

KUTADGU BİLİG'DE YÖNETİM DÜŞÜNÇESİ

Ayça BEYOĞLU¹

ÖZET

Yusuf Has Hacib tarafından kaleme alınan Kutadgu Bilig, yazılı Türk kültür mirasının en eski örneklerinden biridir. Kutadgu Bilig tarih, edebiyat, felsefe, yönetim, siyaset, din, eğitim ve dilbilim gibi pek çok alanda araştırmalara konu edilmektedir. Tarihte, Türk devletlerinin başarılı bir yönetim geleneğine sahip oldukları bilinmektedir. Kutadgu Bilig'de birey, bilgi, ahlak ve adalet değerlerinin Türk toplumsal yaşamı ve devlet yönetimindeki önemi en güzel şekilde ifade edilmektedir. Türk kültür ve yönetim tarihi açısından klasik bir eser olma niteliği taşıyan Kutadgu Bilig, her dönemin okuyucusuna hitap edecek öğretici unsurlar içermektedir. Eser, iyi bir yönetici ve yönetimin temeli olarak gösterilebilecek esaslar ortaya koyan bir yönetsel felsefe sunmaktadır. Bu sebeple, eserin günümüz yönetsel yaşamı için kıymetli bir hazine olarak referans alınması gerektiği düşünülmüş ve 21. yüzyıl dünyasında yeniden tartışılması amaçlanmıştır. Bu noktada, eserin, yazıldığı tarihsel ve toplumsal bağlam esas alınarak yorumlanmasına özen gösterilmiştir. Makalede, Yusuf'un devlet yönetiminden yola çıkarak ileri sürdüğü görüş ve önerilerin, kaleme alınışından bin yıl sonrasında bile, farklı adlandırmalar altında, tartışılan önemli değerler olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Kutadgu Bilig, Yusuf Has Hacib, Yönetim, Yönetici.

MANAGEMENT THOUGH in KUTADGU BILIG

ABSTRACT

Kutadgu Bilig which written by Yusuf Has Hacib, is one of the oldest examples of written Turkish cultural heritage. Kutadgu Bilig is the subject of research in many fields such as history, literature, philosophy, administration, politics, religion, education and linguistics. It's known that Turkish states have a successful administration tradition in history. In Kutadgu Bilig, the importance of individual, knowledge, ethics and justice values in the Turkish state administration is expressed in the best way. Kutadgu Bilig which is a classic work in Turkish culture and administration history, contains instructive elements that will appeal to readers of all periods. The work presents an administrative philosophy that reveals principles that can be shown as the basis of a good administrator and administration. For this reason, it's thought that the work should be taken as a valuable treasure for today's managerial life and it's aimed to be re-discussed in the 21st century world. At this point, care has been taken to interpret the work based on the historical and social context in which it was written. In the article, it has been concluded that the views

¹ Ayça Beyoğlu, Dr., Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Doktora Programı, ayca.beyoglu@hotmail.com, ORCID: 0000-0002-6094-4009.

and suggestions put forward by Yusuf based on the state administration are important values that are discussed under different names even a thousand years after they were written.

Keywords: *Kutadgu Bilig, Yusuf Has Hacib, Administration, Administrator.*

1. GİRİŞ

Türk tarihinin en önemli kırılma noktalarından biri, Karahanlı devletinin 920 yılında İslamiyet'i resmi devlet dini olarak kabul etmiş olmasıdır. İran-İslam kültürünün ağırlığının hissedilmeye başlandığı; yeni bilim, sanat ve felsefe hareketlerinin geliştiği ve önemli sosyo-kültürel geçişlerin yaşandığı bu dönem, Türk ve dünya tarihini derinden etkileyen dönüşümlere sahne olduğu gibi (Feyzioğlu, 2010: 152) yazılı Türk kültürel mirasının en önemli örneklerinin doğuşuna da kaynaklık etmektedir (Portlakkaya, 2009: 132). Karahanlılar dönemi, hükümdarların ilmi çalışmaları teşvik ettiği bir dönem olması bakımından Türk-İslam medeni eserleri açısından zengin bir dönemi ifade etmektedir (Türkiye Kültür Portalı, t.y.).

Yusuf Has Hacib'in Kutadgu Bilig'i, 11. yüzyıl Karahanlılar dönemi Türk-İslam kültürü içinde doğan ve o tarihten günümüze ulaşan ilk manzum siyasetnamedir. Eser, İran-İslam coğrafyasında yoğrulan siyasetname niteliğindeki çalışmalar arasında, Fars geleneğinin ötesine geçer boyutta, yoğun olarak Türk devlet-yönetim geleneği özelliklerini yansıması bakımından özgün bir yere sahip bulunmaktadır (Çığman, 2018: 63).

Kutadgu Bilig, Türk-İslam edebiyatının ismi bilinen ilk şair ve mütefekkeri olan Yusuf Has Hacib tarafından kaleme alınmıştır. 1019 yılında, Balasagun şehrinde nüfuzlu ve asil bir aileye mensup olarak doğan Yusuf, kendisini felsefe, matematik, astronomi, sağlık, spor gibi pek çok alanda yetiştirmiş ve toplumda saygı gören bir insan olmuştur. Tüm bilgi ve birikimini yansıtarak Balasagun'da yazmaya başladığı eserine son şeklini Kaşgar'da vermiş olan Yusuf, üzerinde on sekiz ay çalıştığı eserini 1070 yılında Karahanlı hükümdarı Tavgaç Buğra Han'a sunmuştur. Bu dönem, Türk tarihinde bir dönüm noktası olan Malazgirt Savaşı ile Anadolu'nun kapısının Türklere açılışından bir yıl öncesine karşılık gelmektedir. Hakan, eseri çok beğenmiş ve beğenisini Yusuf'a, hükümdar ile halk arasındaki devlet görevlisi anlamına gelen *Has Hacib* (Açık, 2016: 420) unvanını vererek sunmuştur (Eryılmaz, 2012: 65).

Yusuf'un Kutadgu Bilig'i Türk milli bünyesinden doğmuştur. Yusuf, milletin tarihine ve Türk fikir ürünlerine yakından vakıftır ve

eserinde sırası geldikçe bunlardan yararlanmaktadır. Türk fikir ürünleri ve sosyal teşkilatına yakından tanıklık eden ve gençliğinden beri Türk devlet teşkilatı içinde önemli görevler üstlenen Yusuf’un eseri, ilk bakışta doğrudan doğruya devlet teşkilatıyla ilgili olarak görünse de toplumu oluşturan bireyler ile bireylerin toplumdaki konum ve görevlerini belirlemeye yönelik bilgileri de yönetsel konular ile ilişkilendirmektedir. 11. yüzyılda, Orta-Asya Türk dünyasının geçirmekte olduğu siyasal, kültürel ve toplumsal değişimler karşısında birey, toplum, ahlak ve devlet-yönetim ilişkileri üzerine görüşler sunan Yusuf Has Hacib, geleneksel değer yargılarının sarsıldığı bir dönemde ahlak, yönetim ve siyaset ilkelerini yeniden düzenlemek istemektedir (Arat, 2006: 26).

Kutadgu Bilig’in, bu makale kapsamında incelenmesindeki gereklilik, kaleme alınışının üzerinden yüzlerce yıl geçmesine rağmen değerini kaybetmeyen, türü itibariyle örnek oluşturan kült bir eser olmasıdır. Eserin, yüzlerce yıllık Türk kültürü ve yönetim geleneğine ait bilgi, tecrübe ve kazanımları günümüz dünyasına aktaran-yaşatan kıymetli bir hazine olduğu düşünülmektedir. Bu çalışma, yazılı Türk kültürel mirasının en bilinen örneklerinden olan Kutadgu Bilig’in yönetsel anlamda incelenmesini konu almaktadır. Çalışmanın amacı, Türk kültürel ve yönetsel hafızasını Kutadgu Bilig aracılığıyla tazelemek, zenginleştirmek ve ileriki nesillere aktarımına aracılık edebilmektir. Kaldı ki, Kutadgu Bilig, eserin Türkçeye tercümesini gerçekleştiren Reşit Rahmeti Arat tarafından henüz “*el sürülmemiş bir hazine*” olarak nitelendirilmektedir. Kutadgu Bilig, bizler için “*sonsuz şekilde övünülecek, tükenmez, gerçek bir iç güç kaynağıdır*” (Dilaçar, 1988: 148).

Çalışmanın birinci bölümünde, “Kutadgu Bilig” kavramsal çözümlemeye tabi tutularak taşıdığı anlama yönelik tartışmalara ve niteliği hakkındaki bilgilere yer verilmektedir. İçinde barındırdığı temel değerler itibariyle ele alınan eserin, medeniyetlere de rehberlik eden bir ilgi ve yayılıma sahip olduğu görülmektedir. Takip eden bölümde eserde işlenen yönetsel felsefe bürokrasi, yöneten-yönetilen ve aralarındaki ilişki, etik ve adalet başlıkları altında genel bir değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Sonuç bölümünde ise çalışmada ileri sürülen görüşlerin benzer çalışmalar ile genel bir değerlendirmesi yapılmakta, Kutadgu Bilig’in geçmişten günümüze yönetim dünyasına rehberlik eden kıymetli bir eser olduğu vurgulanmaktadır.

2. NİTELİĞİ, ROLÜ ve KAPSADIĞI TEMEL DEĞERLER İTİBARIYLA KUTADGU BİLİG

Kutadgu Bilig, önsöz ve giriş eklenmeden 85 bâb ve 6520 beyit halinde kaleme alınmış (Açık, 2016: 421) manzum bir eserdir. Sözcük

anlamı incelendiğinde, Türkçeye ve Batı dillerine *mutluluk veren bilgi* olarak çevrildiği görülmektedir. “Kut-ad-gu bil-i-g” kelime kökeni ile -*kut*: mutluluk, devlet, ikbal, süreklilik, esenlik, -*ad*: kılmak, yapmak, -*gu*: kılan, yapan, -*bil*: bilmek, -*ig*: fiilden isim türetme eki şeklinde çözümlenmektedir. Genel kanı itibariyle hem devlet hayatı hem de dini hayat gözetilerek mutlu olmak için gereken yolu gösteren bilgi olarak yorumlanmaktadır (Çağbayır, 2016: 17).

Sözüm söyledim men bitidim bitig (Sözümü söyledim ben, kitabı yazdım).

Sunup iki ajunnu tutgu elig (Uzanıp iki dünyayı tutan eldir).

Kitab atı urdum Kutadgu Bilig (Kitabın adını Kutadgu Bilig koydum).

Kutadsu olıghıka tutsu elig (Kutlu olsun okuyana, elini tutsun).

Kişi iki ajunnu tutsa kutun, kutadmış bolur. Bu sözüm çın bütün (Kişi iki dünyayı kutlu tutarsa kutlanmış olur. Bu sözüm doğru, bütündür) (Arslan, 1987: 3).

Bununla birlikte *kut* sözcüğü üzerine yapılan etimolojik ve semantik çalışmalar farklı çevirilerin de mümkün olabildiğini ortaya koymaktadır. Bu görüşü savunanların temel dayanak noktası, eserde tartışılan konuların büyük bir bölümünün hükümdar ve veziri arasında geçen birey-ahlak ve özellikle yönetim-siyaset konularına ilişkin olan diyaloglardır. Eski Türkçe kökeninde yapılan incelemelere göre *kutadlamak*, devleti yönetmek anlamını taşımaktadır. Bunun en güzel örneği Göktürk Yazıtlarında Bilge Kağan’ın “*Tengride kut bolmuş*” yani iktidarını tanrıdan almış ifadesi ile *kut* sözcüğünün egemenlik, iktidar anlamında kullanılmasıdır (Arslan, 1987: 3). Buradan hareketle en eski Türk siyasi terimlerinden biri olan *kut* ifadesinin eserin isimlendirilmesi başta olmak üzere özünü teşkil etmekte oluşu Kutadgu Bilig’in, Türkçeye *devleti yönetme bilgisi* şeklinde aktarılabilceği yönündeki görüşleri desteklemektedir (Adalıoğlu, 2016: 241).

İktidarın kaynakları ile toplumun ekonomik-sosyal örgütlenme şeklini ilişkilendiren ve yönetim-siyaset yapılanması, bu yapının evrimi, iyileştirilmesi ve geliştirilmesi amacıyla gerçekleştirilen çalışmalar *siyasetname*, *hükümdar aynası*, *ıslahatname*, *adaletname* vb. adlandırmalar altında üretilmiş olan yazılı kaynaklardır (Güler, 2005: 7). Bu kaynaklar arasında yer alan siyasetnameler, hükümdarın nasıl davranması ve nasıl yönetmesi gerektiğine yönelik olarak İslam kültürü ile bağlantılı şekilde üretilen öneriler sunmaktadır (Fodor, 1999: 282).

Siyasetnameler aracılığıyla, dönemin yöneticilerine adaletli bir yönetim oluşturulması amacıyla sunulan ahlaki ve siyasi nitelikteki (Adalıoğlu, 2016: 246) nasihatlerde, yaşayarak öğrenme gayeli öğretici motifler kullanılmaktadır (Feyzioğlu, 2010: 155). Kutadgu Bilig üzerinde çalışan araştırmacıların büyük bölümünün de eseri bir siyasetname olarak nitelendirdiği görülmektedir. Öyle ki İnalçık, eserde işlenen başat konular arasında devlet yönetimi, yöneticilerin bilmesi gerekli olan hususlar, hâkimiyetin kaynakları, devlet yönetiminde çöküş ve ayakta kalabilmenin şartları gibi önemli yönetsel konular bulunduğunu belirtmektedir (İnalçık, 1966: 259-271).

Mutluluğu veren bilgi anlamında insanları hem dini hem dünyevi yaşamda mutluluğa ulaştırmayı hedefleyen Yusuf Has Hacib, yalnızca yöneticilere ışık tutan öneriler sunmakla yetinmemekte aynı zamanda toplumsal düzenin sağlanması amacıyla da güderek toplumun genelinde sağlanacak düzen ortamının devletin yönetim yapısını şekillendiren temel yol olduğu vurgusunu sıklıkla yinelemektedir. Bu yönü ile her devirde ve her toplumda kabul gören değerler sunan Kutadgu Bilig’in yalnızca 11. yüzyılın sahip olduğu toplumsal, yönetsel ve siyasal yapı açısından değil günümüz koşulları açısından da yol gösteren bir rehber olarak yorumlanması gerekmektedir.

Yusuf, eserinde, birbirlerine sıkı sıkıya bağlı olduğunu düşündüğü birey, toplum ve devlet hayatının ideal bir şekilde işleyişi için gereken bilgi ve değerlerin neler olduğu, bunların ne şekilde elde edileceği ve nasıl kullanılacağı üzerinde geliştirdiği sorular ve cevaplar üzerinden nasihatler sunmaktadır. Manzum bir hikâye şeklinde kaleme alınan eserde (Karahan, 1988: 22), birey hayatının anlamını sorgulayan ve dolayısıyla da toplum-devlet yaşamının düzen ve işlerliğini sağlayan bir yaşam felsefesinin açılımları (Arat, 2006: 30) sıralanmaktadır. Eserde dört temel değer, dört sembolik karakter arasında geçen diyaloglar aracılığıyla işlenmektedir:

Kün-toğdı (Gündoğdu): Devletin en üst makamını temsil eden hükümdar; hukuk ve adalettir.

Ay-toldı (Aydoğdu): Hükümdarın vezirdir. Mutluluğu temsil etmektedir.

Ögdülmiş (Öğdülmiş): Öğütleri ile aklı temsil eden Ay-toldı’nın oğlu Öğdülmiş’tür.

Ogdurmuş (Odgırmış): İbadete adanmış yaşantısı ile dinin, akıbetin ve ölümün temsilcisidir.

Eserde akış şu şekilde işlemektedir; devlet hizmetine katılmayı çok isteyen genç, akıllı ve bir o kadar da bilgi dolu olan Ay-toldı, “*akılın kıymetini yalnızca akıllılar bilir...*” diye düşünerek, bir yakını vasıtasıyla dönemin has hacibi ile tanışmış ve onun aracılığı ile hükümdarın huzuruna kadar çıkmayı başarmıştır. Ay-toldı’nın bilgili, sakın ve zarif tavırlarından etkilenen hükümdar “*hizmet senden, ihsan benden...*” ödüllendirmesi ile onu veziri yapmıştır. Ay-toldı, ülkeye önemli hizmetlerde bulunduğu gibi devlet yönetimi ile ilgili görüşlerini de hükümdar ile sıklıkla paylaşmaktadır. Bir müddet sonra hastalanan Ay-toldı, ölmeden önce oğlu Ögdülmiş’i hükümdar ile tanıştırmış ve ona merhamet istemiştir. Hükümdar, Ögdülmiş’i emaneti olarak görmüş, yetiştirilmesi ve eğitimi üstlenmiştir. Akıllı ve bilgisi ile hükümdarın gözüne girmeyi başaran Ögdülmiş, hükümdarın veziri olmayı başarmıştır. Ögdülmiş’in karakterinden, öğütlerinden ve hizmetlerinden çok memnun olan ve onu kaybetmek istemeyen hükümdar, ona yardımcı olması ve gerektiğinde onun yerini alabilmesi için en az onun kadar güvenebileceği akıllı ve bilgili birini daha aramaktadır. Bu isteğini Ögdülmiş’e ileten hükümdar, Ögdülmiş’in akrabası olan Odgırmış ile tanışır ve onu devlet hizmetine almak için davet eder. Odgırmış ise kendini Allah’a ibadete adanmış ve toplum hayatından uzaklaşmıştır. Odgırmış’a göre hükümdarlık sonsuza kadar sürecek bir iş olmadığına ve asıl olan hepimizin bir gün öleceği olduğuna göre toplum ve devlet hizmetinde harcaacağı her dakika Allah yolundan uzaklaşmak demektir. Bu sebeple, Odgırmış, hükümdarın devlet hizmetine katılmayı kabul etmez. Bu düşünceler Ögdülmiş’i de etkileyince o da devlet hizmetini bırakıp kendini ibadete adanmış, ancak Ogdırmış herkesin yerinde kalmasının toplum ve devlete en hayırlı hizmet olduğunu söyleyerek buna karşı çıkmıştır. Hükümdar, Ogdırmış’ın ölümü sonrasında vezirleri ve Ogdırmış’ın da öğütleri sayesinde doğru kanunlar yapmış, ülkeyi ve toplumu düzene koymuş ve halkı refaha kavuşturarak mutlu bir yaşam sürmelerini sağlayabilmiştir.

Bir siyasetname olarak Kutadgu Bilig, Türk tarihinin pek çok coğrafyada, pek çok din-kültür ve uygarlığa yaşam verişinin izlerini taşımaktadır (Arslan, 1987: 8). Eser, yönetim tarihine katkısını, halka hizmet yolunda adalet, huzur ve esenlik gibi ilkeleri kapsayan en iyi yönetim şeklinin nasıl olması gerektiği sorusu üzerinden cevaplar aktarma amacı (Portlakkaya, 2009: 91) ile sunmaktadır. Bu amaç üzerinden medeniyetlere rehberlik eden Kutadgu Bilig nüshaları, eserin kabul gördüğü geniş coğrafya ve ilginin de kanıtı niteliğindedir.

1070 yılında, Karahanlı Türkçesi ve Uygur harfleri kullanılarak kaleme alınan Kutadgu Bilig yazılı metninin aslı mevcut olmayıp kaybolmuş durumdadır. İleriki tarihlerde çoğaltılan nüshalar; Viyana (Herat), Kahire (Mısır) ve Nemangan (Fergana) nüshalarıdır (Demirel, 2014: 56). Uygur Türkçesiyle kaleme alınmış olan Viyana Nüshası, 1439’da Afganistan Herat’da bulunmuş, Tokat’a ve oradan da İstanbul’a götürülmüştür. İstanbul’da dönemin Avusturya İstanbul konsolosu olan Oryentalist Joseph Von Hammer tarafından sahaflardan alınarak Viyana Milli Kütüphanesi’ne bağışlanmıştır. Arap harfleriyle yazılmış olan Mısır Nüshası, 1896’da Kahire’de Hidiv kitaplığında bulunmuş ve ünlü Türkolog W. Radloff tarafından Viyana nüshası ile karşılaştırılarak özel Uygur harfleri ile dökürülen metnin Almanca çevirisi ile 1891 yılında yayımlandığı bilinmektedir. Arap harfleri ile yazılan Fergana Nüshası, Profesör Zeki Velidi Togan tarafından Türkistan Nemangan kentinde bulunmuştur. Togan, görevi sırasında Nemangan’da ulaştığı Kutadgu Bilig nüshasına ait bir bölümü görevi dönüşünde bir rapor halinde Rus Bilimler Akademisi’ne sunmuş ve yayınlamıştır. Almancaya 1870 ve 1891 yıllarında, İtalyancaya 1933 yılında ve Rusçaya 1951 yılında çevrilmiş olan eser için 1942 ve 1943’te her üç nüshanın da tıpkıbasımı Türk Dil Kurumu’nca yapılmıştır (Mert, 2017: 180-183). Eser, günümüz Türkçesine Reşit Rahmeti Arat tarafından 1947 ve 1959 yıllarında olmak üzere iki parça halinde çevrilmiştir (Güler, 2005: 16).

Yukarıda sözü edilen her üç nüshanın Türklerin egemen olduğu bir coğrafyada bulunmuş olması eserin dönem itibariyle tüm Türk dünyasında etkili olduğunu göstermektedir (Yılmaz, 2002: 12). Eserin yayıldığı coğrafyanın genişliğine paralel olarak eserin isimlendirmelerinde de farklı tercihler yapıldığı görülmektedir. Çinliler *Hakanların Aynası*, Maçinler *Devletin Gözü*, İranlılar *Şehname-i Türkî* ve Turanîler *Kutadgu Bilig* isimlendirmesini tercih ederken *Kağanlara Nasihatname* isimlendirmesi de sıklıkla kullanılmaktadır. Bununla birlikte, eserin isimlendirilmesindeki çeviri tercihleri Kutadgu Bilig’in taşıdığı yönetsel değerin (Portlakkaya, 2009: 85) kanıtı niteliğindedir.

3. KUTADGU BİLİG’DE YÖNETİM DÜŞÜNÜ

Sözlük anlamı ile *düşün* zihinsel olarak şekillendirilen, canlandırılan nesne ya da olay olarak tanımlanmaktadır (TDK, t.y.). *Yönetim* ise, en basit tanımlama ile belirli bir amaç doğrultusunda gerçekleştirilen örgütlü çalışma veya örgütlenme biçimidir (Özer, 2015: 6). Bir toplumdaki ekonomik, sosyal ve siyasal örgütlenme şeklini ifade eden düşünceler bütünü olarak *yönetsel düşün*, mevcutta olan-olması

gereken, bozuk-hatalı olan ya da düzeltilmesi gereken şekilde üretilen ifadelerden oluşmaktadır (Güler, 2005: 7).

Yönetim, insanlık tarihi kadar eskilere dayanan bir bilim ve sanat olarak nitelendirilmektedir. Günümüz modern toplumunda yönetim; ekonomik, sosyal, kültürel, siyasal, psikolojik, sosyolojik, hukuksal vb. boyutlar altında tartışılmaktadır (Shafrits ve Hyde, 2016: 67). Bu türden bir kategorik ayrışmanın izlerine modern toplum ya da modern zamanın öncesinde doğrudan rastlamak mümkün değildir. Bu noktada tartışılan mesele daha çok siyaset, yönetim ve aralarındaki ilişki kapsamında şekillenmiştir (Güler, 2005: 7). Bu sebeple, makalede izlenen yol, Kutadgu Bilig'in yönetsel tartışmalar kapsamında mutlaka başvurulması gereken kült bir eser olarak ele alınması ve kaleme alındığı dönem ve şartlar esas alınarak genel bir yorumlamaya gidilmesidir.

Yönetim, en temel çerçevede, amaçların belirlenmesi-amaçlar doğrultusunda yapılacak işler, bu işlerde çalışacak kişilerin nitelikleri/belirlenmesi, maddi/beşerî tüm kaynakların amaca yönlendirilerek sürecin koordinasyonunun sağlanması ve sonuçların izlenmesi kapsamında işlemektedir. Akademik alandaki yeri; yönetim nedir, yönetici ne yapar, iyi bir yönetim/yönetici nasıl olmalıdır ve iyi yönetim ilkeleri nelerdir gibi sorular üzerinden özellikle son birkaç yüzyılda tartışılan yönetim düşüncesine dair izlere Kutadgu Bilig ekseninde kaleme alındığı 11. yüzyılda devlet yönetimi, birey-toplum ahlakı ve refah kapsamında daha geniş bir bakış açısı sergilendiği görülmektedir. Bu makalede, yöntem olarak, Kutadgu Bilig'in kurgusu içerisinde yönetime dair olan izleri sürebilmek için bürokrasi düşüncesi, yöneten-yönetilen ilişkileri, personel alanı, etik ve adalet başlıkları altında iyi yönetimin esasları sorgulanmış ve elde edilen çıkarımlar günümüz yönetsel yaşamı açısından başvurulacak bir referans olarak yorumlanmıştır.

3.1. Genel Olarak Bürokrasi Düşüncesi

Bürokrasi; kavramsal temeli, kurumsallaştırılması ve bilimsel tartışmalara dâhil edilirliliği yönünden, çoğu görüşe göre, Batı literatürüne özgülenen bir kavram olarak görülmektedir. Bununla birlikte, bürokrasinin tarihsel gelişimi incelendiğinde, ilk devletlerin ortaya çıkışı ve yöneten-yönetilen ilişkisinin belirmesinde Eski Mısır ve Çin örneğinin ticaret, din, sulama ihtiyaçları, artan nüfus ve savaş gibi etkenler vasıtasıyla idari-siyasi yapılanmalarda yazışma, kural ve denetim ihtiyacına dayalı olarak oluşturulan büroların doğuşuna kaynaklık ettiği ifade edilmektedir (Eryılmaz, 2013: 88). Batı'da bürokrasinin gelişimi ise Roma İmparatorluğu'ndan Orta Çağ'a ve mutlak monarşiden ulus devlete

uzanan çizgide memur ve yönetici sınıfının ortaya çıkışı ve toplum üzerinde artan gücü ile karakterize edilir olmuştur (Akçakaya 2016: 278). Bugün kullandığımız anlamı ile ilk kez Fransız fizyokrat Vincent De Gournay (1745) tarafından kullanılan bürokrasi kavramı, dönem itibariyle bürolar üzerinden yürüyen baskıcı idare şeklinin yani büronun-memurların varlığının ve bu yapının devamlılığının kamu yararının önünde tutulduğu bir düzenin ifadesi ve eleştirisi olarak (Abadan, 1959: 8-23) kullanılmaktadır. Bürokrasiyi kötü ifadelerden sakınan ve bürokrasi tartışmalarındaki analizlerin halen en etkili savunusu olarak başvurulan kaynak ise M. Weber'e ait olan *ideal tip bürokrasi* düzenidir. İdeal tip bürokrasi, aslında var olmayan, ancak ulaşılması ya da yaklaşıması istenen bir örgütlenme ve yönetim biçimini ifade etmektedir (Akçakaya, 2016: 284). Bu haliyle bürokrasi, yönetimde belirli kurallar dâhilinde işleyen bir hiyerarşik yapı ve bütünlüğü tanımlamakta ve yapının işlerliğini sağlayan memurları ifade etmesi açısından tüm organizasyonların genel karakteristiğini oluşturduğu ifade edilmektedir (Beyoğlu, 2022: 89). Organizasyonel yapılanmanın vücut bulmuş hali olarak tanımlanan bürokrasi, hiyerarşi ve otorite kavramları ile karakterize edilmektedir. Kişiyi en uygun olduğu görevde istihdam eden yönetim yapılanması olarak hiyerarşi ve farklı iş-sorumluluk türleri açısından çalışanları doğru işlerde görevlendiren makam olarak otorite makamı sistemin işlerliğini sağlayan unsurlardır. Bu yapılanma içerisinde otorite makamı tek başına yönetim olanağına sahip değildir ve kademelenme dâhilindeki farklı görevleri yerine getiren yardımcılardan destek alması gerekmektedir (Latham, 1953: 109). Bu gereklilik savunusu, yöneticiler tarafından başlangıçta kâtip ve daha sonraki dönemlerde ise muhasebeci, uzman vb. yardımcı çalışanların kullanılmasına dayanan geleneksel bir işleyişi ifade eder olmuştur (Schafritz vd., 2017: 219-220).

Geleneksel olarak, hiyerarşik örgütler, üst kademe yöneticilerinin erişim alanını genişletirken örgütü sınırlı bir bilgi ve beceriye bağımlı kılmaktadır. Bu düzen içerisinde gayrişahsî görev ve sorumluluk hatları tanımlanmakta, terfi ve atamalar liyakate dayalı olmakta, idarede kontrol ve katı disiplin kuralları uygulanmaktadır (Shafritz ve Hyde, 2016: 55-63). Tüm bu genel değerlendirmeler itibariyle hem yönetim hem de siyaset alanını ilgilendirmekte (Abadan, 1959: 9) olan bürokrasinin yalnızca Batı medeniyetlerince sahiplenilemeyeceği görüşü açıkça tartışılabilir durumdadır. Kaldı ki, tarihsel süreçte Doğu'da kurulmuş birçok devletin bu sistemsel mekanizmayı başarı ile kullandıklarına yönelik izlere siyasetnameler kapsamında ulaşıldığı görülmektedir. Bu

siyasetnameler arasında Kutadgu Bilig, bürokrasi tartışmalarının izlerini sürebilmek açısından önemli bir derinliğe sahiptir.

Kutadgu Bilig; makam sahipliği, makam sahibinin taşıması gereken nitelikler, devlet adamlığı, danışmanlar, idarede görevlendirilecek kişiler ve bu kişilerin nitelikleri üzerinden hükümdarlık ve devlet yönetimine ilişkin olarak bürokrasi olgusunun temel yapı taşları ile ilişkilendirilecek önemli bilgilere kaynaklık etmektedir.

Bu noktada genel hatları ile değerlendirilen, ancak ilerleyen başlıklarda geniş bir biçimde değerlendirme tabii tutulan yönetim, ideal yönetici-personelin nitelikleri, görev hiyerarşisi, yetki alanı, sorumluluklar, uzmanlık, çalışanların pozisyonu, çalışma şartları ve hakları bakımından Kutadgu Bilig, geniş bir hazine niteliğindedir. Kutadgu Bilig, bürokratik yapılanma olarak ifade bulan bütünsel düzenin izlerini iyi bir yönetim için gerekli yönetsel kademelenme sürecini devlet yönetiminde yer alan çalışanları tepe yöneticiden alt kademe çalışanlarına kadar tek tek sıralayarak yapmakta ve bu kademelenmede liyakat, yasallık ve gayrişahsiliğin izlerini sürmektedir.

3.2. Yöneten-Yönetilen İlişkisi

Yönetim tarihi boyunca tartışılan temel konulardan biri *iyi bir yönetici nasıl olmalıdır* sorusudur. Yönetme gücünü sahip olduğu *yetki* ve bu yetkiye dayanan *emir* vasıtasıyla kullanan (Tortop vd., 2012: 89) ve formel bir şekilde yönlendirme-koordine etme işlevlerini yerine getiren yönetici, otoritenin uygulayıcısı konumundadır. Bu temel tanımlamanın yanında J. R. P. French ve B. Raven, *Sosyal İktidarın Temelleri* isimli çalışmada beş tip güçten bahsetmektedir. Özel bir bilgiye dayanan güç *uzmanlık gücü*, sevgi ve hayranlık gibi bağlılık hislerinden doğan güç *karizmatik güç*, yöneticinin motive etme gücüne dayanan güç *ödüllendirme gücü*, dayanağını yasalardan alan güç *yasal güç* ve cezalandırmaya dayanan güç ise *zorlayıcı güç* olarak tanımlanmaktadır. Kaynağı ve işlevleri konusundaki tartışmalar süregelmeyle birlikte yönetici ister formel olsun ister informal, düzensizliğin içinde bile birlikteliği sağlayabilen güç olarak tanımlanmaktadır. Yetersiz bir yöneticinin tanımı Shakespeare'in ünlü *Macbeth* oyunu örneğinde Macbeth'in ordular üzerindeki kumanda gücünün zayıflayışı, saygı-hayranlığı yitirışı ve yarattığı tüm düzen ve kurumların lanetlenişi üzerinden işlenmektedir (Shafritz vd., 2017: 361). Kutadgu Bilig'de hükümdar formel gücünün yanı sıra yeri geldiğinde karizmatik, yeri geldiğinde ödüllendiren, yeri geldiğinde ise zorlayıcı güç kullanan bir yönetici konumundadır. Eserin kurgusu içerisinde hükümdarın en büyük

silahlı olan diyalog, sorun ve düşünceleri dinleme-anlama, katılım ve tartışma esaslarına dayandırılmaktadır.

Yöneten-yönetilen ilişkisi içinde hükümdar cömerttir, cömertlik ile çok sayıda insan ve asker toplar, bütünleşir ve ordusu dilediğine kavuşur. İhtiyatlılık, devletin ömrünü uzatır. Öyle ki ihmalkârlık ile birleşen zulüm devletin ömrü ve toplum düzenini kısa kılmaktadır. Yönetici insani davranış içinde olmalıdır, zulüm ile yöneten hükümdar devletine sahip çıkamaz ve yönetimi kısa soluklu olmaktadır (Arslan, 1987: 36-38).

Yönetim literatüründe otoritenin tanımı ve kabulü, emirlerin rıza yolu ile kabulüne dayandıran görüşler ekseninde iletişimin gücü ve amaç birliğine dayandırılmaktadır (Mcnally, 2018: 1). Kutadgu Bilig’de, yönetim meselesine diyalog ve katılım ekseninden bakılmaktadır ki hükümdar özellikle vezir *Ay-toldı* aracılığıyla yönetimde refah ve huzuru sağlayabilmiş gözükmektedir. Öyle ki, Kutadgu Bilig’de devlet yönetimine yönelik görüşler, devlet idaresinden toplum katmanlarına uzanan geniş bir boyutta ele alınmakta ve denge gözeten adilane bir yapı arz etmektedir. Türk yönetim geleneğine göre; Türk hükümdarlarının yönetme yetkisi bir lütuf değil, yerine getirilmesi zorunlu bir görev-sorumluluk niteliği taşımakta (Portlakkaya, 2009: 296) ve hükümdarın hem çalışanlarına hem de halka karşı sahip olması gereken vasıfları bulunmaktadır. Yusuf eserinde, hükümdara akıllı, bilge, filozof anlamına gelen *böğü* sözcüğü ile hitap etmektedir. Böğü, akıllı ve bilgisi sayesinde halkın başı olmuştur. Cesur (alp), yiğit (katıg), güçlü (kurç) ve davranışları ile güven veren hükümdar kanunları bilgi ile ele alır ve akıl ile yürütür. Egemenlik akıllı ve bilgili insana yakışmaktadır. Hükümdar eşitlikçi ve adil olmalıdır, adil kanunlar koymalı ve kanunlara sadece halk değil hükümdar da uymalıdır. Yusuf o tarihten yöneticilerin özellikleri ve temel görevlerine ve günümüzün adalet anlayışına vurgu yapmaktadır. Bu özelliklerin yanı sıra hükümdar acelecilik, inatçılık, hiddet, cimrilik ve yalancılık gibi unsurları da kendinden uzak tutmalıdır (Arslan, 1987: 36-38).

Kutadgu Bilig, yöneten-yönetilen arasındaki karşılıklı hak ve yükümlülükleri de sıralamaktadır. Ögdülmiş hükümdara “*Halk üzerinde senin üç hakkın var*” ifadesini kullanarak devam etmektedir: “*Birincisi, halk senin emirlerine hürmet etmeli ve bu emir ne olursa olsun derhal yerine getirmelidir. İkincisi, hazine hakkını gözetmeli ve borcunu vaktinde ödemelidirler. Üçüncüsü, senin dostuna dost düşmanına düşman olmalıdır*” (Çağbayır, 2016: 216). Doğan (2002), yöneten-yönetilen ilişkisinde gözetilen bu hak ve yükümlülüklerin, günümüz demokratik

sistemlerinde savunulan hukuk devleti, vergi verme ve ülkeyi iç-dış düşmanlara karşı savunma yükümlülüklerinden farklı olmadığını ifade etmektedir. Yine, yöneten-yönetilen arasındaki bu hak ve yükümlülük ilişkisi, Kutadgu Bilig'in yazılmasından altı yüz yıl kadar sonra Avrupa'da Thomas Hobbes tarafından *Toplum Sözleşmesi* kuramı olarak ortaya atılmıştır. Devletin varlık sebebini yöneten ve yönetilenler arasında yapıldığı varsayılan bir sözleşmeye dayandıran bu anlaşmanın toplumsal düzen ve yaşam güvenliği için insanların bazı haklarını devlete (*Leviathan*) devrettiği bu tür bir yaklaşımın, aslında Hobbes'dan yüzyıllar önce Yusuf Has Hacib tarafından öne sürülmüş olduğu görülmektedir (Doğan, 2002: 136).

3.3. Personel Alanı

Günümüz yönetim düşüncesinde, *personel fonksiyonu* olarak bir örgütte çalışanların tamamını ifade eden tanımlama (Koroğlu, 2010: 143) personel yönetimi ve yönetim geliştirme yaklaşımları çerçevesinde; liyakate dayanan işe alım ve terfi, pozisyon sınıflandırması, pozisyona uygun performans ölçütleri, performans değerlendirmesi ve hizmet içi eğitim gibi geliştirme süreçlerini kapsayan bir dizi faaliyeti içermektedir.

Demokratik bir devlet idaresi perspektifinde personel fonksiyonu, kamu yönetiminde görev alacak akıllı-bilgili kişiler bulmak ve devlet işlerini bu ehil kişilere gördürmek düşüncesi ile yöneten-yönetilen ilişkisinin temel unsuru olarak taraflar arasındaki karşılıklı hak ve yükümlülüklerin kaynağını oluşturmaktadır (Doğan, 2002: 136).

“Kullar üzerinde Bey'in o kadar hakkı var da Beyler üzerinde kulların hakkı yok mudur” (Çağbayır, 2016: 97).

Yönetimsel hiyerarşide en fazla güç ve yetkiye sahip olan *tepe yöneticisi*, eserde, karşılığını *Gündoğdu* karakteri üzerinden bulurken, üst yönetimin belirlediği temel amaçların gerçekleştirilmesi sürecinde hem alt hem üst yönetim hem de hükümdar-halk arasında adeta bir köprü görevi gören *kurmay* fonksiyonunu ise vezir *Ay-toldı* yerine getirmektedir.

“Ey devletli hükümdarım, halka baş olmak büyük bir iş ve ağır bir sorumluluktur, kaygısı çoktur. Bey'in veziri hükümdarın eli demektir. Onun işini bu el görür. Vezir ne kadar iyi olursa Bey o kadar rahat uyur. Vezir; soylu, akıl sahibi ve anlayışlı olmalıdır” (Çağbayır, 2016: 93-95).

Yönetim sürecinin *alt kademe çalışanları* olarak günlük faaliyetler, teknik ya da ticari işleri yerine getiren çalışanlar eserde kapıcı başı, hizmetçi, denetçi, yazıcı, hazinedar, çiftçi, tacir, cilacı, demirci,

avcı, ayakkabıcı, saray aşçıları vb. şekilde yer verilen görevliler olarak yer bulmaktadır (Çağbayır, 2016: 104-115).

20. yüzyılın son çeyreğinden itibaren, *personel yönetimi* adlandırması altında yürütülen yönetim süreci, bir örgütte çalışanların tamamını ifade eden insan kaynağı (Aldemir vd., 1998: 19) ve bu kaynağın temini, bilgi-yeteneklerine uygun işlerde istihdamı, eğitim ve gelişimine yönelik faaliyetler olarak günümüz yönetim dünyasında rekabetçi üstünlükleri sağlayacak bir stratejik süreç olarak tanımlanmaktadır (Mucuk, 2003: 318-319). Bu kapsam altında, çalışanlar açısından etik ve mesleki ilkelere de yer veren Kutadgu Bilig’de devlete hizmet eden iki tür çalışandan bahsedilmektedir. Bu çalışanlar ya işe küçük yaşta başlayan ya da yaş olarak ilerledikten sonra başlayanlar olarak sınıflandırılmakta ve personel seçimi-planlamasında makbul olan ise göreve çok küçük yaşlarda başlamak; töre ve davranış kurallarını öğrenmek, huzura girip çıkma adabını bilmek, işine zamanında başlayabilmek için erken kalkmak, işini planlamak olarak nitelendirilmektedir. Bu usul ve adap ile alt kademelerde yoğrulan çalışanlar eğitim işlevi ve başarımlar değerlendirme süreçleri kapsamında akıllı, dürüst ve isabeti işler ile ustalaşmakta ve daha üst görevlere (terfi) yükselebilmektedir (Çağbayır, 2016: 165).

Kutadgu Bilig’de hükümdar, verdiği tüm işlerde Ögdülmiş’i denemektedir. O’na bazen kızmakta bazen de onu övmektedir. Ögdülmiş her iki halde de işlerinde aksaklık ya da gevşeme göstermemektedir. Yaptığı işin kendisine devlet hizmeti adına verilen bir emanet olduğunu bilmekte ve emanete ihanet etmemektedir. Öyle ki, başarılı bir staj devresini geride bıraktığı ve işin ehli olduğuna karar verildiğinde kendisine asli görevi teslim edilmiştir (Çağbayır, 2016: 72-73).

“Beyler, işi, işe ehil; bilgili, doğru ve dürüst kişilere vermeli, bu kişileri memuru seçmelidir” (Çağbayır, 2016: 72-73).

Kutadgu Bilig’de ele alınan devlet görevlileri olarak en önemli kişiler, hizmet etmeye hazır ve çalışmaya istekli, vezir ve başkomutan olarak ifade bulmaktadır. Vezir, hükümdarın baş danışmanıdır; âlim, zeki, hesap bilen, yazı bilen, çok sayıda dilleri bilen-konuşabilen kişidir (Çağbayır, 2016: 97). Başkomutan, seçkin ve üstün özelliklidir. Düşmana karşı zafer kazanabilmek için Bey’e iyi bir ordu komutanı gerekir. Bu kişi çevik, sert, deneyimli ve olgun yürekli bir askerdir. Onun tüm askerleri dost ve silah arkadaşısıdır, askerlerine karşı cömert olmalıdır. Çok askere gerek yoktur, ancak seçme asker gereklidir. Eğer düşman ile başa çıkmak imkânı yoksa anlaşma yoluna gidebilmeyi bilmelidir (Çağbayır, 2016: 99-100).

“Ey devletli hükümdar! Şu iki iş büyüklüğün atıdır. Biri vezirlik, diğeri ordu kumandanlığı; biri kılıç tutar, biri kalem. Memleketin düzenini ve dizginini bu ikisi ellerinde tutar. Bu ikisi el ele verirse kim koparabilir” (Çağbayır, 2016: 100).

“Kılıç ve güç ile herhangi bir memleketi almak mümkündür, ancak memleketi tutan kalemdir. Hâkimiyet şiddet ve intikamla uzun yıllar sürmez. Hangi şehir ve eyalet kalemlerle idare edilirse, orada herkes kendi arzu ve nasibini bulur” (Çağbayır, 2016: 109).

Kutadgu Bilig’de hükümdarına yardımcı olan diğer kamu görevlileri ise şöyle sıralanmaktadır. Ülkeler arasındaki ilişkileri yürüten, hükümdarın yüzünü kara çıkarmayacak seviyede akıllı, temkinli, söz sanatları ve dil bilen, satranç bilen “elçi”dir (Çağbayır, 2016: 107). Bey, ne kadar bilgili olursa olsun emirlerini yazmak için yazıcıya ihtiyaç duymaktadır. Bey’in gizli bilgilerini bilen bir görevli vezir ise diğeri de bunları kaleme döken “yazıcı”dır. Bu sebeple yazıcı sır tutmasını bilmelidir.

“Ülkeler kılıçla alınır kalem ile tutulur. Yasalar yazılı olur ise bağlayıcı olur. Kalem, bilgi ve akıl ile ilgilidir. Ebedi ve yasal bir memleket için kılıç ile zapt kalem ile tanzim gerekmektedir” (Çağbayır, 2016: 108-109).

Beylerin bir diğer yardımcısı “hazinedar”dır. Bey, devlet hazinesini hazinedarına itimat ederek teslim eder. Bu göreve güvenilir; gözü tok, mal hırsı taşımayan, haram ile helali ayırt edebilen bir kişi vakıf olursa devletin geliri korunmuş olur (Çağbayır, 2016: 109-111). Böylece Kutadgu Bilig, devletin inşa ve istikrarı sürecinde devlet hazinesi ve yönetimini daha etkin kılma (Gürkan, 2014: 58) yönündeki görüşlere de yer vermektedir.

Kutadgu Bilig’de personel fonksiyonu ve liyakat meselesine dair görüşler, günümüz kamu yönetiminde kişisel ilişkiler veya siyasi bağlar yolu ile kişi ya da kurumlara menfaat sağlanması olarak bürokrasiyi kontrol etme çabalarının temel araçlarından biri olarak tanımlanan *nepotizm* (Yıldırım, 2013: 358-360) meselesini reddeden izlerin kanıtı olarak yorumlanabilmektedir. Yönetimi siyasetin dışında tutmak ve yağma sisteminin önüne geçebilmek için personel seçimini kamu hizmetlerine girişte liyakat ilkesine dayandıran bakış açısı, Kutadgu Bilig’de personel seçimi şekil ve şartlarının önemi olarak karşımıza çıkmaktadır.

3.4. Bireysel Ahlak Temelinden Yönetmel Etiğe Uzanan Değerler

Kutadgu Bilig, birey yaşamının amacını tahlil ederek hem ilahi hem dünyevi hayatta mutluluğa erişebilmek için gereken yolu göstermek amacı ile kaleme alınmış bir eserdir. Yusuf, Orta Asya’da yaşanan iç mücadeleler sonucunda yozlaşmış olduğunu düşündüğü birey-toplum ahlakına ilişkin ilkeleri yeniden düzenleme amacı ile bireyin toplum ve devlet içindeki yeri, görevleri, hak ve sorumluluklarını sorgulayan bir yaşam felsefesi sunmaktadır (Görüşük, 2015: 88). Arslan (1987)’a göre Kutadgu Bilig, değer yozlaşması içerisine düşmüş bir toplumda, sarsılan ahlaki değerleri siyasi değerler ile ilişkilendirerek yeniden tanımlayan; Türk nesilleri ve devletleri üzerinden gelecek nesillere ve gelecekte kurulacak yeni devletlerin yöneticilerine sunulan sistemli bir etik anlayışı sunmaktadır. Bu doğrultuda, Kutadgu Bilig’de işlenen ahlak temasının makale kapsamında ayrı bir başlık altında inceleme-tartışma konusu olması gerektiği düşünülmüştür.

Kutadgu Bilig’de sosyal eşitlik-adalet ve adil yönetim-yönetici kavramları temelinde tartışılan ahlak meselesi, yönetmel faaliyetlerde gözetilmesi gereken ilke ve kuralları tanımlar nitelikte bir *yönetmel etik* (Saylı ve Kızıldağ, 2007: 233) anlayışı sunmaktadır.

Etik ve yönetim ilişkisi, her biri ayrı sorumluluklar gerektiren dört dereceli bir hiyerarşisi içinde bulunmaktadır. Bireysel ahlak olarak tanımlanan ve doğru ile yanlışın ayırt edilmesine dayanan *kişisel etik* hiyerarşinin ilk düzeyini, kamu görevlilerinin kendi mesleki sınırları içerisinde hareket etmelerini sağlayan *mesleki etik* ikinci düzeyi, örgütsel düzeyde sahip olunan kural ve prosedürlere uygun hareket edilmesini ifade eden *örgütsel etik* üçüncü düzeyi ve birey-toplumun bütününün düzen ve gelişimini sağlayan *sosyal etik* ise dördüncü düzeyi oluşturmaktadır (Schafritz vd., 2017: 182).

Yusuf’un Kutadgu Bilig’i ahlak prensipleri ve yönetim-siyaset sistemini akıl, bilgi, eylem ve mutluluk ilkeleri üzerine inşa etmektedir (Arslan, 1987: 21). Bireysel ve toplumsal yaşamın ihtiyacı olan temel erdemi *bilig* (bilgi) olarak belirleyen Yusuf, akıldan türeyen bilginin akıl-bilgi birleşimi şeklinde eyleme geçmiş şekilde ele alınması gerektiğini vurgulamaktadır (Arslan, 1987: 27). Bir kişinin bir işi, sadece yeterince bilgi sahibi olduğu durumda doğru şekilde yerine getirebileceği görüşü doğrultusunda bilgi ile birleşen yönetmel eylemlerin öneminin vurgulandığı yorumuna da varılabilmektedir.

“Âdem dünyaya indiğinden beri ulu makamlar bilgili kişilere nasip olmuştur. Akıllı ve bilgili Beylerin olduğu yerde bilgisizlerin çıkardığı kargaşayı bertaraf etmek için başvurulabilecek en son çare kılıçtır” (Çağbayır, 2016: 5-6).

Yönetim bilgi, sorumluluk, anlayış, eşitlik, adalet, hümanizm, emeğe saygı gibi etik ilkeleri içerisinde barındıran bir faaliyettir. Eserde Yusuf'un en büyük kaygılarından biri, *kılgı* (eylem) yani akıl ile birleşen bilgiyi eyleme dönüştürebilmek olmuştur. Yusuf'un bazen *sinama* şeklinde isimlendirdiği faaliyet, aksiyona geçmektir. Kaldı ki eser, bütünü bakımından pratik ahlak ile ilgilidir. Eserde teorik olarak nitelendirilebilen düşüncelerin pratik endişeler kullanılarak işlendiği görülmektedir. Eserde, eyleme geçen kişi *sinanmış kişi* yani bir diğer tabiri ile tecrübeli adamdır. Tecrübeli adam, bilgi ve akıl ile donanmıştır. Yusuf, okuyucularını, sinanmış kişiyi dinlemeye davet etmektedir. “*Neguter işitgil sinanmış kişi; sinanmış kişinin pişik oliši*” (Sinanmış kişinin dediğini dinle, onun işi mükemmeldir) (Arslan, 1987: 25). Bu noktada, devlet idaresinin diğer tüm yönetsel faaliyetlerden farklı bir eylem işi olduğu ve yöneticilik görevinin özel bir kamu sorumluluğu gerektirdiği ifade edilmektedir.

Akıllı, bilgili ve tecrübeli yöneticinin bir diğer erdemi *könilik* yani adaletli olmasıdır. Etik kavramının temel değerlerinden olan yasallık ilkesi, Kutadgu Bilig'de, hükümdarın temel görevlerinden birinin halkını adalet ve doğruluk ile yönetmesi şeklinde dile getirilmektedir. Bu yargıdan yola çıkılarak *iyi bir yönetici nasıl olmalıdır* sorusunun Kutadgu Bilig'de yer alan cevabı; yönetenin yönetilene karşı adalet (könilik), iyilik (edgölük), bilgelik (biliglik), akıllılık (ukuşlug), merhamet (bağırsak), sabır (serimlig), cömertlik (akı) içinde olması ve onları güven-refah içinde yaşatacak şartları sağlaması (Arslan, 1987: 27) şeklinde sunulmaktadır.

“*Bilge hükümdar tecrübe ederek öğrenir, uzun zaman hüküm sürmek isterse kanunu adil uygulamalı, halkına cömert, temiz ve iffetli olmalıdır*” (Çağbayır, 2016: 81-82).

Bir işi yapabilme hak ve yetkisine sahip olabilmenin temel şartı olan *yeterlik*, Kutadgu Bilig'de ehil olma teması, *olgun insan* kavramı ve onu betimleyen daha birçok erdem ile açıklanmaktadır. Olgun insan, her türlü bilgiyi edinmenin yanı sıra okumalı, güzel yazmalı, bütün alfabe ve dilleri bilmeli, şiir yazmalı, matematik ve geometri öğrenmeli, astronomi-tıp bilmelidir. İçinde yaşanan çağın bilim dallarını oluşturan alanların yanı sıra Türk dünyasına özgü avcılık teknikleri, kuşçuluk, ok atma, çöğen ve satranç oyunları gibi becerilere ait ifadeler de bireyin sahip

olması gereken donanımlar yani yeterlik işaretleri (Arat, 2006: 26-34) olarak ifade edilmektedir.

Kutadgu Bilig’de yer alan bir diğer temel değer olan *kut* (egemenlik) anlayışı, eserin isimlendirilmesinin yanı sıra Türk yönetim tarihi boyunca devlet egemenliğine sahip olma çabasında da sıklıkla göze çarpmaktadır. Göktürk Yazıtları ve Uygur Türkleri başta olmak üzere Türk dilinin en eski siyaset terimlerinden biri olan *kut* sözcüğü *Divanü Lügati’t-Türk*’de Arapça *devlet* kelimesiyle karşılanmaktadır. Bunun gibi, Kutadgu Bilig’de hükümdara hitap edilirken kullanılan, “*Ay İlig kuti, Ay ilig baka kör seningde oza; beg erdi atang ilde erk türk tüze*” (Ey hükümdar, bak, ülkeyi senden önce yöneten senin baban idi) ifadesi, *kut* yani egemen hükümdar bilgisinden yola çıkıldığı ve bu bakış açısı ile Kutadgu Bilig’in *devlete erişme bilgisi* şeklinde tercüme edilebileceği yönünde yorumlamalara da yol açmaktadır. Öyle ki, *kut* denilen yönetme yetkisi herkese verilmez. Kut, erdem, bilgi ve akıl ile tutulur. Kut ve devlet erdem ister. Göktürk Yenisey yazıtlarında kullanılan “*Er erdemini için*” yani erdemim olduğu için iktidara geldim ifadesi devlet yönetimi içinde erdeme verilen değeri göstermektedir. Dede Korkut Kitabında yer alan “*Taht vergil erdemlidir*” ifadesi ve Osmanlı devlet hayatında erdem iyesi hükümdarları üstün kılan özelliği göstermektedir (Arslan, 1987: 42-43). Tüm bu temel değerler itibarıyla Kutadgu Bilig, halka ve devlet idaresine faydalı olma amacı güden bütünsel bir etik anlayışının izlerini taşımaktadır.

3.5. Adalet Anlayışı

Kutadgu Bilig’de adalet *köni* kelimesi ile ifade edilmektedir. Eserde könilik hükümdar *Gündoğdu* tarafından temsil edilmiştir. Gündoğdu, kendini tanıtırken “*Ben doğru yasayım*” cümlesini kullanmaktadır (Çağbayır, 2016: 32). Öyle ki hükümdar hem adalettir hem de adalet ile idare edendir. Devletin sağladığı adalet, toplumsal düzeni sağlayan devlet gücünün göstergesidir. Bu yönü ile Kutadgu Bilig’de yer alan ipuçları devleti adalet ile tanımlar niteliktedir.

Kutadgu Bilig’de Gündoğdu adlandırması hükümdarı güneşe benzeterek tanımlamak amacıyla kullanılmıştır. Hükümdar doğan bir güneştir. Nasıl ki güneşin ışığı tüm dünyayı aydınlatırsa hükümdar da her sözü ve hareketi ile halkı ve memleketi için aydınlığı sağlayabilmelidir. Güneş, adaletin her türden karanlığı yok etmesi demektir, onun adaleti her yeri ve herkesi kapsamaktadır (Başer, 2006: 109). “*Güneşin durağı sabittir, yerinden oynamaz, temeli sağlamdır. Hükümdarın parlaklığı ve durağı sayılan adaleti hiç değişmez. Güneşin içi doğrulukla dolu olduğu*

gibi devletin temeli de doğruluk üzerine kurulmalıdır” (Çağbayır, 2016: 34-35).

Hükümdar bir gün Ay-toldı’yı huzuruna çağırır. Ay-toldı içeriye girdiğinde hükümdar kaşlarını çatmış, bir elinde bıçak bir yanında şeker ve bir yanında zehir ile üç ayaklı bir tahtta oturmaktadır.

“Söyle bana niye şaştın? Kaşımın çatıklığı ve zehir yargı için karşıma çıkarılan zalimlere, şeker ise haksızlığa uğrayanlara sunduğum adalettir. Hak arayan için işi uzatmaz keser atarım. Gerek evladım gerek akrabam olsun yasalar karşısında benim için birdir” (Çağbayır, 2016: 31-34).

Taht, birbirine bağlı üç ayak üzerinde durmaktadır. *“Üç ayak üzerinde duran sarsılmaz, ancak biri eğrilirse diğer ikisi de durmaz. Bu tahtın dengede durmasını sağlayan adalettir. Eğrilik adaletin sonudur. Devlet adalete dayalı değil ise eğriliğin sonu devletin yıkımıdır. Devlet idaresi ve adalet iç içe geçmiş demektir” (Çağbayır, 2016: 33).*

Kutadgu Bilig’de köniliğe uymayan davranışlar da sıralanmıştır. Bunların başında ihmal ve zulüm gelmektedir. Bu ikisi devlet düzeninin bozulmasına sebep olarak gösterilmektedir. *“Kanunları doğru uygulamak halkı zulümden korumak demektir. İhmalkâr yöneticiler ülkelerini harap etmiştir. Kanun su gibidir, zulüm ise ateş” (Çağbayır, 2016: 88).*

Kutadgu Bilig’de adalet temasının izlerine toplumsal refah ve huzur ile ilişkilendirilmesi noktasında da rastlanmaktadır. Eserde, devlet hizmetinde bulunanlara emeğinin hakkının ödediği ve aynı zamanda toplumun yardıma muhtaç olan kesimlerinin korunup kollandığı adil bir düzen (Doğan, 2013: 83) gözetilmektedir. Eğer *“halkın serveti kapanın elinde kalırsa devletin de düzeni bozulacaktır” (Çağbayır, 2016: 92-93).*

“Halk içinde yoksulu koru, yoksulu korursan orta halli olur. Orta halli kendisini toplarsa zengin olur... Muhtaçlara yardım et, birçok yetim, dul, aciz, kör, kötürüm ve topallar vardır. Helal dünyalık kazan ve fakirlere dağıt, insanlara yardımda bulun. Böylece ülke zenginleşmiş olur, düzene girer” (Çağbayır, 2016: 216).

Tüm bu değerlendirmeler ışığında Kutadgu Bilig’de tarif edilen devletin adalet ile tanımlandığını söylemek mümkündür. Adalet hem halkı hem de hükümdarı bağlayıcı niteliktedir. Öyle ki hükümdarın egemenliği mutlak olmayıp, sınırlandırılmıştır. Hem tanrıya hem halkına karşı sorumlu olan hükümdar devlet yönetimindeki gücü veziri ile de

paylaşmaktadır. Nitekim vezir Ögdülmiş pek çok emirler çıkartmış ve bunları yaparken halkın görüşünü almayı da ihmal etmemiştir. Çalışanlarını da başarılarına göre yükseltmiş olan Ögdülmiş’den hiçbir uygunsuz karar çıkmadığı için ülke düzene girmiş, devlet ve yönetimin temeli sağlamlaşmıştır (Çağbayır, 2016: 73-74). Vezirin hükümdarın en yakın danışmanı olması ve vezirlik makamına olan ihtiyacın zorunluluğu eserde süreklilik arz etmektedir ve adalet teması ile perçinlenmiştir (Çağbayır, 2016: 124-125).

“Seni bulmam bana Allah’ın bir lütfu oldu. Zulme engel olmama, adaleti yerine getirmeme ve her türlü iyiliğe sen sebep oldun. Keşke senin bir eşin daha bulunsaydı, sen yalnız olmasaydın da tüm yük senin üzerinde kalmasaydı. Akrabaların arasında senin yolunu izleyecek var mıdır, soruştur” (Çağbayır, 2016: 125).

Kutadgu Bilig, devlet idaresi, ahlak ve adalet ilişkisinin ne derece önemli olduğunun açık bir örneğidir. Toplum ve devlet yaşamının adaletli biçimde yönetiminin nasıl sağlanabileceği üzerinde var olan bir arayış ve bu arayış sonucunda ulaşılan cevaplar bütünü aracılığıyla kıymetli bir referans olma niteliği gösterdiği ortadadır.

4. KUTADGU BİLİG’DE İŞLENEN YÖNETSEL FELSEFENİN GÜNÜMÜZ DÜNYASINDAKİ YERİ

Türk coğrafyasında, Türk kültür-geleneği içinde, Türk bilgeliliğinin bir ürünü olarak doğan Kutadgu Bilig, kaleme alınışından bin yıl sonrasında yönetim dünyasına katkıları bakımından Doğu ve Batı ayrımının gözetilemeyeceği evrensel bir nitelik göstermektedir. Eserde işlenen yönetsel felsefe modern yönetim dünyasındaki tartışmalara kaynaklık eden ne kadar kavram ve teori varsa kapsamı bakımından önemli bir rehber niteliği taşımaktadır. Birey ve ahlak temasından yola çıkarak toplum ve devlet düzenine uzanan değerleri ile hükümdar hâkimiyetinin kaynak ve kalıcılığını toplumun barış, hoşgörü ve huzuruna dayandırmakta ve devlet yönetiminde nelere dikkat edilmesi gerektiği sorusu yöneten-yönetilen ilişkileri ekseninde açıklanmaktadır.

Akıl ve bilgi ile yoğrulmuş bir eylemlilik felsefesi temelinde karşılıklı diyaloglar üzerinden kurgulanan eser, ileri sürdüğü görüş ve önerilerin günümüz yönetim dünyasındaki durumu açısından incelendiğinde, aşağıda yer verilen Tablo 1 kapsamında detaylı bir incelemeye tabi tutulmuştur. İnceleme sonucunda Kutadgu Bilig’de yönetime dair olarak ileri sürülen görüş ve önerilerin farklı adlandırma ve uygulamalar altında ve yeni anlam içerikleri kazanarak geçerliliklerini

sürdüğü, daha açık bir ifade ile bahsi geçen kavramların Kutadgu Bilig'in kapsamı içinde zaten var olduğu görülmektedir.

Tablo 1: Kutadgu Bilig'de İşlenen Görüş ve Önerilerin Modern Yönetim Dünyasındaki Durumu

Kutadgu Bilig'de Yer Alan Felsefe	Modern Yönetim Dünyasındaki Geçerliliği	Günümüz Uygulamaları
Bireysel ve Toplumsal Ahlak	Yönetimsel Etik	Etik ve Mesleki İlkeler
Bilig (Bilgi)	Bilimsel Yönetim	Bilimsel Karar Verme
Sinanmış kişi (Olgun insan)	Liyakat	Personel seçimi
Devlet teşkilatı	Bürokrasi, hiyerarşi	Organizasyon şemaları
Görev dağılımı	Uzmanlaşma	Amaçlara göre yönetim
Devlet hizmetindeki görevliler	Çalışan seçimi, terfi, eğitim	İnsan kaynakları yönetimi
İdeal devlet adamı (Kün-toğdı)	Liderlik	Liderlik yaklaşımları
Vezir (Ay-toldı, Ögdülmiş)	Kurmaylık	Danışma
Halk-devlet birlikteliği	Sosyal devlet	Ekonomik ve sosyal refah, fırsat eşitliği
Baskıcı olmayan-danışan hükümdar	Demokratik devlet	Hak, özgürlükler ve adalet
Könilik	Adalet	Hukukun üstünlüğü
Danışma	Yönetişim	Katılım, şeffaflık
Hükümdar-çalışan birlikteliği	Yönetimsel etkililik	Takım çalışması, çatışmaları önlemek

Kaynak: Tarafımdan Oluşturulmuştur

Kutadgu Bilig’in temel değerlerinden biri olan ahlak teması günümüzde etik tartışmaları ekseninde ele alınmaktadır. Gerek kamu sektörü gerekse de özel sektörde örgütler bazında iç ve dış paydaşlar ile yürütülen ilişkilerin güven temelini oluşturan etik kavramı; adalet, eşitlik, dürüstlük, tarafsızlık, sorumluluk, şeffaflık, açıklık, emeğin hakkını ödeme ve yeterlilik gibi ilkelerin hayata geçirilmesine aracılık eden *yönetimsel etik* kavramlaştırması altında yönetsel eylemlilikte uyum gösterilmesi gerekli görülen ilke ve kurallar bütünü olarak tanımlanmaktadır. Böylece ahlak ve değerler teması günümüzde örgütsel düzleme de taşınmış bulunmakta (Saylı ve Kızıldağ, 2007: 232-235) ve Kutadgu Bilig’in ana temasını oluşturan ilkeler-değerler günümüzde yönetsel yaşamın düzen ve işlerliğini sağlayan temel ilkeler olarak güncellik kazanmaktadır.

Kaleme alındığı dönem itibariyle hem dünyevi hem devlet hem de dini hayat gözetilerek mutlu olmak için gereken yolu gösteren Kutadgu Bilig’de, öğütleri ile akıllı ve bilgiyi temsil eden Ögdülmiş karakteri üzerinden birey, toplum ve devlet hayatının ideal bir şekilde işleyişi için gereken bilginin ne olduğu ne şekilde elde edilmesi ve nasıl kullanılması gerektiği üzerinde sorular ve cevaplar geliştirilmektedir. Bilgi teması, 20. yüzyıla gelindiğinde, Taylor ile yönetim tarihinde çığır açan dönem olan *Bilimsel Yönetim* düşüncesine kaynaklık eder hale gelmiştir. Akla ve bilgiye dayanan bilimsel çalışma, en ilkel işler için bile bir bilim bulunduğu varsayımından hareketle yönetim ve üretimde verimlilik ile özdeşleşmiştir. Çalışma yaşamında her iş için o işi en iyi şekilde yerine getirecek kişilerin seçimi ve gelişi güzel değil bilimsel çalışmanın (Taylor, 1919: 11-12) gerekliliği yönündeki çıkarımlar yönetim tarihine yön verir hale gelmiştir. Günümüzde, bilimsel karar vermenin özellikle yöneylem araştırması ile disiplinler arası bir bilim olarak tanımlandığı görülmektedir.

Eserde *sinanmış kişi* yani bilgi ve akıl ile donanmış, halk için gayretle çalışan tecrübeli adam, olgun insan şeklinde tasvir edilen kişinin günümüz yönetsel yaşamında liyakat kavramı ile yaşam bulduğu görülmektedir. Bir şeyi, bir işi yapmaya layık olma, ehil olma, hak etme, hakkını verme anlamlarında kullanılan liyakat, yönetim tarihi boyunca her türden yönetsel teşkilatlanmada gerekli olan tecrübe ve yeteneğe olan gereksinimin ifadesi olarak yer bulmaya devam etmektedir.

Kutadgu Bilig, içinde barındırdığı birçok unvan ve meslek itibariyle bürokrasiyle de ilgili gözükmektedir. Eserde bürokrasi devlet yönetimiyle ilişkilendirilmekte ve bürokrasinin etkin şekilde yönetimi için hiyerarşik basamaklar ve unvan bazında yetkinlikler

tanımlanmaktadır. Günümüz yönetsel yaşamında örgütsel yapının formel halini ortaya koyan organizasyon şemaları, bir örgütsel yapılanma içerisindeki hiyerarşi basamakları, bu basamaklara karşılık gelen yetki-sorumluluk hatları, ast-üst ilişkisi ve iş bölümü alanlarının ifade biçimi olarak kullanılmaktadır. Bu doğrultuda günümüzde *Amaçlara Göre Yönetim* adı altında sıklıkla başvurulan, 1950'li yılların başında P. F. Drucker ile gündeme taşınan, ast-üst ilişkisi içerisinde hedef ve görev-sorumluluk alanlarının belirlenmesi sürecini ifade eden yaklaşım, bürokratik yapıları örgüt hedefleri doğrultusunda canlandırdığı gibi yine aynı hedeflere ulaşabilmek için herkesin bilgi, yetenek ve tecrübeleri kısacası donanımları dâhilinde uzmanlaştığı görev alanlarında çalışması anlamında uzmanlaşma kavramını işler hale getirmektedir.

Kutadgu Bilig devlet hizmetindeki görevlileri, ast-üst ilişkisi içerisinde bir organizasyondaki tüm çalışanları ifade edercesine, günümüz insan kaynağı organizasyonlarının kökenini teşkil eden bir şekilde sıralamaktadır. İnsan kaynakları yönetimi adı altında iş süreçlerinin analizini çalışan seçimi, işe uyum, eğitim, ücretlendirme, terfi, performans ve kariyer yönetimi ile ilişkilendiren günümüz planlama faaliyetleri yönetsel süreçlerin en güçlü kaynağının insan olması sebebiyle Kutadgu Bilig'in yönetsel örgüsü ile paralellik göstermektedir.

Kutadgu Bilig, günümüzde liderlik adlandırması altında tartışılan temel vasıfları Kün-toğdı karakteri üzerinden sıralamaktadır. Belirli yaklaşımlar altında günümüzde çok sayıda çalışmaya konu edilen liderlik vasıfları temel olarak akıl, doğruluk, inandırıcılık, güvenilirlik, iletişim, hoşgörü, empati, alçak gönüllülük, etki sahibi olma, karizmatik güç, motive etme vb. nitelikler üzerinden kapsayıcı bir tutum sergilenmesinin gerekliliği şeklinde ortaya çıkmaktadır.

Yönetimde kurmay fonksiyonunun önemi Kutadgu Bilig dâhilinde vezirler Ay-toldı ve Ögdülmiş karakterli aracılığıyla somutlaştırılmaktadır. Hükümdar ile sürekli istişare içerisinde olan vezir fonksiyonu yönetim biliminin tarihsel gelişimi içerisinde kurmay (danışma) fonksiyonu olarak somutlaşmıştır. Günümüzde ise karmaşıklaşan organizasyonlar ve özellikle bilgi-iletişim teknolojilerinde yaşanan gelişmeler ile hiyerarşik yöneticilere yardım ve danışma hizmeti yürüten kurmaylar, yöneticinin yetki kullanımını daha etkili bir şekilde yerine getirmesine aracılık etmektedir.

Kutadgu Bilig'de işlenen ve kamu yönetiminin tarihsel gelişimi ile siyasi tarih boyunca vatandaş-devlet ilişkilerinde sıklıkla gündeme taşınan konular yasallık, hukuk devleti ilkesi ve demokratik-sosyal devlet idealidir. Halkın devlet ve kamu yönetiminden beklentileri şeklinde açığa

çıkan temel hak ve özgürlüklere saygı, adalet, hukukun üstünlüğü gibi temel ilkeler ile beslenen fırsat eşitliği ve ekonomik-sosyal refah beklentisi günümüz yönetsel ve siyasal yaşamında halen tartışılan ve eylemlilik talep eden konular arasında yer almaktadır.

Yönetsel faaliyetler ve özellikle karar verme süreçlerinde bu süreç ve kararların etkilerinden etkilenen her aktörün süreçlere katılımı ideali üzerinden günümüzde kamu sektörü-özel sektör ve sivil toplumu aynı masada buluşturmaya çalışan yaklaşım olarak *yönetişim* Kutadgu Bilig'de hükümdarın vezirine danışması, vezirin halk ile hükümdar arasındaki köprü olma rolü aracılığı ile işlenmektedir. Bu birliktelik, aynı zamanda, günümüzde sıklıkla dillendirilen takım çalışması, açıklık, şeffaflık, birlikte karar alma ve çatışmaları önleme gerekliliğinin izlerinin habercisi olarak görülmektedir.

Günümüzde işletme yönetimi alanında da karşılığı bulunan bu ilkeler Kutadgu Bilig konu alınarak bundan sonra yapılacak çalışmalarda birey-toplum ve devlet-yönetim ekseninden yola çıkılarak yapılacak değerlendirmelerin gerek kamu yönetimi gerekse de işletme yönetimi adına bütüncül bir bakış açısı taşıması gerektiğini düşündürmektedir. Kanımca, bundan sonra yönetsel ekseninde yapılacak çalışmalarda Kutadgu Bilig'in salt devlet yönetimi ve kamu idareleri perspektifinde tartışılmasından ziyade işletme yönetiminde de tartışılabilirliğinin önu açık gözükmektedir. Öyle ki, eserde işlenen ne kadar konu varsa aslında köken itibariyle mesele insan unsurudur ve insan unsurunu köken alan her türden soru Kutadgu Bilig dâhilinde yanıt bulunabilir niteliktedir.

5. SONUÇ

İlk Türk-İslam devleti olan Karahanlılar döneminde Yusuf Has Hacib tarafından kaleme alınan Kutadgu Bilig, birçok coğrafyada hüküm süren binlerce yıllık Türk tarihinde, yaşanan birçok din, dil, kültür ve uygarlık değişimlerine rağmen sahiplenilen ve günümüze ulaştırılan kıymetli bir hazinedir. Siyasetname türünde kaleme alınan eser, eski dönemlerde doğu medeniyetinde örneklerine sıklıkla rastlanan ve devlet adamlarına iyi bir yönetim düzeninin oluşturulması amacıyla pratik öğütler veren siyasetnameler ile benzerlik göstermekle birlikte Türk kültürü ve geleneğini yansıtmaları bakımından özgün bir konuma sahip bulunmaktadır.

Türk kültür ve devlet geleneğinin en önemli miraslarından biri olan Kutadgu Bilig, yalnızca kaleme alındığı döneme değil günümüz toplumu ve yönetsel yaşamına ışık tutan ve karşılaşılan sorunlara pratik çözümler sunma kabiliyetine sahip olan geniş bir perspektife sahiptir. Bu

sebeple eser, değerini ve geçerliliğini devam ettiren bir başucu kitabı niteliğindedir. Yusuf Has Hacıb, kitabında iyi bir yönetim ve yönetici nasıl olmalıdır sorusunu yönetici, yöneticinin nitelikleri, yöneten-yönetilen ilişkisi, yönetici ve halkın birbirine karşı vazifelerini ayrıntılı bir şekilde ele alarak cevaplandırmaktadır. Paralel şekilde Kutadgu Bilig, literatürdeki yönetsel tartışmalar kapsamında; devlet adamı, yöneten-yönetilen ilişkileri, devlet-siyaset algısı, siyasi etik, siyasetname niteliği ve devlet felsefesi başlıkları dâhilinde incelenmiştir. Makale kaleme alınırken tüm bu değerlendirmeler incelenmekle birlikte Kutadgu Bilig'de ele alınan yönetsel felsefe ve değerlere bütüncül bir bakış açısı ile yaklaşılması tercih edilmiştir. Öyle ki ele alınan eser, Türk kültür ve yönetim tarihi açısından klasik olarak nitelenen ve her devrin insanına hitab eder nitelikte öğütler sunan bir hazinedir. Bu sebeple eserin belirli dönem ve dünya görüşünden ziyade daha genel kavramlar ve başlıklar altında ifade edilmeye çalışılması doğru bulunmuştur. Çalışmada, eserin modern yönetim dünyasına ışık tutan yönü ayrı bir başlık dâhilinde sorgulanmıştır. Bu noktada eserin modern yönetim dünyası ile olan ilişkisi günümüz yönetsel ilke ve uygulamaları ile somutlaştırılabilirliği yönünden sorgulanmış ve literatüre bu yönde bir katkı sağlanmıştır. Bu inceleme sonucunda eserde yer alan yönetsel felsefenin modern yönetim dünyasında belirli kavramlaştırmalar altında tartışılan sorulara cevap niteliğinde kaynaklık eden ilke ve değerleri barındırdığı görülmüştür. Sonuç olarak, toplumsal yaşamdan devlet idaresine uzanan boyutta adil bir yönetimin akıl, bilgi, ahlak ve adalet değerleri ile yoğrulmuş bir eylemliliği gerektirdiği sonucuna varılmıştır.

KAYNAKÇA

- Abadan, N. (1959). *Bürokrasi*. Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları No: 92-74.
- Açık, T. (2016). Kutadgu Bilig'de Devlet Yönetimi, *Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6 (1), 419-438.
- Adaloğlu, H. H. (2016). Bir Siyasetname Olarak Kutadgu Bilig. *Selçuk Üniversitesi Türkiyat Araştırmaları Dergisi*, 34, 237-253.
- Akçakaya, M. (2016). Weber'in Bürokrasi Kuramının Bugünü ve Geleceği, *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Özel Sayı Aralık 2016, 275-295.
- Aldemir, C., Ataol, A. ve Budak, G. (1998). *Personel Yönetimi*. Barış Yayınları.
- Arat, R. R. (2006). *Kutadgu Bilig*. Kabalıcı Yayınevi.

- Arslan, M. (1987). *Kutadgu Bilig’deki Toplum ve Devlet Anlayışı*. İstanbul Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Yayınları.
- Başer, S. (2006). *Kutadgu Bilig’de Kut ve Töre*. Sakarya Valiliği Yayınları.
- Beyoğlu, A. (2022). Kamu Yönetiminde Etkinlik ve Etkililik Çerçevesinde Örgütsel Verimlilik: Trakya Üniversitesi Örneği. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Çağbayır, Y. (2016). *Kutadgu Bilig*. Türkiye Diyanet Vakfı Yayınları.
- Çığman, Z. M. (2018). Kutadgu Bilig’de Savunulan Hâkimiyet Anlayışı Ne Kadar Çağdaş? *Medeniyet Araştırmaları Dergisi*, 3 (5), 63-81.
- Demirel, D. (2014). Kutadgu Bilig’de Devlet Yönetimi, *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 6 (1), 55-61.
- Dilaçar, A. (1988). *Kutadgu Bilig İncelemesi*. Türk Tarih Kurumu Basımevi, Ankara.
- Doğan, N. (2002). Kutadgu Bilig’in Devlet Felsefesi 1, *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(12), 127-158.
- Eryılmaz, B. (2012). *Kamu Yönetimi*. Umuttepe Yayınları.
- Eryılmaz, B. (2013). *Bürokrasi ve Siyaset, Bürokratik Devletten Etkin Yönetime*, Alfa Yayınları.
- Feyzioğlu, N. (2010). Geçiş Döneminin Kutadgu Bilig’deki Yansımaları Üzerine Bir Değerlendirme, *Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, (12), 151-165.
- Fodor, P. (1999). 15-17. Yüzyıl Osmanlı Hükümdar Aynalarında Devlet ve Toplum, Kriz ve Reform. (E. Çoban, Çev.) *Ege Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Tarih İncelemeleri Dergisi*, 281-302.
- Görüştük, L. (2015). Doğu ve Batı Medeniyetlerinin Devlet ve Siyaset Söylemleri, *Muhafazakâr Düşünce Dergisi*, 11 (43), 73-96.
- Gözler, K. (2000). *Türk Anayasa Hukuku*. Ekin Yayınevi.
- Güler, B. A. (2003). Yönetişim: Tüm İktidar Sermayeye, *Praksis*, 9, 93-116.

- Güler, B. A. ve Keskin, N. (2005). *Devlet Reformunu Tarihten Çalışmak*, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, Tartışma Metinleri No:88.
- Gürkan, C. (2014). Modern Kamu Maliyesinin Oluşumu: Maliye Tarihine Alternatif Kuramsal Yaklaşımlar, *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 69 (1), 43-76.
- İnalçık, H. (1966). *Kutadgu Bilig’de Türk ve İran Siyaset Nazariye ve Gelenekleri, Reşid Rahmeti Arat İçin*, Türk Kültürü Araştırmaları Enstitüsü Yayınları, Ankara, 259-271.
- Karahan, A. (1988). *Türk Kültürü ve Edebiyatı*. Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığı Yayınları.
- Koroğlu, Ö. T. (2010). Türkiye’de Personel Yönetiminden İnsan Kaynaklarına Geçişte Esneklik ve Memur Statüsü, *Türk İdare Dergisi*, 469, 139-164.
- Latham, E. (1953). Hierarchy and Hieratics. D. Waldo (Ed.), *Ideas and Issues in Public Administration*, (ss. 105-116). McGraw-Hill Book Company, New York.
- Mcnelly, J. J. (2018). The Functions of the Executive, (Review of the Book by Chester I. Barnard), *Academy of Management Learning and Education*, 17 (1), 1-3.
- Mert, A. (2017). Kutadgu Bilig Nüshalarının Eskicilik Açısından Karşılaştırılması, *Bilig*, 80, 179-215.
- Mucuk, İ. (2003). *Modern İşletmecilik*. Türkmen Yayınevi.
- Özer, M. A. (2015). *Yeni Kamu Yönetimi*, Gazi Kitabevi.
- Portlakkaya, T. (2009). Bir Siyasetname Olarak Kutadgu Bilig’in Türk Devlet Yönetimindeki Yeri ve Önemi. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Saylı, H. ve Kızıldağ, D. (2007). Yönetimsel Etik ve Yönetimsel Etiğin Oluşmasında İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolünü Belirlemeye Yönelik Bir Analiz, *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9 (1), 231-251.
- Shafritz, J. ve Hyde, A. (2016). *Kamu Yönetimi Klasikleri*. (H. Akdoğan ve S. Altıntop, Çev.) Global Yayıncılık.

- Shafritz, J., Russell, E. ve Borick, C. (2017). *Introducing Public Administration*. (N. Öztaş, Çev.) Nobel Akademik Yayıncılık.
- Taylor, F. W. (1919). *The Principles of Scientific Management*. Harper and Brothers Publisher, Newyork and London.
- Türk Dil Kurumu. (t.y.). *Düşün, İçinde Güncel Türkçe Sözlük*, <https://sozluk.gov.tr/>, 24.11.2023.
- Türkiye Kültür Portalı. (t.y.). *Karahanlılar*, <https://www.kulturportali.gov.tr/portal/karahanlilar->, 29.11.2023
- Tortop, N., İsbir, E., Aykaç, B., Yayman, H. ve Özer, M.A. (2010). *Yönetim Bilimi*, Nobel Akademik Yayıncılık.
- Yıldırım, M. (2013). Kamu Yönetiminin Kadim Paradoksu: Nepotizm ve Meritokrasi, *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11 (2), 353-380.
- Yılmaz, G. (2002). *Kutadgu Bilig*, İçinde Felsefe–Bilim Araştırmaları, 1, 8-14.