

Kamuda Değer Odaklı Yönetim Üzerine Bir Okuma: Firdevsi'nin Şahnâme'sinde Etik Yönetimin İzleri

A Reading on Value-Based Management in Public Administration: The Traces of Ethical Management in the Shahnameh of Ferdowsi

Yaşar UZUN 

Türkiye Cumhuriyeti Sayıştay
Başkanlığı, Türkiye



Geliş Tarihi/Received: 17.12.2021

Kabul Tarihi/Accepted: 10.11.2022

Yayın Tarihi/Publication Date: 21.06.2023

Sorumlu Yazar/Corresponding Author:

Yaşar UZUN

E-mail: yasaruzun@sayistay.gov.tr

Atıf: Uzun, Y. (2023). Kamuda değer odaklı yönetim üzerine bir okuma: Firdevsi'nin Şahnâme'sinde etik yönetimin izleri. *Journal of Literature and Humanities*, 70, 112-125.

Cite this article as: Uzun, Y. (2023). A reading on value-based management in public administration: The traces of ethical management in the Shahnameh of Ferdowsi. *Journal of Literature and Humanities*, 70, 112-125.



Content of this journal is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.

ÖZ

Kamu hizmeti üretim ve sunumunda görev alanların tutum ve davranışlarının kamu yönetimi etik değerlerine uygun olması bu hizmetten yararlananların temel beklentisidir. Bu çalışmada, Firdevsi'nin kamu yönetiminde etik değerlerin uygulamaya geçirilmesi, korunması ve gözetilmesinde günümüz ve geleceğin insanına neleri tavsiye ettiği sorusuna cevap aranmaya çalışılacaktır. Bu bağlamda çalışmanın amacı, Firdevsi'nin Şahnâme'sinde uluslararası genel kabul görmüş etik yönetim gerekliliklerine karşılık gelen yönetim anlayışı hakkında farkındalığın kazandırılmasına katkı sunmaktır. Eserin incelenmesi sonucunda, Firdevsi'nin eserinin kamu yönetiminde etik değerlerin uygulanması, korunması ve gözetilmesi açısından günümüzün ve geleceğin insanı için yönetim tavsiyeleri içerdiği anlaşılmaktadır. Buna göre, kamuda görev alanların etik davranışlarını geliştirmek ve güçlendirmek üzere etik rehberlik faaliyetleri uygulamaya konulmalı ve sürdürülmelidir. Kamu yönetimlerinde kamu hizmetlerini yerine getirecek olan devlet görevlilerinin istihdam politikaları değer odaklı olarak tasarlanmalı ve uygulamaya konulmalıdır. Kamuda etik davranışın izlenmesi ve kontrol edilmesine yönelik yönetim yaklaşım ve politikaları geliştirilmelidir.

Anahtar Kelimeler: Firdevsi, Şahnâme, Etik, Etik Yönetim, Denetim

ABSTRACT

The basic expectation of those who benefit from public service is that the attitudes and behaviors of those involved in the production and delivery of public services are in accordance with the ethical values of public administration. In this study, it will be tried to find an answer to the question of what Ferdowsi, the Persian poet and the author of Shahnameh (Book of Kings), recommends to the people of today and the future in terms of implementation, protection, and observance of ethical values in public administration. In this context, the purpose of this paper is to contribute to raising awareness about the management understanding in the Shahnameh of Ferdowsi that corresponds to the internationally recognized ethical management requirements. As a result of the examination of the work, it is understood that Ferdowsi's Shahnameh contains management recommendations for the people of today and the future in terms of the implementation, protection, and observance of ethical values in public administration. Accordingly, ethical guidance activities should be implemented and maintained in order to develop and strengthen the ethical behavior of state officials in public administration. Employment policies of state officials who will perform public services in public administration should be designed and implemented in a value-oriented manner. Management approaches and policies should be developed to monitor and control ethical behavior in the public administration.

Keywords: Ferdowsi, Shahnameh, Ethics, Ethics Management, Audit

Giriş

Kamu hizmeti üretim ve sunumunda görev alanların tutum ve davranışlarının kamu yönetimi etik değerlerine uygun olması hizmetten yararlananların temel beklentisidir. Kamu kaynağını yönetme

yetkisi ve gücünü elde eden devlet görevlileri, kamu hizmeti yararlanıcılarına adalet, hukukun üstünlüğü, kamu yararı, şeffaflık ve hesap verebilirlik gibi değer ve ilkelerden taviz vermeden hizmet sunmalıdırlar. Söz konusu değer ve ilkelerin her biri devleti ayakta tutan, devamlılığını sağlayan ve biri olmadan diğerlerinin de olamayacağı temel yapı taşlarıdır. Kamu yönetiminin bir unsuru olan devlet görevlilerinin kamu etik değerlerinden sapmaları, hile, yolsuzluk, usulsüzlük, adam kayırmacılık, kötü yönetim, israf, hak sahiplerini kamu hizmetinden mahrum bırakma, mobbing gibi etik dışı davranışların yaygınlaşmasına, böylece yönetilenlerin gözünde kamuya duyulan güvenin zedelenmesine yol açacaktır. Bu nedenle, kamu yönetimi etik değerlerinin korunması ve sürdürülebilirliğinin sağlanması noktasında izlenmesi gereken yönetim anlayışının nasıl olması gerektiği geçmişte olduğu gibi, bugün ve gelecekte de üzerinde durulması gereken önemli bir konudur.

Kültürel kaynaklar, kamu yönetimi etik değerlerinin korunması ve gözetilmesi noktasında geçmişte yaşanan olayları, geçmiş dönemlerde uygulanan politika, yapı ve süreçleri günümüz insanının bilgisine sunan önemli eserlerdir. Bu yüzden kültürel kaynakları analiz ederek yapılacak sistemli çözümlerler, bugünün ve geleceğin yönetim anlayışında hâkim olması gereken kamu yönetimi etik değerlerinin neden ve nasıl yaşatılması gerektiği hakkında önemli ipuçları sağlayacaktır. Toplumların kültürel kaynakları, bugünün ve geleceğin kamu yönetimlerinin sağlıklı temeller üzerinde inşa edilmesi için kurulacak sistemin göz ardı edilmemesi gereken temel unsurlarını bizlere hatırlatırlar. Yönetim alanında insanlığın kadim bilgisinin gelişimine değer katan kültürel kaynaklardan birisi de ünlü İran'lı şair ve mütefekkir Firdevsî tarafından kaleme alınan "Şahnâme" adlı eserdir. "Şahnâme," edebî açıdan hükümdarların biyografisini manzum olarak anlatan eserdir (Develioğlu, 2006, s. 976). Bu çalışmanın konusu olan Şehname yahut Krallar Kitabı, mitleri, efsaneleri ve İran'ın İslam öncesi geçmişinin öyküsünü anlatan bir destandır (Curtis, 2020, s. 45). Bilindiği üzere, destanlar doğrudan tarih olmamakla beraber, tarihin aydınlatılmasında başvurulan en önemli kaynaklardır (Ibrayev, 1998, s. IX). Bu çalışmada, bahse konu eser incelenerek, kamu yönetiminde etik değerlerin yerleştirilmesi, korunması ve gözetilmesi açısından çağlar öncesinden yapılan yönetim tavsiyeleri üzerinde durulacaktır. Eserin çalışmaya konu edilmesinin temel sebeplerinden birisi, aşağıda örnekleri görüldüğü üzere, Türk İslam siyaset düşüncesinin gelişimine katkısı olan eserlerde okunması tavsiye edilen eserler arasında yer almasıdır:

Büyük Selçuklu Veziri Nizamülmülk'ün ünlü eseri Siyâsetnâme'de, Şahnâme'de zikredilen hükümdarlara ve bunlara yardım eden kahramanlara atıflar yapılır (Nizamülmülk, 2017, s. 247), Şahnâme'de bulunan bazı hikâyelerden örnekler verilir (Nizamülmülk, 2017, s. 257).

Yûsuf Has Hâcib, ünlü eseri Kutadgu Bilig'i kaleme alırken Şahnâmeyi'de dikkate almıştır. İnalçık'a göre, eser, Türklerin efsanevi kahramanı Tonga Alp-er'e İranlıların Afrasiyâb dediklerini kaydeder (beyit 280). Yûsuf'un eserinde yer verdiği Dahhâk ile Feridun'un akıbetine dair sözleri (b.241) kendi çevresinde Şahnâme'nin iyi bilindiğine kanıt olarak alınabilir (İnalçık, 2016, s. 14). Yûsuf'a göre bu değerli bilgileri İranlılar kitaba (Şahnâme'de) yazmış olmasaydı, kimselerin haberi olmayacaktı (beyit 282) (Hacib, 2017, s. 42).

Firdevsî'nin Şahnâme'si, Kınalızâde tarafından da devlet yöneticileri için okunması tavsiye edilen referans bir eserdir. Yöneticinin isabetli/doğru karar alabilmesi için tecrübeye sahip olmasının önemli olduğuna işaret eden Kınalızâde'ye göre kıdemi itibarıyla gerekli tecrübeye sahip olamayanların geçmiş kralların hallerini yansıtan bir ayna ve dönemin hadiselerini bilme vesilesi olan tarih kitaplarını okumalarını tavsiye etmektedir. Ona göre, kralların yakını ve sultanların dostu olan tarih kitaplarından birisi de Tuslu Firdevsî'nin Şahnâme' sidir ve bu eseri okumak kişilere yiğitlik ve cesaret kazandıracığı gibi önemli tecrübeler de öğretir (Kınalızâde, 2016, s. 432).

IV. Murad ve Sultan İbrâhim'e devlet idaresinde yol göstermek üzere kaleme alınan Koçi Bey Risaleleri'nde de "şahnâmelerin," yöneticilerin okumaları gereken temel eserler olduğu vurgulanır (Risale, 1993, s. 102).

Günümüz uluslararası genel kabul görmüş etik yönetim gerekliliklerine bakıldığında, kamu yönetimlerinde doğruluk ve dürüstlüğün geliştirilmesi açısından etik rehberlik, etik değer odaklı çalışan yönetimi anlayış ve uygulamaları ile etik davranışın kontrol edilmesi ve izlenmesi alanlarında çalışmalar yapılması gerektiği anlaşılmaktadır.

Bu çalışmada, Firdevsî'nin kamu yönetiminde etik değerlerin korunması ve gözetilmesinde günümüz ve geleceğin insanına neleri tavsiye ettiği sorusuna cevap aranmaya çalışılacaktır. Bu bağlamda çalışmanın amacı, Firdevsî'nin Şahnâme'sinde uluslararası genel kabul görmüş etik yönetim gerekliliklerine karşılık gelen yönetim anlayışı hakkında farkındalığın kazandırılmasına katkı sunmaktır. Çalışmada, Şahnâme'nin Necatî LUGAL tarafından sadeleştirilen ve Milli Eğitim Bakanlığı Yayınları (1992) arasında yerini alan baskısı ile buna ilaveten Nimet YILDIRIM tarafından sadeleştirilen ve Kabalcı Yayınları (2016) arasında yerini alan baskısı esas alınmıştır.

Müellif ve Eseri Hakkında

İran'ın millî destanı *Şahnâme*'nin müellifi olan Firdevsî, Tûs şehrine bağlı Tâberân'ın Bâj (Bâz) köyünde tahminen 329'da (940) doğmuştur (Kanar, 1996, 125). Tahminlere göre kendisine ailesi tarafından sağlam bir terbiye ve bilgi verilmiş, hususiyile Farsça ve Arapça üzerinde üstün bir kıymet kazanmasına çalışılmıştır (Kısakürek, 2018, ss. 132–133).

Milletinin tarihi ve kültürel değerlerine sıkı sıkıya bağlı yetişen Firdevsî Arap, Fars ve Türk milletlerinin tarih, kültür ve medeniyetleri ile inanç ve düşünce sistemlerini çok iyi öğrenmiştir. Hatta eski İran tarihine olan merakı yüzünden muhtemelen Zerdüşth rahiplerinden Pehlevicely de öğrenmiştir. Şiirler yazacak kadar Arapça lisanına da hâkimdir (Canım, 2016, s. 370).

Büyük bir ihtimalle 370 (980) veya 380 (990) yılında *Şahnâme*'yi yazmaya başlayan Firdevsî'nin eserini tamamladığında Gazne'ye giderek Sultan Mahmud'a bizzat sunduğu rivayet edilir (Kanar, 1996, s. 125). Firdevsî'nin ölüm tarihi konusunda birbirinden farklı rivayetler vardır. Ancak hem kendisinin Şahnâme'deki ifadeleri hem de tezkirelerdeki kayıtlar göz önünde bulundurulduğunda 411/1021 yılında öldüğü görüşü yaygın olarak kabul edilmektedir. Firdevsî'nin Şahnâme dışındaki şiirleri, şiir mecmualarıyla tezkirelerde şairler ve şiirlerine yer veren bazı kaynaklarda yer alan kıtalar, gazeller ve beyitlerden oluşmaktadır (Firdevsî, 2016, s. 24).

Samani'ler döneminde yetişmiş, İran tarihine ve değerlerine karşı çok hassas bir şahsiyet olan Firdevsî, İran edebiyatında kahramanlık şiir tarzını zirveye çıkaran şairdir (Yıldırım, 2020, s. 122). Ortaylı'ya göre (2020, s. 153), Firdevsî, aliterasyonları, mitolojinin alasını şiirlerinde kullanan, şiirini müthiş bir ideoloji ve lingüistikle donatmakta usta olan bir şairdir.

İranlıların "Müslüman" olmadan önceki bin yıllık tarihini anlatan manzum İran destanı olan Şah-nâme, "mesnevî nazım" biçiminde yazılmış olup 60,000 beyit tutarındadır. Şahname ilk menkıbevi hükümdar olan Keyümers'ten başlayarak Sasani hükümdarı III. Yazdجرد'e kadar elli hükümdarın hayat ve savaşlarını anlatır (Pala, 2020, s. 424).

Şahnâme'de sıklıkla bilgin ve bilgelerin anlatımlarından faydalanılmış olup, başta Avesta olmak üzere Tevrat ve Kurân gibi dini metinlerden de kaynak olarak yararlanılmıştır. Müellif, eserine Allah'ı övmekle başlar, aklın önemine değinir. Âlemin, insanın, güneşin ve ayın yaratılışından söz eden müellif, Hazret-i Peygamber ve muhterem ashabını övdükten sonra eserin yazılma süreci hakkında bilgiler verir. Firdevsî eserinde dönemin sultanı Sultan Mahmud'u da övdükten sonra İran'da hüküm sürmüş kralların, soylu kimselerin ve kahramanların tarihi-efsanevi hikâyelerini anlatır (Dinçer, 2018, s. 130).

Eski Türk kültür ve yaşamı ile ilgili bilgilere de yer veren Şehname, daha sonraki dönemlerde Osmanlı kültürünün de bir parçası haline gelir (Dinçer, 2018, s. 130). Osmanlı hükümdarları, Şahnâme örneğini göz önünde bulundurarak kendileri için değişik adlarla şehname yazdırmışlardır. Fâtih Sultan Mehmed'den IV. Murad dönemine kadar geçen sürelerde "Selimnâme," "Süleymannâme," "Şehinşahnâme" gibi isimlerle kaleme alınan manzum eserlerde bu hükümdarların savaşları, kahramanlıkları destansı bir dille anlatılmıştır (Kanar, 2010, s. 290).

Şehname'de yalnızca yazıldığı o coğrafyaya, tarihe ve tarihi derinliğe değil; ayrıca o coğrafyaya komşu milletlerin kültürlerine de projeksiyon tutulduğu görülmektedir. Şehname bu yönüyle, Türk tarihi açısından kısmen kaynak kabul edilebilecek nitelikte bir eserdir (Şişman ve Kuzubaş, 2017, s. 188).

Yazılma sebebi açısından değerlendirildiğinde eserin, yöneticilerin yönetim işinde bağlı kalmaları gereken değerlere bağlı kalınmasının sağladığı kazanımları; hırs, tamahkarlık, kıskançlık, bencillik gibi nedenlerle bu değerlerden uzaklaşılmasının yol açtığı ağır maliyetleri muhtelif devlet yöneticilerinin hikâyelerinde gözler önüne serdiği görülmektedir (Firdevsî, 1992, b (beyit). 13265). Müellif, bu bağlamda eserini, yazıldığı dönemin insanlarına ve devlet görevlilerine olduğu gibi, bugünün ve geleceğin insanına ve devlet görevlilerine hitaben de yazmıştır. "Önce benim şu yaptıklarına ve yaşadıklarına bir bak! Geçmişte yaptığım iyi ve kötü işleri hatırla, şimdide getir, karşılaştı ve ders çıkar." (Firdevsî, 2016, b. 34562). Diğer taraftan müellif, bu eseriyle insanlık tarihinde eserine konu ettiği coğrafyada olan biten tarihi olaylara projeksiyon tutacak bir tarihi eser ortaya koymuş olduğunu da okuyucuya hatırlatmaktadır (Firdevsî, 1992, b. 12886).

Şahnâme'de Etik Yönetim Gereklilikleri

Etik Rehberlikle İlgili Tavsiyeler

Doğru davranışlarda bulunmak, dürüst bir insan olmak ve toplumu bir arada tutan değerler hakkında düşünme pratiği olarak etik; bireylerin birbirlerine ve kurumlara güvenini sağlayarak bir arada tutan değerler bütünü olarak tanımlanabilir (KGEK, 2020, s. 1). Etik, aynı zamanda, ahlaki hayatı ele alıp tartışan, moral değerler ile ideallerden meydana gelen ve ahlak adı verilen olguya yönelen felsefe disiplindir (Türer, 2020, s. 39). Etik kamu yönetimi denildiğinde ise, kurumsal işleyişte, kamu kaynaklarının yönetilmesinde, yönetilen etkileşiminde etik değerlerin gerekliliklerine uygun davranan yönetim akla gelmektedir. Kamuda etik yönetim, kamu görevlilerinin karar alırken ve hizmetleri yürütürken uymaları gereken etik değer ve ilkelerin benimsenerek uygulanmasını amaçlar. (Eryılmaz, 2008, s. 7).

Kamu yönetiminde etik değerlere uygun bir işleyiş modelinin inşasında yapılması gereken çalışmaların bir kısmı, etik değerlerin tanınması, benimsenmesi ve uygulamada doğru davranış sergilenmesine zemin hazırlayacak olan "etik rehberlik" faaliyetleri ile ilgilidir. Etik rehberlik; yöneticilerin güçlü taahhütleri ve farkındalık oluşturmaları (etik liderlik), davranış standartları ve değerlerin tanımlanması, kanun ve standartların günlük işlerde uygulanmasına yönelik becerileri geliştirmek üzere eğitim, öğretim ve (etik) danışmanlık gibi mesleki sosyalleşme faaliyetleri ile sağlanır (OECD, 2005, s. 33). Bir başka deyişle dürüst bir kamu yönetimi açısından devlet görevlileri için uyulması gereken davranış standartları tanımlanmalı, kamu lider ve yöneticileri etik liderlik sergileyerek etik değerlerin korunması ve gözetilmesinde en üst seviyede adanmışlık sergilemeli, doğru davranış bilgisi açısından devlet görevlilerine gerekli eğitim ve danışmanlık desteği sağlanmalıdır (OECD, 2017, ss. 9-11). Aşağıda bahse konu uluslararası genel kabul görmüş etik rehberlik faaliyet gerekliliklerine karşılık olarak Şahnâme'de yer alan yönetim anlayış ve uygulamalarına değinilecektir:

Etik Kod Açısından Şahnâme

Kamu görevlileri görev ve sorumluluklarını icra ederken kendilerinden beklenen davranış standartlarını bilmelidirler. Bu nedenle, onlara gereken rehberliği sunabilmek üzere devlet yöneticilerinin beklenen davranış standartlarını içeren yazılı etik kod düzenlemelerini hazırlamaları beklenir.

Şahnâme, konu edindiği hükümdarların hayatını kronolojik bir sıra içerisinde ele alan, bununla birlikte yöneticilerin üstlendikleri temel misyon itibarıyla hangi etik değerlere bağlı kalmaları gerektiğini vurgulayan bir eserdir. Eserde işaret edilen etik değerlerden bazıları şunlardır:

Adaletli olmak: "İnsanlara, her bakımdan, adalet göstermekten ayrılmama. Her an, iyilik verici Tanrı'yı düşün" (Firdevsî, 1992, b. 19296);

Doğruluk ve dürüstlük: "İnsanlığın temeli doğruluktur. Karanlık işlerden ve eğrilikten kaçınmak gerek." (Firdevsî, 2016, b. 25374);

Akıllı olmak: "Aklın her zaman ruhunun öğretmeni olsun!" (Firdevsî, 2016, b. 28137);

Karar alımında aceleci olmamak: “*Bu işte acele etmemeli...Çünkü yürek kabarıncı aklı şaşırır, doğru ve kesin bir hükme varmasına engel olur. Önce, meseleyi iyice bir gözden geçirmeli. Yürek, doğru hükmü, ancak heyecanını yatıştıktan sonra verebilir*” (Firdevsî, 1992, b. 9121–9122);

Liyakate Uygunluk: “*Yumuşak huyluluk, başışlama, adalet ve yaraşırılık ululuk sarayının sütunlarıdır.*” (Firdevsî, 2016, b. 44638);

Doğru sözlü olmak: “*Yalan söylemek de, bir padişaha yakışmaz.*” (Firdevsî, 1992, b. 1274);

Devletine ve vazifesine sadakat: “*Makam ve mevkiimi düşürsen de çıkmam emrinden....*” (Firdevsî, 2016, b. 24981); “*Ben aynı anda iki hükümdara bağlıyım diyen kişiyi sen gönlünde akılsız kabul et, akıllılardan biri olsa da aşağılık say.*” (Firdevsî, 2016, b. 51045–51046) vb.

Eser, kamu hizmetinde uyulması gereken temel değerler ve kuralların yanı sıra, ülke halklarını ve topraklarını korumak için savaşlarda uyulması gereken davranış kurallarına da örnekler vermektedir. Buna göre, savaşa girildiğinde halkın malına ve canına el uzatılmamalı, bayındır yerler yakıp yıkılmamalı, savaşmak istemeyenlere zarar verilmemelidir (Firdevsî, 1992, b. 19291).

Bu değerlendirmeler ışığında eserin, başlı başına bir etik kod düzenlemesi sayılamayacağı, ancak, devlette görev alanlara yönelik düzenlenecek etik kod çalışmaları için gerekli değer, ilke ve kurallara işaret etmesi nedeniyle önemli bir referans kaynak olabileceği düşünülmektedir.

Şahnâme’de Etik Eğitim

Kamuda etik kodların uygulanabilmesi için temel gerekliliklerden birisi, etik koda konu edilen değer, ilke ve kuralların eğitim faaliyetleri aracılığıyla tanıtılarak benimsenmesinin sağlanmasıdır.

Eser, yarının toplum bireyi ve devlet görevlisi olacak çocukların değer odaklı yetiştirilmelerine yönelik politikalar önermektedir. Buna göre, erdemli bireyler yetiştirmek temel öncelikli gaye iken, buna uygun yöntem ve metodolojilerin uygulanması da bir o kadar önem taşımaktadır: “*Onu (çocuğu) şimdi de size yadigâr ve emanet olarak bırakıyorum. Onun öğretim ve eğitimini, aklının ve ruhunun aydınlatılmasını sizden bekliyorum. Onu hoş tutarak öğütlerde bulunun, kafasına güzel düşünceler yerleştirin, ona yükselmenin yollarını gösterin*” (Firdevsî, 1992, b. 2670–2676).

Eser uyarınca kamuda uygulanacak etik eğitimler, devlet görevlilerinin adaletli davranmaları için gereklidir. Kişiler, adaletli olabilmek için gereken her bilgiyi öğrenmelidirler. Öğrenilen her bilgi kişilerin gelişimine katkı sağlayacaktır: “*Dinle ve öğren; her bilgiden nasibin olsun; öğrendiğin her şey yüreğine ferahlık ve sevinç getirir... [D]aima öğrenmeye ve adaletle hareket etmeğe çalış Adetleri ve dini bilen akıllı kimselerle düşüp kalk. Akıllı bir adam, senin canının düşmanı bile olsa, cahil bir dosttan iyidir*” (Firdevsî, 1992, b. 2694–2697). Bu bağlamda, devlet görevlilerine verilecek etik eğitimlerde, etik değer ve ilke gereklerine uymanın faydaları, uymamanın yol açtığı zararlar anlatılmalıdır: “*...Ona adaletin faydasını, zulüm yapmanın zararlarını, söz söylemesini, savaşmasını, ordu, taht ve taç kullanmasını öğretti*” (Firdevsî, 1992, b. 8816).

Kişiler, “doğru davranış”la ilgili bilgiyi edinebilmek üzere görev yaptığı birim, bölüm veya idarenin geçmişindeki uygulama ve yaklaşımların neler olduğunu da öğrenmelidirler. Kurum geçmişindeki doğru davranış ve kararlara ilişkin bilgiler (karar alma süreçleri, doğru davranış ödüllendirme, hatalı davranış düzeltme yaklaşımları vb), bugünün ve geleceğin değerlere uygun kararlarının alınması için yol gösterici olacaktır: “*Bir de kendisinden önceki hükümdarların neler yaptığını bilmeli, onlardan esinlenerek görüşlerini ve kararlarını vermeli.*” (Firdevsî, 2016, b. 43755).

Eser uyarınca, “doğru davranış” bilgisini öğrenmede önemli bir yöntem de kişilerin günlük yaşamlarında duydukları, okudukları “öğütleri” kavramaları ve hatırd tutmalarıdır. Gündelik yaşam içerisinde söylenen, okunan, duyulan öğütler, bunların tecrübeye dayalı oldukları varsayıldığında kişileri hatalı davranıştan koruyucu bir etkiye de sahiptirler: “*Şimdi, onun bir öğüdünü hatırlıyor ve ruhumu sapıklıktan çevirip doğruluğa yöneliyorum*” (Firdevsî, 1992, b. 187); “*Bütün kötülüklerden kurtulmak, belâ tuzağına düşmemek ve iki cihanda kötülükten sıyrılıp Allah katında iyi bir adla anılmak dileğinde isen, Peygamberinin sözlerine giden yolu ara ve gönlünün kirlerini o su ile yıka*” (Firdevsî, 1992, b. 96–98).

Müellif, kişilerin “doğru davranış” öğrenebilmeleri açısından, yaşadıkları ortamda gerçekleşen olay veya davranışları ve neticelerini tefekkür edip anlamaya çalışmalarını da tavsiye etmektedir. Doğru davranış bilgisinin kalıcılığını sağlayacak olan bu yöntemle kişiler karşı karşıya kaldıkları seçenekler arasında en doğru kararı alabilme kabiliyetlerini güçlendirerek gelişimlerine güç katacaklardır: “*Ey, akıllı oğul! Dinle ve gör ki, zaman Sam’a ne oyunlar etti*” (Firdevsî, 1992, b. 2400).

Şahnâme’de Etik Liderliğe Bakış

Etik lider, kurumsal misyonun etik değer ve ilkelere uygun şekilde yerine getirilmesini önemseyen liderlik anlayışıdır. Firdevsî’nin eserinde etik liderlik, adaletin tecellisi açısından elzemdir. Etik liderliğin bulunmadığı bir ortamda adaletsizlikler ve hatalı davranışlar ortaya çıkacaktır: “*Akıllı adamların iyi âdetleri yeryüzünden kalktı. Akılsızlar, her yerde emellerine kavuştular. Bilgi ve fazilet hor görüldü, hilekârlık meydan aldı....*” (Firdevsî, 1992, b. 628–631). Eser uyarınca devlet yöneticisi (lider), başta adalet olmak üzere etik değerlere bağlı kişidir. Devlet yöneticisinin etik değerlerden sapması kamuya ve yöneticiye duyulan itibarı azaltacaktır: “*Gökler, adalet yolundan ayrılan ve insanlara zulmeden hükümdarın yıldızını karartır, bahtını alçaltırlar, ona artık hiç kimse saygı duymaz...*” (Firdevsî, 2016, b. 33379–33381). Yöneticilerin adaletsizliği, liyakate dayalı olmayan atamalar ve gerekli yöneticilik yeteneklerine sahip olmamak etik liderliğe halel getirecek uygulamalardır (Firdevsî, 2016, b. 34695–34715).

Etik liderler, buldukları toplum/topluluk içerisinde saygınlığa sahip insanlardır, bilgi ve görgüleriyle öğretici ve yol göstericilerdir: “*Onun ardından ve önünden herkes saygı duygularıyla gelir geçer ve ondan yaşamanın usulünü öğrenirdi.*” (Firdevsî, 1992, b. 256). Bu özellikteki liderler, tavır ve tutumlarıyla beraberinde çalıştıkları ve sorumlu oldukları kişilere karşı saygı ve nezaketini esirgemezler. Eserde

de yöneticinin yönetilenlere karşı öfkeli tavır ve tutumlardan kaçınmaları gerektiği tavsiye edilmektedir: “*Bir padişahın akıllı davranması gerek...Kızılmaktan ve sert davranmaktan bir şey çıkmaz!*” (Firdevsî, 1992, b. 7862).

Etik liderler, kamu ahlakına konu etik değerleri özümserler ve davranışlarıyla yönettikleri topluluklarda huzur ortamının gelişmesini sağlarlar: “*Ey padişah! Sen, temiz yüreğin ve temiz huyun sayesinde yeryüzünde öyle bir barışıklık sağlamış bulunuyorsun ki, kurtla kuzu aynı kaptan yemek yemekteler*” (Firdevsî, 1992, b. 3525); “*(Padişah) Bir iş bitince diğerine başlar ve böylece herkesi hoşnut eder ve kendisi de memnun kalırdı*” (Firdevsî, 1992, b. 426).

Etik liderler, yönetilenlerle ilişkilerinde verdikleri sözlerden dönmezler. Vaatlerini yerine getirmede gereken gayreti gösterirler: “*(...) çünkü sözünü yerine getirmeyen hükümdar iyi hükümdar olamaz!*” (Firdevsî, 2016, b. 32451); Onlar, asla yalana da başvurmazlar. Söylemlerinde ve icraatında doğruluktan ayrılmazlar: “*..Yalan, asla yanından bile geçmesin*” (Firdevsî, 2016, b. 34694). Etik liderler, yaptıkları ve yapacakları işlerde hataya düşmemek üzere yapıcı tenkitlere açık kişilerdir. Eser, bu gerekliliği şu sözler üzerinden anlatmaktadır: “*Ne söylersem onu iyice ölçüp biçin; eğer çiğ olgunlaşmamış bir söz söylersem, onu da eleştirin ve yanlışlarımı söyleyin, beni kınayın*” (Firdevsî, 2016, b. 34816).

Etik liderler, akıllı, vizyon sahibi ve ferasetli kişilerdir (Firdevsî, 2016, b. 35775–35795). Göreve geldiklerinde etik değerler ekseninde nasıl bir yönetim anlayışı izleyeceğini yönetilenlerle paylaşırlar. Eserde hükümdarların tahta çıktıklarında yönetilenlere hitap ederek başta adalet olmak üzere önemsedikleri değerleri ve bu değerleri gerçekleştirmek üzere yapacakları çalışmalarını anlattıkları çokça hikâye örnekleri mevcuttur (Firdevsî, 2016, b. 51285–51300).

Etik liderler, mevzuat uyarınca açıktan ve gizliden yaptıkları her türlü işte etik değerlere bağlı davranırlar: “*Bu padişahın, açıktan açığa olsun, alttan alta olsun adaletin dışına çıktığı hiç görülmedi*” (Firdevsî, 1992, b. 5516).

Eserde Etik Danışmanlık Yaklaşımı

Kamuda görev alanlar, etik kodların uygulanmasında zaman zaman muhtelif sorunlarla karşı karşıya gelebilmektedirler. Kamu görevlilerine sağlanan etik eğitimlerin etikle ilgili hayatta karşılaşılan her sorunu kapsayamayacağı dikkate alındığında, ilave bir idari mekanizmaya, “etik danışmanlık” mekanizmasına ihtiyaç duyulacağı aşikârdır.

Eser, ihtiyaç halinde yetkin kişiden öğüt almanın erdemli bir davranış ve yaklaşım olduğuna işaret etmektedir: “*Çünkü, akıl ve ruh için, dünyada öğütten daha faydalı hiçbir şey yoktur*” (Firdevsî, 1992, b. 12984). Doğru davranış üzerine öğüt almak, kişileri hatalı davranıştan alıkoymaya ve doğabilecek muhtemel zararları önlemeye destek sağlayacaktır: “*Verdiğin öğütlerle aklımı başıma alsaydım, şimdi, akılsızlık yüzünden başıma bu felaketler gelmezdi.*” (Firdevsî, 1992, b. 5787). Etkin işleyen bir etik danışmanlık müessesesi, kişileri ve idareleri vaktinde doğru iş, işlem ve faaliyet yapma konusunda tereddütlerden kurtarır, hızlı karar alınmasına da destek sağlar: “*Bir çare bul ey yaşlı akıllı! Böyle şaşkın şaşkın, kararsız bir şekilde kalamayız!*” (Firdevsî, 2016, b. 26739). Danışmanlık, kişileri acele ile hatalı davranış kararı vermelerini engelleyen bir mekanizmadır: “*Karşılık vermekte acele etmek doğru olmaz. Müşavirime danışacağım şeyler de var*” (Firdevsî, 1992, b. 1264).

Danışmanlar, kişisel menfaatlerini düşünmeyen, idarenin doğru davranış bilgisi üzerine işlemlerini isteyen, doğruluktan ayrılmayan, danışanların da güven duyacakları kişiler olması gerekmektedir. Eserde bu gereklilikler şu örnek ifadeler üzerinden aktarılmaktadır: “*(İskender), gözü gönülu açık, iki ayrı tende bir tek kişiymişlercesine kendisi gibi düşünen; yerine ve uygunluğuna göre kendisine yap ya da yapma diyebilecek bir özgür kişiyi de kendisine danışman olarak aldı*” (Firdevsî, 2016, b. 32970–32971); “*Kötü düşünceli kişiyle de asla oturup konuşma, sakın ona bir şeyler danışma; eğer öğüt istiyorsan hep iyilerle birlikte ol, iyiliğe doğru!*” (Firdevsî, 2016, b. 35123); “*sadece akıllı ve görgülü kişilere danış*” (Firdevsî, 2016, b. 34968). Danışılacak kişiler ayrıca güzel davranış sergileyen, doğruluk ve dürüstlüğü yaşayan, yaşatmaya çalışan, akıl çizgisinden ayrılmayan, tecrübeli ve yönetilenler tarafından sevilen kişiler olmalıdır: “*(Kaydafa), Endülüslü bu akıllı ileri gelen adamları, halkı tarafından çok sevilen tertemiz bilge din adamlarını dinledikten sonra...*” (Firdevsî, 2016, b. 32404); “*Mubit (danışılan kişi) cesurdur*” (Firdevsî, 1992, b. 731), zekidir, gönül gözü açık, istediği sözü iyi ifade eden, akıllı, uyanık kişidir. (Firdevsî, 1992, b. 717).

Danışmanlar, danışılan konuların mahremiyetine istinaden danışmanlık süreçlerinde gereken hassasiyeti gözetmelidirler: “*Çok konuşan, geveze ve düşüncesiz danışman hükümdara sadece zarar verir*” (Firdevsî, 2016, b. 40717).

Eser uyarınca, doğru davranış bilgisi konusunda devlet görevlilerine danışma desteği sağlayacak olan “danışmanlar,” söz konusu işi kendilerine başvuru yapıldığında ve başvuru yapılmaya bile ilgisine doğru davranış bilgisinin verilmesinin gerekli olduğunu düşündükleri durumlarda da yerine getirmelidirler: “*Bizim de şimdi, Kavus’tan öğütlerimizi esirgememiz doğru olmaz; o, henüz öğütlerimize muhtaçtır...*” (Firdevsî, 1992, b. 5641).

Etik danışmanlık müessesesinde, danışmanlık başvurusu yapanlara verilen cevaplar, tavsiye niteliğindedir. Kişiler nasıl davranacaklarına nihayetinde kendileri karar verecekler ve sonuçlarına da katlanacaklardır. Bu nedenle kişiler, karar verme süreçlerinde kendilerine verilen öğütleri değerlendirerek nihai karara ulaşmalıdırlar: “*(Rüstem padişaha hitaben) Ey padişah! Önce benim sözümü dinle de, sonra istediğin gibi yaparsın*” (Firdevsî, 1992, b. 9713).

Şahnâme’de Çalışanların Yönetilmesine Dair Etik Yönetim Tavsiyeleri

Kamu hizmetlerinden yararlananların kamudan değer odaklı beklentilerini karşılamanın bir boyutu kamu yönetiminin “insan” unsuru olan devlet yönetici ve görevlilerinin istihdam şartlarıyla ilgilidir. Kamu hizmeti üretim ve sunumunda uyulması gerekli “adalet,” “eşitlik,” “hukukun üstünlüğü,” “kamu yararı” gibi etik değerlerin güvenceye alınması için bu hizmetleri sağlayacak devlet görevlilerine ilişkin istihdam politika ve uygulamalarının idarenin etik değerleri dikkate alınarak geliştirilmiş olması beklenir. Bu nedenle etik yönetim anlayışına sahip bir kamu sektörü inşası açısından; idarenin işe alacağı işgücünün seçiminde etik değer ve ilkelere uygunluğun aranması, mesleki

yetkinliği kazandırmak üzere mesleki eğitim ve gelişim desteğinin sağlanması, doğru adamın doğru yerde görevlendirilmesi, adil ücret politikalarının uygulanması, etik davranışa değer veren performans yönetimi, liyakata önem veren yükseltme politikaları, hatalı davranıştan caydırıcı disiplin politikalarının uygulanması gibi yönetim anlayışının varlığı önem taşımaktadır (OECD, 2005, s. 33). Bir başka ifadeyle; kamu yönetimlerinin “dürüstlük” anlayışına sahip olabilmesinde liyakat esaslı, şeffaf ve adil insan kaynakları yönetim politika ve yaklaşımlarının (işe alım, yetiştirme, görevlendirme, ücretlendirme, performans değerlendirme vb.) uygulamaya konulması esastır (OECD, 2017, s. 11) Aşağıda Şahnâme’de yer alan değer odaklı çalışan yönetimi anlayış ve uygulamalarına değinilecektir:

Şahnâme’de Çalışanların İşe Alınması ve Yetiştirilmesi

Kamu hizmetlerinin gerektirdiği değerlere uygun kişilerin seçimi ve yetiştirilmesi, profesyonel kamu görevlilerine sahip bir kamu yönetimi için temel bir gerekliliktir.

Eser uyarınca işe alım politikalarında uygulanacak prosedür ve süreçlerin, seçilecek kişilerin (adalet, liyakat, hukukun üstünlüğü, kurumsal aidiyet, kamu menfaatini bireysel menfaatten üstün tutma, ortak amaçlar için adanmışlık gösterme gibi) kamu etik değerlerine sahip veya yatkın olup olmadıklarını tespit etmeye imkân tanıması beklenir: “*Felaketli anlarında yardımına koşacak olan akıllı dostlarını iyi seç ve tanı!*” (Firdevsî, 1992, b. 13229); “*Akıllı kişileri mutlu et ve onları en yakınında tut!*” (Firdevsî, 2016, b. 30240). Eser, devlette görev alacakların seçiminde adayların gerekli yetkinliklere haiz olup olmadıklarını ölçmeye yarayacak bir “sınama” mekanizmasının önemine vurgu yapmaktadır. Eserde, bir hükümdarın bilge ve kültürlü olduğunu haber aldığı (işittiği) bir genci sarayına davet ederek sınama yapmaksızın vazife verdiği, ancak sonradan gencin hatalı davranışları nedeniyle pişman olduğu anlatılır (Firdevsî, 2016, b. 33474–33525). Diğer bir hikâye örneğinde de güzel söz söyleyen, gönlü uyanık, temiz giyinmiş bir delikanlının “meşhur ve temiz” bir aşçı olduğunu iddia ederek padişahın aşçılığına talip olduğundan, padişahın o kişiyle ilgili gerekli sınama ve tahkikatı yapmadan aşçılığa tayin ettiğinden, delikanlının hükümdara bir strateji dâhilinde hain emellerine ulaşmak için tuzaklar kurduğundan bahsedilir. (Firdevsî, 1992, b. 554–596).

Bununla birlikte eser, hüner (bilgi, beceri), erdem, temiz bir dini inanç sahibi olmayı ve soylu bir kişi olmayı (iyi olarak tanınan bir aileden gelmeyi) kişilerde aranması gereken temel hasletler olarak öngörmektedir (Firdevsî, 1992, b. 11885).

Eser, doğru adamın işe alınması açısından, işe alınacak kişilerde işin gerektirdiği “bütün” vasıfların bulunmasına özen gösterilmesi gerektiğini de hatırlatmaktadır. Eserde, cesur ve usta bir at bakıcısı olduğunu iddia ederek işe alınmasını talep eden şahsın talebinin, bakılacak sürünün bulunduğu coğrafyayı tam olarak bilmemesi gerekçesiyle kabul edilmediği anlatılır: “*Ben bu sürülerini, bu yıllık atları bu çöllerde, bu denizlerde bu elleri bilmeyen bir yabancıya nasıl teslim ederim?*” (Firdevsî, 2016, b. 25046).

Öte yandan “eğitim almak,” her sanat için gerektiği gibi kamu hizmeti üretim ve sunumunu yapan kamu görevliliği için de bir gerekliliktir. Hizmetin ve buna yönelik işlerin nasıl yapılması gerektiği bilgi, beceri ve deneyimlerini edinmenin yollarından birisi de meslekte profesyonelliği teşvik edecek olan eğitimlerdir: “*Bilge ve soylu gençler, öğrenim görmeden, eğitim almadan sanatkâr olamazlar*” (Firdevsî, 2016, b. 49961). Mesleki eğitimler, kamu görevlilerinin kamu hizmetlerini en uygun şekilde sunabilmeleri açısından yaptıkları işlerle ilgili olarak kendilerini geliştirmelerine imkân sağlar. Mesleki bilgileri okumak, dinlemek, yapılan işleri yapanların (ustaların) yaptıklarını izlemek gibi yöntem ve yaklaşımlar mesleki gelişim açısından önem taşımaktadır. “*Bir işe başlamadan önce iyice düşünün, bilenlere sorun...*” (Firdevsî, 2016, b. 50342).

Eser uyarınca, kamu görevlilerinin mesleki yetkinliklerini geliştirmek devlet yöneticilerinin vazifeleri arasındadır: “*Kendi ellerimle, bir baba gibi büyütüp yetiştirdim*” (Firdevsî, 1992, b. 6921); “*Saraya daha yeni gelmiş olan delikanlı,... o mübedlerden ve bilgelerden; yıldızbilimciler ve akıllı kişilerden bilmediklerini öğreniyordu*” (Firdevsî, 2016, b. 41117–41118).

Eserde göre devlet görevlilerine verilecek eğitimlerde, kişilerin görev ve sorumluluklarını yerine getirmelerini sağlayacak bilgi ve beceriler kazandırılmalıdır: “*Sen beni hareme göndereceğine, akıllı ve tecrübeli olgun kişilerin yanına gönder de onların yürüdükleri yolu göster... Padişahlık tahtı nasıl idare edilir? Huzura nasıl girilir? ..Bunları öğreniyim...*” (Firdevsî, 1992, b. 8913–8916). Eser, mesleki gelişim bağlamında eğitimlerin sürekliliğini de öngörmektedir. Eğitim, her daim devam etmelidir: “*Her bilgili kimseden bir şey öğrensen bile, yine hiçbir zaman öğrenmekten geri kalma*” (Firdevsî, 1992, b. 37).

Eserde Çalışanların Görevlendirilmesine Dair Yaklaşımlar

Yönetilenler, kendilerine sunulan kamu hizmetlerinin “doğru” kişiler marifetiyle üretilip sunulması beklentisine sahiptirler. Kamu hizmetine dair beklentilerin karşılanması açısından söz konusu hizmetin üretim ve sunumunun işlerin gerektirdiği bilgi, beceri ve tecrübe gibi yetkinliklere haiz kişilerce yerine getirilmesi esastır.

Eser uyarınca, bireysel ve kamu yaşamında kişilerin sahip oldukları kabiliyetlerle yapabilecekleri işler vardır. Kişilerin kabiliyetlerine uygun olmayan işlerde çalıştırılmaları veya buna zorlanmaları işlerin hiç yapılmamasına yol açacak veya arzu edildiği şekilde yapılmasına engel teşkil edecektir: “*Sana buyurduğum bu iş senin yapabileceğin bir iş değilmiş meğer*” (Firdevsî, 2016, b. 47298). Doğru işte doğru adamı görevlendirebilmek üzere, her işin tarifi ve işin gerektirdiği vasıflar (bilgi, beceri, tecrübe) belirlenip, görevlendirmelerde bu vasıflara uygun şekilde yapılmalıdır: “*En değerli Rum savaşıçılardan; oturmasını kalkmasını bilen, Farsça konuşup anlayabilen, söz söyleme ve dinlemede yetenekli on tane seçti.*” (Firdevsî, 2016, b. 30987).

Eser, etkin bir görevlendirme politikası bağlamında, kişilere görev verilirken kendilerinden değer odaklı beklentilerin de ifade edilmesi gerekliliğini hatırlatmaktadır: “*(Behrâm, mübedlerine ve vezirine hitaben) İyi kötü hiçbir şeyi benden saklamamalısınız. İnsanlar arasında onlar konuşurken aracı olun, onlardan asla hiçbir şey istemeyin ve ağırbaşlı olun, değerinizi düşürmeyin...*” (Firdevsî, 2016, b. 39140–39142).

Eser uyarınca, kamuda yapılacak görevlendirmelerde kişilerin yaptıkları işlerde “adaleti” sağlamaya çalışıp çalışmadıklarına bakmak, devlet yönetiminde adaleti sağlamak açısından önemlidir: “*Dara'nın atadığı ve görevleri başında bulunan, kötülüklerden uzak duran, sakınan ve insanlara adaletle yaklaşan kişileri işlerine devam ettirin*” (Firdevsî, 2016, b. 31433).

Şahnâme’de Performans Değerlendirmesi, Ücretlendirme ve Yükseltme Yaklaşımı

Arzu edilen vasıflarda kamu hizmeti teminini güvenceye almak üzere çalışanların ortaya koyduğu gayretin yeterli/başarılı olup olmadığını değerlendirmek, çalışanların motivasyonlarını ve kurumsal adalete ilişkin algılarını güçlendireceği gibi, mesleki gelişimlerini de teşvik edecektir.

Eser uyarınca, profesyonelliğe dayalı bir kamu yönetimi açısından etkili bir performans değerlendirmesinde “başarılı” ve “başarısız” performans ayırt edilebilmelidir. Yöneticiler, çalışanlarının yaptıkları işleri, tavır ve davranışlarını, etik değerlere bağlılıklarını değerlendirerek başarılı olanları takdir etmeli, başarısız olanları geliştirmek üzere gerekli tedbirleri almalıdır (Firdevsî, 2016, b. 45850–45870): “*Düşmanının karşısında canını sana kalkan yapan, senin hizmetinde koşup duran kişiye değer ver*” (Firdevsî, 2016, b. 43970).

Performans değerlendirme süreçlerinin objektifliği açısından değerlendirme döneminde ulaşılabilecek beklenen performans hedeflerinin belirlenmesi önemlidir. Kişilere kapasite ve yetkinlik düzeylerini aşan zorlayıcı çalışma hedefleri verilmesi, kişilerde stres kaynağı olabileceği gibi, kamu hizmetinin etkin şekilde sunumunu da riske atabilecektir: “*Bilgili kişi sadece gücünün yettiği, yapabileceği işleri yapmayı düşünür. Gücünün yetmediği şeylerin peşine düşüp de kendisini boşuna yormaz*” (Firdevsî, 2016, b. 27165).

Performans değerlendirme, kişilerle ilgili söylemler/rivayetler üzerinden değil, somut deliller (çalışmalar) üzerinden yapılmalıdır: “*Bir hüner sahibinden iş beklenir, laf değil...*” (Firdevsî, 1992, b. 17474). Bu bağlamda, performans değerlendirme süreçlerinde yapılan işler gözlemlenmeli ve dikkate alınmalıdır: “*Eğer bir iş sahiden olmuşsa buna bir diyecek kalmaz, ama görmek işitmeye benzemez*” (Firdevsî, 1992, b. 18111).

Eser, başarılı performansın kriterleri hakkında da ipuçları vermektedir. Buna göre;

- Performans değerlendirmesine konu işler, iş süreçlerine ve gereklerine uygun olarak yerine getirilmelidir: “*İşin aslı taş ve kireçtendi; işin hakkını veren de zaten böyle yapmalı önce temeli atmalıydı*” (Firdevsî, 2016, b. 50273). İşler yerine getirilirken gereken titizlik ve özen gösterilmelidir: “*Her iş iyilikle ve özenle yapılmalı, her işte bilgiye kulak verilmeli*” (Firdevsî, 2016, b. 44197). Çalışanlar, işlerini yaparken kendilerinden beklenen titizlik, dikkat ve özenin bozulmasına neden olacak her türlü davranıştan uzak durmalıdır: “*Kendilerine uzatılan kadehleri almadılar ve geri çevirdiler; şimdi nöbette olduklarını şarap içip kendilerinden geçemeyeceklerini söylediler*” (Firdevsî, 2016, b. 34074);
- Devlet görevlileri işlerini “aidiyet duygusu” ile yapmalıdırlar: “*Önce işimizi bitirelim, Padişahın yüreğindeki derdi atalım da, uykuyu sonra düşünürüz*” (Firdevsî, 1992, b. 17951). Eser, bu duygu ile performans sergileyenlerin (ücret, ödül vb.) hakları elde etmeleri gerektiğine işaret etmektedir: “*Ey, benim övülmeye değer, ünlü kahramanlarım! Benim hazinem, benim derdimi kendi derdi gibi bilen ve ona çare arayanındır!*” (Firdevsî, 1992, b. 17913);
- Devlet ve idareye sadakat göstererek işleri yapmak da başarılı performansın önemli bir unsurudur: “*Hükümdar hiçbir şeyi ihtiyacım kalmayacak şekilde beni barındırdı. O halde benim de bildiklerimi ondan saklamam uygun olmaz*” (Firdevsî, 2016, b.26687);
- İşler, kurumsal planlara uygun şekilde zamanında yerine getirilmelidir: “*Bugünkü işini yarına bırakma. Yarın, zamanın nasıl olacağını kim bilir?*” (Firdevsî, 1992, b. 5417);
- Başarılı performansın sürdürülmesinde adil ödüllendirme politikaları da önemlidir. Buna göre başarılı performans sergileyenlere çalışma şevklerini sürdürmeleri açısından gerekli ödüllendirmeler yapılmalıdır: “*(Maiyetinde bulunan) pehlivanlara, akranları arasında seçkin olan kimselere süslü elbiseler ve atlar bağışla! Bunun üzerine Rüstem onlara, altınlar, mallar ve birçok da iyi kuşatılmış atlar bağışladı*” (Firdevsî, 1992, b. 4171–4172).

Etik değerlere dayalı bir yönetim anlayışında ücretlendirme politikalarının da söz konusu değerlere uyarlı olarak adil şekilde tasarlanması ve uygulanması önemlidir. Ücret politikaları açısından eserde üzerinde durulan hususlardan bazıları şunlardır: Kamu görev ve sorumlulukları bağlamında sarf edilen her emeğin bir karşılığı vardır ve yöneticiler adaletili bir yönetim açısından çalışanların her türlü haklarını sağlamalıdır: “*Bu yaptığınız işin karşılığını en iyi şekilde ödeyecek olan benim...*” (Firdevsî, 2016, b. 36151); “*...Ahaliden de olsa, sarayında görevli de olsa sana bir iyilik yaptığında karşılığında ödüllendir*” (Firdevsî, 2016, b. 43965–43966).

Eser uyarınca, fiilen yerine getirilen işlerin önemi ve öngörülen iş hedeflerinde başarılı olunma durumlarında emsallere göre daha fazla ücret ve benzeri mali haklara sahip olunabilmelidir: “*Nuşinrevan o sözleri duyduğunda (öğüt vermedeki başarılı performansına şahit olduğunda) Bozorgmihir’in ücretini iki katına çıkardı*” (Firdevsî, 2016, b. 41435).

Kamuda üst görev, unvan ve pozisyonlarda vazife ve sorumluluk almanın kamu değerlerine uygun kamu hizmeti sunulmasında daha fazla sorumluluk getireceği varsayıldığında söz konusu görevlere getirilecek kişilerin belirlenmesi ve görevlendirilmesi konusuna hassas şekilde yaklaşılmalıdır. Eser, kamuda yükselme politikalarının şekillenmesi açısından önemli tavsiyeler içermektedir. Söz konusu tavsiyelerden bazıları şunlardır:

- Eser, adaletili bir yönetimde kamuda üst görev ve unvanlara yapılacak atama ve görevlendirmelerde liyakatin önemine değinmektedir. Bu bağlamda, kamuda üst makamlara getirilecek kişilerde liyakatin göstergesi olan hususların aranması gerekliliğine vurgu yapmaktadır: “*Bilgili, yetenekli ve işten anlayanlar ayrı tutulur, yüceltilir, herkesten üstün makamlara getirilirdi.*” (Firdevsî, 2016, b. 34438).
- Kamuda üst görev ve pozisyonlara getirilecek kişilerin, mevcut iş, görev ve pozisyonlarında da başarılı performans sergilemiş olmaları beklenir: “*İşini çok iyi yaptı ve başçoban da kendisini çok beğendiği için Sasân’ı sürülerinin başçobanı görevine getirdi*” (Firdevsî, 2016, b. 33428–33429).
- Kamuda üst makamlara/belirli unvanlara getirilecek kişilerin belirlenmesinde bir değerlendirme sistemine ihtiyaç olduğu da eserde vurgulanan bir husustur. Bahse konu sistem, kişileri görev ve sorumlulukların gerektirdiği performans ölçütleri itibarıyla “sınama”ya dayalı olmalıdır: “*Onun (yeni yönetici adayının) bilgisinin düzeyini bir sınavın...*” (Firdevsî, 2016, b. 44445); “*Oğullarımdan hangisi, kılıcıyla*

ehrimenin elinden bu kaleyi alabilirse, padişahlığı ona vereceğim" (Firdevsî, 1992, b. 12762) vb. Sınamanın tarafsız, hakkaniyete uygun şekilde yapılması ve kişinin hak ederek bu sınamayı kazanması beklenir: *"(Vezir) Daima iyilik yolunu gösterdiği gibi, doğrulukla yükselmek isterdi"* (Firdevsî, 1992, b. 384).

- Eser, kişilerin toplum içerisinde gelişebilmeleri ve daha başarılı konumlara gelebilmeleri açısından hangi kriterlere sahip olmaları gerektiğini de izah etmektedir: *"İnsanlar arasında yükselmek isteyen bir kimse, cesaretli, akıllı ve soylu olmalı! Bilgiyi, kendisine dost ve yol gösterici edinmeli...Bu dört erdeme sahip olduktan sonra o, yiğitliğiyle, bütün yeryüzünü ayakları altına aliverir!"* (Firdevsî, 1992, b. 11641–11643). Söz konusu tavsiyeler, kamu yaşamında üst pozisyon ve makamlara görevlendirmelerde de belirli kriterlerin olması gerekliliğine işaret etmektedir.
- Kamuda üst makam ve pozisyonlara getirilmeye "kıdem" esaslı önemli bir kriter olmakla birlikte eser, görevin gerektirdiği bilgi ve deneyimin kıdemli olana göre fazlalığı durumunda daha az kıdemlilerin de yükseltilebileceğine işaret etmektedir: *"Yaşları genç, ancak bilgileri ve deneyimleri açısından yaşlı olan İskender'in bu en yakın adamları komutanlığa ve liderliğe yaraşır kişileri"* (Firdevsî, 2016, b. 31909).

Eserde Disiplin Yönetimine Bakış

Kamu görevlilerinin ahlaki değerlere (etik değerlere) uygun davranışlarının sürdürülmesinde, hatalı davranışlarının önlenmesinde ve düzeltilmesinde disiplin politikalarının önemli bir işlevi vardır. Çalışmaya konu eserde hatalı davranışların yönetilmesine dair tavsiye edilen yaklaşım esaslarından bazıları şunlardır:

Kamuda görevli olanların mevzuat ve etik değerlere uygun olmayan hatalı davranışlarının iyi yönetilmesinin sağlanması, bunun için gerekli politika, prosedür ve süreçlerin tanımlanarak uygulamaya konulması idare yöneticilerinin sorumluluğundadır. Hatalı davranışların iyi yönetilememesi, yeni hatalı davranışların ortaya çıkması için zemin sağlayacaktır. Yöneticiler, maiyetindeki görevlilerin hatalı davranışlarını öğrendiklerinde adil bir şekilde söz konusu davranışları düzeltmek için gereken tedbirleri almalıdırlar (Firdevsî, 2016, b. 34622).

Disiplin ve ceza hukuku bağlamında cezalar, işlenmiş bir suçun veya kabahatin karşılığıdır. Suçu veya hatalı davranışı olmayan kamu görevlilerine (kin, garez vb. nedenlerle) yaptırım uygulamak hukuki olmayacağı gibi ahlaki bir davranış da olmayacaktır: *"Eğer biz, hiç suçlu olmayan bir mahluka hücum edecek olursak, güneşin ve ayın sahibi olan Tanrı bu işe razı olmaz"* (Firdevsî, 1992, b. 10762).

Kamu görevlilerinin hatalı davranışlarının yaptırıma bağlanmasında sadece ilgilinin tekil fiili üzerinden değil, görevlinin kastının olup olmadığı, genel performansı gibi durumlar da dikkate alınarak bir yaklaşım geliştirilmelidir: *"Cezalandırma işinde onun vaktiyle ülkeye yaptığı hizmetleri de düşünmelisin. O, bütün savaşlarda hazır bulunmuştur"* (Firdevsî, 1992, b. 18716).

Hatalı davranışı (cezai) yaptırıma bağlamadan önce ilgiliye davranışını düzeltmesi için (tavsiye ve nasihatta bulunma gibi) yöntemlerden yararlanılmalıdır: *"Bu suçundan ötürü Sûdâbe'yi cezalandırmaktan vazgeç de, gel onu bağışlayiver! Belki, kendisine verilecek öğütlerle yola gelir de, hareketlerini düzeltir!"* (Firdevsî, 1992, b. 9305). Bunların etkin olmadığı durumlarda, hatalı davranışın önlenmesi ve caydırıcı olabilmesi açısından işlenen hatalı davranışa gereken yaptırımla karşılık verilmelidir: *"Memurlarımızdan biri adaletsizliği meslek edinirse,...o yaptığı kötülüğün karşılığı olarak ancak kötülük görür"* (Firdevsî, 2016, b. 40070–40071). Hatalı davranışa uygulanacak yaptırımlar arasında, ilgilinin kamu yararına çalışma yapması gibi toplumsal yararın daha fazla olabileceği yaptırımlar da söz konusu olabilir: *"Tahmurs'a: Bizi öldürme. Sen bizim canımızı bağışlarsan, biz de buna karşılık sana, işine çok yarayacak yeni bir sanat öğretiriz!"* dediler (Firdevsî, 1992, b. 400).

Disiplin cezalarının hatalı davranış sergileme eğilimi olanları caydırabilmesi açısından uygulanan yaptırımların yönetilenlere uygun yöntemlerle duyurulması önem taşımaktadır: Eserde, bir hükümdarın "beyinlerinde yanlış ve kötü planlar kuranları" caydırabilmesi için bir suçluya verdiği cezanın herkes tarafından görülmesini istediği anlatılır (Firdevsî, 2016, b. 33775).

Esere göre kişiler, hatalı davranışta bulunmamak ve davranışlarına ilişkin doğru kararı alabilmek için, etik değer, ilke ve kuralları, kendilerine öğretilen bilgi ve öğütleri, vicdani muhakeme ve Tanrı korkusunu hep değerlendirme ölçütü olarak dikkate almalıdırlar: *"Gönlünüz benim öğütlerimden yolsuzluğa ve karanlığa yöneliyorsa, bir kere bakın, düşünün ki; böyle bir hareket yüce Tanrının hoşuna gider mi?"* (Firdevsî, 1992, b. 1550–1551); *"Fakat, biraz düşünür ve aklın ile gönlün aralarında gizlice konuşurlarsa, bundan ötürü başına uzun işler açılacağını anlar ve bu çirkin işinden korkarsın!"* (Firdevsî, 1992, b. 1993–1994).

Etik İzleme ve Kontrol Yaklaşımları

Kamu yönetiminde etik davranışın sürdürülebilirliğini güvenceye almak üzere çeşitli yönetim yaklaşım ve politikaları geliştirmek gerekmektedir. Kamu idarelerinde iç kontrol sistemi ve risk yönetimini uygulamaya koymak, etik dışı davranışların önlenmesi ve tespit edilmesinde etkin şekilde yönetilebilmeleri açısından önemli bir yönetim yaklaşımıdır. Etik yönetimle ilgili mevzuat altyapısını oluşturmak, arzu edilen sistemlerin hayata geçirilebilmesinde önemli bir güvencedir. Şeffaflık, hesap verebilirlik gibi yönetim ilkelerine dair politika ve uygulamaları geliştirmek, kamuya duyulan itibarın sürdürülmesi açısından temel bir gerekliliktir. Denetim, yargı gibi fonksiyonları güçlendirmek, kamu yönetiminde adaletin, şeffaflığın, hesap verebilirliğin, hukukun üstünlüğünü sağlamanın güvence yapı taşlarıdır. Kamuda ihbar ve şikâyetlerin yönetilme politikalarının belirlenmesi ve uygulanması da hukukun üstünlüğü, hesap verebilirlik ve adalet gibi temel değerlerin uygulamaya konulmasında etkili olacaktır. Kamuda hediye-ikram tekliflerinin yönetimi, menfaat çatışmalarının yönetimi gibi alanlarda geliştirilecek kamu politikaları, kamu itibarının korunması açısından değerlidir. Bilgi edinme hakkının kullanımı ve yönetime katılım gibi alanlarda yönetim politikalarının tarif edilmesi ve uygulamaya konulması da kamuda şeffaflığın, bu bağlamda kamuya duyulan itibarın korunması ve gözetilmesi, doğru kararların alınması açısından önemlidir. (OECD, 2005, s. 33; OECD, 2017, ss. 11–13). Aşağıda etik davranışların yönetilmesi kapsamında günümüzde kamu yönetimleri için öngörülen etik izleme ve kontrol gerekliliklerine dair Şahnâme'de tespit edilmiş yönetim tavsiyelerine değinilecektir:

İç Kontrol ve Risk Yönetimi

Etik davranışların sürdürülmesi, etik dışı davranışların izlenmesi, önlenmesi ve etkin şekilde yönetilebilmesi açısından idarelerde iç kontrol sisteminin oluşturulması, bu bağlamda etik risklerin yönetilmesi önem taşımaktadır. Bu bağlamda eserde tespit edilen yönetim anlayış esaslarından bazıları aşağıda sunulmuştur:

- Kamuda iç kontrol sistemi oluşturulmalı, etik risklerin etkin şekilde yönetilmesine önem verilmelidir: “(...) kendi değerlerinizi ve varlıklarınızı koruyun, ülkenize gelecek zararları önleyin” (Firdevsî, 2016, b. 31352);
- Etik dışı davranış risklerini yönetmek açısından yönetim içinde tedbirli/ihtiyatlı davranmak, söz konusu davranışların yol açabileceği zararlı durumları önleyecektir: “Başta ihtiyatlı davranan, sonunda, can sıkıcı bir sonuçla karşılaşmaz” (Firdevsî, 1992, b. 19603); “Ulular makamına geldiğinde işlerinde daha uyanık ve akıllı ol...” (Firdevsî, 2016, b. 50847) vb;
- Kamu yönetimi ahlakının öngördüğü değerlere (etik değerlere) tehdit oluşturabilecek her tür olay, tutum, davranış ve gelişme takip edilmeli ve gereken uygun tedbirler uygulamaya konulmalıdır. Etik dışı davranış riskleri (hile, usulsüzlük, yolsuzluk, mobbing, kayırmacılık, taciz vb.) önemsenmelidir: “Ben hiçbir zaman düşmanı hor görmem, zamanın bir kötülük etmesinden korkarım” (Firdevsî, 1992, b. 827). Etik dışı davranışa neden olabilecek risklerle ilgilenilmemesi, yönetimlerin bu tür riskleri gündemlerine taşımamaları, kamu yönetimlerinde tafafası ağır zararların ve maliyetlerin doğmasına neden olabilecektir: “Çünkü çobanı ve köpeği eğlencede bulan sürüye kurt girmiştir.” (Firdevsî, 1992, b. 7980).
- Etik dışı davranış risklerine karşı alınacak tedbirler makul olmalı, bu bağlamda risk ve tedbir arasında bir uygunluk sağlanmalıdır: “Akla uygun olan ne ise, onu yap ve şunu bil ki bir ejderin yüreği ancak akıl sayesinde elde edilebilir!” (Firdevsî, 1992, b. 3372).
- Eserde risklerle mücadele sergilenebilecek davranış yaklaşımlarına dair de ipuçları bulunmaktadır: Risklerden kaçınmak, riskli durumların önlenmesi için doğrudan müdahalede bulunmak ve risklerle mücadelede stratejik bir yaklaşım uygulamak gibi. Eserde tehlikeler karşısında oğullarının tepkilerini sınavan bir hükümdardan bahsedilir. Oğullarının “insanlık değerini” tartmak isteyen hükümdar, ejderha kılığına girer ve oğullarının karşısına çıkar. Büyük oğul, baş edemeyeceğini bildiği bir düşmana yenilmemek üzere çareyi kaçmakta bulur; ortanca oğul (kapasitesinin yeteceğini düşünerek) ejderhaya karşı saldırıya geçer; küçük oğul ise yollarından çekilmesi için önce ejderhaya uyarıda bulunur. Eserde, hükümdarın bu üç farklı yaklaşımı beğendiği anlatılır (Firdevsî, 1992, b. 1391–1430);

Şahnâme’de Yönetimde Şeffaflık ve Gizlilik Dengesi

Etik değerlere dayalı bir kamu yönetimi anlayışında, değerlerin kamu yönetiminde korunduğu ve gözetildiği yönetim politika ve uygulamalarıyla kamuya gösterilmelidir.

Şahnâme uyarınca, devlette görev alanların icraatı yönetilenler açısından görünür olmalıdır: “Uluların işi gizli saklı kalmamalı” (Firdevsî, 2016, b. 50114). Şeffaf bir yönetim, devlet görevlilerinin yapıp ettiklerinden yönetilenlerin haberdar olduğu yönetimdir: “(Hükümdarın) Adaletini herkes biliyor, herkes övüyordu” (Firdevsî, 2016, b. 42911).

Yönetim politikalarının kamunun bilgisine sunulmasını teşvik etmek, yönetimde şeffaflığın bir gereğidir. Eserde iyi yönetim uygulaması kapsamında bu hususa ilişkin örnekler de yer verilmiştir: Behrâm-i Gûr’un haracı köylülere bağışlamasını anlatan hikâyede, yöneticinin, uygulayacağı politikaların halka duyurulmasını istediğine işaret edilmektedir: “Bütün bunları da ülke halkına duyurun, herkes bilsin.” (Firdevsî, 2016, b. 39178). Ancak şeffaflık uyarınca yönetilenlere görünür kılınan bilgi ve belgeler gerçeği yansıtmalı, yanıltıcı olmamalıdır. Eserde, dıştan kendilerini iyi ve doğru işler yapar gösterip, gerçekte içleri kötü ve kötü yaradılışlı olanların daha işin başlangıcında doğru yoldan uzaklaştıklarına vurgu yapılmaktadır (Firdevsî, 2016, b. 31363): “Ne mutlu içi dışı birbirinden farksız olanlara!” (Firdevsî, 2016, b. 34592).

Eser, iyi yönetim bağlamında yöneticilerin şeffaflığa riayet ederek yönetsel davranış gösterdiği hikâye örneklerine de yer vermektedir. Örneğin hükümdarın bir suçluyu itirafından dolayı cezalandırmak istediğinde bu kararını şeffaf şekilde alabilmek üzere suçlunun bir de diğer devlet büyüklerinin huzurunda itirafını tekrarlamasını istemesi (Firdevsî, 2016, b. 41761) vb.

Şeffaf yönetimler, yönetilenlerin gerek kendileri hakkında ve gerekse yönetime ilişkin bilgi taleplerine de karşılık verirler. Eser, gerek kendileri ve gerekse de yönetim tarzlarına ilişkin olarak yönetilenler tarafından yöneticilere soru sorulduğuna dair ifade örnekleri içermektedir: “Bunların, hiçbirinde, ötekilerinkinden üstün bir hüner görmediğin halde, niçin birisi ötekilerden yukarıya yükseldi?” (Firdevsî, 1992, b. 1504).

Benzer şekilde yönetimde şeffaflık, yöneticilerin karar alma ve politika geliştirme mekanizmalarına yönetilenlerin katkı vererek katılımlarını sağlamalıdır. Yönetime katılım ve bilgi edinme hakkının kullanılmasını güvenceye alma yönetimlerin hukuka ve kamu yararına uygun davranış sergilemelerine imkân sağlar: “Dara, güngörmüş ulu kişilerin bu sözlerini dinledikten sonra hükümdarlar geleneğine göre kendisine yaraşanı yaptı, onların önerilerini kabul etti” (Firdevsî, 2016, b. 31173); Ancak yönetime katkı vermek isteyenlerin de doğruluk ve dürüstlükten ayrılmadan, kamu yararı için yönetime destek vermeleri beklenir: “Padişah, Piran’ın yüreği ile dilindeki birliği görünce, onun dediği gibi yaptı.” (Firdevsî, 1992, b. 18259).

Öte yandan yönetimde şeffaflık/ açıklık ilkesi, kamuya ait bütün faaliyet, iş ve işlemlerin mutlak şekilde kamuya açık olması anlamına gelmemektedir. Kamunun can ve mal güvenliği, devlet sırları, kişisel hakların korunması vb. alanlarda hukuki zemine dayalı olarak bir takım gizlilik politika ve uygulamalarının geliştirilmesi toplumsal düzen için de bir ihtiyaçtır. Devletin, toplum varlığının ve düzeninin sürdürülebilirliği açısından bu ilkenin şeffaflık ilkesi ile birlikte kamu yararı doğrultusunda denge içerisinde uygulanması önem taşımaktadır.

Eser uyarınca, devlet görevlileri devlete ait sırları korumakla mükellefler. Kamu hizmetlerinin görülmesinde bu ilkeye titizlikle riayet edilmelidir. Gizlilik politikalarının uygulanmasının önem arz ettiği “hassas görevlerin,” bu ilkeye riayet edecek görevliler tarafından yerine getirilmesi önem taşımaktadır: “(Hükümdarın) Bu seçkin adamları, bütün varlıklarıyla onunla birlikte olan, sırlarını esen yele sızdırmayan

ulu kişileriymi” (Firdevsî, 2016, b. 34052). Devlet yöneticileri, devlet sırlarının korunması gerekliliğini sırları paylaştığı kişilere hatırlatması gerekmektedir: “Efrasiyab, kâtib, büyüklerin sırlarını gizlemenin lüzumunu tembîh ettikten sonra:...” (Firdevsî, 1992, b. 17294). Devlet görevlileri görev ve yetkileri dâhilinde vâkif oldukları devlet sırlarını bireysel menfaat elde etmek için de kullanmamalıdır. “Senin sırrını asla kimselere söylemeyeceğim ve bu söylediklerini de asla kendi yararına kullanmayacağım.” (Firdevsî, 2016, b. 35365).

Eser, devlet görevlileri tarafından kamudan ayrıldıktan sonra yapılmayacak işlerle ilgili yönetim politikalarının belirlenmesi ve duyurulması gerekliliğine de atıf yapmaktadır: “Akıbandan biri senden ayrılıp da sana yabancı bir duruma geçtiği zaman, senin bütün sırlarını bildiği için, bu sefer tutar onları herkese söyler” (Firdevsî, 1992, b. 10767).

Şahnâme’de Hesap Verebilirlik

Kamuda görev ve sorumluluk üstlenenlerin kendilerine emanet edilmiş kamu gücünü, kamu yetkilerini ve kaynaklarını nasıl kullandıklarına dair yönetilenlere hesap vermeleri gerekliliği günümüz demokrasilerinde genel kabul görmüş bir ilkedir. Hesap verebilirlik bağlamında esere bakıldığında öncelikle Tanrı korkusu ve ahiret inancına vurgu yapıldığı anlaşılmaktadır. Bu bağlamda devlette görev alanlar Tanrı korkusuna sahip olmalı, Tanrıya hesap vereceklerini unutmamalıdır: “Tanrı korkusu, her iki dünyada da, insana lazımdır.” (Firdevsî, 1992, b. 1497).

Devlet görevlileri, devletin içerisindeki (denetim, yargı, ihbar-şikâyet yönetim müesseseleri vb.) hesap verme mekanizmalarını ve ahirette hesap verme inancını hiçbir şekilde göz ardı etmemelidirler: “(Hükümdar, Rüstem’e hitaben) Sen benden de yüce yaratıcıdan da utanıp arlanmıyorsun! Sorgu gününden de, o günde sana bunları soracağından da mı korkmuyorsun?” (Firdevsî, 2016, b. 29320).

Eserde, devlet yönetiminde hesap verebilirlik ilkesini uygulamayan yöneticilerin akıbetlerine de yer verilmiştir: Örneğin, kimsenin kendisine sorgu sualde bulunamayacağını ifade eden bir hükümdara Tanrı’nın lütuf ve yardımının kesildiği, her tarafta kendisi aleyhine dedikoduların başladığı, herkesin onun kapısından yüz çevirdiği, ordusunun darmadağın olduğu, her işinin altüst olduğu anlatılır (Firdevsî, 1992: b.487-489).

Eserde Devlet Yönetiminde Denetim ve Yargı Fonksiyonlarına Bakış

Kamu yönetiminde uyulması gereken ahlaki değerlerin (doğruluk, dürüstlük, hukuka uygunluk vb.) korunması ve sürdürülmesini güvenceye alan yönetim araçlarından birisi “denetim” işlevidir. Denetleme, “bir görevin yolunda yürütülüp yürütülmediğini anlamak için yapılan araştırma, denetim, bakı, teftiş, murakabe, kontrol” çalışmasıdır (TDK, 2021).

Eser uyarınca gerek kişiler gerekse yönetimler, hatalı davranış ve uygulamalarının olup olmadığını, sahip olunması gereken değerleri sahiplenip sahiplenmediklerini bilmelidirler. Aksi halde hatalı davranışların ve uygulamaların farkında olunmaksızın devam etmesi söz konusu olur ki, bu da gerek bireysel ve toplumsal yaşamda, gerekse de kamu yönetimi alanında birtakım olumsuz neticelere yol açabilecektir: “Fakat kimse kendi ayıbını görmediği için, sana da kötü huyların hoş görünür.” (Firdevsî, 1992: b. 8734). Eser, bu bağlamda “denetim faaliyeti” olarak nitelendirilebilecek bir yaklaşımı tavsiye etmektedir. Buna göre yöneticiler, icraatını “akıllı ve bilgin” olan kişilere göstermeli, olumlu ve olumsuz yönlerini tespit etmelidirler: “Senden sonra iyi bir eser bırakmak niyetindeysen onu, yaptıktan ve süsleyip bezedikten sonra, götür, akıllı ve bilgin bir adama göster. Bilgin onu beğenecek olursa, o değerli bir eserdir ve o zaman, senin ırmağında da sular yükselip akmağa başlar.” (Firdevsî, 1992, b. 8735).

Eserde “denetim,” bir öz değerlendirme yöntemi olarak da ele alınmaktadır. Esere göre yönetimler, görev ve sorumluluklarını kurumsal değerler odaklı yerine getirebilme sürecinde karşılaştıkları engelleri aşabilmek üzere kendi kurumsal kapasitelerinin, kurumsal kabiliyetlerinin farkında olmalıdırlar. Yönetimler, bu nedenle kendilerini bir denetime tabi tutarak mevcut durumlarını tespit edebilmelidirler: “İlk olarak dön bir de kendi içine bak! Değerin ne senin?!” (Firdevsî, 2016, b. 40461). Denetim ve kontrol, doğrudan/dolaylı şekilde kamu etik değerlerine uygun çalışmalar ile bu değerlerin tersi istikametindeki çalışmaları ortaya çıkarmaya katkı sunacaktır: “Hükümdar gezip de dünyada olup bitenleri görüp gözetlemezse, kimlerin ulu kişi olduğunu, kimlerin iyi kimlerin de kötü olduğunu nasıl anlayacak!” (Firdevsî, 2016, b. 37243).

Yargı müesseseleri, kamu yönetiminde adaleti sağlamada önemli işlevlere sahiptirler. Eserde yargı müesseselerinin kamu düzeni, huzur ve güvenliği açısından önemli olduklarına ve bu müesseselerde karar ve hüküm tesisine yetkili olanların adil ve tarafsız olmaları gerekliliğine işaret edilmektedir: “Yargıç adaletten uzaklaşırsa, hiçbir yerde huzur bulamaz!” (Firdevsî, 2016, b. 25708). Eser uyarınca, devlet çatısı altında yaşayan herkesin haklarını arayabilmesi için gerekli yapı, süreç ve sistemler oluşturulmalı, kişilerin bunlara erişimleri kolaylaştırılmalıdır. Ayırım yapmaksızın herkesin hak arama taleplerine en kısa süre içerisinde karşılık verilmeli, haklıyı haksız ayırarak hak ve yükümlülüklerin (yaptırımların) neticeye bağlanması sağlanmalıdır (Firdevsî, 2016, b. 31409).

Etik Değerlerin Korunmasında Kamu Düzen ve Güvenliğini Sağlayan Kurumlar

Kamu düzen ve güvenliğini sağlamada yönetime yardımcı olan (ordu, emniyet, jandarma vb.) kurumlar, kişilerin hak ve hürriyetlerinin korunması ve sürdürülmesi amacıyla her tür saldırı ve ihlalin önlenmesinde, bunlarla başa çıkılmasında, kanunların uygulanmasını sağlamada, kamuda etik değerlerin korunması ve gözetilmesinde önemli işlevler üstlenmektedirler. Bu nedenle, kamu etik değerlerine dayalı bir yönetim anlayışı açısından bu kurumların güçlendirilmesi stratejik önem taşımaktadır.

Çalışmaya konu esere bakıldığında, “ordu” özelinde bu kurumların dinamik ve güçlü kurumlar halinde bulundurulması gerekliliğine vurgu yapıldığı anlaşılmaktadır. Eserde, hükümdarlar arası savaşlarda zafer elde edebilmek üzere ordunun her türlü ihtiyaçlarının karşılanması gerekliliğine yönelik çokça örnekle karşılaşmak mümkündür: “Şimdi, eğer sen de savaşmak istiyorsan, hazinenin kapısını aç ve hazırlığını gör” (Firdevsî, 1992, b. 1579).vb.

Eserde “ordu”nun düşmanla savaş ve mücadele stratejileri bağlamında değişik örneklere de yer verilmektedir: Örneğin; çözüm ve barış yollarının aranması için düşmana elçi gönderilmesi, düşmanın savaşmak istemesi üzerine cesur ve kararlı şekilde savaşılması (Firdevsî, 2016, b. 40588), yeni teknolojik araçlarla düşmanın üzerine gidilmesi (Firdevsî, 2016, b. 47998) vb.

Eserde, ordunun düşmanla mücadelesinde dikkat edilmesi gereken ahlaki esasların hatırlatıldığı da görülmektedir: “(Hükümdar ordusunun kahramanlarına hitaben) ‘Bilin ki eğer bir tek kişi benim çizimden saparsa, benden habersiz bir an bile geçirse, zavallı, yoksul halka bir zarar verir, onları incitirse, hazine sahibi zenginlere sıkıntı verirse, ekili tarlaları ayakları altında ezip geçerse, orduda bulunduğu yerden ayrılıp savaştan kaçarsa, meyve bahçelerine dalıp meyvelerini saçıp savurursa, iğrenç ve beğenilmeyen işler yaparsa, bana bu tacı ve bu gücü veren Yezdan’a, bu ulu göklerin ve Behram’ın ve güneşin rabbine yemin olsun; böyle bir kişinin tenini yıldızlar gibi bulutların altında gizlense bile ortadan kılıcımla ikiye ayırırım’ dedi” (Firdevsî, 2016, b. 40567–40573).

Bu örnekler, kamu düzeni ve güvenliğini sağlayıcı kurumların kurumsal kapasitelerinin güçlendirilmesi; deneyim ve tecrübeli, ülkesi, devleti ve milletine sadık liyakatli kişilerin bu kurumlarda görevlendirilmesi; bu kurumlar için de doğru davranışı tarif eden etik kodların hazırlanması gerekliliğini bizlere hatırlatmaktadır.

Hazine Yönetimi

Mevzuata dayalı, adaletli ve kamu yararına uygun kamu gelir ve gider politikaları yönetilenlerin yaşam standartlarında niceliksel ve niteliksel iyileşmelere kaynaklık ederek, kamu yönetiminin etik değerler üzerinde güçlenen bir yapıya kavuşmasında önemli bir etken olacaktır.

Esere göre, “devlet hazinesi” sadece belirli bir dönemdeki devlet yöneticilerinin elde ettiği gelir üzerine dayalı değildir. Milli hazinedir ve o döneme kadar millet olarak elde edilen bütün gelirleri de içermektedir. Bu bağlamda bugünün ve geleceğin mali yönetiminin bir disiplin içerisinde, planlı bir şekilde yürütülmesi önem taşımaktadır: “Bütün bu hazineleri sadece ben biriktirmedim; onları biriktiren ululardan bana kaldı...” (Firdevsî, 2016, b. 50873–50877).

Devlet gelirleri adil şekilde, kişilerin ödeme güçlerine dayalı olarak tahakkuk ve tahsil edilmelidir: “Biz hiç kimseden haraç ve vergi dışında bir şey istemedik; bunları da ödemeye gücü yetenlerden aldık” (Firdevsî, 2016, b. 50851); “Her bir birime bir dirhem vergi koydular. Vergiyi de köylünün kaşlarını çatıp suratlarını asmadan verecekleri zaman ödemelerini kararlaştırdılar” (Firdevsî, 2016, b. 40105).

Devlet hazinesinin yönetilmesinde gerekli (muhasabe) kayıtlarının yapılması esastır: “(Hükümdarın hazinesindeki keselerin) Her birinin değeri hükümdarın defterinde yüz bin dirhemdi” (Firdevsî, 2016, b. 49933) vb.

Devlet hazinesinin etkin şekilde yönetilebilmesi açısından gerekli sayım, denetim ve kontrollerin yapılması zorunludur: “O yıl dinarları saydırdım; dinar olarak gelen haraçlar on milyonu... Her ülkeden her ünlü ve her namı kişiden gelen hediye ve peşkeşler de bunların dışındaydı...” (Firdevsî, 2016, b. 50895–50905); “Hediyeleri götüren kişi hepsini Behmen’in hazinedarına bir bir sayarak verdi” (Firdevsî, 2016, b. 29879).

Devlet gelir ve giderlerinin yapılmasında bir takip sistemi de geliştirilmelidir. Gelir ve gider dengesinin gözetilmesinde bu son derece önemli bir yönetsel araç olacaktır: “Hazinecibaşı Behrâm’ın emrini alır almaz hazineye gitti ve bütün ne varsa saydı, günlerce hazinede ne var ne yok hepsinin listesini çıkardı,...(hükümdara şöyle bilgi verdi): Yirmi üç yıl daha hiçbir şeye ihtiyacımız olmaz! Bütün bu yıllar boyunca yenilecek, dağıtılacak, kahraman savaşçılara ödenecek, gelecek elçilere harcanacak, konuk olacak hükümdarlar ve ülkenin ileri gelenlerine harcanacak her şey için ülkenin hazineleri altınla, gümüşle ve her şeyle dopdolu ve yeterli” (Firdevsî, 2016, b. 39125–39132).

Devlet giderlerinin yapılmasında kamu yararına yönelik amaçlar esas alınmalıdır. Devlet giderleri devletin varlığını korumak, adaletli yaşamı tesis etmek için kullanılmalıdır: “Varlığını kurtarmak için, hazineni de esirgeme.” (Firdevsî, 1992, b. 3609). Eserde devlet yöneticisinin adaletli bir yaşam açısından yapabileceği zorunlu giderlerden örnekler de verilmiştir:

- Kamu düzenini ve güvenliğini sağlayıcı kurumların ve mensuplarının ihtiyaçları için yapılacak harcamalar; “Altın hazinesinin kapısını açtırdı ve ‘Büyüklerin hazinesinin kapalı durması doğru değildir. Savaşılacağı, (...) veya (kamu yararına) bir iş yapılacağı zaman hazineler ve altınlar büyüklerin gözlerinde küçülür!’ dedi” (Firdevsî, 1992, b. 13065–13066);
- Dul kadınlara, öksüz çocuklara, adli sanlı ancak yoksul düşmüş insanlara, makamlarını, ünlerini kaybedişlerinden dolayı yüreği ezik, gönlü kırık kişilere (Firdevsî, 2016, b. 37151–37153); bütün şehirlerdeki yoksullara, dünyanın zevkini tatmamış olanlara, borçlu ancak eli dar, bu yüzden hiçbir yerde saygı gösterilmeyen ve değer verilmeyen kişilere (Firdevsî, 2016, b. 38256–38261), şehit çocuklarına (Firdevsî, 2016, b. 43857) yapılacak yardımlar;
- Kamu yararına yönelik işler için yapılacak harcamalar; “(Hükümdar) Bu köprü için hiçbir şeyi esirgemedi ve hazinesinin kapılarını açtı; çünkü bu yapı insanlara yarar sağlayacaktır” (Firdevsî, 2016, b. 34885);
- Kamuya mal ve hizmet alımlarında tedarikçilere yapılacak ödemeler: Eserde, orduya saman dolu bir çuval getiren bir kadına ödeme yapılmadan çuvalının alındığı, kadının şikâyeti üzerine hükümdarın görevlilere “neye ihtiyacınız varsa paranızla almalısınız!” dediği anlatılır (Firdevsî, 2016, b. 45198).

Neticede devletin hazine yönetimi, devletin varlığının sürdürülmesine (Firdevsî, 1992, b. 3609), yönetilenlerin huzur ve güven içerisinde yaşamasına, hayatlarını kolaylaştırmaya hizmet etmelidir: “(Hükümdar) Sağladığı adalet ve huzur ortamında hazinelerini ağzına kadar doldurur. Halkına varlığından dağıtarak onların gönüllerindeki sıkıntıları yok eder ve hayatlarını kolaylaştırır” (Firdevsî, 2016, b. 35783–35784); “Hükümdar da kullarını sıkıntılar içerisinde bırakıp da hazineleriyle bir yerde baş başa kalmamalı!” (Firdevsî, 2016, b. 51770).

Şahnâme’de Hediye, İkrâm, Misafirperverlik Tekliflerinin ve Çıkar Çatışmalarının Yönetilmesine Bakış

Kamu görevlilerinin kendilerine yapılan hediye, ikram ve misafirperverlik tekliflerine karşı nasıl bir yaklaşım sergilemeleri gerektiğinin idari politikalar şeklinde tanımlanıp duyurulması kamu itibarına yönelik muhtelif riskleri önleyici bir etkiye yol açacaktır.

Çalışmaya konu eser, genel ilke olarak, devlet görevlilerinin görevlerini yerine getirirken kimseden bir beklentiye girmemeleri, kimsenin malına el uzatmamaları ve tamah etmemeleri gerekliliğine işaret etmektedir: “İnsanlar arasında onlar konuşurken aracı olun, onlardan asla hiçbir şey istemeyin ve ağırbaşlı olun, değerinizi düşürmeyin” (Firdevsî, 2016, b. 39141); “Başkalarının mallarına el uzatanları gözlerimiz

görür, öfkemiz yakalar" (Firdevsî, 2016, b. 50345). Eserde, kamu yararına uygun olmayacak şekilde devlet görevlilerine verilmek istenen hediye, ikram vb. tekliflerin reddedilmesi gerektiğini anlatan ilginç bir hikâyeye de yer verilmiştir: Ordu ihtiyacı için devlete borç vermek isteyen, ancak karşılığında kamu yararına uygun görülmemeyen bir talepte bulunan ayakkabıcının talebinin hükümdar tarafından kabul edilmediği ve ondan borç alınmamasını istediği anlatılır (Firdevsî, 2016, b. 44304–44346). Eser uyarınca, devlet görevlilerine verilebilecek "hediyeler," yine devlet tarafından verilmelidir: "Böyle (doğruluk üzere) davranırsan sana hazineler bağışlar, birçok süslü elbiseler ve hediyeler veririm" (Firdevsî, 1992, b. 8009).

Eserde, devletler arası ilişkilerde karşılıklı hediyeleşmenin önemine işaret edilmekte ve pek çok örneğine yer verilmektedir. Bu bağlamda "hediyeleşme," bir "dostluk" nişanesi olarak görülmektedir: "Getirdiği armağanların kabul edilmesini, kötülüğün gidip yerine artık iyiliğin gelmiş olmasına saydı" (Firdevsî, 1992, b. 3654). Bu hediyeleşmelerde "karşılıklılık ilkesinin" esas olduğu ve gelen hediyelerin hükümdarın hazinesine kaydedilmesi gerektiği anlaşılmaktadır: "Horrad Borzîn de onun buyruğuyla o hediyeleri götürüp onun hazinedarına tek tek sayarak verdi. Hakan ona şöyle dedi: ...Sen de benden bir şeyler kabul edeceksen, söyle de ben de bunları kabul edeyim..." (Firdevsî, 2016, b. 49081–49083).

Eser, kamu görev ve sorumluluklarının yerine getirilmesinde bireysel menfaatin kamu menfaatinin önüne geçmesi anlamına gelen "çıkar çatışması" konusunun yönetilmesine ilişkin de temel ipuçlarına yer vermektedir. Buna göre, devlet görevlerinin yerine getirilmesinde bireysel menfaatler, kamu menfaatlerinin yerini almamalıdır: "Arzu ve hevesinden uzak kal; sakın heveslerin seni yönetmeye kalkmasını!" (Firdevsî, 2016, b. 34945); "Mûbed şöyle dedi: 'Hangi huy daha güzel?..' Nuşinrevan şöyle vevap verdi: '...Bir diğeri de bir yarar sağlamak amacıyla kötülük yapmayan, bu yolla yüce makam ve konum istemeyen kişi. Tıpkı bir karşılık beklemeden cömertlik ve iyilik yapan, bağışlayan ve gönül pasını silip atan kişi gibi' (Firdevsî, 2016: b. 44140–44145).

Eser, kamu görev ve sorumluluklarının yerine getirilmesinde bireysel menfaatin kamu menfaatinin önüne geçmesi anlamına gelen "çıkar çatışması" konusunun yönetilmesine ilişkin de temel ipuçlarına yer vermektedir. Buna göre, devlet görevlerinin yerine getirilmesinde bireysel menfaatler, kamu menfaatlerinin yerini almamalıdır: "Arzu ve hevesinden uzak kal; sakın heveslerin seni yönetmeye kalkmasını!" (Firdevsî, 2016, b. 34945); "Mûbed şöyle dedi: 'Hangi huy daha güzel?..' Nuşinrevan şöyle vevap verdi: '...Bir diğeri de bir yarar sağlamak amacıyla kötülük yapmayan, bu yolla yüce makam ve konum istemeyen kişi. Tıpkı bir karşılık beklemeden cömertlik ve iyilik yapan, bağışlayan ve gönül pasını silip atan kişi gibi' (Firdevsî, 2016: b. 44140–44145).

Şahnâme'de İhbar ve Şikâyet Politikaları

Kamu yönetimi ahlaki değerlerinin korunması ve sürdürülmesi için söz konusu değerlerin ihlali durumlarında uygulanacak politikaların tanımlanması, kamu görevlilerine ve kamuya duyurularak etkin şekilde uygulanması beklenir. Şahnâme'ye göre iyi yönetimler, yönetilenlerin hak arama taleplerine karşın sergileyecekleri yönetim yaklaşımlarını belirler ve kamu ile paylaşırlar. Bu bağlamda şikâyet başvuruları mutlaka ciddiye alınmalı, hukuk çerçevesinde değerlendirilmeli ve tarafların hak ve yükümlülükleri bir neticeye bağlanmalıdır: "Hükümdar tahta çıkınca şunları söyledi: ... Bizim bu kapımıza kendisine yapılan bir haksızlıktan dolayı adalet isteğiyle yaklaşan herkes, ister gün ortasında, isterse gece yarısında gelsin, şikâyetini dile getirdikten sonra sorusunun cevabını ve haklıysa hakkını kesinlikle alacaktır..." (Firdevsî, 2016, b. 31409).

Yönetimler, şikâyette bulunarak hak talebinde bulunanlara, hakkın yerine gelmesini talep edenlere misillemede bulunmamalı, bilakis kamu yararını gözettileri için takdir edilmelidirler: "...Sakın adalet isteyen tersleme, suçluların suçlarını da kesinlikle bağışlama!" (Firdevsî, 2016, b. 34941). Öte yandan kamu yararı açısından şahit olunan ciddi sonuçlar doğurabilecek etik dışı davranış, fiil, iş ve işlemler de yönetime ve yetkililere zamanında ihbar edilmelidir: "O akıllı kişiler evrende olup biteni öğrendiklerinde hükümdara buldukları ülkelerden mektuplar yazdılar" (Firdevsî, 2016, b. 39144).

Ancak ihbar ve şikâyetlerin kin, husumet gibi kötü niyetlerle yapılmaması gerekmektedir. Yapılan ihbar ve şikâyetin kötü niyetle yapıldığı tespit edilmişse, ihbar ve şikâyette bulunanlar için gerekli yaptırımlar uygulanmalı, mağdur olan kişilerin hakları korunmalıdır. Eserde kıskançlık ve hırs yüzünden Nuşinrevân'ın vezirinin ailesine karşı yapılan asılsız ihbardan, söz konusu ihbar üzerine gerekli araştırmayı ve incelemeyi yapmadan hükümünü veren hükümdarın davranışının neden olduğu can kayıplarından ve sonradan asıl gerçeğin ortaya çıkması üzerine hükümdarın gerçek suçluları cezalandırmasından bahsedilir (Firdevsî, 2016, b. 41640–41715).

Eserde şikâyet edilen konuları çözmek üzere hatalı davranışta bulunan kişiye "öğüt verme" yönteminin uygulanması da tavsiye edilmektedir. Hükümdar Nevzer üzerinden anlatılan bir hikâyede; hükümdarın yönetilenlere haksızlık yaptığı, halkın kendisinden şikâyetçi olması üzerine (hükümdarın) Sam adlı kişiden yardım istediği, halkın Sam ile görüşerek hükümdarın sergilediği haksız tutum ve davranışları izah ettiği, bunun üzerine Sam'in hükümdara öğütler verdiği anlatılmaktadır (Firdevsî, 1992, b. 43804450).

Sonuç

Firdevsî'nin Şahnâme'si, bugünün ve geleceğin kamu yönetim anlayışlarının değer odaklı geliştirilmesi ve güçlendirilmesi açısından önemli tavsiyeler içermektedir. Yukarıdaki değerlendirmeler çerçevesinde, Firdevsî'nin kamu yönetiminde etik değerlerin korunması ve gözetilmesinde günümüz ve geleceğin insanına kısaca aşağıdaki hususları tavsiye ettiği anlaşılmaktadır:

Kamuda yönetilenlerin etik davranışlarını geliştirmek ve güçlendirmek üzere etik rehberlik faaliyetleri uygulamaya konulmalı ve sürdürülmelidir: Bu bağlamda; kamuya sunulacak hizmetlerin kamu itibarına uygun şekilde üretilmesi ve sunulması açısından, kamu yönetiminin hangi değerler üzerine inşa edilmesi gerektiği ve bunlarla ilgili beklenen davranış standartlarının (etik kodların) neler olduğu tarif edilmelidir. Devlette görev alanlar söz konusu etik kodlar hakkında bilgilendirilmeli, doğru davranış hangi yöntemlerle öğrenebilecekleri hakkında bilinçlendirilmelidirler. Gereken durumlarda devlet görevlilerine rehberlik hizmeti olarak danışmanlık desteği sağlanmalıdır. Devlette görev alan lider ve yöneticiler, etik değerlere uygun davranış sergilemeli ve yönetilenleri de bu değerlere uygun davranışları açısından teşvik etmelidirler. Etik değerlerin kamu yaşamında uygulanırlığını sağlayacak faaliyetleri yerine getirmelidirler.

Kamu yönetimlerinde kamu hizmetlerini yerine getirecek olan devlet görevlilerinin istihdam politikaları değer odaklı olarak tasarlanmalı ve uygulamaya konulmalıdır. Bu bağlamda kamuda uygulanacak işe alma politika ve prosedürleri, “doğru adamı” işe almayı sağlamalıdır. Kamuda yapılan işler için gerekli yetkinlikler tanımlanmalı, işe alma, yetiştirme, görevlendirme vb insan kaynakları yönetim politikalarının uygulanmalarında söz konusu yetkinlikler dikkate alınmalıdır. Profesyonel işgücüne dayalı kamu yönetimi açısından işe alınanların mesleki yetkinlikleri geliştirilmeli ve bunların gerektirdiği şekilde doğru yerlerde görevlendirilmeleri sağlanmalıdır. Devlette üst makam ve pozisyonlara yapılacak görevlendirmeler için doğru adamı tespit etmeye yönelik yetkinlik bazlı değerlendirme süreçleri geliştirilmelidir. Doğru davranışa dayalı performans işleyişinin sağlanması açısından; başarılı ve başarısız performansı ortaya koyan, başarılı performansı ödüllendiren başarısız performansı ise geliştiren bir anlayış izlenmelidir. Devlette görev alanlar, sergiledikleri emeğin karşılığını alacak ve etik dışı davranışa meyletmelerini önleyecek şekilde ücretlendirilmelidirler. Kamuda doğru davranış güvenceye almak üzere; devlette görev alanların hatalı davranışta bulunmalarını önleyecek, caydıracak ve gerekli durumlarda hatalı davranışı en uygun şekilde yaptırıma bağlayacak disiplin politikaları izlenmelidir.

Kamuda etik davranış uygulamalarının izlenmesi ve kontrol edilmesine yönelik olarak çeşitli yönetim yaklaşım ve politikalarının geliştirilmesine ihtiyaç vardır. Kamuda etik davranış güvenceye almak üzere gerekli iç kontrol sistemlerinin kurulması, etik dışı davranış risklerinin yönetilmesine dair etkin yönetim anlayışının uygulamaya konulması elzemdir. Kamuda; şeffaflık, gizlilik, hesap verebilirlik, yönetilenlerin bilgi ihtiyaçlarının karşılanması ve yönetime katılımın sağlanması bağlamında temel anlayış ve politikaların geliştirilmesi ve yönetilenlere duyurulması önemlidir. Etik değerlerin korunması ve yaşatılması açısından denetim, yargı, kamu düzen ve güvenliğini sağlayan kurumlar gibi yapıların güçlendirilmesi sağlanmalıdır. Etik değerlerin güvenceye alınması açısından gerekli kamu gelirin adil şekilde elde edilmesine özen gösterilmeli, etik değerleri yaşatmak üzere kamu giderinin yapılmasından kaçınılmalıdır. Kamuda hatalı davranışa önlemek üzere geliştirilecek yönetim politikalarında, kamu yönetiminde devlet görevlilerine yapılacak hediye, ikram vb. teklifler kapsamında nasıl davranılması gerektiğinin, çıkar çatışmalarından kaçınılması gerekliliğinin önemine özellikle vurgu yapılmalıdır. Kamuda izlenecek ihbar ve şikâyet politikaları, yönetilenlerin haklarını koruyabilmelerine, uğradıkları zararları hakkıyla telafi edebilmelerine imkân tanımalı ve hatalı davranıştan caydırıcılığı sağlamalıdır.

Dünya edebiyatının önemli eserlerinden olan Şahnâme, Türk İslam siyaset düşüncesine yön veren önemli eserlerimizin de atıfta bulunduğu bir çalışmadır. Esere konu coğrafyalardaki yönetim anlayış ve uygulamalarına, bu coğrafyalardaki siyasal, sosyal, ekonomik ve kültürel yaşam özelliklerine dair bilgiler, bugünün ve gelecek insanının bu alanlarda geçmişe dair yapacakları değerlendirmelerde önemli bir kaynak niteliğindedir. Kamu yönetim anlayışının değer odaklı geliştirilmesi ve güçlendirilmesi açısından önemli tavsiyeler içeren Şahnâme, bugün ve gelecekte de insanlığın bilgi kaynakları arasındaki önemli yerini korumaya devam edecektir.

Hakem Değerlendirmesi: Dış bağımsız.

Çıkar Çatışması: Yazar çıkar çatışması bildirmemiştir.

Finansal Destek: Yazar, bu çalışma için finansal destek almadığını beyan etmiştir.

Peer-review: Externally peer-reviewed.

Declaration of Interests: The author declares that they have no competing interest.

Funding: The author declares that this study had received no financial support.

Kaynakça

- Canım, R. (2016). *Simurgun kanatlarında İran seyahatnamesi*. Ülke Yayınları.
- Curtis, V. S. (2020). *İran mitleri*. Fatma Esra Aslan (Çev.). Phoenix Yayınevi.
- Develioğlu, F. (2006). *Osmanlıca-Türkçe ansiklopedik lügat*. Aydın Kitabevi.
- Dinçer, Ö. (2018). *Siyasetnameleri yeniden okumak: Bir yönetim bilimci gözüyle geleneksel siyasi düşünce*. Klasik Yayınları.
- Eryılmaz, B. (2008). “Etik Kültürü Geliştirmek”, *Türk İdare Dergisi*, 80(459), s. 1–12. 17.12.2018 tarihinde [http://www.tid.gov.tr/Makaleler/Y%C4%B1180-459\(2008\).pdf](http://www.tid.gov.tr/Makaleler/Y%C4%B1180-459(2008).pdf). adresinden erişildi.
- Firdevsî. (1992). *Şehname*. Necati Lugal (Çev.) Milli Eğitim Bakanlığı Yayınları.
- Firdevsî. (2016). *Şahnâme*. Nimet Yıldırım (Çev.). Kabalıcı Yayıncılık.
- Hacib, Y. H. (2017). *Kutadgu bilig*. Ayşegül Çakan (Çev.). İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Ibrayev, Ş. (1998). *Destanın yapısı: Kazak destanlarında insan, zaman ve mekân*. Ali Abbas Çınar (Akt.). Ankara: Atatürk Yüksek Kurumu (AYK) Atatürk Kültür Merkezi Başkanlığı.
- İnalçık, H. (2016). “Kutadgu bilig’de Türk ve İran siyaset nazariye ve gelenekleri”. Cüneyt Dalgakıran (Ed.). *Osmanlı’da Devlet, Hukuk ve Adalet*. (ss. 9–31) içinde. Kronik Yayıncılık.
- Kamu Görevlileri Etik Kurulu. (2020). *Etik rehberi yerel yönetimler*. 17.12.2021 tarihinde <https://www.etik.gov.tr/kitaplar/>. adresinden erişildi.
- Kanar, M. (1996). “Firdevsî”. *Türkiye Diyanet Vakfı İslam Ansiklopedisi*, c. 13, ss. 125–127. Türkiye Diyanet Vakfı Yayınları.
- Kanar, M. (2010). “Şahnâme”. *Türkiye Diyanet Vakfı İslam Ansiklopedisi*, c. 38, ss. 290–292. Türkiye Diyanet Vakfı Yayınları.
- Kinalızâde, A. Ç. (2016). *Ahlâk-ı alâî (günümüz türkçesiyle)*. Murat Demirkol (Sad.). Fecr Yayınları.
- Kısakürek, N. F. (2018). *Edebiyat mahkemeleri*. Büyük Doğu Yayınları.
- Nizamülmülk. (2017). *Siyasetname*. Mehmet Taha Ayar (Çev.), Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- OECD. (2005). Public sector integrity, a framework for assessment 17.12.2021 tarihinde http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/governance/public-sector-integrity_9789264010604-en#.WZVPclFJaUk. adresinden erişildi.

- OECD. (2017). *OECD recommendation of the council on public integrity*. 17.12.2021 tarihinde <http://www.oecd.org/gov/ethics/OECD-Recommendation-Public-Integrity.pdf>. adresinden erişildi.
- Ortaylı, İ. (2020). *Orta Asya'nın bozkırlarından Avrupa'nın kapılarına Türklerin tarihi*. Timaş Yayınları.
- Pala, İ. (2020). *Ansiklopedik divan şiiri sözlüğü*. Kapı Yayınları.
- Risale (1993). *Koçi Bey risalesi*. Zuhuri Danışman (Sad.). MEB Yayınları.
- Şişman, B., Kuzubaş, M. (2017). *Şehname'nin Türk kültür ve edebiyatına etkileri*. Ötüken Neşriyat.
- Türer, C. (2020). "Felsefeye giriş". Celal Türer (Ed.). *Felsefe tarihi*. (ss. 19–51) içinde. Bilimsel Araştırma Yayınları.
- Yıldırım, N. (2020). *Fars edebiyatında kaynak bilim*. Pinhan Yayıncılık.