

Osmanlı Vakıf Yöneticilerinin Girişimci ve Makyavelist Liderlik Perspektifinden Değerlendirilmesi

Evaluation of Ottoman Waqf Managers from the Perspective of Entrepreneurial and Machiavellian Leadership

Cemre CANKURT¹



¹Gaziantep Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İktisat Bölümü, Gaziantep, Türkiye

Yasin BAYAR²



²Gaziantep Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Gaziantep, Türkiye

ÖZ

Çalışmanın amacı, Osmanlı Devleti'nde vakıfların yöneticisi konumunda bulunan mütevellilerin yürüttükleri faaliyetlerin girişimci ve makyavelist liderlik tipolojileriyle ilişkilendirilerek açıklamaktır. Bu bağlamda mütevellilerin vakıf işlemleri yoluyla kazanç sağlama amaçlarının arkasında yatan temel motivasyon güdüsünün hangi liderlik tipolojisi altında ele alınacağı tartışılmıştır. Çalışmanın amacı doğrultusunda nitel araştırma tekniklerinden yorumlayıcı fenomenolojik yaklaşım benimsenerek tarihsel kaynaklar incelenmiştir. Bu kapsamda yöneticilerin belirlenen liderlik tipolojileri bağlamında analiz edilmesi için mevcut literatürden faydalanarak liderlik, girişimci liderlik ve makyavelist liderlik hakkında teorik bir arka plan oluşturulmuştur. Elde edilen bulguların, belirlenen tipolojiler ekseninde değerlendirilmesi ile vakıf mütevellilerinin, bir liderde bulunması gereken inisiyatif alma, analitik düşünme, riski üstlenme, cesaret vb. özellikleri taşıdığı tespit edilmiştir. Nihai olarak tarihi süreç içerisinde vakıf kurumunda ve ekonomide meydana gelen değişimlerin de etkisiyle mütevellilerin hem girişimci lider hem de makyavelist lider tipolojileri ekseninde hareket ettikleri sonucuna ulaşılmıştır.

JEL Kodları: M21, M10, N30, N45

Anahtar Kelimeler: Osmanlı Devleti, Vakıf Yöneticisi, Liderlik, Girişimcilik, Makyavelizm

ABSTRACT

The aim of this study is to explain the activities of trustees, who were the managers of foundations in the Ottoman Empire, in relation to entrepreneurial and Machiavellian leadership typologies. In this context, it is discussed under which leadership typology the main motivation motive behind the trustees' aim of making profit through foundation transactions will be handled. In line with the purpose of the study, historical sources were analyzed by adopting an interpretative phenomenological approach from qualitative research techniques. In this context, a theoretical background on leadership, entrepreneurial leadership and Machiavellian leadership was created by making use of the existing literature to analyze managers in the context of the identified leadership typologies. With the evaluation of the findings obtained on the axis of the typologies, it was determined that foundation trustees have the characteristics such as initiative, analytical thinking, risk-taking, courage, etc. that a leader should have. Finally, it has been concluded that the trustees act on the axis of both entrepreneurial leader and Machiavellian leader typologies with the effect of the changes in the foundation institution and the economy in the historical process.

JEL Codes: M21, M10, N30, N45

Keywords: Ottoman Empire, Waqf, Leadership, Entrepreneurial, Machiavellian

Giriş

Vakıflar, şahsi mülkiyete sahip mal veya paranın sürekli olarak fayda sağlayacak bir amaca yönelik olarak bağışlanması ile oluşturulan kurumsal yapılanmalardır (Cansel, 1988, s.321). Vakıflar, sosyal hizmetleri karşılayan yapılar ve gelir getiren menkuller aracılığıyla kendi içinde gelir ve gider dengesini sürdüren kurumsal yapılar olarak şekillenmiştir (İnalçık, 2019, s.245). Osmanlı Devleti'nde vakıf kurumu mali sistemin temel yapı taşlarından birini oluşturmaktadır. Osmanlılar vakıf kurumu aracılığıyla sosyal yardımlar, kültürel faaliyetler, sağlık harcamaları, bayındırlık vb. uygulamaları gerçekleştirmişlerdir. Bu bağlamda sosyal, iktisadi ve siyasi işleyişin sağlanmasında vakıfların devlet içerisindeki merkezi rolü kurumun geliştirilmesi ve uzun soluklu olmasında da etkili olmuştur (Şensoy, 2016, s.42-43). Vakıflar aynı zamanda kurucular, faydalananlar, yönetim ve denetim alanında görevli olan kişiler itibarıyla toplumsal tabakaların büyük bir kısmı ile de etkileşim halindedir (Deguilhem, 2008, s. 928).

Vakfın kuruluş aşamasında, vakfiyelerin hazırlanması esastır. Vakfiye defterlerinde, vakfın harcama ve gelir kaynakları, idaresinin nasıl sağlanacağı, çalışacak personel ve maaşları, vakıf gelirlerinden yapılacak yardımlar gibi işleyiş dinamikleri belirlenmektedir (Özgüdenli, 2012, s.465). Vakfiyelerde belirlenen koşullara uygun olarak vakıf kurumunun işletilmesinde başat rol ise "mütevellî" olarak adlandırılan vakıf yöneticilerine aittir. Mütevellîlerden, vakıflar oluşturulurken hazırlanan vakfiye defterlerinde belirlenen koşullar ekseninde vakfın işleyişini yürütmeleri beklenmektedir (Çizakça, 2006, s.23). Vakıf yöneticilerinin; vakıf malını olası zararlara karşı koruma, yönetimi ve idareyi sağlama, vakıf personellerinin ücretini ödeme, vakfa ait malları sürekli üretim sürecinde olacak şekilde kullanma ve gelirlerini artırarak bunları idare etme gibi görevleri bulunmaktadır (Yediyıldız, 2003). Ancak vakfiyede her işlemin somut olarak belirtilmemesi, yöneticilere vakıf menkul/gayrimenkullerini değerlendirme ve yatırımları şekillendirme konusunda yetki mercii olarak esneklikler sağlandığını da göstermektedir (Arslanboğa, 2018). Bu bağlamda vakıf yöneticileri tarafından alınan kararların ve yürütülen faaliyetlerin girişimcilik veya makyavelist liderlik bağlamında değerlendirilip değerlendirilemeyeceği bu çalışmanın temel sorunsalını



Geliş Tarihi/Received 03.04.2024
Kabul Tarihi/Accepted 07.05.2024
Yayın Tarihi/Publication Date 15.07.2024

Sorumlu Yazar/Corresponding author:

E-mail: yasinbayar@gantep.edu.tr

Cite this article: Cankurt, C., & Bayar, Y., (2024). Evaluation of Ottoman Waqf Managers from the Perspective of Entrepreneurial and Machiavellian Leadership. *Trends in Business and Economics*, 38(3), 166-176.



Content of this journal is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License [Trends in Business and Economics](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

oluşturmaktadır.

Literatürde yöneticilerin girişimci liderlik özellikleriyle ilgili çalışmalar (Bjerke ve Hultman, 2003; Darling vd., 2007; Hmieleski ve Ensley, 2007; Mattare, 2008) ve makyavelist liderlik özellikleriyle ilgili çalışmalar (Belschak vd., 2018; Drory ve Gluskinos, 1980; Gkorezis vd., 2015; Stradovnik, ve Stare, 2018) yer almaktadır. Aynı zamanda Osmanlı Devleti'nde vezir, ayan, mütezim, esnaf vb. çeşitli zümrelerin girişimci lider ekseninde ele alındığı çeşitli araştırmalar (Akkuş ve Menteş, 2018; Candan, 2011; Güven, 2016; Karademir, 2023; Kunt, 1997; Şenyurt, 2013) bulunmasına rağmen vakıf mütevellilerinin liderlik bağlamında analiz edildiği spesifik bir araştırmaya rastlanılmamıştır.

Literatürdeki boşluğun doldurulması ve vakıf yöneticilerinin yürüttükleri faaliyetlerin liderlik tipolojilerinden girişimci liderlik ve makyavelist liderlik bağlamında değerlendirilmesi, çalışmanın amacı olarak belirlenmiştir. Bu araştırmada vakıf yönetici faaliyetlerinin değerlendirilmesinde girişimci ve makyavelist liderlik tipolojilerinin seçilmesinde önemli olan faktör Osmanlı yönetici profilinin sahip olduğu özelliklerdir. Yöneticilerin yenilikçilik, risk alma ve fırsatları değerlendirme gibi özelliklere sahip olması girişimci liderlikle, güç hırsı ve hükmetme istenci, manipülasyon, etik olguları arka plana iten stratejik düşüncelere sahip olması ise makyavelist liderlikle ilişkili olduğu düşünüldüğü için bu kavramlar üzerinden araştırma gerçekleştirilmiştir. Çalışmada yöntem olarak nitel araştırma tekniklerinden fenomenolojik araştırma deseni benimsenmiştir. Araştırmanın bulgularını ortaya koymak için arşivden elde edilen belgeler transkripsiyonları yapılarak ilgili teoriler ekseninde değerlendirilmeye tabi tutulmuştur. Çalışma kapsamında, vakıf mütevellilerinin belirlenen liderlik tipolojileri üzerinden analiz edilmesi için öncelikle mevcut literatürden faydalanarak liderlik, girişimci liderlik ve makyavelist liderlik hakkında teorik bir arka plan oluşturulmuştur. Yöneticilerin vakıf işlemleri yoluyla kazanç sağlama amaçlarının arkasında yatan temel amaçlarının toplumsal veya bireysel olması ekseninde hangi liderlik tipolojisi altında ele alınabileceği tartışılmıştır. Bu bağlamda Osmanlı Devleti'nde vakıf mütevellilerinin liderlik tipolojilerini anlamak, girişimci ve makyavelist liderlik özelliklerini değerlendirerek literatüre katkı sağlamak hedeflenmiştir.

Kavramsal Çerçeve

Vakıf Kurumu ve Yöneticileri

Vakıflar devletlerin temel sosyal güvenlik, eğitim, bayındırlık gibi temel kamu hizmetlerinin ve yatırımlarının yürütülmesini sağlayan kuruluşlardır. Kurumun menşei hakkında net bir bilgi olmamasına rağmen İslam devletleri tarafından geliştirildiği kabul edilmektedir. Osmanlılar, İslamiyet'ten miras aldıkları vakıf kurumunu geliştirerek yaygınlaştırmışlardır (Tabakoğlu, 2016, s.444-445). Devletin temel iktisadi prensipleri olan provizyonizm, fiskalizm ve tradisyonizm ilkelerinin sürdürülmesinde önemli bir bileşen olan vakıflar, Osmanlı şehirlerinde sosyal ve iktisadi işleyişin sağlanmasında merkezi bir öneme sahip olmuştur. Osmanlı döneminde vakıf kurumuna yapılan temel yenilikler (meşruluğu tartışmalı olmasına rağmen) para vakıflarının kurulması ve vakıf mülklerinin uzun süreli kiralınması (icareteyn) uygulamalarıdır (Genç, 2014).

Vakıflar oluşturulurken öncelikle "vakıf hukukunun senedi" olarak tanımlanan, vakfın işleyiş şartlarının belirlendiği vakfiyeler hazırlanmaktadır. Vakfiye defterlerinde, vakfın gelir ve gider kaynaklarının nasıl işletilmesi gerektiği ayrıntılı olarak belirtilmektedir (Kazıcı, 2003, s.103). Vakıfların vakfiyelerde belirlenen şartlar, dini ve siyasi mevzuat ekseninde işleyişinin sağlanmasında temel yetki ise "mütevelli" olarak adlandırılan vakıf yöneticilerine aittir (Öztürk, 2006, s.217). Vakıf mütevellilerinin akıl sağlığı yerinde, erişkin, adil ve güvenilir olması gibi nitelikleri taşıması gerekmektedir (Akgündüz, 1996, s.314). Aynı zamanda mütevelli olacak kişiler belirlenirken cinsiyet temelli bir ayırım yapılmamaktadır. Yöneticilerin dini mensubiyetleri konusunda ise

genel kabul gören görüş Müslüman olmaları yönünde olmasına rağmen Hanefi mezhebinde bu şartın aranmadığı görülmektedir (Öztürk, 2006, s.218).

Mütevellinin vakıf yönetimini sağlama amaçlı görevlendirilmesi "tevliyet" kavramı ile ifade edilmektedir. Genellikle vakfeden tarafından tevliyet görevinin verileceği kişi veya kişiler vakfiyeler hazırlanırken belirtilmektedir aksi durumda ise kadılar tarafından görevi en uygun gerçekleştirecek kişinin ataması yapılmaktadır (Yediyıldız, 2003, s.177-178). Bu çerçevede bireylerin mütevelli olmak için talepte bulunmaları kabul edilmemektedir (BOA., MŞH.FTV., 1/81). Tevliyet görevi verilen kişinin erişkin olmaması durumunda ise idareye hazır oluncaya kadar yerine kadı tarafından geçici bir vekil atanmaktadır. Yönetimdeki bir diğer dinamik ise vakıf yönetimini kişilerin ortak olarak gerçekleştirebildiği gibi bir kişinin birden fazla vakfın yöneticiliğini de yapabilmesi hususudur (Kaya, 2021,s.187). İncelenen belgeler içerisinde bu hususta farklı bir örnek ile de karşılaşmıştır. 1898 tarihinde Asaf Bey adlı kişinin 39 adet vakfın mütevelliliğini yaptığı belirtilerek bu vakıfların isim listesi verilmiştir. Oldukça yüksek sayıda vakfın tek bir kişi tarafından idare edilmesi, bireylerin yöneticilik başarıları ile ilişkilendirilebilmektedir (KB.MAA.FE. 2/18).

Osmanlı vakıf kurumunda yönetici olan mütevellilerin temel görevleri; vakıf hizmetlerinin yönetimini sağlama, çalışacak görevlilerin belirlenmesi, vakıftan yararlanacak olanların şekillenmesi vb. unsurlardan oluşmaktadır. Bu bağlamda mütevellilerin vakfın hesap denetimlerini yapması, çalışan görevlilerin yönetilmesi, gelir kaynaklarının şekillenmesi ve harcama ödeneklerini düzenlemesi ekseninde bir şirket yöneticisi gibi hareket ettiği görülmektedir (Güran, 2006, s.5). Mütevellinin vakfi vakfiye kurallarına uygun olarak yönetim yönetmediği ise "nazır" adı verilen görevliler tarafından denetlenmiştir. Bu bağlamda nezaret görevi, mütevellilerin vakıf üzerinde gerçekleştirdiği tasarrufların, devlet erki tarafından kontrol ve denetiminin yapılmasını sağlayan bir parçası olarak şekillenmiştir (Genç, 2006, s.450).

Osmanlı Devleti'nde zaman içerisinde ortaya çıkan iktisadi, siyasi ve sosyal problemler vakıf kurumunda da belirli değişimlerin ortaya çıkmasını tetiklemiştir. Mali problemlerin başlaması ile birlikte vakıf kiralama usullerindeki değişimler ve dolayısıyla vakıf gelirlerindeki azalmalar, mütevelli ve nazırların görevlerini kötüye kullanmaları, vakıfların temel amacının dışında uygulamalara gidilmesi gibi unsurlar vakıf kurumundaki bozulmaları tetikleyen olgulardan bazılarıdır (Alkan, 2007, s.82-83). Vakıfların karmaşık yapısı, yönetim farklılıkları, özgün işleyiş dinamikleri gibi etkenler zamanla ortaya çıkan iktisadi problemler neticesinde denetim mekanizmalarının yetersiz kalmasına sebep olmuştur. 19 yüzyılda Evkaf Nezareti'nin kurulması ile birlikte vakıfların, denetim ve işleyişleri merkezileştirilmeye çalışılmıştır. Evkaf Nezareti ile birlikte yöneticisi mevcut olmayan veya vakfa kişisel çıkarları doğrultusunda zarar veren yöneticiler gibi vakfi olumsuz etkileyen etkenlerin ortadan kaldırılması, vakıfların belirlenen hedeflerine yönelik yönetilmesi amaçlanmıştır (Akgündüz, 2011, s.76).

Liderlik Kavramı

Lider; organizasyonel hedeflere erişebilme için belirli koşul, durum ve zaman süresince kişileri teşvik eden, onlara tecrübelerini aktaran ve bu kişilerin yönetimden memnun kalmaları için çabalayan kişi olarak tanımlanırken; liderlik ise, örgütsel hedeflerin yerine getirilebilmesi sürecinde grupsal eylemleri etkileme süreci olarak tanımlanabilmektedir (Werner, 1993, s.17). Bu tanıma ilaveten liderlik, insanların yaptıkları plan sonucunda aldıkları kararları faaliyete dönüştürebilmelerini sağlayan bir insan becerisi, bir sanat olarak ifade edilebilmektedir (Ergun 1981, s.7). Diğer bir tanımda da liderlik, belirlenen hedeflere ulaşmak adına örgütteki diğer elemanları yönlendirme, motive etme ve etkileme yeteneği olarak açıklanmıştır (Hellriegel ve Slocum 1992, s.467). Bu bağlamda lider, örgütteki değişim sürecinin yürütülebilmesinde ve bu süreçte ortaya çıkan sorunların

çözümünde etkin şekilde rol almaktadır (Erçetin, 2000, s.3). Bu sorunların çözümünde liderlerin rasyonel karar vermeleri önem taşımaktadır. Karar verici merci olan yönetici rolündeki liderler, karar verme sürecinde rasyonel şekilde ortaya çıkan problemlerin çözümünde mevcut alternatifler arasında en iyi kararı verme eğilimindedirler. Bu süreçte de yönetici ve lider arasındaki farkla ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda liderlik ile yönetici ayrımının analizi, liderlik kavramının anlaşılabilirliği hususunda önemlidir. Bu doğrultuda lider ve yönetici ayrımına ilişkin bilgi Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1. Lider-Yönetici Farkları

Lider	Yönetici
İnsanları harekete geçirebilme ve etkileyebilme işidir.	Meslek uygulamasıdır.
Formal bir örgüt şart değildir.	Formal bir örgüt içinde gerçekleşir.
Doğru işleri yapan kişidir.	İşleri doğru yapan kişidir.
İşletme dış çevresinin yapı ve dinamiklerine odaklanabilme işidir.	İşletmeye ait iç yapı ve dinamiklere odaklanma işidir.
Görev tanımı bulunmamaktadır.	Görev tanımı bulunmaktadır.
Dönüşüm ve değişim yapabileme işidir.	Belirlenen hedeflere ulaşma işidir.

Kaynak:(Koçel, 2011, s.573-574)

Girişimci Liderlik Kavramı

Bireylerin risk alarak girişimcilik ruhu ile yaptıkları tüm faaliyetlerin birer girişimcilik örneği olarak ele alınması kavramın insanlık tarihi kadar eski olduğunu göstermektedir. İlk toplumlardan, tarım toplumlarına kadar bireyler farklı şekillerde de olsa hayatlarını idame ettirebilmek amacıyla çeşitli yeniliklere yönelik girişimlerde bulunmuşlardır (Durukan, 2006,s.26). Girişimcilik kavramı tarihsel süreç içerisinde farklı sınırlar etrafında tanımlanmıştır. Girişim eyleminin tarih ve mekân bağlamında özgün deneyimler ortaya çıkarması nedeniyle, çeşitliliğin tamamını kapsayacak genel bir tanımlama yapmak büyük ölçüde eksikler içerecektir. Fakat sistematik analizler yapabilmek için, özgün deneyimler içerisindeki genel eğilimleri saptayarak kapsamlı bir tanımlama yapılmasına ihtiyaç duyulmaktadır (Ballı, 2017, s.152).

Girişimci, kendine güvenen, hatalardan öğrenen, risk alan, enerjisi yüksek, özgür düşünceye sahip, koyduğu hedeflere ulaşmaya çalışan, yenilikçi ve enerjisi yüksek bireyler için kullanılan bir kavramdır (Demir, 2023, s.452). Liderlik ve girişimcilik kavramlarının sahip olduğu önemden ötürü hem liderlik hem de girişimcilik olgusunu birlikte araştırmak için bu iki kavram birleştirilmiştir (Rahim vd., 2015, s.195). Birleştirilen bu iki kavramla birlikte girişimci liderlik olgusu, girişimcilik ve liderlik özelliklerini birlikte taşıyan bireyler için kullanılmaya başlanmıştır (Bay ve Akpınar, 2017,s.968). Girişimcilik sürecinin başarılı şekilde yürütülmesi için yöneticilerde hem girişimcilik hem de liderlik özelliklerinin bulunması gerekmektedir. Bu noktada da ön plana çıkan kavram girişimci liderlik olacaktır (Renko vd., 2015, s.56).

Girişimci liderliğin girişimcilik ve liderlik kavramlarının kesişim noktasında olduğunu söylemek mümkündür. Bu iki kavramın kesişimi sonucu literatürde çeşitli girişimci liderlik tanımları ortaya çıkmıştır. Girişimci liderlik kavramının ne anlam ifade ettiğini anlayabilmek için literatürde yer alan farklı tanımlara değinmek önem arz etmektedir. Ballein (1998) çalışanları yeniliğe ve değişime teşvik eden liderlik tarzı olduğunu ifade etmiştir. Ireland vd. (2003) girişimci liderliğin fırsatları bulma ve kaynakları stratejik olarak kullanma becerisi olduğuna değinmişlerdir. Surie ve Ashley (2008) girişimci liderlerin yeni bir iş başlatan, mevcut bir örgütte yeni bir şeyler ya da yeni fikirler üreterek örgütte yeni bir şeyler ya da yeni fikirler üreterek yenilik yaratan insanlar

olduğunu ifade etmişlerdir. Greenberg vd. (2011) ise benzer bir ifadeyle girişimci liderlerin mevcut sistem içinde çalışarak yeni ürünler, süreçler ve gelişim fırsatları yaratan kişilerdir. Karol (2015) karmaşık ve zorlu ortamlarda fırsatlar belirlemeyi ve inovasyon yapmayı teşvik eden ve geliştiren etkili liderlik tarzı olduğunu dikkat çekmiştir. Son olarak Ximenes vd. (2019) ise girişimci liderliğin çalışanların performansını artıracak yenilikçi ve yaratıcı özelliklere sahip yetkinlik odaklı sistemler oluşturan liderlik türü olduğunu vurgulamışlardır. Özetlemek gerekirse literatürde girişimci liderlik tanımı ve özellikleri açıklanırken yenilik ve değişim olguları üzerinde durulduğu görülmektedir. Ayrıca girişimci liderliğin, fırsatları bulma, kaynakları stratejik olarak kullanma, yeni fikirler üretme, inovasyon yapma ve karmaşık ortamlarda fırsatlar belirleme, değişim yaratma gibi unsurları içerdiği söylenebilir.

Girişimci liderlerin sahip olduğu özellikleri örgütsel faaliyetlere yansıtılmaları başarıya ulaşabilmek adına önem taşımaktadır. Girişimci liderlerin; ilgili kuruluşu stratejik yönetimle yürütmek, mevcut iş süreçlerini sorgulamak ve bu süreçleri tehdit eden yeniliklerle mücadele etmek, fırsatları yorumlamak, girişimcilik yeteneklerini desteklemek gibi özellikleri taşıması gerekmektedir (Covin ve Slevin, 2002, s.311). Ayrıca odaklanma, pozitif düşünme, pazarlama yeteneği, sahiplenme, dinleme yeteneği, kararlılık, vizyon sahibi olma, öz farkındalık, esneklik gibi özellikler de girişimci liderlerle ilişkilendirilmektedir (Young Entrepreneur Council, 2013, s.1). Bu özelliklere ilaveten girişimci liderlerin; yenilikçi, fırsatlara odaklanmış, proaktiflik, risk alan, kararlarında ısrarcı olma, yüksek başarı güdüsü, yaratıcı, değişim odaklı, vizyon odaklı olmaları da beklenmektedir (Bay ve Akpınar, 2017, s.968).

Makyavelizm ve Makyavelist Liderlik Kavramı

Makyavelizm kavramı, Niccolo Machiavelli'nin "Prens" isimli kitabıyla ortaya çıkmıştır. Bu kavramın gelişmesinde önemli etkisi olan Machiavelli, makyavelizm olgusunu açıklarken belirlenen amaca erişmek adına tüm yolların denenebileceğini ve bu süreçte her aracın kullanılabileceğini vurgulamaktadır. Etik ilkelerin önemsenmediği Makyavelizm düşüncesinde temel belirleyici faktör güçtür. Bu güçle birlikte amaçların araçları meşru kıldığı bir düşünce sistemi ortaya çıkmaktadır (Barut, 1996, s.34). Kısaca makyavelizm düşüncesinde amaca ulaşmak için yapılacak her şeyin mübah olduğu fikri ön plana çıkmaktadır.

Machiavelli, Prens kitabında bir prenste olması gereken özellikleri açıklamaktadır. Örneğin prens; cesur, heybetli, vatansız, bilge, istikrarlı, ağırbaşlı ve sağduyulu olmalıdır; çevresinde zeki insanlar bulunmalıdır, kişisel zenginliği düşünmemeli ve başıboş davranmamalıdır (Talip, 2019, s.28). Ayrıca bir prens ahlaklı, dini değerlere bağlı, hümanist ve iyi kalpli olabilir fakat şartlara göre bu özelliklerin dışında bir davranışta bulunmaya hazır olmalıdır (Machiavelli, 1994, s.110). Bu bağlamda makyavelizm olgusunda esas fikir, yönetsel konularda ahlaksızlık ve zalimliğin ahlaklı olmaktan daha fazla faydalı olacağı yönündedir (Güney ve Mandacı, 2009, s.84).

Makyavelizm düşüncesinde öne sürülen fikirler genel anlamda siyasi yaşamın pratik hususlarıyla ilgili olmasına karşın insan doğası hakkında da belli başlı fikirler ortaya atılmıştır. Bu bağlamda makyavelizm, insan doğasını anlamlandırma hususunda bir kişilik tarzı ortaya koymaktadır (Schermerhorn vd., 1995, s.56). Bu kişilik tarzını açık bir şekilde anlayabilmek için barındırdığı özelliklere bakmak gerekmektedir. Herkes her yerde her şeyi söylemek, kendi güçlü olmayan yönlerini gizleyerek başkalarının güçsüz yönlerini ortaya çıkarmak, kendi çıkarları doğrultusunda mevcut koşulları veya başka kişileri manipüle etmek, insanlardan gerçeği saklayarak onları yönetmek, samimiyetsizlik, ikiyüzlülük, empati eksikliği, soğukkanlılık, kendi çıkarları doğrultusunda çekinmeden hileye ya da yalana başvurabilmek gibi özellikler makyavelist kişilik özellikleri olarak ifade edilebilir (Paulhus ve Jones, 2009, s.96). Wolfson (1981), makyavelizm olgusuna yönelik eğilimleri

yüksek olan bireylerin, düşük olanlara ziyade daha az yardımsever olduklarını ifade ederek bu kişilerin etik dışı davranışlar sergileyebilen fırsatçı özellikler taşıdığını vurgulamıştır. Nelson ve Quick (1997) ise makyavelist bir kişinin kendi istediği şekilde hareket edebilmek için her şeyi yapmaya hazır olabileceğini ifade etmişlerdir.

Makyavelist liderlik kavramını anlayabilmek için makyavelist kişilerin sergilediği davranışlara odaklanmak gerekmektedir. Literatürde bu konuyla ilgili farklı özelliklere vurgu yapıldığı görülmektedir. Makyavelist kişilerin diğer kişilere güvenmediğini, onların niyet ve güdülerine karşı şüpheli olduğunu, güç derecesini minimize etmek ve kontrol arzusunu yükseltmek amacıyla baskın karakterin gerektirdiği gibi davrandıklarını, statü ve güç gibi dışsal amaçlara odaklandıklarını ve son olarak diğer kişilerin zararına olsa bile ahlaki standartlara önem vermeden kişisel benliğe fayda sağlayacak eylemlere değer verdikleri vurgulanmıştır (Dahling vd., 2009, s.227-228). Makyavelist kişiler, çıkarıcı ve bencil davranışlar sergileyebilen, olayları ya da çevresinde gelişen durumları manipüle eden, aldatma ve hileye başvuran, yalan söyleyebilen özelliklere sahiptirler. Bu özellikler belirli oranda tüm kişiler tarafından sergilenebilmesi muhtemeldir. Fakat, bu özelliklerin çoğuna sahip olan kişiler makyavelist birey özelliği taşımaktadırlar (Özsay ve Ardıç, 2017, s.395). Makyavelist özellikleri taşıyan kişilerin bu özelliklerini yönetsel bağlamda aldığı kararlara yansıtması, yöneticinin makyavelist bir lider olduğu sonucunu ortaya çıkarabilir. Bu tip liderler, başarıya ulaştıkları sürece, bu başarıyı devam ettirebilmek adına ne yapmaları gerekiyorsa o şekilde hareket ederler (Minett vd., 2009, s.488). Bazı araştırmacılar makyavelist liderlerin, "fiziksel temas hariç olmak üzere astlara yönelik düşmanca sözlü ve sözsüz davranışların sürekli sergilenmesi" olarak tanımlanan istismarcı denetim gibi etik dışı liderlik davranışlarında bulunmaya eğilimli olduklarını öne sürmektedir (Tepper, 2000, s.178). Makyavelist liderler astlarında düşmanca güdüler algılamaya meyillidir ve bu nedenle astlarını güç hiyerarşisinde bir tehdit olarak görürler. Aynı zamanda kendi çıkarlarını elde etmek için astlarının yeteneklerine güvenerek doğaları gereği olan manipülatif davranışlar sergilerler (Wilson vd., 1998). Makyavelist liderlerin sahip olduğu özellikleri şöyle özetlemek mümkündür:

- Makyavelist liderlerin/kişilerin aykırı davranma ihtimalleri diğer kişilere göre daha yüksektir (Rogojan; 2009,s.20),
- Makyavelist liderlerde/kişilerde para sevgisi oldukça ön plandadır (Tang vd.; 2008, s.251),
- Duygusal zekâsı düşük olan liderler/kişiler makyavelist eğilimlidirler (Austin vd.; 2007, s.182),
- Makyavelist liderler/kişiler oldukça düşük empati düzeyine sahiptirler (Andrew vd.; 2008, s.1204).

Özetlemek gerekirse makyavelist liderler, genellikle diğer insanlara güvenmemekte ve onların niyetlerine şüpheye yaklaşmaktadırlar. Ahlâki standartlara önem vermeden, kişisel çıkarlarını ön plana çıkaran eylemlere eğilim gösterirler. Baskın ve manipülatif bir karakter sergileyerek, çıkarlarına odaklanırlar ve genellikle dışsal hedeflere, özellikle statü ve güce yönelirler. Güç ve kontrol arzusu onlar için önceliklidir ve bu doğrultuda davranırlar. Makyavelist liderler, çıkarları için manipülatif taktiklere başvurabilirler ve etik dışı liderlik davranışlarını sergileyebilirler. Bu liderlerin genellikle aykırı davranma eğilimleri yüksektir, para sevgisi ön plandadır ve duygusal zekaları düşüktür. Empati düzeyleri ise genellikle oldukça düşüktür. Bu özellikler bir araya geldiğinde, makyavelist liderlerin, genellikle astlarını manipüle eden, düşmanca ve etik dışı yöntemlere başvuran ve kişisel çıkarları için her türlü yolu deneyen bireyler olduğu söylenebilir.

Vakıf Yöneticilerinin Girişimci ve Makyavelist Liderlik Perspektifinden Değerlendirilmesi

Girişimci liderlik olgusu küreselleşen dünyada yaşanan gelişmelerle birlikte özellikle yönetim bilimleri alanında bilimsel çalışmalara konu

olmuştur. Literatüre bakıldığı zaman konu ile ilgili farklı çalışmalar yapıldığı, girişimci liderliğin farklı perspektiften ele alındığı gözlemlenmektedir. Özellikle yöneticiler bağlamında ele alınan çalışmaların ön plana çıktığını söylemek mümkündür (Kesidou ve Carter, 2018; Paudel, 2019; Mehmood vd., 2021; Hussain ve Li, 2022).

Kesidou ve Carter (2018), yöneticiler üzerinde yaptıkları çalışmalarında girişimci liderlik olgusunun başarılı olabilmek ve zorluklarla başa çıkabilmek adına önemli bir kavram olduğunu vurgulayarak girişimci liderin tüm yönetici ve çalışanları tıpkı kendi gibi girişimci lider yapabileceğini tespit etmişlerdir. Paudel (2019) yöneticiler üzerine yaptığı çalışmada işletme performansı ve girişimci liderlik arasındaki ilişkiye odaklanmış, çalışma sonucunda girişimci liderlik olgusunun işletme performansı üzerinde olumlu etkisinin olduğunu tespit etmiştir. Mehmood vd., (2021) tarafından yöneticiler ve çalışanlar üzerinde yapılan bir çalışmada girişimci liderlik olgusuyla çalışanların yaratıcılığı arasında pozitif yönde bir ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca girişimci liderlik ile çalışanların yaratıcılığı arasındaki ilişkilerde psikolojik güçlendirme ve psikolojik güvenliğin aracılık ettiği tespit edilmiştir. Hussain ve Li (2022) yöneticiler üzerinde yaptıkları çalışmada, girişimci liderlik tarzının girişimcilik başarısını olumlu yönde etkilediğini ortaya koymuşlardır. Ayrıca bilgi yönetimi süreçlerinin girişimci liderlik ile girişimcilik başarısı arasındaki ilişkiye tam olarak aracılık ettiğini vurgulamışlardır. Osmanlı Devleti'nde özelinde ise girişimcilik ve girişimci liderlik hakkında toplumda belirli zümreler üzerine yapılan çalışmalar (Akkuş ve Menteş, 2018; Candan, 2011; Güven, 2016; Karademir, 2023; Kunt, 1997; Şenyurt, 2013) bulunmasına rağmen vakıf mütevellilerinin bu bağlamda ele alındığı spesifik bir araştırmaya rastlanılmamıştır.

Girişimci liderlik olgusu gibi makyavelist liderlik kavramı da liderlik tipolojileri bağlamında literatürde üzerine araştırma yapılan konulardan birisidir. Çalışmaların genellikle yönetim bilimi alanında öne çıktığı ve farklı perspektiflerden değerlendirildiği gözlemlenmiştir. Bu konuda girişimci liderlik olgusuna nazaran daha az çalışmaya rastlanılmıştır (Gkorezis vd., 2015; Belschak vd., 2018;De Hoogh vd., 2021; Mohamed ve Samman, 2022).

Gkorezis vd.(2015), yaptıkları çalışmada makyavelist liderliğin çalışanların duygusal tükenmesi üzerinde örgütsel sinizm yoluyla hem doğrudan hem de dolaylı etkisi olduğunu ortaya koymuşlardır. Belschak vd., (2018) tarafından yapılan araştırmada makyavelist çalışanların makyavelist liderleri olduğunda, liderlerine olan güvenleri önemli ölçüde azalmakta, stres düzeyleri ise ciddi oranda arttığı tespit edilmiştir. De Hoogh vd. (2021) tarafından yapılan çalışmada makyavelist liderliğin, astların örgütsel vatandaşlık davranışıyla negatif, astların duygusal tükenmesiyle ise pozitif ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Mohamed ve Samman (2022) yaptıkları çalışmada makyavelist liderlik algısının çalışanların fırsatçı davranışları üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Osmanlı Devleti'nde ise makyavelist liderliğin özel olarak incelendiği bir çalışmaya rastlanılmamıştır.

Osmanlı Devleti'nde vakıf yöneticileri hakkında yapılan çalışmalar genellikle vakıf kurumu hakkında yapılan çalışmalarda kurumun işleyiş dinamiklerinin incelenmesi ekseninde ele alınmıştır (Genç, 2014; Akgündüz, 1996; Çizakça, 2006) Özel olarak vakıf mütevellileri hakkında yapılan çalışmalar ise çok daha sınırlıdır. Bu bağlamda mütevellilerin tevliyet görevinin kurumsal işleyişi ve hukuksal basamakları hakkında (Arslanboğa, 2018) ve yönetimde kadınların etkinliğinin kadın vakıf yöneticileri üzerinden analiz edildiği (Karagöz, 2022) iki adet çalışma bulunmuştur. Osmanlı vakıf yöneticilerinin liderlik türleri perspektifinden incelendiği bir çalışmanın bulunmaması ve aynı şekilde girişimci ve makyavelist liderlik türlerinin yöneticiler bağlamında çalışılmasına rağmen vakıf yöneticileri ekseninde özel olarak incelenmiş bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Çalışma bu kapsamda literatürdeki bu boşluğu doldurmayı hedeflemektedir.

Yöntem

Vakıflar; kökenleri tam olarak tespit edilememesine rağmen kurumsal yapılanma olarak nihai şeklini İslam devletlerinde almıştır. Osmanlılar vakıf kurumunu İslam devletlerinden miras almış ve geliştirerek yaygınlaştırmışlardır (Kazıcı, 2003, s.80). Bu çerçevede vakıf kurumunun işleyişinde dönem ve mekân kapsamında değişiklik gösterebilmesinin yanı sıra çalışma kapsamında yalnızca Osmanlı dönemine ait vakıflar değerlendirilmeye alınmıştır. Araştırmanın veri setini oluşturan örnekler, Osmanlı Başbakanlık Arşivi'nde "mütevelli" kavramı etrafında yapılan tarama sonucunda elde edilmiştir. Arşivden elde edilen belgeler transkripsiyonları yapılarak ilgili teoriler ekseninde değerlendirilmeye tabi tutulmuştur. Aynı zamanda Kadı Sicilleri ve ikincil literatüre de başvurularak örnekleri destekleyici argümanlar elde edilmiştir. Bu çalışmada, yazılı olarak kayıtlarda yer alan tarihi kaynakların ve bu kaynaklar referans alınarak ortaya çıkarılan ikincil kaynak eserlerin yansız ve olduğu gibi geçmiş dönemdeki gerçekliklerini yansıttıklarına dair varsayımında bulunmaktadır.

Bu çalışmada vakıf yönetici faaliyetlerinin değerlendirilmesinde girişimci ve makyavelist liderlik tipolojilerinin seçilmesinde önemli olan faktör Osmanlı yönetici profilinin sahip olduğu özelliklerdir. Girişimci liderlik, yenilikçilik, risk alma ve fırsatları değerlendirme üzerinde odaklanır. Osmanlı Vakıfları gibi kurumlar, çeşitli ekonomik, sosyal ve kültürel faaliyetlerin yönetilmesinde girişimcilik özelliklerine sahip kişilere ihtiyaç duyabilmektedir. Bu bağlamda, Osmanlı Vakıf yöneticilerinin girişimcilik yönlerini incelemek, vakıfların sürdürülebilirliği ve etkinliği üzerindeki etkilerini değerlendirmeye yardımcı olabilir. Diğer yandan, makyavelist liderlik, güç hırsı ve hükmetme istenci, manipülasyon ve etik olguları arka plana iten stratejik düşünce üzerine odaklanır. Osmanlı İmparatorluğu'nun karmaşık politik ortamı ve liderlik yapıları, makyavelist prensiplerin uygulanmasına uygun bir zemin sunmuştur. Bu nedenle, Osmanlı Vakıf yöneticilerinin makyavelist liderlik özelliklerini anlamak, dönemin idari dinamiklerinin daha iyi kavranmasına olanak tanıyacaktır.

Çalışmada yöntem olarak nitel araştırma tekniklerinden fenomenolojik araştırma deseni benimsenmiştir. Fenomenoloji deseni, kişilerin belirli olgu ve olayları nasıl algıladıkları ve anlamlandırdıklarının tespitinde kullanılır (Creswell vd., 2007). Bu bağlamda Osmanlı vakıf yöneticilerinin faaliyetleri, liderlik tipolojileriyle ilişkilendirilerek bilimsel nitelikli açıklamalarla ifade edilmiştir. Geiger (2015, s.124), değerlendirme ve yorumlamaya dayanan fenomenolojik tekniğin belirlenen hedefe ulaştırabileceğini, tarihsel süreçte kalıcı olan fikir ve görüşlerin, olayların kökenine inen fenomenolojik yöntemle bulunabileceğini belirtmiştir. Creswell (2016, s.77) ise fenomenolojik kökenli inceleme ya da araştırmanın, belirli grup ya da kişilerin bir kavram veya fenomene ilişkin deneyimleri sonucu belirten ortak bir anlam olduğunu vurgulamıştır. Dolayısıyla fenomenolojik yöntemle araştırmaya konu olan fenomene ilişkin edinilen kişisel çıkarımlar, evrensel bir açıklama olarak ifade edilmeye çalışılmaktadır.

Bulgular

Girişimci Liderlik ve Vakıf Mütevellileri

Osmanlı vakıflarında yönetici konumunda görev alan mütevellilerin, vakfın idaresini vakfiyede belirlenen şartlar çerçevesinde yürütmeleri beklentisiyle birlikte; işleyiş sırasında beklenmeyen durumlar veya zamanın şartlarına göre değişen dinamikler karşısında yönetimde belirli esnekliklere sahip olduğu görülmektedir. Vakıfların işleyişinde adem-i merkezîyetçi karar alma sürecinin etkili olması, işlemlerin bürokrasi basamaklarına takılmadan daha hızlı işlemesine imkan verirken aynı zamanda mütevellilere yönetimde esneklik de sağlamaktadır (Çizakça, 2006, s.23). Mütevellilerden temel beklenti, yaptıkları tüm faaliyetlerin vakıf için faydalı ve gelir artırıcı olması yönündedir. Bu bağlamda, vakfa

yapılacak yatırımların değerlendirilmesi ve dolayısıyla vakıf gelirlerinin şekillenmesinde mütevelliler kısmi bir özerkliğe sahiptir (Oğuz, 2015, s.585). Literatürde girişimci liderlerin; yaratıcılık, fırsatları değerlendirme, risk alma ve çözüm odaklı olma gibi özelliklerine vurgu yapılmaktadır. Bu çerçevede, mütevellilerin girişimci lider tipolojisi içinde ele alınıp alınamayacağı arşiv örnekleri üzerinden tartışılacaktır.

Mütevelliler vakıf mallarının alım, satım veya kiralama gibi işlemlerinde temel yetkiye sahiptirler. Vakfa ait menkul ve gayrimenkullerin doğru değerlendirilmesi, mevcut gelir-gider dengesinin sağlanması ve vakfın kazancının artırılmasını sağlamaktadır. Örneğin; 1731 tarihinde İstanbul'daki Çıkrıkçı Hasan Vakfı'nın mütevellisi, vakfedilen paranın âtil kalmaması amacıyla vakıf adına bir gayrimenkul almanın faydalı olacağını belirtmiştir (İKS, BM, 151, 262/64b-2, İKS, İM, 18, 434/115b-1). Benzer olarak 1571 tarihinde Çorum'da vakıf mütevellisi, vakfedilen paranın elde tutulması yerine bölgenin ihtiyacı olan hamamın yapılmasının daha verimli olacağını ifade etmiştir (BOA., A.İDVNSMHH.d., 22/36). Bu uygulamalara fetva ile meşruluk sağlandığını da gözlemek mümkündür: "Zeyd, mütevellisi olduğu vakıf paraları, zayi olmak ihtimali ile hâkimin rey'i ile vakfa yarar bir akara değiştirmeye kadir olur mu? El cevap-Olur." (Çağatay, 2006, s.55).

Vakıf mallarının daha etkin kullanılmasının bir diğer yöntemi ise; meşruluğu tartışmalı olmakla birlikte, mütevellilerin işlevi azalan vakıf mallarını başka bir mülk ile değiştirmeleri olarak tanımlanan istibdâl uygulamasıdır (Akgündüz, 1996, s.373-384). Normal şartlar altında eğer vakfiyede aksi belirtilmemiş ise vakıf mallarının istibdâli meşru kabul edilmemektedir. Ancak, vakfa ait gayrimenkulün gelirinin azalması veya hiç gelir getirmediği durumlarda devlet tarafından istibdâle izin verilebilmektedir (Kaya, 2021, s.230). İstibdâl örnekleri incelendiğinde, mütevellilerin bu tür taleplerinin vakfa gerçekten faydalı olup olmadığının değerlendirilmesinin ardından işlemlerin gerçekleştiği anlaşılmaktadır. Yurdakul'un çalışmasında verdiği örnekte; bir vakfa ait üzümlük bağlarının bir şahsa ait mesken ile istibdâli sonucunda, vakfa ait mülkün değeri beş kat artarak, yıllık getirisi yüzde elli oranında artışı görülmüştür (Yurdakul, 2018, s.738-742).

Mütevellilerin, vakıf malları ile yapılacak yatırımları analitik ve doğru değerlendirilmesi vakıf kârının artmasına imkan sağlamaktadır. Örneğin; 1519 tarihinde İstanbul'da bir vakfın mütevellisi, vakıf adına 1000 akçeye aldığı evi, 8 ay sonra 1090 akçeye tekrar satarak 90 kuruş kâr elde etmiştir (İKS, ÜM, 1, 611/96a-2). Mütevellinin bu alım-satım işlemi sayesinde kısa sürede vakfa kazanç sağladığını gözlemek mümkündür. Vakıf gelirlerini artırmaya yönelik mütevellilerin uygulamalarına dair verilebilecek bir diğer örnek, Kepecioğlu'nun Bursa Şer'iyye Sicillerini incelediği çalışmadan alınabilir: "Bazı mütevelliler varidatı artırmak için vakıf para ile mal ve mülk ve arazi satın alırlar. Halbuki Bursa'daki bir mütevelli hiç iştirilmemiş ve görülmemiş bir varidat kaynağı bulmuştur. Bu da vakıf para ile bir köle ve bir cariye satın alarak bunları çiftleştirmiş ve aldığı mahsulü vakıf namına satmıştır." (Kepecioğlu, 1942, s.417). Bu girişim örneğinin fetva ile meşru kabul edildiği de görülmektedir: "Vakıf cariyeyi mütevellisi, hür olan Amr ile evlendirip bir çocuğu olsa, çocuk vakfın kulu olur." (Çağatay, 2006, s.53).

Mütevelliler, vakıflara ait olan tarım arazilerini, vakfın gelirini artırmaya koşulluyla arsaya dönüştürebilmektedirler (Akgündüz, 1996, s.390-406). Örneğin; 1617 tarihinde Ermenilere ayrılan mezarlıkların dolması nedeniyle Sultan Bayezid Vakfı'na ait bir tarlanın mezarlık olarak kullanılması teklif edilmiş ve bu teklifin mütevelli tarafından vakfa faydalı olup olmadığının değerlendirilerek cevap verilmesi beklenmiştir (BOA., A.İDVNSMHH.d., 82/27). 1801 tarihli başka bir belgede ise Kayseri'deki vakıf mütevellileri, vakfa faydalı olacağı gerekçesiyle vakıf arsasına özel mülkiyet bina yapma izni vererek arsayı kiralama yoluna gitmiştir (BOA., C.EV., 246/12295).

Yukarıda değinildiği üzere mütevellilerin, zarar gören vakıf mallarını tamir ettirmeleri vakıf şartı olarak belirtilmiştir. Tamir işlemleri vakıf gayrimenkullerinden elde edilen gelirlerin devamlılığında önemli bir etkidir. Mütevelliler vakıf menkullerinin tadilat gerektirdiği durumlarda vakfın parası bulunmazsa kendileri harcama yapma ve bu harcamalarını sonradan vakıf kârından tahsis etme yetkisine sahiptir (Kaya, 2021, s.208). Örneğin; 1571 tarihinde Malatya'daki Alaaddin Vakfı mütevellisi, vakıf bütçesinde hasar gören yapıları tamir etmeye yeterli para olmadığı için kendi parasından geri almak üzere masraf yapmış ve bu sayede vakfın gelirini arttırmıştır (BOA., A.{DVNSMHH.d., 12/963). Hasar gören vakıf mülklerinin tamirinin kısa sürede yaptırılması, vakfın gelir-gider dengesinin sürdürülebilmesi açısından önem taşımaktadır. Mütevellilerin vakıf tamirlerinin yapılmasında masrafların nasıl şekilleneceği konusunda da etkili olduğu görülmektedir. Bu çerçevede 1594 tarihinde İstanbul'da bulunan Mesih Paşa Vakfı'nın mütevellisi, harap olan vakıf evin tamirini daha uygun fiyatla gerçekleştirdiği için vakfın kâr elde etmesini sağlamıştır (BOA., TS.MA.e., 179/48).

Osmanlı vakıf yönetiminde riskin büyük bir bölümünün, işleyişin devam etmesinde temel sorumluluğa sahip olan mütevellilerde olduğu görülmektedir. Mütevelliler vakıf malları üzerinde vekil konumunda bulunmalarından dolayı yaptıkları tasarrufların vakfiye şartları çerçevesinde gerçekleşmesi neticesinde ortaya çıkan zarardan sorumlu tutulmamaktadırlar. Yönetici ancak kendi ihmal ve kusuru olan durumlarda ortaya çıkan zararın tanzimini ile yükümlüdür (Akgündüz, 1996, s.335-336). Mütevellilerin vakfiye şartlarına uymamaları ve kendi inisiyatifleriyle hareket etmeleri ile vakfın zarar görmesi durumunda ise masrafları karşılamalarının beklenmesi, görevlilerin yönetimde risklerin getirdiği sorumluluklara da sahip olduklarını göstermektedir (Kaya, 2021, s.201). Bu bağlamda mütevellilerin girişimci liderin sahip olması gereken en önemli özelliklerden biri olan risk alma sorumluluğunu da üstlendiklerini gözlemlemek mümkündür.

Yukarıda verilen örneklere istinaden vakıf yöneticilerinin yürüttüleri faaliyetlerin girişimci liderlik ekseninde değerlendirildiği örnekler tabloleştirilmiştir. İlgili bilgiler Tablo 2.'de sunulmuştur.

Tablo 2. Vakıf Yönetici Faaliyetlerinin Girişimci Liderlik Örnekleri

Tarih	Şehir	Vakıf Yöneticisinin Faaliyeti	Girişimci Liderlik Özellikleri
1519	İstanbul	Gayrimenkul alım satımı yaparak dönemsel fiyat farklılaşmasından kâr elde etme	Pazarlama Yeteneği
1571	Çorum	Vakfedilen paranın atıl kalmaması ve verimli kullanılması amacıyla vakfa yeni bir gayrimenkul yapılması	Stratejik Planlama, Risk Alan, Yenilikçi, Çözüm Odaklı Olma
1594	İstanbul	Vakfın tamir masraflarının daha uygun fiyat ile gerçekleştirilmesi ve vakfın kazanca geçirilmesi	Esneklik, Değişim Odaklı
1617	İstanbul	Vakıf mülklerinin daha verimli olacak mülkler ile değiştirilmesi	Fırsatlara Odaklanma
1731	İstanbul	Vakfa ait paranın atıl kalmaması ve verimli kullanılması amacıyla vakfa yeni bir gayrimenkul alınması	Stratejik Planlama, Yenilikçi, Çözüm Odaklı Olma
1801	Kayseri	Vakıf arsasına özel mülk bina yapımına izin verilmesi	Değişim Odaklı, Risk Alan
1831	İstanbul	Vakıf mülkünün özel mesken ile değiştirilmesi	Proaktiflik, Esneklik
	Bursa	Vakıf adına köle alınması ve alınan kölelerin çoğaltılarak satılması	Proaktiflik

Makyavelist Liderlik ve Vakıf Mütevellileri

Makyavelist liderlik, bireylerin görevleri neticesinde elde ettikleri yetkilerini kişisel menfaatleri doğrultusunda kullanmaları ve kazanç elde etme güdüsü ile birlikte sosyal normları yoksayan davranışlarda bulunmasını ifade etmektedir. Bu bağlamda makyavelist bir liderin, ahlak ve norm kalıplarından uzaklaşarak etik dışı davranışlarda bulunma eğilimi ortaya çıkmaktadır. Literatürde etik dışı davranış ve makyavelist liderlik arasında pozitif ilişki kurulan çalışmalar bulunmaktadır (Vezir, 2017; Dahling vd., 2012; Gürlek; 2021). Çalışma kapsamında da Osmanlı Devleti'nde sosyal ve iktisadi işleyişin merkezinde yer alan ve temel olarak bir hayır kurumu olan vakıfların yöneticilerinin kurumun sosyal fayda sağlamasını yoksayan etik dışı davranışları makyavelist lider tipolojisi olarak ele alınmıştır. Etik değerleri yoksayan makyavelist liderlerin; mevcut kaynakları kişisel amaçla kullanmaları, hırsızlık, yalan söyleme, dolandırıcılık vb. yollara başvurmaları makyavelist bir liderin sergilediği etik dışı davranışlar olarak görülmektedir (Vezir, 2012, s.84). Bu bağlamda mütevellilerin vakıf yönetiminde sahip oldukları yetkilerini girişimci potansiyeli olarak kullanmalarının yanı sıra, ellerindeki gücü kişisel menfaatleri doğrultusunda kullanıp kullanmadıkları bir başka tartışma konusudur. Bu çerçevede mütevellilerin, liderlik kapsamındaki yetkilerini bireysel çıkar güdüsü ile kullanmaları makyavelist liderlik ekseninde irdelenecektir.

Osmanlı mali yapısının önemli bileşenlerinden biri olan vakıf

kurumunun iktisadi ve sosyal yaşamın istenilene uygun olan işleminde merkezi bir önemi bulunmaktadır. Bu nedenle vakıf idaresinde temel yetkili olan mütevelliler sürekli bir denetime tabii tutulmaktadır. Mütevelliler üzerindeki denetimin ilk unsuru devlet görevlileri tarafından vakıf muhasebelerinin üç yıl aralıklar ile kontrol edilmesi ve gerek duyulduğu durumlarda görevlilerin kişisel hesaplarının denetlenmesidir (Öztürk, 2006, s.219). Normal şartlar altında devlet görevlilerin vakıf harcamalarına doğrudan müdahale yetkisi bulunmamaktadır. Ancak mütevellilerin yönetimdeki yetkilerini suistimal etmelerine yönelik iddiaların bulunması ve bu iddiaların vakıf görevlileri tarafından da onaylanması durumunda, kadılar tarafından mütevellinin ve vakfın hesaplarının denetimi yapılabilmektedir (Kaya, 2021, s.194-195). İncelenen arşiv örneklerinde mütevellilerin yolsuzluk yaptıklarının iddia edilmesi nedeniyle muhasebelerinin denetlenmelerine yönelik oldukça fazla sayıda belge ile karşılaşmıştır (BOA., A.{DVNSMHH.d., 7/134; BOA., A.{DVNSMHH.d., 7/2405; BOA., A.{DVNSMHH.d., 7/1686; BOA., A.{DVNSMHH.d., 19/447; BOA., A.{DVNSMHH.d., 27/713; BOA., A.{DVNSMHH.d., 27/948; BOA., A.{DVNSMHH.d., 35/617; BOA., A.{DVNSMHH.d., 41/662; BOA., A.{DVNSMHH.d., 52/124; BOA., A.{DVNSMHH.d., 55/261; BOA., A.{DVNSMHH.d., 55/686; BOA., A.{DVNSMHH.d., 55/261; BOA., A.{DVNSMHH.d., 62/245; BOA., A.{DVNSMHH.d., 69/397; BOA., A.{DVNSMHH.d., 80/653; BOA., A.{DVNSMHH.d., 79/728).

Mütevellilere yönelik denetim mekanizmasının bir diğer bileşeni ise görevliler hakkında yapılan şikayet ve arzlardır (BOA., TS.MA.e., 827/24; BOA., TS.MA.e., 1135/24). Bu bağlamda kişilerin görevlerini ihmal etmeleri veya yanlış karar almaları neticesinde yerlerine başkalarının geçme olasılıklarının mevcut olduğunu gözlemlemek mümkündür. Mütevelliler üzerindeki sıkı denetimin temel gayesi, yöneticilerin vakıf gelirlerini haksız yere ellerinde toplamalarının engellenmesidir. Denetimlerin sıklığı ve arşiv belgelerine yansıyan örneklerin fazla olması vakıflarda norm olarak belirlenen işleyiş düzeninden sapmaların yaşandığını göstermektedir. Vakfiyelerde vakıf gelirlerinin nasıl harcanması gerektiği genellikle belirtilmektedir. Vakıf gelirlerinin fazlaları ise “dolap” adı verilen bir fonda biriktirilerek, beklenmeyen harcamalar veya tamir masrafları için kullanılmaktadır. Ancak bazı yöneticilerin kişisel hırsları doğrultusunda vakıf gelirlerinden elde edilen fazlayı kendi çıkarları doğrultusunda kullandıklarını gözlemlemek mümkündür (Yediyıldız, 2003, s.194). Arşiv üzerinden izlenebilen bazı örneklerde, mütevellilerin kişisel çıkarları doğrultusunda vakıf gelirlerini zimmetlerine geçirdikleri veya harcama alanlarını kendi menfaatleri doğrultusunda değiştirdikleri örneklere rastlanmıştır (BOA., A.ĐVNSMHH.d., 78/1187; BOA., A.ĐVNSMHH.d., 26/250).

Norm olarak belirlenen işleyiş düzeninin aksine ise fiili durumda arşiv belgelerinde mütevellilerin kişisel kazanç sağlamak adına yetkilerini kullandıklarına dair örneklere de sıklıkla rastlanılmaktadır. Görevlilerin bireysel menfaat odaklı, vakıf üzerinden yaptıkları uygulamalar denetimler yoluyla engellenmeye çalışılmıştır. Örneğin; 1585 tarihli bir belgede İstanbul’da bulunan para vakfının faiz getirisi ile kasapların zararlarının karşılanması gerekirken, bu meblağın mütevelliler tarafından harcandığı görülmüştür (BOA., A.ĐVNSMHH.d., 58/366). Başka bir örnekte ise 1847 tarihinde Kütahya’da yer alan vakfın gelir fazlasının camii ve türbe tamiri için harcanması gerekirken, masrafa ayrılan miktarın bir kısmının mütevellilerin hesaplarında kaldığı tespit edilmiştir (BOA., C.EV., 189/9419).

Mütevellilik kurumuyla ilgili bir diğer önemli unsur, görevlilerin gelirlerinin nasıl belirlendiği meselesidir. Gelir kaynaklarının belirlenmesi, kişilerin maaşlı bir çalışan statüsünde olup olmadıkları ve vakfın kazancı arttıkça kendi kazançlarının da artıp artmadığı ekseninde önem taşımaktadır. Mütevelliler vakıf gelirinden yararlanabilirken, zamanın koşullarına bağlı olarak belirlenen rayiç ücreti de alabilmektedir. Eğer mütevelli maaşlı bir çalışan statüsünde bulunuyorsa bu miktar genellikle vakfiyelerde belirtilmektedir. Vakfiyede mütevelliye ödenecek miktarın belirlenmediği durumlarda ise kadı tarafından bir ücret belirlenerek görevlilere ödenmektedir (Yediyıldız, 2003, s.182). Ortaya çıkan ikili denklem, görevlilerin maaşlı bir çalışan statüsünde olup olmadıkları bağlamında, dönemsel olarak paranın değer kaybı karşısında azalan gelirlerini telafi etmek amacıyla norm dışı hareketlerde bulunup bulunmadıklarının değerlendirilmesi açısından önem taşımaktadır.

Osmanlı ekonomisinin özellikle 16. yüzyılın sonlarından itibaren nakdileşmeye başlaması, paranın devalüasyonu ve iktisadi problemlerin yaygınlaşmaya ile birlikte maaşlı çalışan veya gelirleri belirli bir yere bağlı olan kişilerin mali zorluklarla karşılaşmasına, isyanların ortaya çıkmasına ve maaşlı statüde bulunan devlet görevlilerinin ek gelir bulma girişimlerine yönelmelerine sebep olmuştur (Pamuk, 2003, s.115-116). Bu olgu gelirleri sabit olan vakıf mütevellilerinin de ek kazanç elde etme çabasıyla farklı uygulamalara başvurma ihtimalini ortaya çıkarmaktadır.

Mütevellilerin maaşlarına zam yapıldığına dair örnekler, görevlilerin gelirlerinin zaman içinde yetersiz kaldığı ihtimalini desteklemektedir (BOA., İ.DH., 1256/98558; BOA., EV.d., 17833; BOA., İ.MVL., 131/3489). Örneğin; 1906 tarihinde İbrahim Paşa Vakfı’nın mütevellisi, aylık 750 kuruş maaşına ek olarak bazı vakıf işlem harçlarından tevliyet hissesi oranında pay almayı talep etmiş, ancak bu talebi reddedilmiştir (BOA., BEO., 2809/210618). 1913 tarihinde ise Priştine’deki vakıfların mütevellileri vakıf gelirlerinden kendilerine de pay verilmesini talep etmişlerdir (BOA., ŞD., 3118/23). 1712 tarihli başka bir belgede Arnavutluk bölgesinde yer alan bir vakfın mütevellilerin, maaşlarını yetersiz bularak vakıf gelirlerinden kişisel harcamalar yapmışlardır. (BOA., A.ĐVNSMHH.d., 118/1260).

Arşiv belgelerinde mütevellilerin yetkilerini belirlenen işleyiş şartları dışında kullanmaları ve bu sayede vakfın veya kişisel gelirlerinin artmasına yönelik girişim örnekleri ile sıklıkla karşılaşmıştır. Örneğin; Ankara’da yer alan vakfın mütevellileri vakıf gelirlerini kendileri harcamaları nedeniyle vakıfların zarar gördüğü, bazı vakıf mülklerinin başkalarının ellerine geçtiği ve bu topraklardan alınacak olan öşür vergisinin kaybına yol açtığı görülmüştür. Başka bir örnek ise vakıf gayrimenkullerinin kiralaması hususunda mütevellilerin bir dükkan sahibinden belirlenen rayiç ücretin üzerinde kira istemeleri hususudur (Erol, 2016, s.74-76). Benzer olarak İstanbul’da bazı vakıf mütevellilerinin, vakıf sularını fazla olduğunu iddia ederek etraftaki evlere satmaları nedeniyle vakıf çeşmelerindeki sular azalmıştır. Bireylerin elde etmek istedikleri kazanç bir girişim motivasyonu olarak yorumlanabilirken, öte yandan görevlilerin yaptıkları eylem vakfa zararı olması nedeniyle engellenmiştir (BOA., HAT, 1442/59240; BOA., HAT, 1442/59235). Mütevellilerin vakfiye şartlarına uymayarak vakıf mallarını satmaları neticesinde vakfın zarara uğraması, vakıf kira gelirlerini gizlemeleri, halktan fazla vergi talep etmeleri vb. örnekler kişilerin mevkiilerini kullanarak yolsuzluk yaptıklarını göstermektedir (BOA., DH.MKT., 791/49; BOA., TS.MA.e., 864/18; BOA., MVL., 807/44; BOA., TS.MA.e., 845/30; BOA., TFR.İ.ŞKT., 41/4011). Yolsuzluklardaki temel olgu mütevellilerin, makyavelist liderlik çerçevesinde değer yargılarını önemsemeden, salt kâr odaklı olarak liderlik konularını kendi menfaatleri için kullanmalarının örneği olarak ele alınabilmektedir.

Osmanlı vakıf mütevellilerinin sahip olmaları gereken en önemli unsur yöneticilerin vicdan ve merhamete sahip olmalarıdır. Dönemsel koşullara bağlı olarak zamanla vakıflar hakkında yapılan şikayetlerin yaygınlaşması, mütevellilerin “vicdan muhasebelerinin azalması” olarak yorumlanabilmektedir. Bu bağlamda 19. yüzyıldan itibaren vakıfların düzenlenmesi ve kaldırılmasına yönelik girişimlerin de arttığı görülmektedir. Evkaf Nezareti’nin kurulmasıyla vakıfların merkezileştirilmesi de bu çerçevede vakıf kurumu ve mütevellilerde ortaya çıkan bozulmaların bir sonucu olarak şekillenmiştir (Akgündüz, 1996,s.327). Ancak değişen iktisadi, sosyal ve siyasi dinamikler karşısında geleneksel bir kurumun işleyişinde meydana gelen problemlerin yalnızca belirli bir zümre ile ilişkilendirilmesi doğru olmayacaktır. Osmanlı vakıf sisteminde yöneticilerin kişisel menfaat odaklı hareketleri, kurumun çözülmesinde etkili olan bileşenlerden birini oluştururken nihai sebep olarak ele alınmamalıdır (Çizakça, 1998, s.52-53).

Yukarıda verilen örneklere istinaden vakıf yöneticilerinin yürüttüleri faaliyetlerin makyavelist liderlik ekseninde değerlendirildiği örnekler tabloleştirilmiştir. İlgili bilgiler Tablo 3.’te sunulmuştur.

Tablo 3. Vakıf Yönetici Faaliyetlerinin Makyavelist Liderlik Örnekleri

Tarih	Şehir	Vakıf Yöneticisinin Faaliyeti	Makyavelist Liderlik Özellikleri
1585	İstanbul	Vakıf gelirinin harcanması gereken yer belli iken, mütevellilerin kişisel olarak harcamaları	Para sevgisi, Ahlaki standartlara önem vermeden kişisel benliğe fayda sağlamak, Mevcut kaynakları kişisel amaçla kullanma
1732	Arnavutluk	Mütevellilerin maaşlarını yetersiz bulma gerekçeleri ile vakıf gelirini kişisel harcama yapmaları	Çıkarıcı ve bencil davranışlar sergilemek, Etik dışı davranış, Mevcut kaynakları kişisel amaçla kullanma
1789	İstanbul	Vakıf sularının fazla olduğunu iddia ederek satmaları	Aldatma ve hileye başvurmak, Empati yoksunluğu
1800	Bursa	Vakıf kira gelirlerinin gizlenmesi	Etik dışı davranış, Yalan söylemek, Mevcut kaynakları kişisel amaçla kullanma
1840	Bulgaristan	Halktan fazla vergi talep edilmesi	Ahlaki standartlara önem vermeden kişisel benliğe fayda sağlamak, Aykırı davranma
1847	Kütahya	Vakıfta tamir amacıyla ayrılan paranın mütevellilerin hesaplarında kalması	Para sevgisi, Çıkarıcı ve bencil davranışlar sergilemek, Mevcut kaynakları kişisel amaçla kullanma
1903	Kudüs	Vakıf mallarının başkalarına satılarak vakfın zarara sokulması	Empati yoksunluğu, Etik dışı davranış

Osmanlı toplumunda bireylerin girişim yapma olguları siyasi olarak belirli kısıtlamalara maruz kalmaktadır. Toplumsal konumların sabitliği, bireyler arası gelir farklılaşmasının istenmemesi gibi olgular girişim hareketinin önündeki en önemli engellerdir. Çalışma kapsamında analiz edilen vakıf kurumunun idamesinde temel yetkili olan mütevellilerin, vakıf adına yaptıkları eylemlerin vakfın ve kendilerinin de gelirini artırıcı sonuçlar doğurabildiğini gözlemek mümkündür. Burada bireylerin girişim yapmalarının önünde devlet tarafından bir engel konulmadığı aksine sosyal faydayı artırıcı girişimlerin desteklediği görülmektedir. Yöneticilerin hareket sınırları vakfiyelerde belirlenen koşullar ekseninde kısıtlanırken; pragmatist gerekçeler ve dönemin gerekliliklerine bağlı olarak mütevellilerin bu sınırları esnetme yetkisi bulunmaktadır. Vakıf mütevellileri vakfa yapılacak olan yatırımların değerlendirilmesi, gelir-gider dengesinin sağlanması, mevcut kaynakların etkin şekilde kullanılması için çeşitli yöntemlere başvurmuşlardır. Bu çerçevede yöneticilerin ortaya çıkan fırsatları yakalama, çözüm odaklı olma, risk alma gibi özellikler taşıyan girişimci lider tipolojisine uyduğu gözlemlenmiştir.

Vakıf mütevellilerin kişisel çıkar odaklı hareket etmeleri neticesinde çeşitli yollara başvurarak vakıf gelirlerini suistimal ettikleri veya gelirlerden bireysel fayda elde ettikleri görülmektedir. Osmanlı Devleti'nin zaman içerisindeki mali, siyasi ve sosyal eksende karşılaştığı zorluklar karşısında vakıf kurumunda da belirli değişimlerin ve bozulmaların meydana geldiği görülmektedir. Toplumun birçok tabakasında olduğu gibi vakıf yöneticisi konumunda bulunan bireyler de azalan gelirlerini telafi etmek, ortaya çıkan kazanç fırsatlarını değerlendirmek için çeşitli yöntemlere başvurmuşlardır. Buradaki temel olgu bireylerin elde etmeyi amaçladıkları kazançları "liderlik" statülerini kullanarak sağlamaya yönelmeleridir. Mütevellilerin sosyal ve iktisadi düzenin sağlanmasında temel bileşen olan vakıf kurumundan elde edilen gelirleri bireysel kazançları doğrultusunda çeşitli hilelere başvurarak hesaplarına geçirmeleri, kazançları gizlemeleri, ek gelir sağlamak adına haksız yöntemlere başvurmaları; vakif tarafından topluma fayda sağlayacak olan uygulamaların yapılmasını doğrudan engellemektedir. Bu doğrultuda hareket eden yönetici, makyavelist bir liderin taşıdığı bencil, empati yoksunu ve kazanç için her şeyin mübah olduğu anlayışına paralel olarak hareket etmektedir. Bu bağlamda liderlerin kişisel hırsları doğrultusunda etik olmayan davranışlar sergilediği gözlemlenmiştir. Makyavelist liderliğin vakıf yöneticilerindeki yansımaları incelenen arşiv belgelerinden de gözlemlenebileceği üzere geniş bir tarihsel aralığı kapsamakta belirli bir dönem ile ilişkilendirilememektedir. Ancak belgelerin yoğunluğu incelendiğinde, bireylerin makyavelist lider olarak hareket etme güdülerinin iktisadi bozulma süreçlerinde arttığı görülmektedir.

Bu çalışmada Osmanlı vakıf yöneticilerinin girişimci liderlik ve makyavelist liderlik teorileri ekseninde mevcut konumlarını kullanarak toplumsal veya bireysel fayda odaklı gelir artırıcı uygulamalara başvurdukları gözlemlenmiştir. Çalışma kapsamında analiz edilen bulguların örneklem kümesinin geniş tutulabilmesi amacıyla tarih ve mekan kısıtlaması yapılamamıştır. Bu bağlamda yapılan çıkarımlar genel bir kapsam altında ele alınarak belirlenen liderlik tipolojileri ile ilgili olanlar değerlendirmeye tabii tutulmuştur. Osmanlı vakıf yöneticilerinin liderlik tipolojileri hakkında vakfiyeler, muhasebe defterleri, mahkeme kayıtları vb. kaynaklar özelinde ileride yapılabilecek bölgesel veya tarihsel odaklı çalışmalar; mütevellilerin yönetimdeki etkinliği, vakıf gelirlerinin değişimi, görev süreleri gibi unsurların liderlik türleri ekseninde ayrıntılı analiz edilmesine imkan sağlayacaktır. Bu çalışma literatürde Osmanlı Devleti'nde liderlik tipolojilerine vakıf mütevellilerinin analiz edilmesi ile katkı sağlarken, farklı toplumsal zümrelerin liderlik hareketleri üzerine yapılabilecek incelemeler konu çeşitliliğinin artmasına imkan verecektir. Aynı zamanda çalışma, literatürde Osmanlı Devleti'nde liderlik tipolojileri üzerine yapılan araştırmalara vakıf mütevellilerinin analiz edilmesi ile de katkı sağlamaktadır. Osmanlı Devleti'nde farklı toplumsal zümrelerin liderlik hareketleri üzerine yapılabilecek incelemeler sayesinde, toplum içerisinde bireylerin fırsat aralıkları bulduğu zaman iktisadi kazanç elde etmeye yönelmelerini örnekleyen çalışmalar ile konu çeşitliliğinin artmasına imkan verecektir.

Hakem Değerlendirmesi: Dış bağımsız.

Yazar Katkıları: Fikir-C.C.; Y.B.; Tasarım-Y.B.; Denetleme- C.C.; Y.B.; Kaynaklar- C.C.; Y.B.; Veri Toplanması ve/veya İşlemesi-C.C.; Analiz ve/veya Yorum-C.C.; Y.B.; Literatür Taraması- C.C.; Y.B.; Yazıyı Yazan- C.C.; Y.B.; Eleştirel İnceleme- C.C.; Y.B.

Çıkar Çatışması: Yazarlar, çıkar çatışması olmadığını beyan etmiştir.

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

Peer-review: Externally peer-reviewed.

Author Contributions: Concept - C.C.; Y.B.; Design- Y.B.; Supervision- C.C.; Y.B.; Resources- C.C.; Y.B.; Data Collection and/or Processing-C.C.; Analysis and/or Interpretation- C.C.; Y.B.; Literature Search- C.C.; Y.B.; Writing Manuscript- C.C.; Y.B.; Critical Review- C.C.; Y.B.

Conflict of Interest: The authors have no conflicts of interest to declare.

Financial Disclosure: The authors declared that this study has received no financial support.

Kaynaklar

Başbakanlık Osmanlı Arşivi (BOA)

- A.{DVNSMHHM.d., 7/134
A.{DVNSMHHM.d., 7/2405
A.{DVNSMHHM.d., 7/1686
A.{DVNSMHHM.d., 12/963.
A.{DVNSMHHM.d., 19/447
A.{DVNSMHHM.d., 22/36).
A.{DVNSMHHM.d., 26/250.
A.{DVNSMHHM.d., 27/713
A.{DVNSMHHM.d., 27/948
A.{DVNSMHHM.d., 35/617
A.{DVNSMHHM.d., 41/662
A.{DVNSMHHM.d., 52/124
A.{DVNSMHHM.d., 55/261
A.{DVNSMHHM.d., 55/686
A.{DVNSMHHM.d., 55/261
A.{DVNSMHHM.d., 58/366
A.{DVNSMHHM.d., 62/245
A.{DVNSMHHM.d., 69/397
A.{DVNSMHHM.d., 78/1187.
A.{DVNSMHHM.d., 79/728
A.{DVNSMHHM.d., 80/653
A.{DVNSMHHM.d., 82/27.
BEO., 2809/210618.
C.EV., 189/9419.
C.EV., 246/12295
DH.MKT., 791/49 .
EV. d., 17833.
HAT, 1442/59240.
HAT, 1442/59235.
İ.DH., 1256/98558.
İ.MVL., 131/3489.
KB.MAA.FE.2/18
MVL., 807/44.
MF.MKT., 1124/25.
MŞH.FTV., 1/81
ŞD., 3118/23.
TFR.İ.ŞKT., 41/4011.
TS.MA.e., 179/48
TS.MA.e., 827/24.
TS.MA.e., 845/30.
TS.MA.e., 864/18.
TS.MA.e., 1135/24.
- Kitap, Tez, Makale ve Ansiklopediler**
- Alkan, M. (2007). Osmanlı Vakıf Sisteminde Bozulma Üzerine Bazı Düşünceler. *Türk Dünyası Araştırmaları*, (166),66–83. [\[CrossRef\]](#)
- Akgündüz, A. (1996). *İslam Hukuku ve Osmanlı Tatbikatında Vakıf Müessesesi*. Osmanlı Araştırmaları Vakfı.
- Akgündüz, A. (2011). The Ottoman Waqf Administration in The 19th and Early-20th Centuries: Continuities and Discontinuities. *Acta Orientalia*, 64(1), 71-87. [\[CrossRef\]](#)
- Akkuş, Y., & Menteş, S. A. (2018). Osmanlı İmparatorluğu'nda Girişimcilik: Klasik Dönem Üzerine Bir Çalışma. *İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5 (2), 169-186. [\[CrossRef\]](#)
- Andrew, J., Cooke, M. & Muncer, S. J. (2008). The Relationship Between Empathy and Machiavellianism: An Alternative to Empathizing–Systemizing Theory. *Personality and Individual Differences*, 44, 1203- 1211. [\[CrossRef\]](#)
- Arslanboğa, K. (2018). Osmanlı Devleti'nde Vakıf Yönetiminde Tevliyet: İstanbul Örneği. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 16 (32), 551-558. [\[CrossRef\]](#)
- Aslan, M. M., & Bulut, Y. (2018). Kutadgu Bilig'de İyi Yönetimin Esasları. *Ombudsman Akademik*(1), 15-25. [\[CrossRef\]](#)
- Austin, E. J., Farrelly, D., Black, C. & Moore, H. (2007). Emotional Intelligence, Machiavellianism and Emotional Manipulation: Does El Have a Dark Side? *Personality and Individual Differences*, 43, 179-189. [\[CrossRef\]](#)
- Ballı, A. (2017). Girişimcilik ve Girişimci Tipolojileri. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4 (29), 143-166. [\[CrossRef\]](#)
- Barut M. (1996). *Makyavelizm'in toplumsal temelleri*. [Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi]. [\[CrossRef\]](#)
- Bay, M., & Akpınar, S. (2017). Liderlik Tarzları ve Girişimcilik Özellikleri Üzerine Bir Uygulama. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi* , 10(52), 964-973. [\[CrossRef\]](#)
- Belschak, F. D., Muhammad, R. S., & Den Hartog, D. N. (2018). Birds of a feather can butt heads: When Machiavellian employees work with Machiavellian leaders. *Journal of Business Ethics*, 151, 613-626. [\[CrossRef\]](#)
- Bjerke, B., & Hultman, C. M. (2003). A dynamic perspective on entrepreneurship, leadership and management as a proper mix for growth. *International Journal of Innovation and Learning*, 1(1), 72-93. [\[CrossRef\]](#)
- Bulut, Y., & Aslan, M. M. (2022). Yönetimde Karar Verme Süreçlerine İlişkin Bir Öneri: Kurumsal Kaynak Planlaması (Erp). *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(2), 1260-1270. [\[CrossRef\]](#)
- Candan, H. (2011). Osmanlı'dan Günümüze Türk Topraklarında Girişimcilik Serüvenine Dair Bir Değerlendirme. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(2),157-174. [\[CrossRef\]](#)
- Cansel, E. (1988). Vakıf, Kuruluşu, İşleyişi ve Amacı. *Vakıflar Dergisi*, 20, 321-327. [\[CrossRef\]](#)
- Creswell, J. W., Hanson, W. E., Clark Plano, V. L., & Morales, A. (2007). Qualitative Research Designs: Selection and Implementation. *The Counseling Psychologist*, 35(2), 236–264. [\[CrossRef\]](#)
- Creswell, J.W. (2018). *Nitel Araştırma Yöntemleri Beş Yaklaşımına Göre Nitel Araştırma ve Araştırma Deseni* (Çev. Ed. M. Bütün ve S.B. Demir). Siyasal Kitabevi.
- Çağatay, N. (2006). Osmanlı İmparatorluğuyla Riba-Faiz Konusu Para Vakıfları ve Bankacılık. *Vakıflar Dergisi*, 9,39-66. [\[CrossRef\]](#)
- Çizakça, M. (1998). Awqaf In History and Its Implications for Modern Islamic Economies. *Islamic Economic Studies*, 6(1), 43-70. [\[CrossRef\]](#)
- Çizakça, M. (2006). Osmanlı Dönemi Vakıflarının Tarihsel ve Ekonomik Boyutları. *Türkiye'de Hayırseverlik: Vatandaşlar, Vakıflar ve Sosyal Adalet Araştırması*, TÜSEV, İstanbul, 21-31. [\[CrossRef\]](#)
- Covin, J. G. & Slevin, D. (2002). The Entrepreneurial Imperatives of Strategic Leadership. [\[CrossRef\]](#).
- Dahling, J.J., B.G. Whitaker & P.E. Levy. 2009. "The Development and Validation of a New Machiavellianism Scale", *Journal of Management*, 35(2).
- Darling, J., Gabrielsson, M., & Seristö, H. (2007). Enhancing contemporary entrepreneurship: A focus on management leadership. *European Business Review*, 19(1),4-22. [\[CrossRef\]](#)
- Deguilhem, R. (2008). "The Waqf In The City". In *The City in the Islamic World*. Leiden, The Netherlands: Brill, 923-950. [\[CrossRef\]](#)
- De Hoogh, A. H. B., Den Hartog, D. N., & Belschak, F. D. (2021). Showing one's true colors: Leader Machiavellianism, rules and instrumental climate, and abusive supervision. *Journal of Organizational Behavior*, 42(7), 851–866. [\[CrossRef\]](#)
- Demir, F. (2023). Girişimci Liderlik: Kavram, İlişki ve Yaklaşımlar. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(43), 444-478. [\[CrossRef\]](#)
- Drory, A., & Gluskinos, U. M. (1980). Machiavellianism and leadership.

- Journal of Applied Psychology*, 65(1), 81. [\[CrossRef\]](#)
- Durkan, T. (2006). Dünden Bugüne Girişimcilik ve 21. Yüzyılda Girişimciliğin Önemi. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 1 (2), 25-37. [\[CrossRef\]](#)
- Ercetin, S. S. (2000). *Lider Sarmalında Vizyon*. Nobel Yayınevi.
- Ergun, T. (1981). *Türk Kamu Yönetiminde Önderlik Davranışı*. TODAİE Yayını.
- Erol, A. (2016). *78 Numaralı Mühimme Defteri'nde (H.1018/M.1609-1610) Yer Alan Anadolu Eyaleti'ne Ait Hükümlerin Tasnif Ve Tahlili*. (Tez No: 441023)[Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi.
- Geiger, M. (2015). Estetik Anlayış (Çev. T. Mengüşoğlu). *Doğu Batı Yayınları*.
- Genç, M. (2006) "NÂZİR", TDV İslâm Ansiklopedisi, 449-450. [\[CrossRef\]](#)
- Genç, M. (2014). Klâsik Osmanlı Sosyal-İktisadî Sistemi ve Vakıflar. *Vakıflar Dergisi*, 42, 9- 18. [\[CrossRef\]](#)
- Gkorezis, P., Petridou, E., & Krouklidou, T. (2015). The detrimental effect of machiavellian leadership on employees' emotional exhaustion: Organizational cynicism as a mediator. *Europe's journal of psychology*, 11(4), 619. [\[CrossRef\]](#)
- Greenberg, D., Mckone-Sweet, K. & Wilson, H. J. (2011). *The New Entrepreneurial Leader: Developing Leaders Who Shape Social and Economic Opportunity*. (1st Edition Ed.), Usa: Berrett-Koehler Publishers Inc.
- Güney S, & Mandacı G (2009). Makyavelizm ve Etik Algısı ilişkileri: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 27(2): 83-104. [\[CrossRef\]](#)
- Güran, T. (2006). *Ekonomik ve Mali Yönleriyle Vakıflar Süleymaniye ve Şehzade Süleyman Paşa Vakıfları*. Kitabevi Yayınları.
- Güven, T. (2016). Osmanlı İmparatorluğu'nda Ayanlar, Sermaye Birikimi ve Girişimcilik. *Türkiye İslam İktisadi Dergisi*, 3 (1), 63-88. [\[CrossRef\]](#)
- Hellriegel, D . & J. W. Slocum (1992). *Management*. Addison Wesley Publishing Company.
- Hmieleski, K. M., & Ensley, M. D. (2007). A contextual examination of new venture performance: Entrepreneur leadership behavior, top management team heterogeneity, and environmental dynamism. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 28(7), 865-889. [\[CrossRef\]](#)
- Hussain, N. & Li B. (2022). Entrepreneurial Leadership and Entrepreneurial Success: The Role of Knowledge Management Processes and Knowledge Entrepreneurship. *Frontiers in Psychology*. Volume 13. [\[CrossRef\]](#)
- Ireland, R. D., Hitt, M. A., & Sirmon, D. G. (2003). A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions. *Journal of management*, 29(6), 963-989. [\[CrossRef\]](#)
- İnalçık, H. (2019). Vakıf Medeniyeti. *Vakıflar Dergisi*, 80.Yıl Özel Sayısı, 245-247. [\[CrossRef\]](#)
- İstanbul Kadı Sicilleri 66 Bab Mahkemesi 151 Numaralı Sicil (H. 1143-1144 / M. 1731) / proje yönetmeni M. Âkif Aydın ; editör Coşkun Yılmaz ; çeviri yazı / mukabele Abdullah Sivridağ – Ali Coşkun ; kontrol M. Âkif Aydın – Mehmet Akman – Feridun M. Emecen – İdris Bostan – Mehmet İpşirli. – İstanbul : Kültür AŞ, 2019. [\[CrossRef\]](#)
- İstanbul Kadı Sicilleri İstanbul Mahkemesi 18 Numaralı Sicil (H. 1086-1087/M. 1675-1676). / hazırlayanlar Salih Kahrıman, Fuat Recep, Sabri Atay, Hüseyin Kılıç, Yılmaz Karaca, Rasim Erol; Arapça metin Mehmet Akman ; kontrol eden Fikret Sarıcaoğlu ; proje yönetmeni M. Akif Aydın ; ed. Coşkun Yılmaz. -- İstanbul : Türkiye Diyanet Vakfı İslâm Araştırmaları Merkezi (İSAM), 2010. [\[CrossRef\]](#)
- İstanbul Kadı Sicilleri Üsküdar Mahkemesi 1 Numaralı Sicil (H.919-927 / M. 1513-1521). / Bilgin Aydın, Ekrem Tak ; proje yönetmeni M. Akif Aydın ; ed. Coşkun Yılmaz. -- İstanbul : Türkiye Diyanet Vakfı İslâm Araştırmaları Merkezi (İSAM), 2008. [\[CrossRef\]](#)
- Karademir, Z. (2023). Osmanlı Usulü" Girişimciler" Olarak Mültezimler: 17.Yüzyılın İlk Yarısında Rumeli İltizamlarında Ortaklık İlişkileri. *History Studies*, 15 (1), 113-136. [\[CrossRef\]](#)
- Karagöz, S. (2022). Osmanlı Vakıf Sisteminde Yönetici Olarak Kadın Mütevelliler. *Journal Of Ottoman Legacy Studies (Omad)*, 9(23). [\[CrossRef\]](#)
- Karol, R. (2015). Leadership in the Context of Corporate Entrepreneurship. *Journal of Leadership Studies*, 8(4), 30–34. [\[CrossRef\]](#)
- Kaya, M. Y. (2021). *Osmanlı Vakıf Hukuku (Ömer Hilmi Efendi'nin Ahkâmü'l-Evkâf'ı Özelinde)*. Sonçağ Akademi.
- Kazıcı, Z. (2003). *Osmanlı Vakıf Medeniyeti*. Bilge Yayıncılık.
- Kepecioğlu, K. (1942). Bursa'da Şer'i Mahkeme Sicillerinden ve Muhtelif Arşiv Kayıtlarından Toplanan Tarihî Bilgiler ve Vesikalar. *Vakıflar Dergisi*, 2, 405-417. Erişim tarihi: [\[CrossRef\]](#)
- Kesidou, E., & Carter, S. (2018). Entrepreneurial Leadership: an Exploratory Study of Attitudinal and Behavioral Patterns Over The Business Life-Cycle. *International review of entrepreneurship*, 16(1), 63-88. Erişim adresi: [\[CrossRef\]](#)
- Koçel, T. (2011). *İşletme Yöneticiliği*. Beta Basım.
- Kunt, M. (1997). Müteşebbis Bir Osmanlı Veziri: Derviş Mehmed Paşa. *Toplum ve Bilim*, 2, 47-64. Erişim adresi: [\[CrossRef\]](#)
- Machiavelli N. (1994). *Prens, çev. Nazım Güvenç*. Anahtar Kitaplar Yayınevi.
- Mattare, M. (2008). Teaching entrepreneurship: The case for an entrepreneurial leadership course. In United States Association for Small Business and Entrepreneurship. *Conference Proceedings (p. 78)*. United States Association for Small Business and Entrepreneurship. [\[CrossRef\]](#)
- Mehmood, M., Zhang, J., Akram, U. & Tariq, A. (2021). Entrepreneurial leadership: the key to develop creativity in organizations. *Leadership & Organization Development Journal*. [\[CrossRef\]](#)
- Minett, D., Yaman, H. R., & Denizci, B. (2009). Leadership Styles And Ethical Decision-Making in Hospitality Management. *International Journal of Hospitality Management*, 28(4): 486-493. [\[CrossRef\]](#)
- Mohamed, A. N. T. I., & Samman, A. M. A. (2022). Moral identity as moderator in the relationship between Machiavellian leadership perception and employees' opportunistic behaviors. *Information Sciences Letters*, 11(1), 241-256. [\[CrossRef\]](#)
- Mueller, S. L., Thomas, A. S. (2001). Culture and Entrepreneurial Potential: A Nine Country Study of Locus of Control and Innovativeness. *Journal of Business Venturing*, 16 (1), 51-75. [\[CrossRef\]](#)
- Nelson, DL. & Quick, JC. (1997), *Organizational Behaviour, Foundations Realities and Challenges*, St.Poul M.N.: West Publishing Company.
- Oğuz, İ. (2015). Osmanlı Vakıflarında İstibdal Problemi (Midilli Örneği). *Tarih Araştırmaları Dergisi*, 34(58), 583-602. [\[CrossRef\]](#)
- Özgülendi, O.G. (2012). *Vakfiye*. TDV İslâm Ansiklopedisi, 42, 467-469. [\[CrossRef\]](#)
- Özsoy E. & Ardic K. (2017). Karanlık Üçlü'nün (Narsisizm, Makyavelizm Ve Psikopati) İş Tatminine Etkisinin İncelenmesi. *Yönetim ve Ekonomi* 24(2): 391-406. [\[CrossRef\]](#)
- Öztürk, N. (2006). *Mütevelliler*. Türkiye Diyanet Vakfı İslâm Ansiklopedisi, 32, 217-220.
- Pamuk, Ş. (2003). *Osmanlı-Türkiye İktisadi Tarihi 1500-1914*. İletişim Yayınları.
- Paulhus, DL. & Jones, DN. (2009). Machiavellianism. *Individual Differences in Social Behavior*, (s. 93-108), New York: Guilford. [\[CrossRef\]](#)
- Paudel, S. (2019). Entrepreneurial leadership and business performance: Effect of organizational innovation and environmental dynamism. *South Asian Journal of Business Studies*. [\[CrossRef\]](#)

- Rahim, H.L., Abidin, Z.Z., Mohtar, S. & Ramli, A. (2015). The Effect of Entrepreneurial Leadership towards Organizational Performance. *International Academic Research Journal of Business and Technology*, 1(2), 193-200. [\[CrossRef\]](#)
- Renko, M., Tarabisby, A.E., Casrud, A.L. & Brannback, M. (2015). Understanding and Measuring Entrepreneurial Leadership Style, *Journal of Small Business Management*, 53(1), 54-74. [\[CrossRef\]](#)
- Rogojan, P. (2009). Deviant Workplace Behavior in Organizations: Antecedents, Influences and Remedies. [Unpublished Master Thesis, University of Vienna]
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G. & Osborn, R. N. (1995). Basic Organizational Behavior. New York: John Wiley & Sons Inc.
- Sertoğlu, R. (2010). Stratejik Liderlik. İstanbul: Etap Yayınevi.
- Stradovnik, K., & Stare, J. (2018). Correlation between Machiavellian leadership and emotional exhaustion of employees: Case study: Slovenian municipalities. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(8), 1037-1050. [\[CrossRef\]](#)
- Surie, G., & Ashley, A. (2008). Integrating pragmatism and ethics in entrepreneurial leadership for sustainable value creation. *Journal of Business Ethics*, 81(1), 235-246. [\[CrossRef\]](#)
- Şensoy, F. (2016). Osmanlı İmparatorluğu'nda Vakıfların Ekonomik Boyutları. *Muhasebe ve Finans Tarihi Araştırmaları Dergisi* (10), 41-63. [\[CrossRef\]](#)
- Şenyurt, A. (2013). *Osmanlı'da Girişimcilik*. Sosyoloji Yıllığı Kitap Dizisi, 201-214.
- Tabakoğlu, A. (2016). *Osmanlı Mali Tarihi*. Dergah Yayınları.
- Talip, M. (2019). Etik Liderlik Ve Makyavelizmin Ekip Etkililiği Üzerine Etkileri: Örgüt Temelli Özsaygının Düzenleyici Rolü. [Yüksek Lisans Tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi]. [\[CrossRef\]](#)
- Tang, T. L., Chen, Y. & Sutarso, T. (2008). Bad Apples in Bad (Business) Barrels: The Love of Money, Machiavellianism, Risk Tolerance and Unethical Behavior. *Management Decision*, 46(2), 243-263. [\[CrossRef\]](#)
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178-190. [\[CrossRef\]](#)
- Ximenes, M., Supartha, W. G., Dewi, I. G. A.M, & Sintaasih, D. K. (2019). Entrepreneurial Leadership Moderating High Performance Work System and Employee Creativity on Employee Performance. *Cogent Business & Management*, 6,1-12. [\[CrossRef\]](#)
- Werner, I. (1993), *Liderlik ve Yönetim*. (Çeviren: Vedat Üner).Rota Yayınları.
- Wilson, D. S., Near, D. C., & Miller, R. R. (1998). Individual differences in Machiavellianism as a mix of cooperative and exploitative strategies. *Evolution and Human Behavior*, 19(3), 203-212. [\[CrossRef\]](#)
- Wolfson, S. L. (1981). Effects of Machiavellianism and Communication on Helping Behaviour During an Emergency. *British Journal of Social Psychology*, 20(3), 189- 195. [\[CrossRef\]](#)
- Yediyıldız, B. (2003). *XVIII. yüzyılda, Türkiye'de Vakıf Müessesesi*. Türk Tarih Kurumu.
- Young Entrepreneur Council (2013). 12 Essential Traits of Successful Start-Up Leaders. [\[CrossRef\]](#), (Erişim Tarihi: 20.02.2024).
- Yurdakul, İ. (2019). Osmanlı Vakıf Sisteminde İstibdal Uygulaması: Çamlıca'daki İvaz Fakih Vakfı Örneği (1831). 29 Mayıs Üniversitesi Uluslararası Osmanlı İstanbul'u Sempozyumu-VI, 11-13 Mayıs 2018 Sempozyum Kitabı içinde, (733- 745).

Extended Summary

Ottoman waqfs provide an important example of traditional institutional structures that maintain a balance between income and expenditure and provide social assistance. In the administration of waqfs, which were effective in sustaining economic and social life, administrators called trustees played a leading role. Although the trustees are subjected to certain restrictions in the management of the foundations in line with the conditions of the waqf and political controls, they play an active role in shaping the investments, changing the dynamics of functioning according to conjunctural requirements and thus increasing the revenues of the waqf. The aim of this study is to explain the activities of trustees, who are the managers of waqfs in the Ottoman Empire, in relation to entrepreneurial and Machiavellian leadership typologies. The main findings of the study are obtained by collecting the sources and literature on trustees in the Ottoman Prime Ministry Archives, Kadi Registers and secondary literature. Then, the collected findings are analysed by adopting an interpretative phenomenological approach, one of the qualitative research techniques, in such a way that the facts that allow the analysis of foundation managers in the axis of leadership typologies constitute the sample set. In this context, a theoretical background on leadership, entrepreneurial leadership and Machiavellian leadership is created by making use of the existing literature in order to analyse the managers in the context of the identified leadership typologies. Finally, it has been determined that waqf trustees have the characteristics such as taking initiative, analytical thinking, assuming risk, courage, etc. that a leader should have. In this context, it has been observed that waqf managers acting on the axis of entrepreneurial leader typology have ensured the effective use of waqf investments and resources and thus increased waqf revenues thanks to their qualities of seizing opportunities, taking risks, innovative thinking and making the right decisions. On the other hand, it has been determined that some trustees act on the typology of Machiavellian leader by focusing on gaining unfair gains and personal profits by using their management authority in line with their individual interests. Finally, it has been concluded that the trustees act on the typologies of both entrepreneurial leader and Machiavellian leader with the effect of the changes in the waqf institution and the economy in the historical process.