldun	37
Tasavvuf Düşünürleri	43
Ahi Evran	59
Mustafa Kemal Atatürk	62
3. Sonuç ve Değerlendirme	67
Ek- Executive Summary	71
Kaynakça	75

Doç. Dr. Gülbeniz Akduman



Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesi Havacılık Yönetimi Bölüm Başkanıdır. 32 yıllık profesyonel iş yaşamında sırasıyla Topkapı Sarayı, Türk Hava Yolları, Havaş, Delta Havayolları, Avea, Turkcell, Doğan Holding, Türk Telekom, TAV Holding, ATÜ ve DeFacto'nun çeşitli yöneticilik kademelerinde görev almıştır. Profesyonel iş yaşamının ardından İşletme bölümünde doktorasını, genel psikoloji bölümünde yüksek lisansını tamamlamıştır. İş hayatındaki deneyimlerini akademik bilgilerle birleştirerek 12 yıldır Havacılık Yönetimi, Sivil Havacılık Kabin Hizmetleri, Yönetim-Organizasyon, İnsan Kaynakları Yönetimi, Örgütsel Davranış ve Örgütsel Psikoloji alanlarında ders ve yetkinlik tabanlı kişisel ve yönetsel gelişim eğitimleri vermektedir.

1. Türk Yönetim Kültürünün Tarihsel Gelişimi

Kültür bir toplumun yaşam biçimini, düşünme tarzını ve davranış örüntülerini belirleyen maddi ve manevi değerlerinin bütünüdür (Özbek, 2000). Hofstede'ye (1980) göre kültür, “*Bir grubun üyelerini diğerlerinden ayıran zihinsel programlamadır*”. Yönetim kültürü ise, bir toplumun kültürel değerlerinin örgütsel yapılara ve liderlik anlayışına yansımaları belirlemekte olup bir grubun dış çevreye uyum ve iç bütünleşme sorunlarını çözerken geliştirdiği ve geçerli kabul ettiği varsayımlar bütünüdür (Schein, 2010).

Türk yönetim kültürü, tarih boyunca devletin merkezde olduğu otoriter ve adaletli anlayış üzerine kurulmuştur (İnalçık, 2009). Liderlik ve yönetimde Türk kültürüne ait birçok şifre bulunmaktadır. Türk kültürünün toplulukçu özelliği çalışanların kendilerini belli bir gruba ait hissetme güdüsünü arttırmakta ve iş yerindeki çalışma arkadaşlarını aile kapsamına dahil etmelerini sağlamaktadır (Baltaş, 2015). Bu görüşü destekler nitelikte, Türklerin kolektif hareket etme eğilimleri

doğrultusunda, yerleştikleri bölgelerdeki medeniyetlerin kültürel ve yönetsel uygulamalarını gözlemleyerek, başarılı örnekleri benimseyip kısa sürede örgütlenebildikleri ifade edilebilir (Ortaylı, 2015).

Türk yönetim kültürünün ilk izleri Anav, Ayonesyovo, Androcomo, Karasuk, Tagar ve Taştık kültürleri ile oluşmuştur. Türk tarih yaklaşımları bu kültürleri “Türk yönetim geleneğinin tohumları” olarak yorumlama eğiliminde olsa da bu yorumlar çoğu zaman arkeolojik verilerden ziyade soyut çıkarımlara dayanmaktadır. Türk yönetim kültürünün ilk izleri Orta Asya bozkır toplumlarında görülmektedir. Bu dönemde yönetim anlayışı, toplumsal düzeni sağlayan ve hukuki olduğu kadar ahlaki bir sistem niteliği de taşıyan töre kavramı etrafında şekillenmiştir. Bu dönemlerde yönetim kültürünün ana unsurları ise liderin kutsallığı, törenin devlet düzeninin temeli olması ve askerî disiplindir (Ercilasun, 2017). Bozkır toplumlarında liderlik, karizmatik ve kutsal nitelikler taşıyan bir yapı arz etmektedir. Hakanın otoritesi hem askeri güç hem de ilahi meşruiyet ile desteklenmiştir. Bu dönemde yönetim anlayışı askeri disiplin ve örgütlenme, toplumsal dayanışma, adalet ve töreye bağlılık ilkeleri temelinde oluşturulmuştur.

Mete Han merkezi otoriteyi tesis eden ilk lider olarak Türk töresini bireyin değil toplumun çıkarını önceleyen bir yönetim çerçevesi kapsamında yapılandırmıştır. Devletin varlığını korumak için “İtaat-disiplin-adalet” felsefesini benimsemiştir. Mete Han döneminde merkezi otoritenin güçlenmesiyle birlikte yönetim anlayışı bireysel çıkarlardan ziyade toplumsal düzeni önceleyen bir yapıya dönüşmüştür (Aydoğan, 2019).

Türklerin İslamiyet’i kabul etmesiyle birlikte yönetim kültürü önemli bir dönüşüm sürecine girmiştir. Bu süreçte İslam siyaset düşüncesinin temel kavramları, Türk devlet geleneği ile birleşerek yeni bir yönetim paradigması oluşturmuştur.

İslam düşüncesinde yönetim yalnızca siyasi bir faaliyet değil, aynı zamanda ahlaki bir sorumluluk olarak ele alınmaktadır. Fârâbî ve Gazali gibi düşünürler, yönetimin temel amacını toplumun mutluluğunu sağlamak ve adaleti tesis etmek olarak tanımlamışlardır (Mahdi, 2001; Avcı, 2006). Bu dönemde Türk yönetim kültürünün temel özellikleri şu şekilde özetlenebilir;

- Adalet merkezli yönetim anlayışı,
- Din-devlet bütünlüğü,
- Yöneticinin ahlaki sorumluluğu,
- Liyakat ve bilgelik temelli liderlik.

Yusuf Has Hacib'in Kutadgu Bilig adlı eseri, bu sentezin en önemli örneklerinden biri olarak kabul edilmektedir. Eserde yönetim, adalet, akıl ve mutluluk ekseninde ele alınmış ve devletin sürekliliği bu değerlerle ilişkilendirilmiştir (Arslan, 2011).

Selçuklu ve Osmanlı dönemlerinde Türk yönetim kültürü daha kurumsal bir yapıya kavuşmuştur. Bu dönemde yönetim anlayışı, adalet dairesi olarak bilinen sistem etrafında şekillenmiştir. Bu sistemde devletin varlığı, halkın refahı ve adaletin sağlanması birbirine bağlı unsurlar olarak değerlendirilmiştir (İnalçık, 2017). Nizâmülmülk'ün Siyasetnâme adlı eseri, yönetim pratiğine ilişkin ilkeleri sistematik biçimde ortaya koyarak bürokratik düzenin gelişimine katkı sağlamıştır. Bu süreçte bürokratik yapı kurumsallaşmış, yönetim normları sistematik hale gelmiş ve devlet aklı anlayışı gelişmiştir. Ayrıca İbn-i Haldun'un geliştirdiği asabiyet kavramı, devletin oluşumu ve sürekliliğini açıklayan önemli bir teorik çerçeveye sunmuştur. İbn-i Haldun'a göre toplumsal dayanışma, devletin kurucu ve sürdürücü gücüdür (Görgün, 2020).

Türk yönetim kültürünün önemli bir boyutu tasavvuf düşüncesi tarafından şekillendirilmiştir. Hoca Ahmed Yesevi, Mevlana, Yunus Emre ve Hacı Bektaş-ı Veli gibi düşünürler, yönetim anlayışına insan merkezli ve ahlaki bir perspektif kazandırmıştır. Bu yaklaşımda yönetim güç değil hizmet olarak görülmektedir. Otorite değil ahlak ön planda olup yönetici, topluma rehberlik eden bir figür olarak konumlanmaktadır. Tasavvuf geleneği, yönetim kültüründe merhamet, tevazu, hoşgörü ve toplumsal barış gibi değerlerin yerleşmesine katkı sağlamıştır (Cebecioğlu, 1993).

Cumhuriyet dönemi ile Türk yönetim kültürü köklü bir dönüşüm geçirmiştir. Mustafa Kemal Atatürk liderliğinde gerçekleştirilen reformlar, yönetimi modern, rasyonel ve hukuki bir zemine oturtmuştur. Bu dönemin temel özellikleri ise milli egemenlik ilkesi, laiklik ve hukuk devleti anlayışı, bilimsel ve rasyonel yönetim yaklaşımı, kurumsallaşma ve bürokratik yapıdır. Atatürk'ün "*Egemenlik kayıtsız şartsız milletindir*" ilkesi, yönetim meşruiyetinin kaynağını hanedan temelli yapıdan halk iradesine yönlendirmiştir (Kocatürk, 2021).

Türk yönetim kültürü, tarihsel süreç boyunca farklı dönüşümler geçirmiş olsa da belirli temel değerler etrafında süreklilik göstermektedir. Bu değerler temel olarak adalet, liyakat, toplumsal dayanışma, ahlaki sorumluluk ve devletin sürekliliği olarak öne çıkmaktadır. Türk yönetim kültürü, yalnızca tarihsel bir miras değil, aynı zamanda günümüz yönetim anlayışlarını etkileyebilecek güçlü bir değer temelli paradigma sunmaktadır.

2. Türk Yönetim Kültürüne Katkı Sağlayanlar

2.1. FARABİ

İslam felsefesinin yöntem, kavram çerçevesi ve temel problemleri bakımından sistematik bir şekilde inşasında önemli rol oynayan Farabi'nin erken dönem yaşamına ilişkin bilgiler oldukça sınırlıdır. Kaynaklarda, babasının askeri bir görevde bulunduğu bilgisi dışında, çocukluk ve ilk gençlik yıllarına dair somut verilere neredeyse hiç rastlanmamaktadır. Eğitim hayatına Farab şehrinde başladığı bilinen filozof, günümüze ulaşan "Farabi" nisbesini de bu şehirden almıştır. Bununla birlikte, burada aldığı eğitimin kapsamı, içerdiği disiplinler ve kendisine rehberlik eden hocalar hakkında ayrıntılı bilgiler mevcut değildir. Farabi'nin bu ilk öğrenim sürecinin ardından bir süre kadılık yaptığına dair rivayetler bulunmaktadır. Ancak ilim ve kültürel faaliyetlere duyduğu güçlü ilgi nedeniyle bu mesleği bırakarak kendisini tamamen ilmî çalışmalara adanmış ifade edilmektedir. Bununla birlikte, yaşamının ilerleyen

dönemlerine ilişkin veriler de parçalı ve sınırlı olup, kesinlik arz eden bilgiler oldukça azdır (Kaya, 1995).

El-Kindi İslam dünyasında felsefe geleneğini başlatan isim olarak kabul edilmesine rağmen, felsefenin sistematik bir disiplin haline getirilmesi ve farklı bilim alanlarıyla ilişkili biçimde ele alınması sürecinde belirleyici rol oynayan düşünürün Farabi olduğu genel kabul görmektedir. Çok sayıda eser kaleme aldığı bilinen Farabi, tıptan müziğe, siyaset felsefesinden ahlak felsefesine kadar uzanan geniş bir ilgi ve çalışma alanına sahip çok yönlü bir düşünürdür. Ayrıca Arapça literatürde siyaset felsefesi kavramını ilk kez kullanan isim olarak da öne çıkan Farabi'nin, bu alanı yalnızca tek bir çalışma sahası olarak değil, daha geniş bir düşünsel sistemin parçası olarak ele aldığı, konuya ilişkin yapılan akademik incelemelerden anlaşılmaktadır (Çaha, 2019).

Farabi İslam felsefesinin Aristo'su olarak nitelendirilmektedir. Farabi, İslam düşünce geleneğinde sıklıkla Aristo ile özdeşleştirilen bir konuma sahiptir. Yalnızca felsefi üretimde bulunmakla kalmamış, aynı zamanda felsefenin yöntemine dair sistematik bir çerçeve sunarak bu alanın nasıl icra edilmesi gerektiğini de ortaya koymuştur. Bu yönüyle özellikle mantık disiplinine ve burhan (kanıt) yöntemine yaptığı vurgu dikkat çekmektedir. Mantığı merkeze alan yaklaşımı nedeniyle "İkinci öğretmen" unvanıyla anılmıştır. Bunun yanı sıra gerek doğrudan öğrencileri aracılığıyla gerekse kaleme aldığı eserler vasıtasıyla sonraki düşünürler üzerinde önemli bir öğretici etki bırakmıştır (Aydınlı ve Birgül, 2020).

Farabi, İslam düşünce geleneği içerisinde bilimsel ilerlemeye yön veren öncü bir filozof olarak öne çıkmaktadır. Ona göre en yüce erdem bilgi olup, bilginin varlığı erdemli davranışın da temelini oluşturmaktadır. Bilgi, bireyi hatalı tutum ve davranışlardan uzaklaştırarak onu faziletli eylemlere yönlendiren asli bir unsur niteliğindedir. Bu bağlamda

erdemli bir toplumun inşası, ancak o toplumun cehaletten arındırılmasıyla mümkün olabilir; bu sürecin en temel aracı ise eğitimidir. Eğitim, yalnızca kuramsal bilginin aktarımıyla sınırlı kalmayıp aynı zamanda değerlerin kazandırılmasını da içeren bütüncül bir süreçtir. Dolayısıyla bilginin en üstün erdem olarak konumlandırılması, onun kapsamını değerler alanını da içine alacak şekilde genişletmektedir (Toprak, 2020).

Bireylerin mutluluğunu temin eden ve onların refah düzeyini yükselten temel unsur eğitimidir. Bu doğrultuda Farabi'nin temel hedefi, erdemli ve yaşanabilir bir toplum düzeni tesis etmektir. Söz konusu hedefe ulaşmanın ön koşulu ise toplumun öncelikli olarak eğitilmesidir. Farabi'nin eğitim anlayışı ile siyaset felsefesi, birbirini tamamlayan iki temel düşünce alanı olarak değerlendirilmektedir. Bu iki yaklaşımın merkezinde eğitim ve öğretim etkinlikleri yer almaktadır. Anılan faaliyetler hem bireysel hem de toplumsal düzeyde çok yönlü işlevlere sahiptir. Eğitim felsefesi, genel itibarıyla bireyin yetiştirilmesi ve bilgiyle donatılması sürecine odaklanmaktadır. Eğitim, öncelikle bireyin, ardından ise toplumun temel yapısını inşa eden bir unsur niteliğindedir. Zira hem bireysel gelişim hem de toplumsal bütünleşme, eğitim aracılığıyla mümkün hale gelmektedir (Toprak, 2020).

İslam düşünce tarihinde bilimsel açıdan altın çağ olarak nitelendirilen dönemde yaşamış olan Farabieserlerinde, düzenli ve sistematik bir organizasyon aracılığıyla erdemli bir toplum inşa etmeyi amaçlamış; bu doğrultuda ideal devlet modelini, en uygun yönetim biçimini ve yetkin toplum yapısını ayrıntılı biçimde ortaya koymuştur.

Farabi'nin düşüncesi, belirgin biçimde Antik Yunan felsefi mirasının etkilerini taşımaktadır. Özellikle siyasetin nihai amacını mutluluk olarak belirleyen Eflatun'un onun üzerindeki etkisi dikkat çekicidir. Farabi, Eflatun'dan hareketle, kimi zaman yorumlayıcı bir yaklaşım benimseyerek, kimi zaman da

özgün görüşler geliştirerek siyaset felsefesi alanında eser veren ilk Müslüman düşünürlerden biri olmuştur. Bununla birlikte, yalnızca siyaset alanında değil, Helenistik Yunan felsefesinin farklı disiplinlerinin İslam düşünce dünyasına aktarılması ve uyarlanması sürecinde de öncü bir rol üstlenmiş ve bu alanda kurucu nitelikte bir başlangıç gerçekleştirmiştir (Rosenthal, 1996).

Farabi'nin geliştirdiği siyaset ve yönetim anlayışının değerlendirilmesi çoğunlukla onun temel eseri "El-Medinetü'l Fazıla" üzerinden yapılmaktadır. Nitekim bu eserde ortaya koyduğu temel kabullerden hareketle, onun siyaset ve yönetim düşüncesini şekillendiren unsurların daha açık ve sistematik biçimde anlaşılması mümkün hale gelmektedir. Farabi'nin özellikle akıl ve tahayyül kavramlarına yüklediği anlam ve değerlerin, siyaset ve yönetim felsefesi açısından yalnızca kendi dönemiyle sınırlı kalmayıp günümüzde de önemini koruyan yönetim ve siyaset teorilerinin oluşumuna katkı sağladığını ortaya koymak, bu alandaki düşünsel sürekliliği kavrayabilmek açısından önemli bir gereklilik olarak değerlendirilmektedir (Çelik ve Duyar, 2023). Farabi (1990) "El-Medinetü'l-Fazıla" adlı eserinde ideal yöneticiyi erdemli, bilge ve adaletli kişi olarak tanımlamıştır. Toplumun mutluluğunun yöneticinin erdemli olmasına bağlı olduğunu savunduğu bu düşünce, Türk yönetim geleneğinde "Bilge kağan" idealinin felsefi temelini oluşturmuştur.

Farabi'nin eserlerinde ortaya koyduğu ideal devlet teorisi, kendisinden önce ve sonra kaleme alınan benzer çalışmalar gibi, Yunan felsefesinin etkisi altında şekillenmiş ve bu yönüyle ütopyik nitelik taşıyan bir yaklaşım olarak değerlendirilebilir. Bununla birlikte Farabi, söz konusu toplum modelinin salt teorik ya da erişilmez bir ideal olmadığını savunmaktadır. Ona göre bu model, tarihsel gerçeklikten tamamen kopuk değildir; aksine, İslâm devletinin ilk dönemlerinde fiilen tecrübe edilmiş bir yapıya dayanmaktadır. Bu bağlamda Farabi'nin

ideal devlet anlayışı, temelleri Hz. Muhammed tarafından atılan ve özellikle Hz. Ömer döneminde kurumsallaşan İslâm devleti ile ilişkilendirilmektedir. Dolayısıyla, yardımlaşma ve ortak iyilik ilkeleri üzerine inşa edilmiş, bireylerin mutluluğa ulaştığı bir toplumun tarihsel olarak varlık göstermiş olması, bu modelin yeniden gerçekleştirilebilirliğine dair önemli bir kanıt olarak değerlendirilebilmektedir (Karakuş, 2020).

Farabi'ye göre varlığın ve düzenin nihai kaynağı Allah olup irade, kudret ve varoluşun temeli bu ilk ilkeye dayanmaktadır. İlk varlık olarak Allah, mevcut olan her şeyin sebebi ve açıklayıcı temelidir. Bu çerçevede, ideal düzenin, toplum yapısının ve siyasal otoritenin nihai dayanağının ilahi kaynak olduğu söylenebilir. Nitekim bu anlayışta Allah, hükümdarın otoritesini meşrulaştıran en üst referans noktası olarak konumlandırılmaktadır (Kabacaoglu, 2021).

Farabi hem İslam düşünce geleneği hem de Batı düşüncesi açısından günümüzde de önemini koruyan ve üzerine kapsamlı analizler yapılan önde gelen düşünürlerden biridir. Özellikle akıl temelli geliştirdiği felsefi yaklaşımı ve aklın bireysel ile toplumsal yaşam üzerindeki etkilerine dair ortaya koyduğu görüşler, yaşadığı dönemden itibaren evrensel nitelik taşıyan katkılar olarak değerlendirilmektedir. Bu çerçevede Farabi'nin, Antik Yunan düşüncesi ile İslam düşüncesini belirli açılardan uzlaştırma çabası içinde olduğu görülmektedir. Nitekim El-Medinetü'l Fazıla adlı eserinde tahayyül ve akıl kavramlarını merkeze alarak geliştirdiği siyaset ve yönetim anlayışı, tutarlı bir kuramsal yapı sunmakta ve İslam siyasal düşüncesi açısından önemli bir referans noktası oluşturmaktadır. Bu yaklaşım, Farabi'nin lider, imam ve yönetici figürlerini özgün bir çerçevede yeniden tanımlamasına imkan tanımıştır. Söz konusu özgünlüğün temelinde ise onun kuramsal sistemini akıl ekseninde inşa etmesi belirleyici bir unsur olarak öne çıkmaktadır (Çelik ve Duyar, 2023).

2.1.1. Farabi, Kutadgu Bilig ve Siyasetname Bağlamında Türk Yönetim Kültürünün İnşası

Farabi, İslam düşünce tarihinde siyaset felsefesini sistematik biçimde kurgulayan ilk düşünürlerden biri olarak kabul edilmektedir. Farabi'nin anlayışında yönetim yalnızca iktidarın kullanımı veya düzenin sağlanması olarak görülmemekte, insanın yetkinleşmesi ve toplumsal yaşamın iyiye yönelmesi için normatif bir rehber olarak konumlandırılmıştır. Bu yaklaşım, Farabi'yi "İslam siyaset felsefesinin kurucu figürü" olarak değerlendiren çalışmalarda sıklıkla vurgulanmaktadır. Bu yönüyle Farabi, yönetimi yalnızca ahlak, eğitim ve toplumsal düzenin birlikte kurulduğu bir iyi yaşam reçetesi olarak konumlandırmıştır. Farabi'nin erdemli şehir modelinde toplumun ortak hedefi saadet olarak belirlenmiş ve bu hedefe ulaşmanın yolunun ise erdem, eğitim ve doğru düzen üzerinden kurulması yoluyla olacağı savunulmaktadır (Mahdi, 2001).

Farabi'ye göre insanın tüm başarılarının temelinde akıl ve düşünme yetisi yer almaktadır. İnsan, akıl sahibi ve düşünebilen bir varlık olarak bilgi, sanat, teknik ve davranışlarının nihai kaynağını bu yetiden almaktadır. Doğru ile yanlışın, iyi ile kötünün, güzel ile çirkinin ve faydalı ile zararlının ayırımını mümkün kılan insanın düşünme kapasitesidir. Öte yandan, insanın bilgi ve algısına konu olan varlık alanlarının yapısı da düşünme yetisinin işleyişini belirleyen önemli bir unsurdur. Bu bağlamda Farabi, bir yandan insanın eylemleriyle doğrudan ilişkili olmayan, değişmeyen, zorunlu ve kesin nitelik taşıyan bir varlık alanının bulunduğunu ifade etmekte diğer yandan ise insanın hem bilgi yoluyla kavrayabildiği hem de eylemleriyle ilişkilendirebildiği değişken, zorunlu olmayan ve kesinlik içermeyen bir varlık alanının da mevcut olduğunu belirtmektedir (Aydınlı, 2019).

Farabi'nin düşünce sistemine genel bir perspektiften yaklaşıldığında, onun amacının yalnızca bireysel değil, aynı

zamanda toplumsal düzeyde mutluluğun sağlanması olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda en yüksek mutluluğa erişim, bireysel açıdan faal akılla irtibat kurmakla, toplumsal açıdan ise erdemli şehir düzeni içerisinde birlikte yaşamakla mümkün hale gelmektedir. Bu noktada filozof ya da yöneticiye önemli bir sorumluluk düşmektedir; zira toplumsal düzenin sağlanması, onun belirlediği yasaların toplumun tüm kesimleri tarafından benimsenip uygulanmasına bağlıdır (Görkaş, 2013).

İnsanın nihai gayesi mutluluğa ulaşmaktır. Ancak bu amaca erişebilmesi için öncelikle mutluluğun mahiyetini kavraması gerekmektedir. Dolayısıyla mutluluğun elde edilmesi, bireyin temel hedefi olarak belirlenmelidir. Bu süreçte insan, kimi zaman dışsal desteklere ihtiyaç duymaktadır. Bireyin mutluluğa ulaşmasında dışsal yönlendirici unsurların varlığı önemli bir rol oynamaktadır. Nitekim bu tür bir etki söz konusu olmadığında, birey kendisine kazandırılan bilgi ve davranışları tam anlamıyla uygulamakta yetersiz kalabilmektedir. Bu çerçevede toplum içerisinde yöneten ve yönetilen kesimlerin ortaya çıkması kaçınılmazdır. İlk yönetici ise herhangi bir otoriteye tabi olmayan bir konumda yer almaktadır; zira o, mutluluğa ulaştırıcı yolları bilen ve belirleyen en yetkin kişi olarak kabul edilmektedir (Toprak, 2020).

Farabi'nin siyaset ve yönetim anlayışının merkezinde “mutluluk” kavramı yer almaktadır. Ona göre mutluluk, tüm iyilikler ve hedefler arasında en üstün ve tekil bir değere sahiptir. İnsanların en yüce mutluluğa ulaşabilmesi için, maddi unsurlardan arınarak ruhsal bir yetkinliğe yönelmeleri gerekmektedir. Bu bağlamda insan, akıl sahibi bir varlık olarak mutluluğa ancak akla dayalı bir olgunlaşma süreci sonucunda erişebilmektedir. Farabi'ye göre insanî yetkinliğin zirvesini temsil eden mutluluk, aynı zamanda kendi kendine yeterlilik durumunu ifade etmektedir (Aydın, 2019).

Farabi'ye göre insan, varoluşu gereği yaşamını sürdürebilmek ve yetkinliğe ulaşabilmek için pek çok ihtiyaca sahiptir; ancak bu ihtiyaçların tamamını tek başına karşılayabilecek durumda değildir. Bu nedenle birey, ihtiyaçlarını giderebilmek için diğer insanlarla bir araya gelmek zorundadır. Her birey, bu ortak yapı içerisinde üzerine düşen görevi yerine getirerek katkıda bulunmaktadır. Böylece insan, doğasında bulunan mükemmelleşme ihtiyacını ancak bireylerin yardımlaşma amacıyla oluşturduğu toplumsal birliktelik sayesinde gerçekleştirebilir. Farabi'ye göre bu yardımlaşmanın temel nedeni, insanın nihai hedefi olan mutluluğa ulaşma arzusudur. Mutluluk, yalnızca bireysel düzeyde değil, aynı zamanda toplumsal düzeyde de temel bir amaç olarak kabul edilmektedir (Karakuş, 2020).

Farabi'ye göre siyasal ve toplumsal yaşam, doğanın ayrılmaz bir parçası olup zorunlu bir nitelik taşımaktadır. Bu zorunluluk, insanın doğası gereği eksik ve ihtiyaç sahibi bir varlık olmasından kaynaklanmaktadır. Nitekim birey, hangi karakter özelliklerine ya da eğilimlere sahip olursa olsun, yaratılışından gelen bir gereklilik doğrultusunda diğer insanlara bağımlıdır. Bununla birlikte, söz konusu doğal zorunluluğun ötesinde, siyasal ve toplumsal örgütlenmenin asli öznesi irade sahibi insan olarak ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda sosyo-politik yapı, artık yalnızca doğal belirlenimlerle değil, insan iradesinin yönlendirici etkisiyle şekillenen bir nitelik kazanmaktadır (Kabacaoğlu, 2021).

Farabi, "Tahsîlü's-Saâde" adlı eserine, milletlerin ve şehir topluluklarının hem bu dünyada dünyevi mutluluğa hem de ahirette en yüce mutluluğa ulaşmalarını mümkün kılan, diğer insanlarla birlikte elde edilen ikili mutluluk anlayışını vurgulayan bir ifadeyle başlamaktadır. Farabi'ye göre mutluluğun temel koşulu, bireylerin tek başına değil, karşılıklı yardımlaşma ve iş birliği içerisinde yaşamalarıdır. Farabi'nin düşünce sisteminde mutluluk, bireysel değil toplumsal bir

olgudur. Farabi, söz konusu modeli ulaşılmaması mümkün bir ideal olarak değerlendirdiğinden, ideal devlet, ideal yönetici ve ideal toplum üzerine görüşlerini sistematik ve tutarlı bir çerçevede ortaya koymuştur (Mülhim, 1995).

Farabi'ye göre birliğe sahip olmakla birlikte katmanlı bir yapı arz eden toplumsal düzen, en yetkin biçimde şehirde vücut bulmaktadır. Bu nedenle, iyi yönetilmesi şartıyla, en ideal yönetim biçiminin şehir ölçeğinde gerçekleşmesi mümkündür. Nitekim Farabi'nin ortaya koyduğu ütopya, temelde bir şehir ütopyası niteliği taşımaktadır. Bu ideal düzen, ortak bir amaç doğrultusunda bir araya gelen bireylerin oluşturduğu bütüncül bir yapı üzerine inşa edilmektedir. Söz konusu bireyler, bir yandan kolektif bir uyum içerisinde hareket ederken, diğer yandan her biri belirli görev ve sorumlulukları üstlenmektedir. Bu bağlamda yönetim faaliyeti de bu işlevsel bütün içerisinde yer alan görevlerden biri olarak değerlendirilmektedir. Farabi'nin erdemli şehir tasavvurunda toplum, insan mutluluğunu gerçekleştirmeyi amaçlayan bir organizasyon olarak kurgulanmıştır. Bu yapı, uyum içinde işleyen bir organizmaya benzetilmektedir, nasıl ki bir beden farklı organlardan oluşuyor ve bu organlar belirli bir hiyerarşik düzen içinde işlev görüyorsa, erdemli şehir de benzer şekilde düzenli ve hiyerarşik bir bütünlük arz etmektedir (Farabi, 2017).

Farabi, devlet anlayışını açıklarken insan bedenini model olarak kalbi, devlet yapısında başkanın karşılığı olarak konumlandırmıştır. Ona göre kalp, bedende nasıl merkezi ve en değerli organ ise, başkan da devlette en üst otoriteyi temsil etmekte ve üzerinde başka bir yönetici bulunmamaktadır. Kalbin işlevini yitirmesi bedenin düzenini bozduğu gibi, başkanın bozulması da toplumsal düzenin bozulmasına neden olmaktadır. Farabi, kalbi bedenin canlılık merkezi olarak görürken diğer organları da işlevlerine ve kalbe olan yakınlıklarına göre hiyerarşik biçimde konumlandırmıştır.

Benzer şekilde toplumda da bireyler doğuştan farklı özelliklere sahiptir ve bu farklılıklar doğrultusunda çeşitli görevler üstlenirler. Bu yapı içerisinde başkan, en üst konumda yer alırken diğer bireyler de ona olan yakınlıkları ve işlevlerine göre konumlanmaktadır. Sonuç olarak Farabi'ye göre sağlıklı bir bedende organların uyum ve iş birliği içinde çalışması gibi, toplumda da tüm unsurların yardımlaşma içinde hareket etmesi gerekmektedir. Bu uyum sağlandığında toplumsal düzen korunmakta ve gerçek mutluluğa ulaşmak mümkün hale gelmektedir (Karakuş, 2020).

Farabi'nin yaklaşımı, onun organizmacı bir toplum anlayışını benimsediğini göstermektedir. Bu çerçevede şehir, toplum ve devlet; yaşayan, dinamik ve bütüncül bir varlık olarak tasavvur edilmektedir. Nasıl ki bir organizma farklı organlardan meydana geliyorsa, toplumsal yapı da çeşitli unsurlar ve gruplardan oluşmaktadır. Bu durum, toplumu meydana getiren farklı zümrelerin varlığına işaret etmektedir. Söz konusu zümreler, heterojen bir toplumsal yapı oluşturmakla birlikte, aralarındaki uyum ve iş birliği sayesinde bütüncül ve ortak bir iradenin ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Bu perspektifte her bir toplumsal kesim organizmanın bir organı olarak değerlendirilmektedir. Tıpkı insan bedeninde olduğu gibi, bu yapı içerisinde de düzen, uyum ve hiyerarşi büyük önem taşımaktadır. Nasıl ki beynin diğer organları yönlendirmesi ve organlar arasında koordinasyonun sağlanması, bedenin sağlıklı işleyişi için zorunluysa; benzer şekilde toplumsal yapıyı oluşturan unsurların da düzenli, uyumlu ve belirli bir otorite çerçevesinde hareket etmesi gerekmektedir. Aksi takdirde, toplumsal işleyişte aksaklıkların ortaya çıkması kaçınılmaz olacaktır (Kabacaoğlu, 2021).

Farabi'ye göre erdemli yönetici, meşruiyetini ve varlık temelini Tanrı'dan alan ve bu doğrultuda yasa koyma yetkisine sahip olan liderdir. Evrenin ve toplumsal düzenin de aynı ilahi kaynaktan türemiş olması, ilk yöneticinin doğrudan

Tanrı tarafından görevlendirildiği düşüncesini beraberinde getirmektedir. Bu bağlamda ilk yönetici, çoğunlukla imam ve çoğu zaman peygamber niteliği taşımaktadır. Ancak bu asli otoritenin bulunmadığı durumlarda, ikincil yöneticilerin de yönetim görevini üstlenmesi mümkündür. Bu yöneticiler, doğuştan gelen bazı niteliklerin yanı sıra esasen eğitim, aile terbiyesi ve sosyal çevre aracılığıyla kazanılmış özelliklere sahip olmalıdır. Bu özelliklerin başında ise hakikate dair bilgiye vakıf olmak, yani bilgelik ve ilim sahibi olmak gelmektedir. Bunun yanında diğer nitelikler de sıralanmakla birlikte, özellikle dikkat çeken husus, mevcut yasaları uygulama ve ilk yönetici tarafından tesis edilen düzeni sürdürme yetkinliğidir. Bu çerçevede söz konusu nitelikleri taşıyan yönetici, Farabi'nin anlayışında erdemli yönetici olarak tanımlanmaktadır (Zilfi, 2008).

Farabi, ideal devlet adlı eserinde, birinci ve ikinci tür ideal yönetici tiplerini açık ve sistematik bir biçimde tasvir etmektedir. İkinci tür ideal yönetici; bilgelik, erdem ve adalet gibi niteliklere sahip olan kişidir. Birinci yöneticinin bulunmadığı durumlarda, bu nitelikleri taşıyan ikinci yönetici meşru otorite olarak kabul edilmekte ve toplumu yönetme yetkisini üstlenmektedir. Ancak bu yönetim, tamamen bağımsız bir karakter taşımaz; ikinci yönetici, peygamber-filozof niteliğiyle tanımlanan birinci yöneticinin önceden belirlemiş olduğu mutlak doğrular çerçevesinde hareket etmekle yükümlüdür (Farabi, 2017). Dolayısıyla söz konusu yöneticinin meşruiyeti, bu doğrulara bağlılığından ve sahip olduğu bilgelik, adalet ve erdem özelliklerinden kaynaklanmaktadır. Bu niteliklere sahip bir yönetici, ideal devlet düzenini sürdürme yetkinliğine sahiptir.

Farabi'ye göre ideal yönetimin temsilcisi olan erdemli şehir yöneticisi, ilk başkandan başlayarak tesadüfi biçimde belirlenmiş bir birey olamaz. Yönetici, herhangi bir dış desteğe ihtiyaç duymaksızın görevlerini yerine getirebilecek yetkinliğe

sahiptir, aynı zamanda yönetimi altındaki bireyleri ortak bir amaç doğrultusunda bir araya getirerek iş birliği içinde hareket etmelerini sağlayabilir. Farabi'nin yaklaşımında, yöneticinin toplumu mutluluk bilinci doğrultusunda yönlendirebilmesi, ancak faal akıl ile kurulan ilişki sayesinde mümkün olmaktadır. Bu bağlamda, metafizik bir temele dayanmayan bir yönetim anlayışının ideal yönetim düzeyine ulaşamayacağı vurgulanmaktadır. Nitekim Farabi, ilk başkanın gerekli entelektüel aşamaları kat ettikten sonra faal akıl ile temas kurarak vahiy alma yetkinliğine eriştiğini ifade etmektedir. Bu süreç, yöneticinin hem düşünsel hem de pratik düzlemde karar alma ve yön verme gücünü kazanmasını mümkün kılmaktadır (Aydın, 2019).

Farabi'ye göre erdemli davranış ve güzel ahlak, eğitim süreci aracılığıyla kazanılmaktadır. Ahlaki yetkinliğin oluşabilmesi için gerekli olan psikolojik ve toplumsal koşullar da ancak eğitim yoluyla tesis edilebilmektedir. Bu nedenle Farabi, öncelikle insan zihnini bu istikamete yönlendirmeyi esas almıştır. İnsan zihninin söz konusu hedefe ulaşabilmesi için ise onu bu doğrultuda şekillendirecek bir yönleme ihtiyacı vardır. Farabî yöntemi eğitim olarak tanımlamakta ve bunu devletin kurumsal eğitim sistemiyle ilişkilendirmektedir. Nitekim o, eğitimi erdemli bir mücadele biçimi olarak değerlendirmekte; devlet başkanını ise hem kendisini hem de toplumu en yüksek mutluluğa ulaştırma amacıyla çaba gösteren adil bir savaşçı olarak nitelendirmektedir. Bu bağlamda onun icra ettiği faaliyet de adil ve erdemli bir mücadele sanatı olarak ifade edilmektedir (Bayraklı, 1993).

Farabi'nin düşüncesine benzer şekilde Türk-İslam yönetim düşüncesinin klasik metinlerinden biri olan Kutadgu Bilig (Yusuf Has Hacib, 1070) toplumun düzenini ve mutluluğunu (saadet) sağlayacak yönetim ilkelerini ele almıştır. Eserde "kut" ve "töre" gibi Türk devlet geleneğine ait kavramlar, adalet ekseninde yeniden yorumlanarak mutluluğun ancak adaletle

mümkün olduğu vurgulanmıştır. Kutadgu Bilig yönetimin temel hedefini halkın huzuru, devletin sürekliliği ve adil düzeninin tesisi olarak üç boyutta yapılandırmıştır.

Farabive Yusuf Has Hacib iki farklı bakış açısına sahip olsalar da ortak bir görüşte birleşmiştir; *“İyi yönetimin amacı toplumun mutluluğu ve düzenidir”*. Yönetimin meşruiyeti güçten ziyade değerlerden türetilmektedir: Farabi’de bu değer erdem ve saadet, Kutadgu Bilig’de ise adalet ve düzen (töre) etrafında örgütlenmiştir. Bu benzerlikler, Türk yönetim kültürünün temel kodlarından biri olan adalet dairesi benzeri bir zihinsel yapıyı güçlendirmektedir. Devletin varlığı ile geleceği, halkın refahı ve düzenin sürekliliği adaletle ilişkilendirilmektedir. Kutadgu Bilig’de hükümdarın kanun ve adaletle özdeşleştirildiği, hükümdarın halka karşı sorumluluklarının adaleti tesis etme ve can-mal güvenliğini koruma üzerine kurulduğu vurgulanmaktadır (Büyükbaş ve Vargün, 2016). Farabi’de ise yönetici, toplumu ortak iyiye götüren rehber liderdir; yönetim, bireyleri iyi yaşama yönlendiren bir kültür kurucu işlevi görmektedir (Mahdi, 2001).

Farabi’nin başlıca eserlerinden biri olan “İdeal devlet” ile ortaya koyduğu toplumsal düzen anlayışı ve ideal yönetici tasavvuru, Osmanlı siyasal meşruiyetinin temellendirilmesinde önemli bir referans noktası olarak değerlendirilmiştir. Bu model, kendiliğinden ortaya konmuş bir kurgu olmayıp, belirli düşünsel ve felsefi temellere dayandırılarak inşa edilmiştir. Dolayısıyla, söz konusu siyaset teorisinin anlaşılabilirliği için, Farabi’nin ideal devlet yaklaşımını şekillendiren felsefi dayanakların incelenmesi gereklilik arz etmektedir (Kabacaoğlu, 2021).

Farabi’nin siyaset felsefesi daha çok ideali tanımlayan felsefi bir model sunarken, Nizâmülmülk’ün Siyasetnâme’si yönetimi pratik devlet aklı düzleminde ele alan bir nasihatnâme/siyaset

rehberi niteliğindedir. Buna rağmen iki yaklaşımın ortak noktası, devletin sürdürülebilirliğinin adalet ve ahlâk temelleri üzerine kurulması gerektiğidir. Siyasetnâme üzerine yapılan güncel değerlendirmeler, eserde adalet, ahlâk, dürüstlük ve liyakatin temel ilkeler olarak öne çıkarıldığını belirtmektedir (Engin, 2023). Bu ilkeler, Türk yönetim kültüründe iyi yönetimin tarihsel çekirdeğini oluşturmuştur. Siyasetnâme'nin en önemli katkısı, yönetime ilişkin normları sadece soyut bir ideal olarak değil, kurumsal mekanizmalar ve bürokratik düzenlemeler bağlamında somutlaştırmasıdır. (Korkut, 2022). Bu yönüyle Siyasetnâme, Türk-İslam yönetim geleneğinde ahlâk temelli yönetim anlayışını yönetim araçları ve kurumsal kapasite ile birleştiren pratik bir rehber niteliği taşımaktadır.

Farabi'nin modelinde ise yönetimin başarısı, sadece kurumsal işleyişle değil, toplumun erdem üzerinden eğitilmesiyle ilişkilidir. Farabi, yönetimin kültür kurucu etkisini vurgulayarak, toplumda erdemlerin yaygınlaşmasını iyi yönetimin bir bileşeni olarak ele almaktadır (Mahdi, 2001). Siyasetnâme'de de hükümdarın adil, dürüst, cesur ve cömert olması gerektiği vurgulanmaktadır fakat bu vurgu daha çok devlet düzeninin sürdürülebilirliği açısından temellendirilmektedir. Dolayısıyla Farabi'de erdem, saadete götüren felsefi bir amaç iken; Siyasetnâme'de erdem, devletin bekası ve düzen için zorunlu bir yönetim pratiği olarak değerlendirilmektedir (Kaya, 2019).

Farabi, Kutadgu Bilig ve Siyasetnâme Türk yönetim kültürünün farklı katmanlarını temsil etmektedir. Farabiideal düzenin felsefi temellendirilmesini erdem, saadet ve rehber lider bağlamında değerlendirmektedir. Kutadgu Bilig Türk devlet geleneğinin İslami değerlerle sentezini kut, töre, adalet ve mutluluk bileşenleriyle yapılandırmaktadır. Siyasetnâme ise devlet yönetimine dair pratik kurallar ve kurumsal aklı adalet, liyakat ve bürokrasi çerçevesinde sunmaktadır. Bu bütünlük içinde Farabi'nin katkısı, Türk yönetim kültürünün

değerler katmanını felsefi olarak sistemleştirmesidir. Kutadgu Bilig, bu değerleri daha yerel ve tarihsel bir çerçevede devlet–toplum ilişkisine uygulamaktadır. Siyasetnâme ise aynı değerleri, somut yönetim mekanizmaları ve idari düzenlemelerle kurumsallaştırmaktadır. Bu üçlü perspektif, Türk yönetim kültürünün temel karakteristiklerinden biri olan devletin toplumsal iyilik üretme sorumluluğu anlayışını güçlendirmektedir.

Farabî'nin Türk yönetim kültürüne önemli bir katkısı, yönetimi güç ve kontrol merkezli bir mekanizma olmaktan çıkarıp, toplumsal saadeti amaçlayan ahlâk temelli bir düzen olarak temellendirmesidir. Kutadgu Bilig, bu değerleri Türk devlet geleneğinin kavramlarıyla sentezleyerek adalet merkezli bir yönetim ideali sunmaktadır. Siyasetnâme ise adalet ve liyakati, bürokrasinin işleyişi ve devlet düzeninin korunması bağlamında somutlaştırmaktadır.

Özellikle adalet kavramı bu üç metinde merkezi bir temadır. Kutadgu Bilig'de adalet ve doğruluk hükümdarın devlet yönetimindeki temel vasfı olarak sunulmakta, adaletin tesis edilmesi halkın mutluluğunu ve devletin huzurunu sağlamaktadır (Büyükbaş ve Vargün, 2016). Siyasetnâme'de adalet, toplumsal sınıfların haklarının korunması ve zayıfın gözetilmesi gibi işlevlerle devletin meşruiyetini sürdürmesinin temel koşuludur. Farabî'de ise adalet, erdemli düzenin bir sonucu olarak toplumun saadete yönelmesinin şartlarından biri olup yönetici, toplumu ortak iyiye yönlendiren rehber lider olarak görevlendirilmektedir (Engin, 2023).

Farabî'nin Türk yönetim kültürüne katkısı normatif devlet düşüncesini güçlendirmesi üzerinden açıklanabilmektedir. Farabî'nin erdemli şehri siyasal düzeni metafizik ve ahlâk temelleri üzerine kuran bir modeldir (Mahdi, 2001). Bu model, daha sonraki yüzyıllarda devletin yalnızca güç değil, değer taşıyan bir kurum olarak algılanmasına katkı sağlamıştır.

Kutadgu Bilig üzerine yapılan bazı araştırmalar da eserin temel amaçlarından birinin adalet eksenli bir devlet anlayışıyla mutlu toplum idealini kurmak olduğu vurgulanmaktadır (Doğan, 2025). Benzer şekilde Siyasetnâme çalışmalarında eserin adalet, liyakat ve ahlakı yönetimin temel ilkeleri olarak ele alındığı ve bu ilkelerin günümüzde dahi kamu yönetimi anlayışında karşılık bulduğunu belirtilmektedir (Engin, 2023). Böylece Farabi'nin siyaset felsefesi, Kutadgu Bilig ve Siyasetnâme gibi Türk-İslam yönetim düşüncesinin diğer metinleriyle birlikte düşünüldüğünde, Türk yönetim kültüründe adalet–liyakat–düzen üçlemesinin felsefi ve tarihsel bütünlüğü daha görünür kılınmaktadır.

Farabi'nin ideal devlet anlayışına ilişkin görüşleri Eflâtun'un ütopyik devlet anlayışından izler taşımaktadır. Bununla birlikte Farabi, filozofların kral, kralların filozof olması gerektiğini savunan Eflâtun'dan farklı olarak, Kur'ân-ı Kerîm'in bireyin dünya ve ahiret mutluluğunu, toplumun ise düzen ve bütünlüğünü sağlayan yaşam anlayışını da dikkate almaktadır. Bu doğrultuda Farabi, ilk reis ve imam olarak tanımladığı ideal devlet başkanının şahsında, Hz. Peygamber ile filozofun üstün niteliklerini bir araya getirmeyi amaçlamış; böylece İslâm siyaset düşüncesi ile klasik felsefi geleneği sentezleyen bir yaklaşım ortaya koymuştur. Farabi'ye göre ilk başkan adlandırılan yöneticinin, bir kısmı doğuştan gelen, bir kısmı ise sonradan kazanılan belirli niteliklere sahip olması gerekmektedir. Ona göre erdemli devletin başında bulunacak kişide bu niteliklerin tamamı mevcutsa, bu kişinin yönetimi üstlenmesi zorunludur ve onun varlığında başka birinin başkanlık yapması uygun değildir. Bu çerçevede, doğuştan ve sonradan kazanılmış bazı niteliklere sahip olan ve mevcut düzeni sürdürebilecek yeterliliğe sahip kişi yönetici olarak görevlendirilmelidir (Karakuş, 2020).

Farabi'nin siyaset felsefesi bağlamında aklı merkeze alarak yöneticinin temel niteliklerini tanımlaması ve bu yaklaşımı

tüm medeniyetleri kapsayacak biçimde evrensel bir çerçevede ele alması, yaşadığı dönemde de büyük bir önem atfedilen bir kuramsal katkı olarak değerlendirilmiştir. Bu durumun temel nedeni, onun hem kendi çağında hem de sonraki dönemlerde başarılı, liyakat temelli ve meşru kabul edilen liderlik modelinin inşasına yönelik olarak insanlığa rehberlik eden özgün bir düşünsel çerçeve ortaya koyabilmiş olmasıdır. Farabi'nin bu bağlamda geliştirdiği felsefi yaklaşım, yalnızca teorik düzeyde kalmayıp, farklı dönemlerde çeşitli entelektüel platformlarda tartışılan ve yeniden yorumlanan bir düşünce mirası olarak değer görmeye devam etmektedir. Farabi'nin tahayyül gücü (akıl ve duyuvarın ortak kesişim noktası) ile akıl arasındaki ilişkiyi merkeze alarak ulaşılabilir bir “mutluluk anlayışı” tasarlaması ve bunu İslam düşüncesi çerçevesinde bir liderlik modeli olarak “filozof-peygamber ve onun izleyicilerinin yönetimi” şeklinde kurgulaması, özgün bir kuramsal yaklaşım olarak değerlendirilmiştir. Bu özgünlüğün temelinde, onun tahayyül ile akıl arasındaki etkileşimden hareketle evrensel nitelikte çözümler üreten siyasal ve yönetsel fikirler geliştirmesi yatmaktadır. Ayrıca söz konusu yaklaşımı, lider figürünün toplum tarafından benimsenmesi ve meşruiyet kazanması gibi geniş kapsamlı bir perspektifle temellendirme çabası, Farabi'nin düşüncelerinin günümüzde de siyaset felsefesi literatüründe tartışılmaya devam etmesini sağlamaktadır. (Çelik ve Duyar, 2023).

2.1.2. Farabi'nin Yönetici Tipolojisi

Farabi'nin liderlik yaklaşımının merkezinde erdemli şehrin başkanı olarak mükemmel yönetici tipi yer almaktadır. Bu yönetici, yalnızca idare eden değil; aynı zamanda öğreten, geliştiren ve toplumu erdeme yönelten kişidir (Mahdi, 2001). Miriam Galston'un ifade ettiği üzere Farabi'de siyasal düzenin başarısı, yöneticinin akli ve ahlaki yetkinliğiyle doğrudan ilişkili olup yönetici mükemmel özellikler taşımalıdır (Galston,

1990). Bu model, Türk-İslam yönetim kültüründe sıklıkla vurgulanan liyakat (ehliyet) ve bilge yönetici anlayışına güçlü bir teorik zemin sağlamaktadır.

Farabi İslam dünyasının önemli bir siyaset ve ahlak teorisyeni olan Maverdi'den etkilenerek yöneticilik görevini üstlenecek kişide, bir kısmı doğuştan gelen, bir kısmı ise sonradan kazanılan nitelikler olmak üzere aşağıda sıralanan temel özelliklerin bulunması gerektiğini savunmaktadır (Mülhim, 1995; Şafak, 2021);

- Bedensel açıdan sağlıklı ve organlarının eksiksiz olması.
- Kendisine aktarılan bilgileri doğru biçimde kavrayabilecek, güçlü bir hafızaya sahip olması.
- Dikkatli ve zeki bir birey olması.
- Düşüncelerini açık ve etkili bir şekilde ifade edebilme yeteneğine sahip olması.
- Öğrenmeye ve öğretmeye karşı güçlü bir istek duyması.
- Duygusal ve bedensel arzulara aşırı düşkün olmaması.
- Doğruluğu benimseyip yalan ve yalancılıktan uzak durması
- Yüce değerleri benimseyen, düşük ve değersiz davranışlardan kaçınan bir karakter yapısına sahip olması.

Farabi, yukarıda sıralanan nitelikleri doğuştan taşıyan ve bu doğrultuda yetkinlik kazanmış bir bireyin ideal yönetim anlayışını hayata geçirebileceğini ileri sürmektedir. Buna göre, yöneticinin bilfiil akıl düzeyine ulaşmış ve akılsal yetkinliğini tam anlamıyla gerçekleştirmiş bir kişi olması gerekmektedir. Bu çerçevede filozof-peygamber ve onun izinden giden yöneticilerin idaresi altında, en iyi yönetim modeli

somutlaşmaktadır. Farabi'nin erdemli şehir tasavvurunda ise toplumun tüm üyeleri mutluluğa ulaşmakta; adalet, bilgi, erdem ve dayanışma gibi değerler merkezi bir konum kazanmaktadır. Bu yapı içerisinde bireyler arasında ayırım gözetilmeksizin eşitlikçi bir yönetim anlayışı benimsenmekte ve toplumsal düzen bu ilkeler doğrultusunda şekillenmektedir (Farabi, 2017).

Farabi, yöneticinin adaleti ve adil olanı sevmesi, zulüm ve haksızlığa karşı durması gerektiğini vurgulamaktadır. Bu bağlamda, dengeli bir mizaca sahip olması, adalet söz konusu olduğunda ölçülü davranması, ancak haksızlık ve kötülük karşısında kararlı ve dirençli bir tutum sergilemesi önemlidir. Son olarak, güçlü bir irade ve kararlılığa sahip olması, ideal bir yöneticide bulunması gereken temel nitelikler arasında yer almaktadır.

2.2. GAZALİ

Gazali, İslam bilimi ve düşünce tarihi bağlamında görüşlerini savunan ve döneminde etkili sayılabilecek az sayıdaki âlimden biri olarak öne çıkmaktadır. Hicri 5. yüzyılda yaşamış olan Gazali, İslam dünyası açısından büyük öneme sahip bir şahsiyettir. Farklı dini disiplinlerde kapsamlı bir eğitim almış ve bu alanlarda etkin rol oynayarak değerli katkılar sunmuş hem kendi döneminde hem de sonrasındaki kuşaklar üzerinde kalıcı etkiler bırakmıştır. Gazali, fıkıh, dil, mantık, ahlâk, kelam, tasavvuf, felsefe, hadis, siyaset ve eğitim gibi çok çeşitli alanlarda otorite kabul edilen bir düşünür olup, özellikle siyaset alanında da kayda değer görüşler ileri sürmüştür. Şüphencilik, felsefi yaklaşım, teolojik perspektif ve tasavvufi düşünce ekseninde dikkat çeken Gazali, çok sayıda eser kaleme almıştır (Rahman ve Subaşı, 2023).

Gazali (2020) "Nasihatü'l-Müluk" adlı eserinde yönetimi, Tanrı'nın adaletinin yeryüzündeki temsili, yöneticiyi de

Allah'ın yeryüzündeki gölgesi olarak konumlandırmaktadır. Bu düşünce, Osmanlı'nın "Adalet dairesi" anlayışına doğrudan kaynak oluşturmuştur. Adalet dairesi anlayışı hiyerarşik düzeni temel alan, sultan iktidarını koruma güdüsü yüksek, adaletle birlik ve sürekliliğinin sağlanmasını savunan bir yönetim felsefesine sahiptir (İnalçık, 2017).

Türk yönetim kültürü açısından Gazali'nin etkisi doğrudan "Türk" kavramını kullanmasından değil; Selçuklu devlet tecrübesi içinde oluşan Türk-İslam siyaset geleneğine, dünyaya düzeni birlikeliği, adalet merkezli yönetim ve ahlaki yönetici gibi değerleri güçlü biçimde kazandırmasından kaynaklanmaktadır (Avcı, 2006). Gazali'nin yönetim düşüncesi, özellikle Selçuklu siyasal düzeninin güçlendiği bir dönemde şekillenmiş; devletin meşruiyetini, yöneticinin sorumluluklarını ve yönetimin ahlâkî temellerini sistematik biçimde tartışmıştır. Gazali'nin siyaset ve yönetim başlıklarını ele alırken; adalet, yöneticinin nitelikleri, akıl/ilim, din-devlet ilişkisi ve itaat gibi temel temaları merkeze aldığı belirtilmektedir.

Gazali'nin eserlerinde çeşitli vesilelerle ele aldığı uzun emel kavramı stratejik yönetimdeki uzun dönem yaklaşımıyla uyumludur. Stratejik yönetimin tanımında yer alan uzun vadeli perspektif konusunda herhangi bir ayrışma gözlemlenmemekte, aksine literatürde genel bir uzlaşım hâkim görünmektedir. Bu yerleşik görüşlere karşıt bakış açıları ise genellikle stratejik yönetim alanının dışındaki disiplinlerden sağlanabilmektedir; tıpkı dar bir gen havuzuna sahip bir popülasyonda ortaya çıkan genetik bozuklukların, dışarıdan katılım sağlanarak giderilebilmesi örneğinde olduğu gibi, stratejik yönetim literatürü de özellikle uzun vadeli perspektif açısından dışsal katkılara ihtiyaç duymaktadır. Gazali'nin yaklaşımı ise tasavvufi öğretiler ve Kur'an-Sünnet temelli inanç esaslarına bağlı olmasının yanı sıra felsefi boyutlar da içerdiğinden, stratejik yönetim tanımına alternatif bir perspektif kazandırma

imkânı sunmaktadır. Öte yandan, stratejik yönetim alanının halen çok daha farklı bakış açılarına ihtiyacı sürmekte olup, uzun vade kavramı gibi kısa ve özlü bir tanım bile bu tür çalışmaları başlatmak için yeterli olabilmekte; alan içindeki diğer kavramlar ve teoriler ise, yeni araştırma ve incelemeler için zengin ve yönlendirici veri potansiyeli taşımaktadır (Keskin, 2022).

İmam Gazali'nin yönetim ve siyaset anlayışı, dini, hukuki ve ahlaki temellere dayanmaktadır. Gazali'nin yönetim ve siyasi düşüncesini kavramak için temel aldığı dört yapı olan din, adalet, hukuk ve uzlet kavramları incelenmelidir (Şeker, 2008);

- Din temeli: Gazali'ye göre siyaset ve yönetim, dinin rehberliğinde yürütülmelidir. Allah'ın koyduğu ahlaki ve hukuki kurallar standartların belirleyicisi konumundadır. Devlet yönetimi, idari ve adli işler dini kaynaklara, sünnete ve alimlerin görüşlerine uygun biçimde yürütülmelidir. Toplumun ahlaki ve inanç temelli gelişiminden alimler sorumludur ve toplumun iyiliği için ahlaki bozulmaların önlenmesi gereklidir.
- Adalet temeli: Gazali, adaleti hem bireyler arası hem de toplum ve devlet düzeyinde temel bir değer olarak görmektedir. Toplumda adaletin sağlanabilmesi, bireylerin kendi iç dünyasında ahlaki dengeyi kurmasına bağlıdır. Yönetimde ve sosyal ilişkilerde adalet, bireysel erdemlerin bir yansımasıdır. İslam toplumunda yaşam, inançtan çok adaletin uygulanmasına bağlıdır.
- Hukuk temeli: Gazali, hukukun sosyal düzenin ve ahiretin korunması için zorunlu olduğunu vurgulamaktadır. Hukuk, toplumsal ilişkileri düzenlemekte, hak ve özgürlükleri korumakta ve devletin sürekliliğini sağlamaktadır. Hukukun uygulanması, tıpta dengeyi sağlayan doktor misali toplumsal istikrar için elzemdir.

- Uzlet temeli: Uzlet, bireyi dine bağlayan ve toplumsal sorunlara karşı içsel denge sağlayan bir uygulamadır. Gazali'ye göre yöneticiler, sosyal ve siyasi yaşamın karmaşasından korunmak ve toplumu anormalliklerden uzak tutmak için uzlet uygulamalıdır. Bu yalnızlık, içe kapanma değil, çevresel ve toplumsal taleplere uygun davranış geliştirme şeklinde değerlendirilmelidir.

Gazali'nin siyaset anlayışı, dinî ilkeler, adalet, hukuki normlar ve uzlet aracılığıyla hem birey hem de toplum düzeyinde dengeli ve meşru bir yönetimi hedeflemektedir. Bu yaklaşım, yönetimde ahlaki ve hukuki temellerin önemini vurgularken, liderin toplumu yönlendirirken hem ahlaki hem de pratik sorumluluk taşıması gerektiğini ortaya koymaktadır.

Gazali, yönetim ve siyaset alanında genel olarak dinin rolüne odaklanmıştır. Özellikle din ile devlet arasındaki ilişki, yargının siyasi ve idari boyutları, devlet başkanının nitelikleri, devletin görev ve işlevleri ile akıl ve ruhun önemi gibi konular üzerinde durmuştur. Yönetim ve siyaset pratiğinde, özellikle devlet başkanına itaat ve şartsız bağlılık anlayışını benimsemiştir. Gazali'nin siyasetle ilgili analizleri, genel düzeyde din ve siyaset ilişkisi üzerine yoğunlaşırken, özelden din ve devlet ilişkisi, adaletin siyasi ve idari yönleri, devlet başkanının vasıfları, toplumun rolü ve devletin işleyişine dair görev ve sorumluluklar gibi temel temaları kapsamaktadır (Okumuş, 2021).

Gazali hem şahsiyeti hem de geride bıraktığı kapsamlı ilmi eserleri ile tanınan ve bu konularda çok sayıda çalışma üreten bir alimdir. Döneminin önde gelen akademik kurumlarından biri olan Nizamiye Medresesi'nde edindiği bilgi birikimini, siyasi, dini ve toplumsal gelişmeler karşısında etkili bir şekilde kullanmıştır. Bu yaklaşımı sayesinde hem dini hem de ilmi alanlarda en yüksek mertebelere ulaşmıştır. Zekâsı ve entelektüel derinliği ile dikkat çeken Gazali, eserlerinde

ortaya koyduğu düşüncelerle birçok çağdaşı alim üzerinde etkili olmuştur. Fıkıh, kelam, felsefe, tasavvuf, ahlak, mantık ve siyaset alanlarında çok sayıda eser vererek, İslam düşünce tarihinde geniş kapsamlı bir etki bırakmıştır (Rahman ve Subaşı, 2023).

2.2.1. Nasihatü'l-Mülûk ve Siyasetname Geleneğine Katkı

Gazali'nin Türk-İslam yönetim kültürüne etkisinin en görünür kanallarından biri, Selçuklu sultanına ithaf edilen Nasihatü'l-Mülûk adlı eseridir. Türkiye Diyanet Vakfı İslam Ansiklopedisi'nde bu eser, siyasetname türünün başlıca örneklerinden biri olarak değerlendirilmektedir. Eserde sultana Allah'ın nimetlerine şükretmesi, dini yaymak için çaba göstermesi ve yönetimin iman-amel bütünlüğüyle yürütülmesi yönünde öğütler verilmektedir (Avcı, 2006). Gazali'nin bu yaklaşımı, Türk yönetim kültüründe güçlü biçimde görülen devletin ahlâkî sorumluluğu fikrini pekiştirmektedir (Okur, 2020). Bu bağlamda Gazali, Türk-İslam yönetim geleneğinde yönetimi bir ibadet sorumluluğu olarak gören yaklaşımın düşünsel zeminini güçlendirmiştir. Yönetim, yalnızca düzen sağlama değil, aynı zamanda dinin korunması ve toplumsal ahlakın güçlendirilmesi işlevini de taşımaktadır. Gazali'de din, bireysel bir alan olmanın ötesinde toplum hayatının temelidir; ancak dinin toplumsal işlevini sürdürebilmesi için dünya düzeninin güvence altına alınması gereklidir. Dolayısıyla dinin korunması ile devlet düzeninin korunması birbirini tamamlayan iki unsurdur. *“Din olmadan ne dünyada ne ahirette saadet olur; dinin işlevini yerine getirebilmesi dünya düzeninin güvence altına alınmasına ve dinin devlet tarafından korunmasına bağlıdır”* yaklaşımı, Gazali'nin yönetim ve siyasal düşüncesinin temel eksenlerinden biri olarak sunulmaktadır (Rahman ve Subaşı, 2023).

Gazali'nin yönetim anlayışında adalet, yalnızca hukuki bir ilke değil, toplumsal düzenin korunmasının temel şartıdır. Gazali adaleti bireyler arası ve milletler arası ilişkilerde temel bir ilke olarak ele almakta, Allah'ın kurduğu düzenin adaletle sağlanacağı ve korunacağı görüşünü benimsemektedir.

2.2.2. Gazali'nin Yönetici Tipolojisi

Gazali, yönetimde akıl ve ilmin önemini vurgulamakta ve *“Allah'ın hükümlerini en iyi bilenler peygamberlerdir; onların ardından bu alanda en önemli rehberler alimlerdir”* yaklaşımıyla alimlerin siyasal alanda rehberlik rolüne dikkat çekmektedir (Okumuş, 2021). Bu yaklaşım, Türk yönetim kültüründe devlet çevresinde oluşan ulema-bürokrasi ilişkisini, yönetimin bilgelik ve ilim ile desteklenmesi gerektiği fikrini güçlendirmektedir.

Ayrıca yöneticiye nasihat geleneği içinde Gazali, yöneticinin kişisel ahlakını ve sorumluluğunu merkezde konumlandırmaktadır. Bu vurgu, Türk-İslam siyaset kültüründe padişahın yalnızca siyasi bir aktör değil, ahlaka bir örnek ve toplumsal düzenin emanetçisi olarak görülmesinin düşünsel arka planını güçlendirmektedir (Şekerci, 2016).

Gazali'nin yönetim ve siyaset düşüncesinde önemli temalardan biri de devlet başkanına itaat ve bunun toplumsal düzen açısından anlamıdır. Bu yaklaşımın temelinde fitnenin önlenmesi ve istikrarın korunması yer almaktadır. Gazali'nin siyaset ve yönetim çerçevesinde itaat konusunu ele aldığı ve bunu düzenin korunmasıyla ilişkilendirdiği belirtilmektedir (Orman, 1986). Bu durum, Türk yönetim kültüründe tarihsel olarak güçlü olan devlet otoritesinin korunması, düzene öncelik verilmesi ve toplumsal barışın istikrarla ilişkilendirilmesi gibi ilkelerin normatif temellerinden biri olarak değerlendirilebilir. Bununla bu yaklaşımın, yöneticiye karşı muhalefeti sınırlama riski taşıdığı dolayısıyla yönetim düşüncesi açısından hem

düzen kurucu hem de otoriteyi pekiştirici bir karakter taşıdığı da göz önünde bulundurulmalıdır (Korkmaz, 1995).

Gazali'nin Türk yönetim kültürüne katkıları, başlıca şu eksenler doğrultusunda ele alınabilir;

- Siyasetname geleneğini güçlendirmesi: Nasihatü'l-Mülük, Selçuklu bağlamında yönetim ahlakının klasik metinlerinden biri olarak Türk-İslam yönetim zihniyetinin temel kaynakları arasında yer almaktadır.
- Din–devlet bütünlüğünü normatif biçimde kurması: Dinin korunması ile dünya düzeninin korunmasını birbirine bağlayarak meşruiyet ve düzen kavramlarını güçlendirmiştir.
- Adalet merkezli yönetimi vurgulaması: Adaletin toplumsal düzenin temeli olduğunu savunarak Türk yönetim kültüründeki adalet idealini derinleştirmiştir.
- Ahlak ve bilgelige dayalı liderlik modeli: Yönetici erdemleri ve alimlerin rehberlik rolü üzerinden yönetimi yalnızca teknik değil, ahlaki bir süreç olarak ele almıştır.
- İtaat ve istikrar anlayışını meşrulaştırması: Fitne kaygısıyla siyasi otoriteyi düzenin garantisi olarak konumlandırmıştır.

Gazali, Türk yönetim kültüründe devletin yalnızca bir yönetim aygıtı olarak değil, aynı zamanda ahlâkî değerleri ve toplumsal düzeni muhafaza eden bir kurum olarak kavramsallaştırılmasına önemli ölçüde katkıda bulunmuştur.

2.3. YUSUF HAS HACİB

Türk devlet kültürü, köklü bir tarihe dayanmaktadır ve tarih boyunca farklı amaç ve koşullar çerçevesinde şekillenmiş bir yönetim geleneği ortaya koymuştur. Özellikle devlet

başkanı olan Hakan'ın töre olarak adlandırılan kanunları uygulaması, Türk devlet anlayışının gelişiminde belirleyici olmuştur. Türk devletlerinin temel bileşenleri; ülke, nüfus, egemenlik (hakimiyet) ve teşkilatlanma olarak öne çıkmaktadır. Ülke unsuru, coğrafi sınırlar içindeki vatan toprağı olarak tanımlanırken, nüfus unsuru millet ve halk kavramlarıyla açıklanmaktadır. Özellikle bu nüfusun millet bilincine sahip olması, devletin oluşumu için kritik bir gerekliliktir. Bunun yanı sıra, ortak dil, din ve kültür gibi değerler de devletin temellerini güçlendiren unsurlar arasında yer almaktadır. Hakimiyet unsuru, devletin varlığı için vazgeçilmez olup, yöneticilerin devleti meşru güç ve yetkiyle idare edebilmesini sağlamaktadır. Bu yetkinin kaynağında töre ve din gibi etkenler önemli rol oynamaktadır. Teşkilatlanma ise devletin sistematik ve örgütlü bir yapıda kurulmasını sağlayan idari, siyasi ve toplumsal düzen unsurlarını ifade etmektedir (Yılmaz vd., 2023). Türk devlet anlayışı, Hakan'ın töreleri uygulamasıyla şekillenen köklü bir gelenek üzerine kuruludur ve ülke, nüfus, hakimiyet ve teşkilatlanma gibi temel unsurlar ile dil, din ve kültür gibi ortak değerler aracılığıyla örgütlenmektedir. Bu unsurlar, devletin istikrarı ve işleyişi için birbiriyle bağlantılı ve tamamlayıcı bir rol oynamaktadır.

Yusuf Has Hacib, Karahanlılar döneminde kaleme aldığı "Kutadgu Bilig" ile Türk-İslam yönetim ve siyaset düşüncesinin en erken ve en temel kaynaklarından birini oluşturmuştur. Eser, hem Türk yönetim geleneğinin devamlılığını taşımakta hem de İslami değerlerle birlikte adalet, erdem, bilgi ve kamusal düzen temelli bir yönetim anlayışını sistematik şekilde sunmaktadır. Türkiye Diyanet Vakfı İslam Ansiklopedisi'nde Kutadgu Bilig, Türk dili ve kültür tarihinin baş eserlerinden biri olarak tanımlanmakta, Türklerin yönetim düşüncesini yansıtan önemli bir metin olarak değerlendirilmektedir (İnancık, 1966).

Bu eser Türk yönetim kültüründe çok güçlü bir şekilde görülen adaletin devletin temeli olması düşüncesinin klasik bir ifadesi niteliğindedir. Eserde adalet, yalnızca hukuki bir kural değil; yönetici ile halk arasındaki güven ilişkisini kuran ve devletin meşruiyetini sürdüren asli ilke olarak tanımlanmaktadır. Kutadgu Bilig’de adalet sağlandığında halkın huzur bulacağı, düzenin korunacağı ve devletin gelişeceği fikri sıklıkla vurgulanmaktadır (Doğan, 2025).

2.3.1. Kutadgu Bilig’in Türk Yönetim Kültürüne Katkısı

Siyasetnameler, hükümdarlara ve devletin üst düzey yöneticilerine, devlet yönetiminde nasıl hareket edecekleri ve liderlik rollerini nasıl yerine getirecekleri konusunda rehberlik eden eserlerdir. Bu metinlerin çoğu, deneyimli veya eski devlet adamları tarafından kaleme alınmıştır. Siyasetnamelerin önemli bir işlevi, devlet ve kamu yönetiminde görev alanların uyması gereken temel ilkeleri belirlemesidir. Ayrıca, bu eserler yöneticilere çeşitli konularda teorik tavsiyeler sunmakta ve olayları çoğunlukla manevi bir perspektifle ele alarak dini değerleri ön plana çıkarmaktadır. Temel amaç, yöneticilerin hem dünyada hem de ahirette saadeti gözeterek adaletli ve hakkaniyetli bir yönetim sergilemelerini sağlamaktır. Bu bağlamda, siyasetnamelerde özellikle adalet, hukuk ve ahlak konuları öne çıkmaktadır. Hükümdar ile halk arasındaki ilişkilerde, politik ve yönetsel kararların adil ve etik ilkeler çerçevesinde alınması vurgulanmaktadır (Yücel, 1988).

Kutadgu Bilig, Türk yönetim kültüründe köklü bir yer tutan töre kavramını İslami değerlerle birlikte ele alarak, meşruiyetin hem geleneksel hem de ahlaki-dini temellerini bir araya getirmektedir. Eserin “Töre ve adalet” vurgusu, yönetimin keyfi değil, normlara bağlı bir düzen olarak işletilmesi gerektiğini göstermektedir. Bu durum, Türk-İslam siyaset geleneğinde devletin sürekliliğini sağlayan

normatif çerçevenin (adalet–töre–düzen) güçlenmesine katkı sunmaktadır (Doğan, 2025).

Kutadgu Bilig'in yönetim düşüncesine ana katkısı, devletin devamlılığını ve toplumun refahını adalet ile doğrudan ilişkilendirmesidir. Kutadgu Bilig devlet idaresinin temelinde adalet ve törenin bulunduğunu vurgulamakta, kut sahibi (ilahi kaynaklı iktidar yetkisine sahip olan) hükümdarın nasıl davranması gerektiği konusunda yöneticilere rehberlik etmektedir (Arslan, 2011). Bu yaklaşım Türk yönetim kültüründe çok güçlü bir şekilde görülen adaletin devletin temeli olması düşüncesinin klasik bir ifadesidir. Eserde adalet, yalnızca hukuki bir kural değil, yönetici ile halk arasındaki güven ilişkisini kuran ve devletin meşruiyetini sürdüren asli ilke olduğu vurgulanmaktadır. Kutadgu Bilig'de adalet sağlandığında halkın huzur bulacağı, düzenin korunacağı ve devletin gelişeceği savunulmaktadır (Yılmaz vd., 2023).

Kutadgu Bilig, yönetimin meşruiyetini halkın refahı ve kamu yararı üzerinden kuran bir yaklaşıma sahiptir. Devlet düzeni yalnızca sarayın veya yönetici sınıfın çıkarlarını değil, toplumun bütününe kapsayan bir düzen olarak ele alınmalıdır. Eserde toplumsal sınıflar ve roller (hükümdar, vezir, halk vb.) arasında bir denge kurulması gerektiği, yönetimin toplumdaki ilişkileri düzenleyen bir mekanizma olduğu ifade edilmektedir. Bu yaklaşım, Türk yönetim kültüründeki toplumsal düzenin korunması ve halkın huzuru hedefinin entelektüel temellerini güçlendirmektedir (Koçak ve Kurtlu, 2018). Kutadgu Bilig'in dikkat çekici katkılarından biri, yönetimde bilginin ve ortak aklın merkezi rolünü vurgulamasıdır. Kutadgu Bilig bilgi odaklı yönetim ve devlet modelini savunmaktadır (Demirel, 2014). Bu vurgu, Türk yönetim kültüründe özellikle istişare, danışma ve akıl sahibi kadro ile yönetim gibi ilkelerin köklerinden biri olarak değerlendirilebilir. Yönetimin kurumsal kapasitesi yalnızca hükümdarın gücüne değil, bilgiye dayalı ortak karar alma süreçlerine bağlanmaktadır.

Toplumsal yaşamın düzenli ve uyumlu biçimde sürdürülmesi, mevcut devlet mekanizmasının ancak sağlam bir hukuk sistemi ile mümkündür. Hukuka ve haklara dayanmayan yönetimler, etkin ve adil bir yönetim sergileyemez; çünkü iyi yönetimin temeli toplumsal değerler ve evrensel ilkelerdir. Demokrasi, eşitlik, insan hakları ve hukukun üstünlüğü gibi kavramlar, iyi yönetim anlayışının temel taşlarını oluşturmaktadır. Günümüzde kavramsal olarak farklı boyutlarıyla tartışılan iyi yönetim ve toplumsal işbirliği ile katılımıcılığı vurgulayan iyi yönetim kavramları, bireylerin haklarının devlet tarafından korunduğu, devletin de vatandaşın haklarını güvence altına aldığı bir yönetim ortamını ifade etmektedir (Bulut ve Aslan, 2018).

Tarih boyunca insan toplulukları, daha etkin ve adil bir yönetim modeli nasıl oluşturulabilir sorusuna yanıt aramışlardır. Toplumsal memnuniyeti merkeze alan ve hak ile adalet ilkesine dayalı yönetim anlayışının, bir devletin varlığının sürdürülebilirliği açısından belirleyici olduğu görülmüştür. En küçük yönetim birimlerinden en kapsamlı örgütsel yapı olan devlet yönetimlerine kadar “iyi yönetim” anlayışı, birçok bilim insanı, filozof ve düşünür tarafından ele alınmış ve bu bağlamda eserlerinde devlet adamlarına rehber niteliğinde öğütler sunulmuştur. Bu eserlerden biri olan ve Türk siyasal ve yönetim geleneğinde önemli bir yer tutan siyasetname türündeki Kutadgu Bilig, dönemin toplumsal ve yönetsel koşullarını dikkate alarak siyasi otorite konumundaki Doğu Karahanlı Hükümdarı Tabgaç Buğra Han’a sunulmuştur. Kutadgu Bilig’de iletilmek istenen mesajlar, Kün Togdı, Ay Togdı, Öğdülmiş ve Öğdurmuş gibi sembolik karakterler üzerinden diyaloglarla aktarılmıştır. İnsanlık tarihi boyunca iyi yönetim anlayışı, toplumsal memnuniyet, hak ve adalet temeli üzerinden değerlendirilmiş; Kutadgu Bilig ise bu çerçevede Türk siyasal kültüründe, hükümdarlara rehberlik

eden sembolik bir eser olarak öne çıkmıştır (Bulut VE Aslan, 2018).

Yusuf Has Hacib'in Türk yönetim kültürüne katkıları, Kutadgu Bilig üzerinden şu temel eksenlerde özetlenebilir;

- Adalet merkezli yönetim anlayışını sistematikleştirilmesi: Devlet düzeninin ve toplumsal huzurun temelini adalet olarak konumlandırması.
- İdeal yönetici tipolojisi geliştirilerek liyakat ve erdem vurgusu yapılması: Yöneticiye ahlaki ve entelektüel nitelikler atfetmesi.
- Kamu yararı ve toplumsal düzeni yönetimin hedefi haline getirmesi: Yönetimin meşruiyetini halkın refahı üzerinden düşünmesi.
- Bilgi, akıl ve danışma temelli yönetimi öne çıkarması: Rasyonel karar alma ve istişare kültürüne normatif zemin sağlaması.
- Töre ve dini değerleri sentezleyerek normatif düzen anlayışını güçlendirmesi: Türk-İslam yönetim düşüncesinde meşruiyetin çerçevesini inşa etmesi.

Yusuf Has Hacib, Kutadgu Bilig aracılığıyla Türk yönetim kültürünün temel kavramlarını (adalet, töre, kut, bilgi, liyakat) yazılı ve sistematik bir yönetim felsefesi içinde bir araya getirerek, sonraki yüzyıllarda siyasetname geleneğine ve Türk-İslam devlet anlayışına güçlü bir düşünsel miras bırakmıştır. Türk yönetim kültürünün analiz edilmesinde kritik bir role sahiptir.

2.3.2. Yusuf Has Hacib'in Yönetici Tipolojisi

Türk yönetim kültürünün önemli unsurlarından biri olan liyakat vurgusu, Kutadgu Bilig'de ideal hükümdar ve devlet yöneticisi nitelikleri üzerinden temellendirilmiştir. Eserde

hükümdarın yalnızca güç sahibi değil aynı zamanda bilgili, ölçülü, adil, merhametli ve halkın ihtiyaçlarını gözeten bir yönetici olması gerektiği belirtilmektedir. Bu yöneticilik modeli, Türk yönetim düşüncesindeki bilge lider idealini güçlendirerek, yönetimin kişisel keyfiyetten ziyade erdem ve sorumlulukla yürütülmesi gerektiğini vurgulamaktadır (Kocasavaş, 2006). Kutadgu Bilig’de yönetici nitelikleri, yalnızca bireysel ahlak nitelikleri şeklinde değil devletin sürdürülebilirliği için zorunlu ilkeler olarak sunulmaktadır. Bu nedenle eser, yöneticiye dönük normları etik öğüt olmaktan çıkararak bir tür yönetim standardı haline getirmektedir.

Yusuf Has Hacib’e (1942) göre yönetim halkın refahını sağlama sanatıdır ve iyi yönetici “Bilgili, adil, kanaatkâr ve alçakgönüllü” olmalıdır. Yusuf Has Hacib tarafından yazılan “Kutadgu Bilig” yöneticilere bir rehber kitap niteliğinde olup, Türk-İslam sentezinin en önemli eseri olarak yönetim düşünce tarihine katkı sağlamıştır. “Kut” sözcüğü hükümdarlık yetkisinin Tanrı tarafından verildiğini belirtir ve hükümdarların yönetme gücünü Tanrı’dan aldığını savunmaktadır. Kutadgu Bilig “Hükümdarlık etme bilgisi” ve “Mutluluk veren bilgi” olarak tercüme edilirken eserde farklı değerleri temsil eden aşağıda sıralanan dört ana karakter mevcuttur;

- Küntogdı: Adalet ve hukuku temsil eden hükümdar.
- Aytoldı: Saadeti ve devleti temsil eden vezir.
- Ögdülmiş: Akıllı temsil eden vezir.
- Odgurmuş: Hayatın sonu olan akibettir.

Kutadgu Bilig felsefesinde adalet, doğruluk, hoşgörülülük, etkin ve iyi dil kullanımı ile dünya- ahiret bağlantısına odaklanmış bir yönetim çerçevesi mevcuttur. Kutadgu Bilig, iyi bir yönetici olmanın temel niteliklerini bilgi ve akıl, sabır ve sükûnet, erdem ve ahlak, adalet ve zulmün önlenmesi,

ihtiyat ve dikkat ile cesaret olarak sınıflandırmıştır (Has Hacib, 2024);

- Bilgi ve akıl: Yöneticinin bilgiye sahip olması, akıl ve düşünceyi kullanabilmesi, liderlik ve koordinasyon yeteneklerine sahip olması gereklidir. Kutadgu Bilig’de yöneticilerin akıllı ve bilgili olması, halkı yönetmede bilgiyi rehber edinmesi gerektiği vurgulanmaktadır.
- Sabır ve sükûnet: Aceleci ve fevri davranışlar, yöneticinin karar alma ve yönetme yetisini zayıflatmaktadır. Sabırlı ve sakin olmak, iyi yönetimin temel koşullarındandır.
- Erdem ve ahlak: Ahlak, toplumun düzenini belirleyen temel unsurdur. Yöneticinin erdemli ve ahlaklı olması, kararlarının doğruluğunu ve toplumla uyumunu sağlamaktadır.
- Adalet ve zulmün önlenmesi: Yöneticinin adil davranması, toplumsal düzenin korunmasında hayati öneme sahiptir. Zulüm ve haksız uygulamalar, yöneticinin otoritesine ve devletin devamına zarar verebilmektedir.
- İhtiyat ve dikkat: Yönetimde yöneticinin dikkatli ve öngörülü olması gereklidir. İhmalkarlık, toplumsal ve yönetsel düzeni tehlikeye atacaktır.
- Cesaret: Yöneticinin cesur, kararlı ve doğru kararlar alabilen bir lider olması gerekmektedir. Cesaret, yöneticinin hem kendi otoritesini hem de yönetilenlerin güvenini sağlamasında kritik bir niteliktir.

Kutadgu Bilig’e göre iyi bir yönetici, bilgili, akıllı, sabırlı, erdemli, adil, ihtiyatlı ve cesur olmalıdır. Bu nitelikler hem bireysel liderlik hem de toplumsal düzenin sürdürülebilirliği açısından temel koşullar olarak sunulmaktadır.

Kutadgu Bilig’de de ideal yönetici, adaleti temsil eden ve devlet düzenini koruyan kişidir, hükümdarın adaletli olması, halkın mutluluğunu ve devletin huzurunu sağlamaktadır. Ayrıca Kutadgu Bilig, hükümdarın yanında vezir/akıl figürüne de önem vermektedir. Yönetimde danışma ve bilgelik öne çıkmaktadır. Bu yönüyle Kutadgu Bilig’deki akıl ve adalet bileşimi, Farabi’nin liderliğe yüklediği rehberlik ve erdem boyutuyla kavramsal bir paralellik taşımaktadır (Büyükbaş ve Vargün, 2016).

Bununla birlikte ilgili literatürde, Farabi’nin Kutadgu Bilig üzerinde doğrudan belirleyici bir etkisi olmadığı yönünde bulgular da bulunmaktadır. Örneğin Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi’nde yayımlanan karşılaştırmalı bir çalışmada, Kutadgu Bilig’in oluşumunda Farabietkisinin belirgin olmayabileceğini ileri sürülmektedir (Fener, 2025). Bu nedenle akademik açıdan en tutarlı yaklaşım, doğrudan etki iddiasından ziyade, iki metnin aynı siyasal-ahlaki payda da (adalet, düzen, bilgelik, kamu yararı) ortak bir yönetim anlayışını temsil ettiğini vurgulamaktır.

2.4. İBN-İ HALDUN

İbn-i Haldun, Tunus’ta doğmuş olup Arap kökenlidir. Küçük yaşlardan itibaren Endülüs, Tunus, Cezayir ve Fas gibi farklı coğrafyalarda bulunma fırsatı elde eden İbn-i Haldun, nitelikli bir eğitim almıştır. Fıkıh alanında dersler vermesinin yanı sıra çeşitli idari görevlerde bulunmuş, farklı hükümdarlara danışmanlık yaparak siyasal süreçlerde aktif rol üstlenmiştir. Hayat tecrübeleri sayesinde hem kabile yapıları hem de siyasal düzen hakkında derin bir bilgi birikimine sahip olan İbn-i Haldun, bu birikimini “Kitâbu’l-İber” adlı tarih eserine yazdığı giriş mahiyetindeki “El-Mukaddime” adlı çalışmasında ortaya koymuştur. Söz konusu eser, özellikle sosyoloji, tarih ve siyaset bilimi alanlarında temel kaynaklardan biri olarak kabul edilen önemli bir eser konumundadır (Bayraktar, 2010).

İbn-i Haldun, özellikle “Mukaddime” adlı eseriyle yalnızca tarih yazımına değil, siyaset teorisi ve toplumsal düzen anlayışına da özgün bir yaklaşım kazandırmış, yönetim olgusunu toplumsal yasalar (nedensellik ilişkileri) üzerinden açıklamaya çalışmıştır. Türkiye Diyanet Vakfı İslam Ansiklopedisi’nde Mukaddime’nin birinci bölümünün usule ayrıldığı ve burada İbn-i Haldun’un insan toplumunun dayandığı esasları tartıştığı belirtilmektedir (Görgün, 2020). Bu çerçevede İbn-i Haldun, yönetimi salt hukuki/ahlaki ilkeler üzerinden değil; devletin doğuşu, büyümesi, çözülmesi ve dönüşümü gibi süreçleri açıklayan döngüsel devlet kuramı üzerinden analiz etmektedir. Bu yaklaşım, Türk yönetim kültüründe özellikle Osmanlı düşüncesinde görülen devletin sürekliliği, düzenin korunması ve çöküş/bozulma nedenleri tartışmalarına güçlü bir analitik zemin sunmuştur (Önder ve Ulaşan, 2018). İbn-i Haldun’un en dikkat çekici yönlerinden biri, toplumsal değişimin dinamiklerini açıklarken rasyonel temellere dayalı açıklamalar geliştirmesi, efsanevi anlatılara itibar etmemesi ve maddi dünyanın kendi doğasına özgü koşullara büyük önem atfetmesidir (Yaslıçimen ve Sunar, 2006).

2.4.1. İbn-i Haldun’un Türk Yönetim Kültürüne Katkısı

İbn-i Haldun’a göre insan, tabiatı gereği hayatını sürdürebilmek ve temel ihtiyaçlarını karşılayabilmek amacıyla diğer insanlarla bir araya gelmek ve iş birliği yapmak zorundadır. Bununla birlikte insan doğası hem iyiliğe hem de kötülüğe yönelme potansiyelini içinde barındırmaktadır, bu durum ise toplumsal düzen açısından çeşitli tehditler doğurabilmektedir. İnsanın özünde iyiliğe meyilli olduğu, ancak içinde bulunduğu çevresel, toplumsal ve siyasal koşulların onu kötülüğe sevk edebildiği yönündeki değerlendirme de isabetli bir tespit olarak kabul edilmektedir. Toplumsal yaşamın ortaya çıkmasıyla

birlikte bireyler, güvenliklerini sağlayacak ve olası çatışmaları engelleyecek bir otoriteye ihtiyaç duyarlar. Bu ihtiyaç, devletin oluşumunun temel gerekçesini teşkil etmektedir. Toplumun bir yönetici ya da hükümdarın egemenliği altına girmesi de, tıpkı toplumsallaşma süreci gibi doğal bir gelişim olarak değerlendirilmektedir. Ancak bu egemenliğin sürekliliği, adalet ilkesine dayanmasına ve zulüm ile baskının önlenmesine bağlıdır. Aksi takdirde hem toplumsal düzen hem de siyasal yapı çözüme sürecine girecektir. Bu çerçevede İbn-i Haldun'un ortaya koyduğu düşünceler, günümüzde de geçerliliğini ve önemini hala korumaktadır (Akçetin Çalışkan, 2017).

Örgütlerin insanlardan meydana gelmesi ve insanın fani bir varlık olması nedeniyle, insan ürünü olan örgütler de birer canlı organizma olarak değerlendirilmektedir. Bu bağlamda örgütler, organizma metaforu çerçevesinde analiz edilmekte ve anlamlandırılmaktadır. Söz konusu metafor esas alındığında, her örgütün bir doğuş, gelişim ve sona erme sürecine sahip olduğu kabul edilmektedir. Bu yaklaşımı benimseyen ilk düşünürlerden biri İbn-i Haldun'dur. İbn-i Haldun, 1374 yılında kaleme almaya başladığı Mukaddime adlı eserinde devleti bir organizma benzetmesi üzerinden ele almış; bu yolla hem yöneticilere hem de düşünürlere yeni bir perspektif sunmayı amaçlamıştır. Ona göre devletler de insanlar gibi sınırlı bir ömre sahiptir ve bu süre yaklaşık üç nesle, yani ortalama 120 yıla karşılık gelmektedir. Ancak gerekli önlemler alınırsa bu sürenin uzatılması mümkündür. İbn-i Haldun, örgütlerin yaşam döngüsünü kuruluş, gelişme, olgunluk, duraklama ve çözüme olmak üzere beş aşamada incelemektedir. Onun devlete ilişkin geliştirdiği bu organizmacı yaklaşım, günümüzde tüm örgüt türlerine uygulanabilecek niteliktedir. Bu çerçevede, örgütü meydana getiren bireylerin kuruma olan bağlılık düzeyi ile örgütün varlığını sürdürülebilirliği arasında güçlü bir ilişki bulunduğu ileri sürülebilir. Nitekim örgüt üyeleri bağlılıklarını sürdürdükleri sürece

örgüt de varlığını devam ettirebilmektedir (Demirtaş ve Usta, 2011). İbn-i Haldun devletleri organizmacı bir anlayışla ele almakta ve devletlerin de insanlar gibi bir ömrü olduğunu; doğup büyüdüğünü, gerilediğini ve sonunda çözüldüğünü savunmaktadır (Büyükpınar, 2024). Bu yaklaşım, Türk yönetim kültüründe özellikle Osmanlı'nın klasik döneminden itibaren gelişen bozulma/çöküş literatürü ile paralel okunabilecek güçlü bir teorik çerçeve sunmuştur.

İbn-i Haldun'un düşünce sistemi ve ortaya koyduğu teoriler, birbirleriyle bağlantılı halkalar şeklinde bütüncül bir yapı arz etmektedir. Ona göre toplum, rastlantısal bir oluşum değildir. İbn-i Haldun, insan topluluklarını kültürel, askerî, ekonomik, siyasal ve dinî boyutlarıyla birbirine bağlı bir bütün olarak ele almıştır. Bu alanlar karşılıklı etkileşim içerisindedir ve birbirlerinden bağımsız düşünülemez; nitekim bu alanlardan herhangi birinde meydana gelen değişim, diğer alanları da doğrudan ya da dolaylı biçimde etkilemektedir (Yasıçimen ve Sunar, 2006).

İbn-i Haldun'un Türk yönetim kültürüne en önemli katkılarından biri, asabiyet kavramı aracılığıyla devletin kurucu gücünü açıklamasıdır. Asabiyet; kabile/soy dayanışması gibi dar bir anlamla sınırlı olmayıp, topluluğu bir arada tutan ve ortak amaç etrafında hareket etmeyi sağlayan dayanışma ve kolektif bağlılık biçimidir. Asabiyet her türlü dayanışmayı ifade etmektedir (Hassan, 2011). Bu kavram, Türk siyasal geleneğinde tarihsel olarak güçlü olan gaza-askerî dayanışma, cemaat bağlılığı, ocak/teşkilat ruhu gibi aidiyet biçimlerinin devlet inşasıyla ilişkisini anlamaya yardımcı olmuştur. İbn-i Haldun'un asabiyet yaklaşımı, Türk yönetim kültüründe meşruiyetin yalnızca hukuki değil, aynı zamanda toplumsal-siyasal dayanışma üzerinden üretildiğini göstermesi bakımından önem taşımaktadır (Çetin ve Çağ, 2015).

İbn-i Haldun (2004) “Mukaddime” isimli eserinde toplumsal dayanışmayı ifade eden asabiyet kavramını geliştirmiştir. Asabiyet kavramı toplum içindeki dayanışmayı, yaratılan ortak bağı, bilinci ve birlikte hareket etmeyi ifade etmekte olup siyasi yönetim düşüncesinin de temelini oluşturmaktadır. Devlet geleneğinde “*Birlikten kuvvet doğar*” anlayışının kökeni bu düşünce olarak yorumlanabilir. Mukaddime’yi Fransızcaya çeviren Baron de Slane, asabiyet kavramını “*esprit de corps*” (mesleki dayanışma ruhu) ifadesiyle karşılamıştır. Bu kavram, özünde belirli bir meslek grubuna mensup bireyler arasında ortaya çıkan dayanışma ve birlik bilincini ifade etmektedir. Günümüz perspektifinden bakıldığında, İbn-i Haldun’un asabiyet kavramı örgütsel bağlılık çerçevesinde değerlendirilebilir. Benzer şekilde, onun devlet anlayışı da modern örgüt teorileri bağlamında ele alınabilir ve devlete ilişkin görüşleri genel olarak örgüt yapıları için uyarlanabilir niteliktedir. Bu doğrultuda İbn-i Haldun’a göre, bir örgüt içerisinde asabiyetin güçlenmesi ve belirli bir hedef doğrultusunda yönlendirilmesi, örgütün varlığını sürdürme süresini uzatmaktadır. Buna karşılık, örgütsel bağlılığın zayıflaması ya da örgüt amaçları dışındaki alanlara yönelmesi, örgütün devamlılığını olumsuz yönde etkilemektedir. Örgütün sürekliliğini sağlayabilmesi için çalışanlarının memnuniyetini artırması ve onların bağlılığını kazanması gerekmektedir. Bu durum, sahip olunan kaynakların çalışanlar arasında adil bir biçimde dağıtılmasıyla mümkün olabilir. Kaynak dağılımının artması, çalışanların bilinç düzeylerinde değişimlere yol açarak onların daha rafine ve estetik değerlere yönelmelerini sağlayabilir. Ayrıca çalışanların ya da örgütün faaliyetlerinden etkilenen toplumsal kesimlerin gücü, örgütün genel gücüyle paralel biçimde artış göstermektedir (Demirtaş ve Usta, 2011).

2.4.2. İbn-i Haldun'un Yönetici Tipolojisi

Toplumsal yaşam, insan doğasının bir gereği olarak ortaya çıkmakta ve beraberinde bir otorite ihtiyacını doğurmaktadır. Bununla birlikte, bireylerin bir arada yaşayabilmesi belirli kuralların varlığını zorunlu kılmaktadır. Zira toplumsal birliktelik, düzen ve organizasyonu da beraberinde getirmektedir. İnsan doğasında hem olumlu hem de olumsuz eğilimlerin bulunması, bu düzenin gerekliliğini daha da belirginleştirmektedir. Her ne kadar bireyler dayanışma ve yardımlaşma eğilimine sahip olsalar da aynı zamanda saldırganlık, başkalarının sahip olduklarını ele geçirme gibi eğilimler de insan tabiatının bir parçasıdır. Bu nedenle insanlar, kendi davranışlarını denetim altına alacak ve toplumsal düzeni koruyacak bir üst otoriteye ihtiyaç duyarlar. Bu durum, her toplumun düzenleyici ve sınırlandırıcı bir güç tarafından yönetilmesini kaçınılmaz kılmaktadır. Devletin ortaya çıkışının temelinde de bu ihtiyaç yatmaktadır. Devlet, bir yandan güvenliği temin etmek, diğer yandan baskı ve zulmü engelleyerek adaleti tesis etmekle yükümlüdür (Tokü, 2005).

İbn-i Haldun'un siyaset anlayışında yönetim biçimi belirleyici bir öneme sahiptir. Ona göre iyi bir yönetimin temelinde, yöneticinin halka karşı yumuşak, anlayışlı ve merhametli bir tutum sergilemesi yer alır. Buna karşılık hükümdarın aşırı sert davranması, ağır cezalar uygulaması ve bireylerin gizli yönlerini araştırmaya yönelmesi, toplumda korku ve aşağılanma duygularının yayılmasına neden olmaktadır. Bu tür bir yönetim ortamında yalan, hile ve aldatma gibi olumsuz davranışlar yaygınlaşarak zamanla toplumsal bir karakter haline dönüşebilecektir. Bu sert yönetim anlayışının uzun süre devam etmesi durumunda ise asabiyet zayıflar, devletin kurumsal yapısı sarsılır ve siyasal düzen kendini koruyamayacak bir noktaya gelebilir. Buna karşın yöneticinin merhametli, affedici ve hoşgörülü bir yaklaşım benimsemesi, yönetilenlerle güçlü bir bağlılık ilişkisi

kurulmasını sağlamaktadır. Bu durumda halk, yöneticisine gönülden bağlanmakta, onu desteklemekte ve gerektiğinde onun uğruna mücadele etmekten kaçınmamaktadır (Şulul, 2015).

İbn-i Haldun'un Türk yönetim kültürüne diğer bir katkısı “*Nasıl yönetilmeli?*” sorusunun yanında “*Devlet neden yükselir ve neden çöker?*” sorusunu da sistematik biçimde kazandırmasıdır. Bu soru hem klasik Osmanlı düşüncesinde hem de modern Türkiye’de devlet-toplum ilişkilerini analiz eden tarihsel yorumlarda merkezi bir yerde bulunmaktadır.

İbn-i Haldun, Türk yönetim kültürüne yalnızca “İyi yönetim” ilkeleri değil; devletin toplumsal temellerini, dönüşüm dinamiklerini ve bozulma mekanizmalarını analiz eden güçlü bir düşünsel miras bırakmıştır. Bu miras, Osmanlı’dan günümüze uzanan “Devlet aklı” ve “Düzenin korunması” odaklı siyaset düşüncesinin teorik arka planında önemli bir yer işgal etmektedir.

İbn-i Haldun’un Türk yönetim kültürüne katkıları, başlıca şu eksenlerde özetlenebilir:

- Devleti toplumsal yasalarla açıklama (umran yaklaşımı): Yönetimi toplumla birlikte ele alarak analitik bir devlet bilimi önermesi.
- Asabiyet kavramı üzerinden siyasal dayanışma: Meşruiyeti ve devletin kuruluş enerjisini toplumsal bağlılık üzerinden açıklaması.,
- Devletin döngüsel kuramı ile yükseliş–çöküş analizi: Osmanlı/Türk tarih yazımında çöküş tartışmalarına teorik çerçeve sunması.

2.5. TASAVVUF DÜŞÜNÜRLERİ

Hoca Ahmed Yesevi, Mevlana, Yunus Emre ve Hacı Bektaş-ı Veli yönetim kültüründe insan merkezli ahlak anlayışını temsil

etmekte olup gücü ahlakla terbiye eden irfani liderlik modelinin savunucusudurlar. Tasavvuf felsefesi aracılığıyla yöneticije tevazu, merhamet ve adalet gibi değerleri kazandırmışlardır. Yöneticinin topluma hizmet ederken örnek olmasını, kapsayıcı, hoşgörülü, adaletli, toplumu eğiten ve toplumsal dayanışmayı sağlayan kişi olmasını savunmaktadırlar (Ocak, 1996; Öngören, 2004; Tatcı, 2013).

Türk yönetim kültürü, sadece kurumlar ve idari mekanizmalardan ibaret değildir; aynı zamanda toplumun adalet, merhamet, kamu yararı, birlik, dayanışma ve insan onuru gibi değerleri nasıl ürettiği ve yöneticilerden ne beklediğiyle ilgili normatif bir kültürdür. Anadolu ve Türkistan merkezli tasavvuf geleneği; siyasal iktidarı doğrudan biçimlendirmekten ziyade, toplumun yönetim algısını ve yöneticinin meşruiyetini belirleyen ahlâkî zemini üretmiştir. Bu bağlamda Yesevilik, Mevlevilik, Yunus'un irfan geleneği ve Bektaşılık; Türk yönetim kültürünün insan merkezli, adalet odaklı ve kapsayıcı karakterinin yerleşmesine güçlü katkılar sunmaktadır (Cebecioğlu, 1993).

2.5.1. Hoca Ahmed Yesevi'nin Türk Yönetim Kültürüne Katkısı

Türk yönetim kültürünün şekillenmesinde tasavvuf düşüncesi önemli bir rol oynamaktadır. Bu bağlamda Hoca Ahmed Yesevi, yalnızca dini bir şahsiyet değil, aynı zamanda toplumsal düzen, ahlaki değerler ve liderlik anlayışı üzerinde derin etkiler bırakmış bir düşünür olarak öne çıkmaktadır. Yesevi'nin düşünceleri, özellikle Türk-İslam sentezinin oluşumunda ve yönetim anlayışının ahlaki temeller üzerine inşa edilmesinde belirleyici olmuştur (Köprülü, 2014).

Hoca Ahmed Yesevi, Türkistan coğrafyasında İslam'ın Türk toplulukları arasında yayılmasında etkili olmuş, kullandığı sade ve anlaşılabilir Türkçe ile dini ve ahlaki değerlerin toplumun

geniş kesimlerine aktarılmasını sağlamıştır. Yesevi'nin öğretisi, devlet yönetiminden ziyade, toplumun ahlaki disiplinini ve toplumsal birlik anlayışını güçlendiren bir kültür üretimi oluşturmaktadır. Hoca Ahmed Yesevi'nin öğretisi, insan merkezli, ahlaki ve toplumsal bütünlüğü önceleyen bir anlayışa dayanmaktadır. Onun geliştirdiği tasavvuf yaklaşımı, bireyin yalnızca dini değil, aynı zamanda sosyal ve ahlaki sorumluluklarını da kapsayan bütüncül bir sistem sunmaktadır. Yesevi düşüncesinin temel unsurları ahlak merkezli yaşam anlayışı, toplumsal dayanışma ve birlik vurgusu, tevazu ve hizmet odaklı liderlik ile eğitim yoluyla toplumsal dönüşümdür. Bu yaklaşım, yönetim anlayışının yalnızca güç ve otoriteye değil, aynı zamanda ahlaki sorumluluğa dayandırılması gerektiğini ortaya koymaktadır (Eraslan, 1989).

Hoca Ahmed Yesevi'nin Türk yönetim kültürüne katkıları, özellikle ahlaki liderlik, toplumsal dayanışma ve hizmet anlayışı çerçevesinde değerlendirilebilir. Onun düşünceleri, yönetimin yalnızca teknik bir süreç değil, aynı zamanda etik ve sosyal bir sorumluluk olduğunu ortaya koymaktadır. Hoca Ahmed Yesevi'nin Türk yönetim kültürüne katkısı üç temel boyutta özetlenebilir (Ergöncü, 2025);

- Sade dil ve ortak değer üretimi: Yesevi hikmetleri, toplumun ortak değerlerini, doğru-yanlış algısını ve dayanışma vurgusunu güçlendirerek, yönetim açısından kritik olan toplumsal rıza ve birlik zeminini desteklemiştir.
- Ahlak-dindarlık ilişkisi: Yesevi geleneğinde dindarlık, yalnızca ibadet değil; kul hakkı, doğruluk ve adalet gibi etik davranışlar üzerinden anlam kazanmaktadır. Bu anlayış, kamu düzeni ve yönetim kültüründe emanet bilincini güçlendirmektedir.
- Toplumsal dayanışma: Yesevi öğretisi, toplulukların bir arada yaşamasını sağlayan dayanışmayı, soy veya

güç ekseninde değil ahlak ve gönül eğitimi ekseninde kurmaktadır. Bu yaklaşım, yönetim kültüründe çatışmayı azaltan bir ortak dil üretmektedir.

2.5.2. Mevlana'nın Türk Yönetim Kültürüne Katkısı

Mevlana, başta Farsça, Türkçe, Arapça, Rumca ve İbraniceye hâkim olan çok yönlü bir entelektüel, aynı zamanda bir bilim insanı ve hukukçu kimliğiyle öne çıkmaktadır. Bunun yanı sıra, derin mistik duyarlılığı ve yaşadığı içsel yoğunluklarla, aşk, adalet ve özgürlük temalarını işleyen en önemli şairlerden biri olarak değerlendirilmektedir. Ancak tüm bu niteliklerinin ötesinde, Mevlana'yı asıl belirleyici kılan unsur, onun evrensel ölçekte bir bilge ve düşünür olarak kabul edilmesidir (Ergül, 2020).

Mevlana, insanlar arasında herhangi bir ayırım gözetmeksizin bireylerin sorunlarıyla doğrudan ve yoğun biçimde ilgilenmiş, aynı zamanda çevresindekileri de bu yönde duyarlı olmaya teşvik etmiştir. Onun düşünce sisteminde insanlığa fayda sağlama ilkesi merkezi bir konumda yer almaktadır. Bunun yanı sıra, toplumsal yarar gözeten faaliyetlerde bireylerin birlikte hareket etmesini, kurumsal yapıların oluşturulmasını ve sürdürülebilir nitelikte vakıf ve sivil toplum kuruluşlarının kurulmasını destekleyen insan odaklı bir yaklaşım sergilemiştir (Ergül, 2023).

Büyük Adam Liderlik Teorisi, 19. yüzyılda ortaya çıkan en eski liderlik yaklaşımlarından biridir. İlk olarak Thomas Carlyle tarafından 1840 yılında ileri sürülmüş ve "On heroes" adlı eserinde sistematik biçimde ele alınmıştır. Bu teori, liderliğin doğuştan gelen özelliklere dayandığını ve liderlik kapasitesinin sonradan kazanılamayacağını savunmaktadır. Buna göre tarihsel süreçler, sıradan bireylerden ziyade "Büyük adamlar" olarak nitelendirilen seçkin liderlerin belirleyici ve özgün etkileri doğrultusunda şekillenmektedir. Teoriye göre, liderler

sahip oldukları üstün niteliklerle doğarlar ve bu nitelikler onların kitleler üzerinde güçlü bir etki oluşturmasını sağlarlar. Bu bağlamda liderlik, öğrenilebilir bir beceri olarak değil, doğuştan getirilen bir yetkinlik olarak değerlendirilmektedir. Dolayısıyla, sonradan lider yetiştirme çabaları büyük ölçüde anlamsız görülmektedir. Büyük adam yaklaşımı, etkili liderlerin sahip olduğu temel özellikler arasında karizma, yüksek zeka, politik öngörü, ikna kabiliyeti ve bilgelik gibi unsurları saymaktadır. Ayrıca bu liderlerin genellikle entelektüel açıdan üstün, cesur ve toplum tarafından örnek alınan kişiler olduğu ifade edilmektedir. Söz konusu niteliklerin genetik bir temele sahip olduğu ve nesilden nesile aktarıldığı da teorinin ileri sürdüğü temel varsayımlar arasında yer almaktadır. Liderlikte “Büyük adam” yaklaşımı çerçevesinde değerlendirildiğinde, Mevlana’nın da doğuştan belirli liderlik nitelikleriyle dünyaya geldiği ve bu özelliklerin bir sonucu olarak Mevlevi dergahı ya da örgütü içerisinde liderlik rolünü üstlendiği ifade edilebilir (Örsal, 2023).

Mevlana’nın başlıca eserlerinden biri olan ve 13. yüzyıl Anadolu’sunun kültürel yapısını yansıtan Mesnevi içinde bulunduğu medeniyetin değerlerini de bünyesinde barındıran önemli bir kaynaktır. Bu eser, hakikati arayan bireye kimliğini, varoluş amacını ve yaşamını hangi temel değerler üzerine inşa etmesi gerektiğini açıklayan rehber niteliğindedir. Bunun yanı sıra, yalnızca bireysel yaşamı değil, aynı zamanda kamu yönetimini de doğruluk ve dürüstlük ilkeleri çerçevesinde şekillendirmeye yönelik temel gerekliliklere işaret etmektedir (Uzun, 2020).

Mevlana’nın Mesnevi adlı eserinde ve genel öğretisinde yer alan “Gayretli köle”, “Tavşan ile aslan” ve “Aslan, kurt ve tilki” gibi anlatılar, yönetim perspektifi çerçevesinde değerlendirilebilecek önemli örnekler sunmaktadır. Bu anlatılar; liderlik anlayışı, yönetim süreçleri, örgütsel iklim ve kültür, karar alma mekanizmalarına katılım ile stratejik

planlama gibi kavramlar bağlamında analiz edilebilir niteliktedir. Tavşan ile aslan hikayesinde; Ormanda en yüksek statüye sahip olan aslan, her gün bir hayvanın kendisine kurban edilmesiyle düzeni sürdürmektedir. Bu durum diğer hayvanlar üzerinde korku ve baskı yaratmaktadır. Sıra tavşana geldiğinde, tavşan zekasını kullanarak aslanı alt eder ve tüm hayvanları bu zulümden kurtarır; böylece toplum içindeki konumu yükselir. Bu hikaye, yönetim açısından stratejik planlama ve doğru analiz yapmanın önemini göstermektedir. Yönetilenlerin yöneticinin baskıcı tutumunu değiştirmek için öneri sunmaları ve ortak bir karara ulaşmaları katılımcı yönetimi yansıtmaktadır. Ayrıca, iyi planlanmış bir stratejinin zayıf olanın güçlü karşısında üstünlük sağlamasına imkan tanyabileceğini ortaya koymaktadır (Örsal, 2023).

Mesnevi'de yer alan yöneticilerin görev ve sorumluluklarına ilişkin ifadeler incelendiğinde, bu görevlerin büyük ölçüde etik değerler temelinde tanımlandığı ve etik liderlik anlayışına güçlü biçimde atıf yaptığı görülmektedir. Bu bağlamda, ideal bir devlet yöneticisinde bulunması gereken nitelikler Mesnevi'den hareketle şu şekilde özetlenebilir (Mevlana, 2016);

- **Adalet ve sosyal sorumluluk:** Yönetici, temel işlevini adaletin tesisi ve toplumsal refahın sağlanması olarak görerek cömertlik ve hakkaniyet ilkeleri doğrultusunda hareket etmelidir.
- **Hukukun üstünlüğü ve iyi yönetişim:** Yönetim sürecinde ilahi ve ahlaki ilkeler gözetilmeli, lider, yönettiği topluluğa karşı şefkatli, ölçülü ve akıl temelli kararlar alarak rehberlik etmelidir.
- **Tarafsızlık ve eşitlik:** Yönetici, bireyler arasında ayırım yapmaksızın tüm topluma eşit mesafede durmalı, sert görünen tutumlarında dahi aslında toplumsal koruma ve sorumluluk bilincinden kaynaklandığı anlaşılmalıdır.

- Kamu yararını önceliklendirme: İdeal yönetici, kişisel çıkarlarından arınmış bir anlayışla hareket ederek tüm yönetim faaliyetlerini toplumun genel yararı doğrultusunda şekillendirmelidir.
- Etik davranma: Lider yönetici yönetimde doğru yolu etik ilke ve değerler ışığında belirlemelidir.

Yöneticilerin sergiledikleri erdemli tutum ve davranışlarla topluma örnek teşkil etmeleri gerektiği düşüncesi, Mevlana'nın yaklaşımında önemli bir yer tutmaktadır. Mevlana, devlet yöneticileri, siyasi aktörler ve idari konumda bulunan kişilerin ahlaki olgunluk ve bilgelik sahibi olmalarının zorunlu olduğunu vurgulamaktadır. Bu niteliklere sahip liderlerin etrafında yer alan danışman, bürokrat ve diğer yardımcı unsurların da benzer şekilde erdemli bireylerden oluşacağına inanmaktadır (Ergül, 2023). Mevlana'nın yönetim kültürüne katkısı, doğrudan "siyaset teorisi" yazmasından değil, adalet ve insanlık temelinde geliştirdiği evrensel etik anlayışın, yöneticinin meşruiyetini nasıl tanımladığıyla ilişkilidir.

Mevlana, toplumsal düzenin tesis edilmesi ve sürdürülebilirliğine büyük önem atfetmektedir. Bu doğrultuda eserlerinde, düzenin sağlanmasına katkı sunan unsurların yanı sıra, toplumsal yapıyı zedeleyen kişi ve davranışları da eleştirel bir bakış açısıyla değerlendirmiştir. Ona göre, toplum düzeninin sağlanabilmesi için öncelikle bir otoriteye ihtiyaç bulunmaktadır (Esen, 2007). Mevlânâ'nın Mesnevi'sindeki anlatılardan hareketle, yönetim anlayışının hümanist bir kimlik kazanmasına katkı sağlayan beş temel davranış biçimi belirlenmiştir: anne disiplini, akılcı yaklaşım, metin (soğukkanlı) tutum, çözüm odaklılık ve ben-merkezcilikten kaçınma. Anne disiplini, disiplinin yalnızca kurallara uyumu değil, korku ve umut dengesi üzerinden insani bir yaklaşımı içermesi gerektiğini ifade etmektedir. Bu sayede birey hem sorumluluklarını yerine getirmekte hem de aidiyet duygusunu

korumaktadır. Akılcı yaklaşım, yönetimde mantıksal düşünmenin önemini vurgularken, duygularla dengeli biçimde kullanılmasının gerekliliğine işaret etmektedir. Metin tavrı, yöneticinin kriz ve belirsizlik durumlarında soğukkanlılığını koruyarak güven ortamı oluşturmasını sağlamaktadır. Çözüm odaklı düşünme, sorunların kaynağına inerek yapıcı ve kalıcı çözümler üretmeyi esas almakta ve tarafların hassasiyetlerini dikkate almayı gerektirmektedir. Ben-merkezcilikten kaçınma ise bireysel çıkarlar yerine ortak hedeflerin ön plana çıkarılmasını, biz bilincinin güçlendirilmesini ve sorumluluğun paylaşılmasını ifade etmektedir. Bu bağlamda Mevlana'nın yaklaşımı, insancıl, dengeli ve kolektif başarıyı önceleyen bir yönetim anlayışı sunmaktadır (Taşgıt vd., 2023).

Mevlana'nın yönetim kültürüne katkısı adalet, doğruluk, sabır ve bilgi çerçevesinde (Uzun, 2020) çok kapsamlı olmuştur (Erten, 2022; Taşgıt vd., 2023);

- Adaletin duygusal değil, ilkesel olması: Mevlana'da adalet, keyfi bir merhamet değil; ölçü, denge ve hakkaniyet ile açıklanmaktadır. Bu yaklaşım, Türk yönetim kültüründe adaletli yönetici idealinin yalnızca güç değil, ölçülülük ve denge üzerine kurulması gerektiğini desteklemektedir. Mevlana, adalet kavramını güneş metaforu üzerinden açıklamaktadır (Mevlana, 2016). Adaletin güneşe benzetilmesi, onun aydınlatıcı ve kapsayıcı niteliği gereği, sunduğu faydalardan herkesin eşit biçimde yararlanmasını ifade etmektedir. Bu yaklaşım, çağdaş anayasal sistemlerde yer alan eşit vatandaşlık, hukuk önünde eşitlik ve ayrımcılık yasağı gibi temel ilkelerle örtüşen bir anlayışı çağrıştırmaktadır.
- Kapsayıcılık, birlik dili ve dayanışma: Mevlana'nın insan merkezli ve kapsayıcı dili, özellikle çok kültürlü yapıların yönetiminde önemli olan toplumsal barış ve çatışma azaltıcı değerler üretilmesini sağlamakta-

dır. Bu, yönetim kültüründe ötekileştirmeden yönetme fikrinin etik zeminini güçlendirmektedir. Yönetim sürecinde taraflar arasında kurulması gereken ilişkilerin niteliğini belirleyen önemli davranış yönelimlerinden biri istişare kavramıdır. Literatürde istişare; belirli bir görev alanına ilişkin konularda ilgili kişilerle görüş alışverişinde bulunma, onların fikir ve eğilimlerini dikkate alma süreci olarak tanımlanmakta olup Mevlana'nın anlatılarında istişare olgusunun, sağladığı kazanımlar ile birçok hikaye üzerinden örneklendirildiği görülmektedir. Bireylerin dayanışma içerisinde hareket etmeleri, onları parçalanması güç bir bütün haline getirmekte ve bu bütünlük hem bireysel hem de kolektif amaçların korunmasına önemli katkılar sunmaktadır. Buna karşılık, dayanışmanın zayıfladığı durumlarda hem bireysel hem de ortak hedefler çeşitli tehditlere açık hale gelmektedir. Dayanışma kavramı, yalnızca iş birliğini değil, aynı zamanda karşılıklı sahiplenme ve sorumluluk bilincini de içermektedir. Bu yaklaşım, *"İnsan insanın kurdudur"* anlayışı yerine, bireylerin birbirini tamamlayan unsurlar olduğu düşüncesini öne çıkararak güven ortamının oluşmasına zemin hazırlamaktadır. Bireylerin kendi sorumluluklarını yerine getirmesinin yanı sıra başkalarının eksikliklerini gidermeye yönelik çaba göstermesi, güçlü bir aidiyet duygusu ve dayanışma kültürü oluşturarak karşılıklı yardımlaşmaya dayalı ilişkilerin gelişmesini mümkün kılmaktadır. Mevlana'nın hümanist yönetim anlayışı, bireylerin yönetim süreçlerine aktif biçimde katılımını esas almaktadır. Bu katılımın sağlanabilmesi, bireylerin inisiyatif alabilmeleri ve sorumluluk üstlenebilmeleriyle yakından ilişkilidir. Söz konusu süreç, yöneticiler ile çalışanlar arasında samimiyet ve sevgi temeline dayanan, geleneksel iletişim biçimlerinden

daha etkili sonuçlar doğurabilecek bir gönül iletişiminin kurulmasıyla başlamaktadır. Bu iletişim sayesinde taraflar arasında güçlü bağlar oluşmakta ve ortak hedeflere yönelik bir adanmışlık gelişmektedir. Bununla birlikte yönetim sürecinde bireylere hem maddi hem de manevi olanakların sağlanması ve gerekli desteğin sunulması önemli bir gereklilik olarak öne çıkmaktadır. Bu durum, bireylerin sorumluluk üstlenme konusundaki motivasyonunu artırmaktadır. Ayrıca çalışma koşullarının iyileştirilmesi, bireylere hareket alanı tanınması ve sorunların çözümünde adalet ilkesinin hâkim olduğu bir güven ortamının oluşturulması, bireylerde haksızlığa uğramayacakları yönünde bir güven duygusu geliştirmektedir.

- Yönetici için nefis terbiyesi, güç kullanımının sınırı ve güç birliği: Mevlana'nın vurguladığı nefis terbiyesi, yönetici konumundaki kişinin gücünü sınırlandıran bir iç denetim mekanizmasıdır. Bu mekanizma, modern anlamda etik liderlik düşüncesiyle ilişkilendirilebilmektedir. Yönetimsel açıdan değerlendirildiğinde, yönetim sürecinin tarafları; yetkinlik, bilgi düzeyi ve güç bakımından farklı özellikler taşımakta olup, fonksiyonel bir bütünlük içerisinde her bir unsur hem kendi başına hem de diğer unsurlarla birlikte anlam kazanmaktadır. Bu nedenle belirlenen amaçlara etkin biçimde ulaşılabilmesi için iş birliği ve güç birliği temel bir ilişki biçimi olarak öne çıkmaktadır. Bu bağlamda güç birliği, verimliliği artıran en önemli unsurlardan biri olarak değerlendirilebilir. Ayrıca bireysel yetersizlikler ya da işin niteliğinden kaynaklanan zorunluluklar da taraflar arasında iş birliğine dayalı ilişkilerin geliştirilmesini gerekli kılmaktadır.

Mevlana'nın liderlik anlayışı, sahip olduğu etki ve güç kaynakları açısından değerlendirildiğinde; onun ruhani, ahlaki

ve etik temellere dayanan söylem ve eylemlerindeki derinlik sayesinde güçlü bir kişisel etki ve karizma ortaya koyduğu görülmektedir. Bu etki yalnızca yaşadığı dönemde ve İslam dünyasında sınırlı kalmamış, günümüzde de küresel ölçekte varlığını sürdürmektedir. Mevlânâ'nın liderliği ve öğretileri, bireysel düzeyin ötesine geçerek farklı toplumlar ve kültürler üzerinde kalıcı izler bırakmıştır. Bu bağlamda, UNESCO tarafından 2007 yılında Mevlânâ'nın barış, hoşgörü ve insanlık değerlerini merkeze alan düşüncelerinin anlaşılması, araştırılması ve yaygınlaştırılması amacıyla "Mevlânâ Madalyası" ihdas edilmiştir. Aynı yıl, Mevlânâ'nın evrensel bir lider olarak kabul edilmesi ve fikirlerinin uluslararası düzeyde tanıtılması amacıyla "Uluslararası Mevlânâ Yılı" ilan edilmiştir (Örsal, 2023).

Mevlana'nın eserlerinde, kötü yönetim anlayışları ve yöneticilere ilişkin eleştiriler aracılığıyla günümüz yönetim ve liderlik sorunlarına benzer unsurların yer aldığı görülmektedir. Bu metinler, doğrudan ya da dolaylı ifadelerle çağdaş iş yaşamında karşılaşılan problemlere ışık tutabilecek niteliktedir. Eserlerde yer alan değerlendirmeler, yalnızca birer gözlem ya da tespit olmanın ötesinde, tarihsel süreç içerisinde tekrar eden olaylar sayesinde zihinsel birikim oluşturan ve farklı dönemlerle karşılaştırma imkânı sunan birer kaynak niteliği taşımaktadır.

Mevlana, yaşadığı dönemden günümüze uzanan uzun zaman dilimine ve farklı medeniyet bağlamlarına rağmen, çok yönlü ve evrensel bir düşünür olarak güncelliğini koruyan fikirleriyle hem kamu hem de özel sektörde iyi yönetim anlayışına ilham vermeye devam etmektedir. Özellikle insan odaklılık, adalet ve hakkaniyet, dürüstlük ve doğruluk ile ehliyet ve liyakat gibi iyi yönetişimin temel ilkeleri, onun düşünce sisteminin merkezinde yer alan kavramlar arasında bulunmaktadır. Bu durum, Mevlana'yı yönetim alanında karşılaşılan sorunlara ilişkin olarak, aradan geçen yüzyıllara

rağmen hâlâ yol gösterici ve esin verici bir kaynak haline getirmektedir (Ergül, 2023).

2.5.3. Yunus Emre'nin Türk Yönetim Kültürüne Katkısı

Türk yönetim kültürünün oluşumunda tasavvuf geleneği, özellikle insan merkezli ve ahlaki değerler üzerine kurulu yaklaşımıyla önemli bir rol oynamaktadır. Bu geleneğin en önemli temsilcilerinden biri olan Yunus Emre, yalnızca edebi bir şahsiyet değil, aynı zamanda toplumsal değerlerin, insan anlayışının ve yönetim zihniyetinin şekillenmesinde etkili bir düşünürdür. Yunus Emre'nin düşünceleri, sevgi, hoşgörü ve insan onuru ekseninde şekillenerek Türk yönetim kültürüne etik ve insani bir boyut kazandırmıştır (Tatcı, 2013).

İnsan, öncelikle “Alem-i sağır” olarak nitelendirilen kendi varlığından hareketle kendini anlamaya yönelmelidir. Nitekim “*Kendini bilen Rabbini bilir*” anlayışında da ifade edildiği üzere, bireyin ilk olarak içsel bir farkındalık geliştirmesi ve benliğine yönelik derinlikli bir kavrayışa ulaşması gerekmektedir. Bu doğrultuda Yunus Emre ve Mevlana, eserlerinde insanı tanımaya ve onun hakikatini ortaya koymaya yönelik bir yaklaşım benimsemişlerdir (Kaval, 2013).

Yunus Emre'nin düşünce dünyası, insanı merkeze alan ve evrensel değerleri önceleyen bir anlayışa dayanmaktadır. Yunus Emre düşüncesinin temel unsurları; insan merkezli yaklaşım (insan-ı kâmil anlayışı), sevgi ve hoşgörü temelli sosyal ilişkiler, eşitlik ve insan onuruna saygı ile tevazu ve nefis terbiyesidir. Bu yaklaşım, yönetim anlayışının yalnızca otorite ve güç üzerinden değil, aynı zamanda insanın değerine ve ahlaki gelişimine dayandırılması gerektiğini ortaya koymaktadır. Yunus Emre geleneği, Türk yönetim kültüründe insan onuru ve gönül kırmama fikrini merkezileştirerek, yönetimin toplumsal meşruiyetini belirleyen etik zemini derinleştirmiştir (Bayraktar, 2022).

Yunus Emre'nin yönetim kültürüne katkısı doğrudan aşağıda sıralanan şu üç noktada belirgindir;

- “*İnsanı yaşat ki devlet yaşasın*” çizgisine yakın insan-merkezlilik: Yunus Emre'nin dili yönetim kültüründe devletin amacını insanın huzur ve onuruyla ilişkilendiren bir anlayış üretmiştir. Bu, kamu yönetiminde kamu yararı ve hizmet etiği kavramlarının kültürel zeminine katkı sağlamaktadır.
- Eşitlik ve tevazu: Yunus Emre anlayışında insanın değeri, statü ve güce değil, ahlak ve içsel olgunluğa bağlanmıştır. Bu, yöneten-yönetilen ilişkisinde baskıcı hiyerarşiyi yumuşatan bir kültürel kod üretmektedir.
- Gönül merkezli toplumsal barış: Yunus Emre'nin gönül kırmamak merkezli yaklaşımı, toplumsal barışın temelini oluşturmaktadır. Yönetim kültüründe meşruiyet yalnızca kanunla değil, toplumun gönül dünyasıyla da ilişkilidir.

Yunus Emre'nin Türk yönetim kültürüne katkıları, özellikle insan merkezli yaklaşım, sevgi ve hoşgörü temelli yönetim anlayışı ve etik değerlerin ön plana çıkarılması bağlamında değerlendirilebilir. Onun düşünceleri, yönetimin yalnızca yapısal ve teknik bir süreç değil, aynı zamanda insani ve ahlaki bir olgu olduğunu ortaya koymaktadır. Bu bağlamda Yunus Emre yönetimi insanileştiren, etik boyutunu güçlendiren ve toplumsal uyumu destekleyen önemli bir düşünür olarak değerlendirilmektedir. Yunus Emre, Türk yönetim kültürüne sevgi, hoşgörü ve insan onuruna dayalı bir yaklaşım kazandırmıştır. Onun düşünceleri, yönetim anlayışının yalnızca güç ve otoriteye değil, aynı zamanda etik ve insani değerlere dayanması gerektiğini ortaya koymaktadır. Bu yönüyle Yunus Emre'nin katkıları, günümüz yönetim yaklaşımları açısından da önemli bir referans niteliği taşımaktadır.

2.5.4. Hacı Bektaş-ı Veli'nin Türk Yönetim Kültürüne Katkısı

Hacı Bektaş-ı Veli, Mevlana ile aynı dönemde yaşamış önemli bir düşünürdür. Bu iki büyük Türk mutasavvıfının doğrudan bir araya gelip görüştüklarine dair kesin bir bilgi bulunmamakla birlikte, birbirlerinin varlığından haberdar oldukları kabul edilmektedir. Aynı kültürel çevrede yetişmiş olmalarının bir sonucu olarak düşünce dünyalarında önemli benzerlikler göze çarpmaktadır. Her iki düşünür de İslam'ın en değerli varlık olarak gördüğü insana büyük önem atfetmiş, insan sevgisini temel bir ilke olarak benimsemiş ve tüm insanlara karşı hoşgörölü bir yaklaşım sergilemiştir (Öztürk, 2013). Hacı Bektaş-ı Veli, güçlü bir tasavvufi kimliğe sahip, İslam'ın temel ilkelerine bağlı bir düşünür olarak öne çıkmaktadır. Türk-İslam kültür ve düşünce hayatına önemli katkılar sunmuş, aynı zamanda pek çok manevi rehber ve gönül insanının yetişmesine öncülük etmiş seçkin bir şahsiyet olarak değerlendirilmektedir (Yılmaz, 2022).

Hacı Bektaş-ı Veli, Türk tasavvuf geleneği içinde yalnızca bir mutasavvıf değil; toplumu dönüştüren, değer üreten ve bu değerleri kurumsal yaşama taşıyan bir figür olarak değerlendirilmektedir. Bu yönüyle onun öğretileri, yönetim kültürünün normatif tarafını (adalet, erdem, hizmet, liyakat gibi) beslemektedir. Nitekim çağdaş çalışmalar Hacı Bektaş'ı bir toplum hocası olarak görmekte ve sözlü/ahlaki mirasının sosyal düzen kurma kapasitesine vurgu yapmaktadır (Sargın, 2025). Bu yaklaşım Türk yönetim kültüründe sık görülen bir özellik olan siyasi/ıdari otorite ile ahlaki otoritenin birlikte düşünülmesi eğilimini güçlendirmekte, yöneticiyi yalnızca idare eden değil, aynı zamanda "insanı olgunlaştıran bir düzenin de temsilcisi olarak konumlandırmaktadır.

Hacı Bektaş-ı Veli'nin Makâlât'ında merkezi bir yapı olan Dört Kapı – Kırk Makam (şariat-tarikat-marifet-hakikat),

yönetim kültürü açısından bir tür kişisel gelişim ve ahlaki yetkinlik modeli olarak değerlendirilmektedir. Akademik literatürde Makâlât, inanç–ibadet–ahlak ilkelerini sistemli biçimde sunan bir metin olarak ele alınmaktadır (Sofuoğlu, 2021). Yönetim kültürü bakımından bu çerçeveye üç boyutta katkı üretmektedir;

- Öz-denetim ve nefis terbiyesi: Güç kullanan kişinin iç disiplininin zorunlu görülmesi, otoriteyi keyfilikten uzaklaştırır.
- Emanet ve sorumluluk bilinci: Yönetme eylemi, emaneti taşıma biçiminde ahlaki bir görev olarak tasavvur edilir.
- Hizmet odaklılık: Yönetici, topluma hizmet eden bir pozisyona yerleştirilir; bu, klasik Türk siyaset düşüncesindeki halkın dirliği hedefiyle uyumludur.

Bu anlamda Hacı Bektaş-ı Veli'nin Türk yönetim kültürüne en önemli katkısı, yöneticiliğin teknik değil erdem temelli bir pratik olarak konumlanmasına destek vermesidir.

Hacı Bektaş-ı Veli geleneği, Anadolu'nun çok kültürlü ve çok katmanlı toplumsal yapısında barış, uzlaşma ve birlikte yaşama fikrini güçlendiren bir irfan dili üretmiştir. Bu dil, yönetim kültürüne çatışma çözümü ve toplumsal bütünleşme açısından katkı sağlamaktadır. Eğitim ve toplum inşası bağlamında yapılan araştırmalar, Hacı Bektaş Veli'nin öğretisinin vatandaşlık becerileri, topluma yapıcı katılım, kültürel farkındalık ve birlikte yaşam gibi alanlarda etkili olduğunu vurgulamaktadır. Bu yaklaşım, yönetimi yalnızca kurumlar üzerinden değil, toplumsal beceriler ve kültürel uyum üzerinden de düşünmeyi mümkün kılmaktadır (Gül, 2022). Dolayısıyla Hacı Bektaş-ı Veli, Türk yönetim kültüründe güçlü bir şekilde bulunan toplumsal barışı koruma (nizam–dirlik) idealinin ahlaki/irfani dayanaklarını güçlendiren önemli isimlerden biridir.

Hacı Bektaş-ı Veli'nin mirası, Bektaşilik üzerinden kurumsallaşarak tekke-zaviye ağıyla Anadolu'da ve daha sonra Osmanlı coğrafyasında bir tür örgüt kültürü üretmiştir. Bu kurumlar; eğitim yoluyla insan yetiştirme, sosyal dayanışma ve misafirperverlik, yerel düzeyde düzen kurma ve arabuluculuk, norm/etik aktarımı gibi işlevler üstlenmiştir. Bu da yönetim kültürü açısından, özellikle yerinden yönetim, toplumsal ağlar ve gönüllü örgütlenme boyutlarında dikkate değer bir katkı sağlamaktadır (Aköz ve Akın, 2021).

Hacı Bektaş-ı Veli'nin öğretilerinde ilim, irfan ve insan sevgisi merkezi değerlerdir. Bu vurgu, yönetim kültüründe bilge yönetici idealini destekleyen bir kaynak olarak değerlendirilmektedir. Ayrıca eğitim boyutuna odaklanan çalışmalar, Hacı Bektaş Veli'nin öğrenme-öğretme sürecini etkili yönetebilecek becerilere sahip olduğundan söz ederek, onu yalnızca bir tasavvuf büyüğü değil eğitim lideri olarak da konumlandırmaktadır (Gül, 2022). Bu yaklaşım, Türk yönetim kültüründeki liyakat-ehliyet tartışmalarına tarihsel ve kültürel bir zemin sunmaktadır. Yönetme yetkisi, yalnızca güç ya da soyla değil; bilgi, ahlak ve insan yetiştirme kapasitesiyle ilişkilendirilmektedir.

Hacı Bektaş-ı Veli'nin mirası, Türk yönetim kültürü içinde yalnızca bir inanç/irfan alanı değil; yönetim ahlakı, toplumsal düzen ve kurumsal davranış üreten güçlü bir kültürel kaynaktır. Hacı Bektaş-ı Veli'nin Türk yönetim kültürüne katkısı üç ana ekseninde öne çıkmaktadır (Aköz ve Akın, 2021);

- Ahlaki liderlik ve yönetici etiği: Dört Kapı-Kırk Makam üzerinden otoritenin erdemle sınırlandırılması.
- Toplumsal bütünleşme ve barış: Çok kültürlü ortamda birlikte yaşama, vatandaşlık becerileri ve sosyal uyumun güçlendirilmesi.

- Kurumsallaşma ve örgüt kültürü: Tekke ağı üzerinden eğitim, dayanışma ve yerel düzen kurma; Bektaşiliğin devletle ilişkisinin yönetim tarihi açısından anlamı.

İnsanlara derin bir sevgi besleyen ve onlara karşı son derece hoşgörülü bir yaklaşım sergileyen Hacı Bektaş-ı Veli, din, dil ve ırk ayrımı gözetmeksizin tüm insanlara saygı gösterilmesini savunmuş; yalnızca insanlara değil, hayvanlara dahi zarar verilmemesi gerektiğini öğütlemiştir. Ortaya koyduğu eserlerle Türk düşünce dünyasına önemli katkılarda bulunan Hacı Bektaş-ı Veli, Ahilik teşkilatı aracılığıyla Türk toplumsal yapısını, Yunus Emre ile birlikte Türk halk edebiyatını doğrudan etkilemiştir. Bu yönleriyle Hacı Bektaş-ı Veli, etkisini günümüze kadar sürdüren ve Türk milletinin kolektif hafızasında kalıcı bir yer edinen önemli bir şahsiyet olarak değerlendirilmektedir (Öztürk, 2013).

2.6. AHİ EVRAN

Türk yönetim kültürü açısından Ahi Evran'ın katkısı, yönetimi devlet merkezli bir faaliyet olmaktan çıkarıp, toplumun kendi içinde düzen kurma kapasitesi ile birlikte düşünmeye imkan vermesidir. Ahilik, 13. yüzyıldan itibaren Anadolu'da esnaf ve zanaatkarlar arasında ortaya çıkan, mesleki eğitim–ahlaki terbiye–dayanışma üçlüsünü bir arada yürüten kurumsal bir yapılanmadır. Bu gelenek, literatürde yalnızca ekonomik bir birlik değil; kültürel, sosyal ve yönetsel boyutları olan bir toplum örgütlenmesi olarak değerlendirilmektedir (Öztürk, 2019).

Türk yönetim geleneğinde önemli bir tema, devletin düzen kurucu rolünün toplumla birlikte yürütülmesi (halk–devlet bütünlüğü) fikridir. Ahilik üzerine yapılan yönetim odaklı çalışmalar, Ahiliğin halkın eğitim, istihdam, güvenlik, sosyal dayanışma gibi ihtiyaçlarını karşılayan bir tamamlayıcı kurum olduğunu; bu yönüyle Türk devlet geleneğini güçlendirdiğini

vurgulamaktadır. Ahilik, yönetim kültürüne birçok kalıcı katkılar üretmiştir (Balcı, 2023);

- Kamu düzeni yalnızca devletle sağlanmaz, toplum kurumları da düzen üretir.
- Yerel ölçekte toplumsal denetim ve uyum mekanizmaları kurulur.
- Devlet otoritesi ile sivil/toplumsal yapı arasında bir arabulucu alan oluşur.

Ahilik, Anadolu şehirlerinde zanaat–ticaret hayatını örgütleyen bir yapı olarak, Osmanlı döneminde lonca teşkilatına dönüşen kurumsal geleneğin temel kaynaklarından biridir. Lonca sistemi üzerine yapılan akademik incelemeler; bu yapının yönetsel ve mali organizasyonunun, bir tür şehir ekonomisi yönetimi ve sosyal düzen sağlayıcısı gibi çalıştığını göstermektedir. Ayrıca Ahilikten loncaya geçişin, kurumların yönetim düşüncesi açısından süreklilik taşıdığı vurgulanmaktadır (Akbaş vd., 2018). Türk yönetim kültürüne sağladığı katkısı mesleki dayanışmayı kurumsal hiyerarşi, görev tanımları, yetki paylaşımı ve temsil gibi yönetsel ilkelere bağlayarak, Anadolu şehirlerinde mikro-yönetim modelleri üretmesidir.

Ahilikte üyelik, yalnızca meslek sahibi olma değil; kurallara uyum, “ahlaki standart ve toplum yararı şartını içermektedir. Bu nedenle Ahilik, modern yönetim literatüründeki iç kontrol–denetim–etik uyum kavramlarına benzer şekilde işleyen disiplin ve yaptırım mekanizmaları geliştirmiştir (Anadol, 1991).

Ahilik sisteminde üretim ve ticaret, kazanç kadar adalet, dürüstlük, kul hakkı ve sosyal sorumluluk üzerinden tanımlanmaktadır. Bu yaklaşım, Türk yönetim kültüründe güçlü olan “Meşruiyet = adalet ve ahlak” fikrini ekonomik alana taşımaktadır. Ahiliğin yönetim ve eğitim geleneğindeki yerine odaklanan çalışmalar, Ahiliği; iş ahlakı, sosyal

sorumluluk, insan ilişkileri yaklaşımı, müşteri memnuniyeti gibi modern kavramların tarihsel köklerinden biri olarak değerlendirilmektedir (Öztürk, 2019).

Ahilik, ürün ve hizmetin niteliğini mesleki onur ve toplumsal sorumluluk ile ilişkilendirerek, fiilen kalite standartları ve müşteri korunması geliştiren bir sistemdir. Bu ilişkiyi modern yönetim teorisiyle birlikte değerlendiren çalışmalar, Ahilik uygulamalarının toplam kalite yönetimi (TKY) ilkeleriyle birçok noktada kesiştiğini; TKY'nin çekirdek mantığına benzer uygulamalar barındırdığını öne sürmektedir (Çelen, 2012).

Ahilik, Türk yönetim kültüründe adalet–ahlak–kurum üçlüsünü bir arada düşünebilmenin en güçlü tarihsel örneklerinden biridir. Ahi Evran ve Ahilik Teşkilatı'nın Türk yönetim kültürüne katkısı üç ana sonuçta özetlenebilir;

- Etik temelli yönetim: İş ahlakını (dürüstlük, adalet, sosyal sorumluluk) yönetimin merkezine yerleştirilmesi.
- Kurumsallaşma ve yerel düzen: Şehir ekonomisini ve toplumsal düzeni örgütleyen sivil bir yönetim modeli kurarak lonca sistemine miras bırakması.
- Denetim ve kalite kültürü: Standart, iç denetim, yaptırım ve kaliteyi sistematikleştirerek güven ekonomisi üretmesi.

Ahi Evran ticaret hayatını ahilik, iş etiği, dayanışma ve adalet ilkeleri temelinde yapılandıran ahilik sistemini kurmuştur (Şahin, 1988). Ahilik felsefesinde ticaret dürüst, adil, ölçülü, kaliteli, mesleki eğitilmiş kişiler tarafından, bu ilkeler temelinde yapılmakta olup sosyal yardımlaşmaya dayalı bir esnaf-örgütlenme modeli mevcuttur (İpek, 2025). Bu bağlamda günümüz kurumsal etik ve iş ahlakı kavramlarının öncüsü sayılabilmektedir (Marşap, 2023).

2.7. MUSTAFA KEMAL ATATÜRK

Türkiye Cumhuriyeti'nin kurucusu Mustafa Kemal Atatürk, bilime büyük önem atfetmiş ve bilimsel düşüncüyü temel bir rehber olarak benimsemiştir. 1938 yılında vefat etmiş olmasına rağmen, yapılan çalışmalar onun düşünce ve söylemlerinin aradan geçen uzun yıllara karşın geçerliliğini koruduğunu ve günümüzde de yol gösterici nitelik taşıdığını ortaya koymaktadır. Bu bağlamda örgütsel başarıya ulaşmada; karşılıklı sevgi ve saygı, güven ortamı, otoriteye bağlılık, iş disiplini ve bireysel yeterlilik gibi unsurların belirleyici olmaktadır (Bilginoğlu vd., 2021).

2.7.1. Mustafa Kemal Atatürk'ün Türk Yönetim Kültürüne Katkısı

Türk yönetim kültürü, tarihsel süreç içerisinde farklı düşünsel ve kurumsal etkilerle şekillenmiş olmakla birlikte, en köklü dönüşümünü Cumhuriyet dönemiyle birlikte yaşamıştır. Bu dönüşümün mimarı olan Mustafa Kemal Atatürk, yalnızca bir devlet kurucusu değil, aynı zamanda modern yönetim anlayışını şekillendiren bir lider ve düşünür olarak öne çıkmaktadır. Atatürk'ün yönetim anlayışı; rasyonalite, bilim, hukuk, laiklik ve milli egemenlik ilkeleri üzerine kurulmuş olup Türk yönetim kültürüne modern ve kurumsal bir karakter kazandırmıştır (Heper, 1985).

Atatürk'ün kurucu liderliği, Osmanlı'dan devralınan idari mirası modern ulus-devlet yönetimi ile yeniden yapılandırmış; Türkiye'de yönetim kültürünün temel eksenini milli egemenlik, hukuk devleti, laiklik, rasyonel-bilimsel yönetim, kurumsallaşma ve kalkınmacı devlet anlayışı etrafında dönüştürmüştür. Bu dönüşüm yalnızca anayasal ve hukuki düzenlemelerle sınırlı kalmamış; kamu yönetiminin işleyişine, bürokratik örgütlenmeye, eğitim ve insan kaynağı politikasına ve ekonomik yönetim modeline kadar uzanan bir yönetim zihniyeti oluşturmuştur (Kocatürk, 2021).

Atatürk döneminin en köklü yönetim katkılarında biri, yönetim meşruiyetinin kaynağını hanedan/şahsi iktidardan millet iradesine taşımasıdır. Cumhuriyet rejimi, siyasal iktidarın keyfileşmesini sınırlayan, yetkilerin kurumsal olarak dağıtıldığı ve yönetimin şahsılık yerine kurallılık üzerinden yürüdüğü bir çerçeve yaratmıştır. Bu, Türk yönetim kültüründe kurumların üstünlüğü ve anayasal düzen fikrini güçlendirmiştir (Yaşar, 1988).

Atatürk devrimlerinin önemli bir boyutu, yönetimi geleneksel/örfî pratiklerden çıkarıp modern hukuk sistemi ile tanımlanabilir ve öngörülebilir hale getirmesidir. Atatürk devrimlerini hukuksal devrimler başlığı içinde ele alan çalışmalar, bu dönüşümün yönetim kültürü üzerindeki etkisini özellikle vurgulamaktadır (Irmak, 1981). Laiklik, yönetim kültüründe dinî otorite ile devlet otoritesinin ayrıştırılması anlamına gelerek; karar alma süreçlerinin rasyonel–hukuki temelde yürütülmesini güçlendirmiştir. Devletin, hukuk ve eğitim sisteminin laikleşmesi; kamu yönetiminde normların dinsel referanslardan ziyade evrensel hukuk ve bilimsel akıl yürütme ile üretilmesini kolaylaştırmıştır. Bu katkı aynı zamanda vatandaşlık bilincini ve modern devlet-toplum ilişkisini pekiştirmiştir (Doğaner ve Temel, 2021).

Atatürkçülük, toplumsal sorunlara akıl ve bilim temelli, aynı zamanda gerçekçi bir bakış açısıyla yaklaşılmasını ve bu sorunların yine bu çerçevede çözüme kavuşturulmasını öngörmektedir. Bu bağlamda, bilimin ve bilimsel düşüncenin toplum yaşamının tüm alanlarında ve bireyler tarafından etkin biçimde kullanılması, Atatürkçü düşüncenin benimsenmesi ve Atatürk'ün mirasının sürdürülebilir şekilde geleceğe aktarılması açısından temel bir gereklilik olarak değerlendirilmektedir (Erdem, 2014).

Atatürk'ün yaşamı değerlendirildiğinde, onun dönüşümcü liderlik anlayışının en belirgin örneklerinden biri olduğu

görülmektedir. Yıkılmış bir imparatorluğun ardından, tüm kurum ve yapılarıyla yeni bir Türk Devleti inşa ederek sosyal, ekonomik, kültürel ve yönetsel alanlarda köklü bir değişim süreci başlatmıştır. Atatürk'ün liderlik özellikleri incelendiğinde; ortak bir vizyon oluşturma ve bunu topluma benimsetme, kararlılık, etkili iletişim kurma ve motive edebilme yeteneği, cesaret, değişimi yönlendirme, duygusal dayanıklılık, yetki devri ve güçlendirme anlayışı, esnek yönetim yaklaşımı, güvenilirlik ve yüksek öz güven gibi dönüşümcü liderliğin temel niteliklerini taşıdığı görülmektedir (Taş, 2009).

Atatürk, Türk yönetim kültürünü modern ve rasyonel bakış açısıyla yeniden yapılandırmıştır. *“Egemenlik kayıtsız şartsız milletindir”* ilkesiyle yönetsel meşrutiyetin kaynağını halk iradesine dayandırmıştır. Atatürk'ün yönetim anlayışı, bilimsel akılcılık, millî egemenlik, laiklik, liyakat ve toplumsal kalkınma ilkeleriyle özetlenmektedir (Atatürk Araştırma Merkezi, 2023).

Tarihsel süreç içerisinde pek çok liderde bir arada bulunmayan nitelikleri bünyesinde barındıran ve hem askeri hem de siyasi açıdan güçlü bir lider profili sergileyen Atatürk, başarılı bir komutan ve milli bir devlet adamı olarak Türkiye Cumhuriyeti'nin kurucusu konumundadır. Onun siyasi kimliği herhangi bir yabancı ideolojiye dayanmamakta; aksine, kaynağını milli mücadele ruhundan ve Türk milletinden almaktadır. Askeri otoritesi ise yalnızca sahip olduğu rütbelerden değil, kendisini adadığı milletin ona duyduğu güven ve inançtan beslenmektedir. Yönettiği ordulara verdiği tarihi emirler, esarete sürüklenmek istenen bir milletin yeniden dirilişinin ifadesi niteliğindedir. Hayatının büyük bölümünü savaş meydanlarında geçirmiş ve yenilgiyle anılmayan nadir komutanlardan biri olmuştur. Atatürk, gerçekleştirdiği reformlar ve benimsediği siyasi hedefler aracılığıyla hem kendi dönemini doğru şekilde analiz etmiş hem de geleceğe yön veren bir liderlik ortaya koymuştur. Bu yönüyle liderliği,

çağdaşları olan devlet adamları, askerler ve bilim insanları tarafından da kabul görmüştür. Ayrıca, evrensel ölçekte geçerli olabilecek bir toplum idealini hayata geçirme amacıyla hem askerî hem de siyasî liderliğini somut eserlerle desteklemiştir. Bu bağlamda, Platon'un "*Ya filozoflar kral olmalı ya da krallar filozof*" şeklindeki yönetim anlayışının, Atatürk'ün kişiliğinde somutlaştığı söylenebilmektedir (Saygılı, 2022).

Mustafa Kemal Atatürk'ün yönetim anlayışı, geleneksel yönetim modellerinden farklı olarak modern devlet ilkelerine dayanmaktadır. Atatürk, yönetimi kişisel otoriteye dayalı bir yapıdan çıkararak kurallara ve kurumlara dayalı bir sistem haline getirmiştir. Bu anlayışın temel unsurları şu şekilde özetlenebilir;

- Rasyonel ve bilimsel yönetim anlayışı.
- Hukuk devleti ve kurumsallaşma.
- Laiklik ve seküler yönetim.
- Millî egemenlik ve halk iradesi.
- Çağdaşlaşma ve reformculuk.

Mustafa Kemal Atatürk'ün Türk yönetim kültürüne katkıları, geleneksel değer temelli yönetim anlayışını modern, rasyonel ve kurumsal bir yapıya dönüştürmesi açısından kritik öneme sahiptir. Atatürk, yönetimi kişisel otoriteden kurumsal yapıya, geleneksel anlayıştan bilimsel yaklaşıma, sınırlı katılımdan millî egemenliğe doğru dönüştürmüştür. Bu bağlamda Atatürk, Türk yönetim kültürünün modernleşme sürecinin en önemli aktörü olarak değerlendirilmektedir. Atatürk, Türk yönetim kültürüne modern devlet anlayışını kazandırarak yönetim süreçlerini rasyonel, hukuki ve kurumsal bir temele oturtmuştur. Onun geliştirdiği yönetim anlayışı, yalnızca tarihsel bir dönüşüm değil, aynı zamanda günümüz yönetim uygulamalarına yön verebilecek güçlü bir model sunmaktadır.

3. Sonuç ve Değerlendirme

Bu kitap çalışmasında Türk yönetim kültürünü tarihsel süreklilik içerisinde değerler, kurumlar ve pratikler ekseninde inceleyerek, söz konusu kültürün yalnızca idari bir yapı değil; aynı zamanda derin bir düşünsel ve normatif birikim üzerine inşa edildiğini ortaya koymuştur.

Elde edilen bulgular, Türk yönetim kültürünün farklı tarihsel dönemlerde biçimsel dönüşümler geçirmesine rağmen, temel ilkeler bakımından belirgin bir süreklilik sergilediğini göstermektedir. Bu süreklilik, özellikle adalet, liyakat, toplumsal dayanışma, akıl ve ahlak gibi değerlerin farklı dönemlerde farklı kavramsal çerçevelerle yeniden üretilmesi üzerinden değerlendirilebilmektedir.

Çalışma kapsamında ele alınan düşünürler ve gelenekler incelendiğinde, Türk yönetim kültürünün tek boyutlu bir yapıdan ziyade çok katmanlı bir düşünsel sistem olduğu anlaşılmaktadır. Farabi ile başlayan akıl ve erdem temelli normatif yönetim anlayışı, Yusuf Has Hacib’de adalet ve töre ekseninde somutlaşmış; Gazali ile din–devlet bütünlüğü ve ahlaki meşruiyet çerçevesinde derinleşmiştir. İbn-i Haldun ise bu normatif yapıya analitik bir boyut kazandırarak yönetimi toplumsal dinamikler ve tarihsel süreçler üzerinden açıklamıştır.

Bununla birlikte tasavvuf geleneği (Yesevi, Mevlana, Yunus Emre, Hacı Bektaş-ı Veli) Türk yönetim kültürünün insan merkezli ve ahlaki boyutunu güçlendirmiş; yönetimi yalnızca bir otorite kullanımı değil, aynı zamanda toplumsal gönül birliğini ve etik düzeni tesis etme süreci olarak yeniden tanımlamıştır. Ahilik teşkilatı ise bu değerleri kurumsal ve pratik düzleme taşıyarak, yönetim kültürünün yalnızca devlet merkezli değil, toplum temelli bir karakter de taşıdığını göstermiştir.

Modern dönemde ise Atatürk ile Türk yönetim kültürü önemli bir paradigma dönüşümü yaşamış; yönetim meşruiyetinin kaynağı ilahi ve geleneksel temellerden rasyonel, hukuki ve milli egemenlik ilkesine dayandırılmıştır. Bu dönüşüm, yönetim kültüründe süreklilik ve değişim dinamiklerinin birlikte işlediğini açık biçimde ortaya koymaktadır.

Tartışma boyutunda değerlendirildiğinde, Türk yönetim kültürünün en belirgin özelliği, normatif değerler ile pratik yönetim anlayışını bütünleştirebilme kapasitesidir. Ancak bu durum aynı zamanda bazı gerilim alanlarını da beraberinde getirmektedir. Özellikle Gazali'nin temsil ettiği otorite ve itaat anlayışı ile modern dönemin katılımcı ve demokratik yönetim ilkeleri arasında kavramsal bir gerilim bulunduğu söylenebilir. Benzer şekilde, ilahi meşruiyet temelli yönetim anlayışından rasyonel-hukuki meşruiyete geçiş süreci, Türk yönetim kültüründe dönüşümün en kritik kırılma noktalarından birini oluşturmaktadır.

Bu bağlamda Türk yönetim kültürü, bir yandan tarihsel mirasın taşıyıcısı olan değer temelli bir yapı sergilerken, diğer yandan modern yönetim anlayışının gerektirdiği rasyonellik, kurumsallaşma ve hukuksallık ilkeleriyle yeniden şekillenmektedir. Bu çift yönlü yapı, Türk yönetim kültürünü hem güçlü hem de dinamik kılmaktadır. Sonuç olarak, Türk

yönetim kültürü; adalet, liyakat, dayanışma, akıl ve ahlak gibi temel ilkeler etrafında şekillenen, tarihsel süreklilik gösteren ancak değişen koşullara uyum sağlayabilen bir yönetim paradigmasıdır. Bu paradigma, yalnızca geçmişin bir yansıması değil; aynı zamanda günümüz yönetim sorunlarının çözümünde referans alınabilecek zengin bir düşünsel kaynağı temsil etmektedir.

Ek- Executive Summary

Turkish Management Culture: A Historical and Theoretical Analysis Based on Founding Thinkers

This book examines the evolution of Turkish management culture through a historical and theoretical lens, emphasizing the interplay between values, institutions, and practices. It challenges the dominant view of management as a purely technical and universal discipline by demonstrating that management is deeply rooted in cultural, historical, and moral contexts.

Turkish management culture emerges as a distinctive paradigm shaped by the synthesis of Central Asian traditions, Islamic thought, and modern state rationality, producing a governance model grounded in justice, legitimacy, and social responsibility.

Core Argument

The central argument of this book is that Turkish management culture represents a value-based and historically continuous management paradigm, rather than a fragmented or purely institutional system. Across centuries, core principles such as justice, merit, solidarity, and ethical leadership have remained consistent, while adapting to changing political and institutional environments.

Key Insights

1. Management as a cultural and moral construct: Management is not merely an administrative function but a normative and cultural phenomenon. In the Turkish context, governance is closely linked to ethical responsibility, social order, and collective well-being.
 2. Continuity of foundational values: Despite structural transformations, Turkish management culture maintains strong continuity around key values:
 - o Justice: The foundation of legitimacy and state stability.
 - o Merit: Essential for effective leadership.
 - o Solidarity: A core driver of social cohesion and state formation.
 - o Moral responsibility: Governance as an ethical duty.
 - o Rationality: Increasingly emphasized in modern governance
 3. Multi-Layered Structure of Management Culture: Turkish management culture operates across three interrelated dimensions:
 - o Normative layer: Ethical values and moral principles.
 - o Institutional layer: State structures and bureaucratic systems.
 - o Practical layer: Leadership behaviors and administrative practices.
- These layers collectively shape a dynamic and adaptive management system.

4. Intellectual Foundations: The book highlights the contributions of major thinkers and traditions that shaped Turkish management culture:
 - o Farabi: Introduced a virtue-based model of governance centered on reason and collective happiness.
 - o Yusuf Has Hacib: Systematized justice-oriented governance in *Kutadgu Bilig*.
 - o Gazali: Reinforced moral legitimacy and the ethical foundations of state authority.
 - o Ibn-i Haldun: Provided an analytical framework explaining state dynamics through social cohesion (*asabiyyah*).
 - o Sufi thinkers (Yesevi, Mevlana, Yunus Emre, Hacı Bektaş-ı Veli): Strengthened the human-centered and ethical dimensions of governance.
 - o Ahi Evran: Developed a civil, ethical, and community-based governance model
 - o Atatürk: Reconstructed management culture through rational, secular, and institutional reforms.
5. Evolution of Management Thought: Turkish management thought has evolved through distinct but interconnected phases:
 - o Normative phase: Ethical and philosophical foundations.
 - o Systematization phase: Integration into political and administrative frameworks.
 - o Analytical phase: Explanation of state and society dynamics

- o Modern institutional phase: Rational, legal, and secular governance.

This evolution reflects a transition from moral philosophy to structured and institutionalized management systems.

Strategic Implications

The book offers several implications for contemporary management and leadership:

- Ethical leadership: Reinforces the importance of integrity, justice, and responsibility in leadership.
- Public governance: Highlights the role of legitimacy and social trust in effective administration.
- Organizational culture: Emphasizes the integration of values into institutional practices.
- Sustainable Management: Suggests that long-term success depends on balancing authority with moral accountability.

Conclusion

Turkish management culture represents a holistic and value-driven management paradigm that integrates ethics, social cohesion, and institutional governance. It offers an alternative perspective to dominant global management models by placing justice, human-centeredness, and moral legitimacy at the core of leadership and administration.

Rather than being confined to the past, this tradition provides a living intellectual framework capable of informing contemporary and future management practices in both public and organizational contexts.

Kaynakça

- Akbaş, H. E., Bozkurt, S., ve Yazıcı, K. (2018). Osmanlı Devleti'nde Lonca Teşkilatı Yapısı ve Yönetim Düşüncesi ile Karşılaştırılması. Muhasebe ve Finans Tarihi Araştırmaları Dergisi. Özel Sayı, 165-202.
- Akçetin Çalışkan, N. (2017). İbn-i-İ Haldun'un Tarih, Devlet ve Toplum Anlayışının Günümüz Açısından Değerlendirilmesi. FLSF (Felsefe ve Sosyal Bilimler Dergisi), 24, 353-375.
- Aköz, A. ve Akın, B. (2021). Devletle İlişkileri Etrafında Bektaşilik Doğuşu, Dönüşümü ve Krizi. Türk Kültürü ve Hacı Bektaş Veli Araştırma Dergisi, 100, 537-560.
- Anadol, C. (1991). Türk-İslam Medeniyetinde Ahilik Kültürü ve Fütüvvetnameler. Ankara: Kültür Bakanlığı HAGEM Yayınları.
- Atatürk Araştırma Merkezi (2023). Atatürkçü Düşünce Sistemi'nin Özellikleri. https://atam.gov.tr/ataturkcu-dusunce-sistemini-ozellikleri/?utm_source Erişim Tarihi: 12/10/2025.
- Arslan, D. D. M. (2011). Kutadgu Bilig'deki Ahlak ve Siyaset Felsefesi. İstanbul Journal of Sociological Studies, 21, 23.
- Avcı, C. (2006). Nasihatü'l-Mülük, Gazzâlı'nın (ö. 505/1111) Ahlâk ve Siyasete Dair Farsça eseri. TDV İslâm Ansiklopedisi, 32, 411.

- Aydınlı, Y. (2019). *Farabi* (4. Basım). İstanbul: Türkiye Diyanet Vakfı Yayınları.
- Aydınlı, Y. ve Birgül, M. F. (2020). Doğumunun 1150. Yılında Medine'den Medeniyete Farabi. Bursa: Bursa Farabi Araştırma Merkezi.
- Aydoğan, M. (2019). *Yönetim Gelenekleri ve Türkler 1. Cilt*. İstanbul: İnkılap Kitabevi.
- Balcı, D. (2023). Türk Devlet Geleneğinde Ahilik Teşkilatı'nın Yeri ve Önemi. *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, 6(3), 954-965. <https://doi.org/10.33712/mana.1298394>
- Baltaş, A. (2015). *Türk Kültüründe Yönetmek*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Bayraklı, B. (1993). Farabi'nin Eğitim Felsefesinde 'Adâlet' Kavramı. *Marmara Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 6(5), 231- 240.
- Bayraktar, M. (2010). İslâm Düşüncesi ve Kaynakları. M. Bayraktar içinde, *İslâm Düşünce Tarihi* (s. 2-29). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Bayraktar, F. (2022). Yunus Emre Düşüncesinin Etik ve Metafizik Arka Planı ya da Yunus Emre'de Bağlanma. Editör: Özkan Gözel. *Yunus'durur Benim Adım. Yunus Emre: Şiiri ve Felsefi*, sayfa: 67-82. Ankara: Yunus Emre Enstitüsü.
- Bulut, Y. ve Aslan, M. M. (2018). Kutadgu Bilig'de İyi Yönetimin Esasları. *Ombudsman Akademik*, 5(1), 15-25.
- Büyükbaş, H., ve Vargün, F. (2016). Kutadgu Bilig'de Devlet Yönetimi Hükümdar-Adalet İlişkisi. *Ardahan Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 2(4), 27-33.
- Büyükpınar, R. (2024). İbn-i Haldun'un Toplum Devlet ve Tarih Anlayışı. *Nous Academy Journal*. 2, 1-14. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10940315>
- Cebecioğlu, E. (1993). Hoca Ahmed Yesevî. *Ankara Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*. 34(1-4), 87-132.
- Çaha, Ö. (2019). *Siyasi Düşüncelere Giriş*. İstanbul: Dem Yayınları.

- Çelen, A. İ. (2012). Toplam Kalite Yönetimi'nin Çekirdeği: Ahilik. Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 11(2), 5-14.
- Çelik, F. ve Duyar, Z. (2023). Farabi'nin "El-Medinetü'l Fazıla" Adlı Eserinde "Tahayyül Etme" Ve "Akıl" Anlayışının Siyaset ve Yönetim Düşüncesi Üzerindeki Etkisi. Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 13(1), 1-22.
- Çetin, A., ve Çağ, G. (2015). İbn-i Haldun Umranında Osmanlı Devleti'nin Kuruluşu. İstanbul: Lotus.
- Demirel, D. (2014). Kutadgu Bilig'de Devlet Yönetimi. Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi. 6(1), 55-61.
- Demirtaş, Z. ve Usta, M. E. (2011). İbn-i-İ Haldun'dan Günümüze Örgütlerin Çöküşüne Dair Deterministik Bir Yaklaşım. Millî Eğitim, 191, 108-119.
- Doğan, Ş. (2025). Kutadgu Bilig'de Devlet Anlayışı. İslami Araştırmalar. 36(3), 501-512.
- Doğaner, Y. ve Temel, M. (2021). Atatürk ve Laiklik. Atatürk Ansiklopedisi. https://ataturkansiklopedisi.gov.tr/detay/851/Atat%C3%BCrk_ve_Laiklik_Erişim_Tarihi:07/01/2026
- Engin, R. (2023). Nizamülmülk'ün Devlet Yönetimine İlişkin Görüşleri: Siyasetname Özelinde Bir Değerlendirme. Ombudsman Akademik. (19), 137-160.
- Eraslan, K. (1989). Ahmed Yesevî. Diyanet İslam Ansiklopedisi. İstanbul: Türkiye Diyanet Vakfı Yayınları.
- Ercilasun, A. B. (2017). Türk Dünyası Üzerine İncelemeler (4. Baskı). Ankara: Akçağ.
- Erdem, A. R. (2014). Atatürk'ün Bilime Verdiği Önem: Bilimi ve Bilimsel Düşüncüyü Hayatta Rehber Edinmesi. Belgi Dergisi, 8(2), 1033-1046.
- Ergönenç, D. (2025). Ahmet Yesevi. https://turkdunyasiensiklopedisi.gov.tr/detay/45/Ahmet_Yesevi_Erişim_Tarihi:06/01/2026.

- Ergül, E. (2020). Bir Hukuk ve Siyaset Bilgesi Olarak Mevlana. Ankara: Adalet Yayınevi.
- Ergül, E. (2023). Konfüçyüs ve Mevlana'da İyi Yönetişim. Ombudsman Akademik, 10(19),11-54.
- Erten, M. (2022). Mevlânâ'nın Adalet Anlayışı. Anasay. 6(20), 123-151, <https://doi.org/10.33404/anasay.1108051>.
- Esen, A. (2007). Mevlana Celaleddin Rumi'nin İktisat Anlayışı, Konya: Rumi Yayınları.
- Farabi(1990). El-Medinetü'l-Fazıla. Ankara: Milli Eğitim Bakanlığı Yayınları.
- Farabi. (2017). İdeal Devlet. Ahmet Arslan (Çeviren). İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Fener, K. (2025). Kutadgu Bilig'in Önceli Farabi'nin İdeal Devlet'i Olabilir mi? Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. (84), 182-197. <https://doi.org/10.51290/dpusbe.1579484>
- Galston, W. A. (1990). The Use and Abuse of the Classics in American Constitutionalism, 66 Chi.-Kent L. Rev. 47.
- Gazali (2020). Siyasetname, Mülkün Sultanlarına/Nasihatü'l-Müluk. Çevirmen: Osman Şekerci. İstanbul: Büyüyen Ay Yayınları.
- Görgün, T. (2020). Mukaddime. TDV İslâm Ansiklopedisi. 31, 118-120, Ankara.
- Görkaş, İ. (2013). Farabi'nin İnsan Tasavvuru. Journal of Turkish Research Institute, 50, 291-305.
- Gül, İ. (2022). Halk Eğitiminde Bir Öncü: Hacı Bektaş Veli. Türk Kültürü ve Hacı Bektaş Veli Araştırma Dergisi, 107, 323-339.
- Has Hacib, Y. (2024). Kutadgu Bilig (1. Basım). Manzum Çeviri: Ayşegül Çakan. İstanbul: Alfa Yayıncılık.
- Hassan, Ü. (2011). İbn-i Haldun Metodu ve Siyaset Teorisi. Ankara: Doğu Batı Yayınları.
- Heper, M. (1985). The State Tradition in Turkey. USA: Eothen Press.

- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Irmak, S. (1981). *Atatürk Devrimleri Tarihi*. İstanbul: Yapı ve Kredi Bankası Yayınları.
- İbn-i Haldun (2004). *Mukaddime*. Çeviren: Halil Kendir. İstanbul: Yeni Şafak Yayınları.
- İnalcık, H. (1966). *Kutadgu Bilig'de Türk ve İran Siyaset Nazariye ve Gelenekleri, Reşid Rahmeti Arat İçin, Türk Kültürü Araştırmaları*, Ankara.
- İnalcık, H. (2009). *Devlet-i Aliyye I*. İstanbul: İş Bankası Kültür Yayınları.
- İnalcık, H. (2017). *Osmanlı'da Devlet, Hukuk ve Adalet*, İstanbul: Kronik Kitap.
- İpek, C. (2025). Ahilik Teşkilatının Örgütsel Kültürün Temel Unsurları Bağlamında İncelenmesi. *SEBED*, 3(1), 38-56.
- İpşirli, M. (2006). Naîmâ. TDV İslâm Ansiklopedisi. <https://islamansiklopedisi.org.tr/naima> Erişim Tarihi: 12/10/2025.
- Kabacaoglu, Ö. (2021). Farabi'nin İdeal Yöneticisi ve Osmanlı Uleması. *Türk Dünyası İncelemeleri Dergisi/Journal of Turkish World Studies*, 21(1), 59-82. DOI: 10.32449/egedid.756366
- Karakuş, M. (2020). Farabi'nin İdeal Devletinde Geleneksel Yönetici Tipi Olarak Hz. Ömer. *Kilis 7 Aralık Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 7(1), 189-215.
- Kaval, M. (2013). Yunus Emre ve Mevlana'nın Eserlerinde İnsan ve Tekâmülü. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(2), 101-122.
- Kaya, M. (1995). Farabi. TDV İslam Ansiklopedisi. <https://islamansiklopedisi.org.tr/Farabi> Erişim Tarihi: 02/04/2026.
- Kaya, F. (2019). *Nizâmülmülk ve Siyasetnâme kapsamında Türk Siyasal Ahlakı ve Yönetim Anlayışı*. Yüksek Lisans Tezi. Bursa Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Keskin, U. (2022). Stratejik Yönetim Literatüründeki Uzun Dönemli Yaklaşımın İmam Gazali'nin Bakış Açısından Değerlendirilmesi. *Din ve Bilim-Muş Alparslan Üniversitesi İslami İlimler Fakültesi Dergisi*, 5(1), 41-55. <https://doi.org/10.47145/dinbil.1109923>.
- Kocasavaş, Y. (2006). Kutadgu Bilig'de Eğitim-Öğretim Anlayışı. *Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi. Dergisi*, 3(2), 53-66.
- Kocatürk, U. (2021). Atatürk Devrimleri. *Atatürk Ansiklopedisi*. https://ataturkansiklopedisi.gov.tr/detay/887/Atat%C3%BCrk_Devrimleri Erişim Tarihi: 07/01/2026.
- Koçak, B., ve Kurtlu, Y. (2018). Kutadgu Bilig'e Göre Yönetici ve Nitelikleri. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 28, 60-96.
- Korkmaz, F. (1995). *Gazâli'de Devlet*, Ankara: Türk Diyanet Vakfı Yayınları.
- Korkut, Ş. (2022). Nizâmülmülk'ün Siyaset Felsefesi. *Journal of Islamic Research*. 33(1), 300-333.
- Köprülü, M. F. (2014). *Türk Edebiyatında İlk Mutasavvıflar*. İstanbul: Alfa Yayıncılık.
- Mahdi, M. S. (2001). *AlFarabi and the foundation of Islamic political philosophy*. Chicago: University of Chicago Press.
- Marşap, G. (2023). Evrensel Etik Değerler Işığında Anadolu'da Ahilik Anlayışı ve Stratejik Liderlik Yaklaşımı. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 12(3), 1948-1964. <https://doi.org/10.15869/itobiad.1258910>
- Mevlana Celaleddin Rumi (2016). *Konularına Göre Açıklamalı Mesnevi Tercümesi (1-6 Cilt)*. Çeviren: Şefik Can. İstanbul: Ötüken Neşriyat.
- Mülhim, A. B. (1995). *Farabi, Ebu Nasr. Kitab Tahsîlu's-saâde. Dâr ve Mektebetü Hilal*, Beyrut.
- Ocak, A. Y. (1996). *Hacı Bektaş Vilâyetnâmesi*. TDV İslâm Ansiklopedisi. <https://islamansiklopedisi.org.tr/haci-bektas-vilayetnamesi> Erişim Tarihi: 12/10/2025.

- Okumuş, E. (2021). Gazali'nin Siyaset ve Yönetim Yaklaşımı. *Marife Dini Araştırmalar Dergisi*, 21(2), 705-726.
- Okur, H. (2020). Gazali'nin Nasihatü'l-Mülük Adlı Eserinde Siyasetü'ş-Şeriyye Esasları. *Harran Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*. 25(43),1-30.
- Orman, S. (1986). *Gazali*, İstanbul: İnsan Yayınları.
- Ortaylı, İ. (2015). *Türklerin Tarihi*. İstanbul: Timaş Yayınları.
- Önder, M., ve Ulaşan, F. (2018). Ibn Khaldun's Cyclical Theory on the Rise and Fall of Sovereign Powers: The Case of Ottoman Empire. *ADAM Akademi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(2), 231-266, doi: 10.31679/adamakademi.453944
- Öngören, R. (2004). *Mevlânâ Celâleddîn-İ Rûmî*. TDV İslâm Ansiklopedisi. <https://islamansiklopedisi.org.tr/mevlana-celaeddin-i-rumi> Erişim Tarihi: 12/10/2025.
- Örsal, Ö. (2023). Liderlikte Büyük Adam Teorisi'ne Göre Mevlana ve Yönetim Bakış Açısıyla Mevlevilik Örgütü. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 24(4), 153-179.
- Özbek, M. (2000). *Dünden Bugüne İnsan*, Ankara: İmge Kitabevi.
- Öztürk, M. (2013). *Doğu'nun Ortak Mirası*. İstanbul: İlk Harf Yayınları.
- Öztürk, S. (2019). Türk Yönetim ve Eğitim Geleneğinde Ahi Teşkilatı. *The Journal of Social Sciences*, 40, 621-647.
- Rahman, H. ve Subaşı, S. (2023). İmam Gazali'nin Düşüncesinde Siyaset ve Devlet. *Enderun Dergisi*, 7(2), 313-332.
- Rosenthal, E. I. J. (1996). *Ortaçağ'da İslâm Siyaset Düşüncesi*. Çeviren: Ali Çaksu. İz Yayıncılık, İstanbul.
- Sargın, M. (2025). Hacı Bektaş Veli'nin Özdeyişlerinin Söylemsel Özellikleri. *Türk Kültürü ve Hacı Bektaş Veli Araştırma Dergisi*. 114, 505-514. <https://doi.org/10.60163/tkhcbva.1628183>.
- Sarıdaş, G. ve Alpaydın, Y. (2016). *Farabive İbn-i-İ Sina Eğitim Alanındaki Görüşleri*, İstanbul.

- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Sofuoğlu, N. (2021). Hacı Bektâş Veli'nin Makâlâtı Bağlamında İnanç ve Ahlâk Öğretileri. *Dokuz Eylül Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 537-567. <https://doi.org/10.21054/deuifd.1051865>.
- Şafak, A. (2021). *El-Ahkamü's-Sultaniye / İslam'da Devlet ve Hilafet Hukuku*. İstanbul: Bedir Yayınları.
- Şahin, İ. (1988). Ahî Evran. *TDV İslâm Ansiklopedisi*. <https://islamansiklopedisi.org.tr/ahi-evran> Erişim Tarihi: 12/10/2025.
- Saygılı, Z. (2022). Siyasi ve Askeri Bir Lider Olarak Mustafa Kemal Atatürk ve Yönetim Felsefesi. *Temaşa Felsefe Dergisi*, 18, 162-172, <https://doi.org/10.55256/temasa.1200515>.
- Şeker, K. (2008). *Gazali de Siyaset Düşüncesi*. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi, Elazığ.
- Şekerci, O. (2016). *İmam Gazâli Nasihatü'l Mülûk*. İstanbul: Büyüyenay Yayınları.
- Şulul, K. (2015). *İbn-i-i Haldun'a Göre İslâm Medeniyeti* (3. Baskı). İstanbul: İnsan Yayınevi.
- Taş, S. (2009). Atatürk'ün Dönüşümcü Liderliği. *SDU International Journal of Technologic Sciences*, 1(2), 1-9.
- Taşgıt, Y. E., Dağlı, Z., Kızıltoprak, S., & Horuz, İ. (2023). Yönetimde Hümanistik Bir Kimlik İnşasına Katkı: Yönetime Mevlânâ Eli Değerse. *Bilimname*, 50, 157-200. <https://doi.org/10.28949/bilimname.1241983>.
- Tatçı, M. (2013). Yunus Emre. *TDV İslâm Ansiklopedisi*. <https://islamansiklopedisi.org.tr/yunus-emre> Erişim Tarihi: 12/10/2025.
- Toku, N. (2005). *Siyaset Felsefesine Giriş*. İstanbul: Kaknüs Yayınları.

- Toprak, S. (2020). Farabi'nin Eğitim Anlayışı. *Genc Mütefekkirler Dergisi*, 1(2), 136-149.
- Uzun, Y. (2020). Mesnevi'den Günümüze Işık Tutan Etik Yönetim Düsturları, *Sayıştay Dergisi*, 33(118), 41-69.
- Yaslıçimen, F. ve Sunar, L. (2006). Sosyal Bilimlerde Bir Yenilenme İmkânı Olarak İbn-i Haldûn. *İslâm Araştırmaları Dergisi*, 16, 137-167.
- Yaşar, Y. (1988). Atatürk İlkeleri. *Türk Tarih Kurumu Belleten Dergisi*, LII (204), 810-824.
- Yılmaz, H. K. (2022). Ana hatlarıyla Tasavvuf ve Tarikatlar. 37. Baskı. İstanbul: Ensar Neşriyat.
- Yılmaz, A., Gündoğdu, H. G., & Kayalar, T. (2023). Kutadgu Bilig'de Devlet, Toplum ve Yönetim Anlayışı. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 78, 232-246.
- Yusuf Has Hacib (1942). *Kutadgu Bilig*. Ankara: Türk Dil Kurumu (TDK).
- Yücel, Y. (1988). Osmanlı Devlet Teşkilatına Dair Kaynaklar: *Kitab-ı Müstetâb. Kitabu Mesâlihi'l Müslimîn ve Menâfi'l-Müminîn, Hırzû'l-mülûk*, Ankara: Türk Tarih Kurumu Basımevi.
- Zilfi, M. C. (2008). *Dindarlık Siyaseti Osmanlı Uleması Klasik Dönem Sonrası 1600-1800*. Çeviren: Mehmet Faruk Özçınar. Ankara: Birleşik Kitabevi.

Türk Yönetim Kültürü: Kurucu Düşünürler Üzerinden Tarihsel ve Teorik Bir Analiz

Doç. Dr. Gülbeniz Akduman