Türk Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi
Journal of Turkish Social Sciences Research

ISSN:2548-009X E-ISSN:2548-0103
Cilt/Volume: 11 Sayı/Issue: 1

*Derleme / Review*

# Türk-İslam Kültürü Bağlamında Yönetici Özelliklerinin Kavramsal Analizi*

**Sakine Çetin[1] , Ramazan Yirci[2]**

Başvuru / Submitted: 27.12.2025

Kabul / Accepted: 31.03.2026

Atıf / Cite as: Çetin, S., & Yirci, R. (2026). Türk-İslam kültürü bağlamında yönetici özelliklerinin kavramsal analizi. *Türk Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 11 (1), 41-58.

**ÖZET**

Bu çalışmanın amacı, Türk-İslam kültürü bağlamında yöneticilerde bulunması beklenen özellikleri kavramsal bir çerçevede incelemektir. Nitel araştırma yöntemlerinden literatür taraması tekniğiyle hazırlanan araştırmada; Farabi, İbn Haldun, Nizamülmülk, Gazâlî, Defterdar Sarı Mehmet Paşa, Sadi Şirazi gibi Türk-İslam düşünürlerinin eserleri temel alınmış ve karşılaştırmalı biçimde değerlendirilmiştir. Elde edilen bulgular, ideal bir yöneticinin adalet, tevazu, cömertlik, bilgi, cesaret ve denetleyicilik olmak üzere altı temel erdeme sahip olması gerektiğini ortaya koymaktadır. Bu tarihsel mirasa dayanan niteliklerin, yalnızca idari bir yetkinlik değil, aynı zamanda ahlaki bir ideal çerçevesinde şekillendiği saptanmıştır. Sonuç olarak, kadim yönetim kültürünün günümüz modern liderlik anlayışı için özgün ve sağlam bir referans kaynağı oluşturduğu vurgulanmaktadır; ayrıca bu yaklaşımın kültürel sürekliliği anlamaya katkı sağladığı belirtilmektedir.
Anahtar Kelimeler: Türk yönetim geleneği, yönetici erdemleri, Türk-İslam yönetimi, kültür, yönetim
Jel Kodları: Z13, Z12, B11, M10

## Conceptual Analysis of Ruler Characteristics in the Context of Turkic-Islamic Culture

**ABSTRACT**

The objective of this study is to analyse the characteristics anticipated of rulers within the context of Turkish-Islamic culture, utilising a conceptual framework. The present study has been prepared using the literature review technique, which is one of the qualitative research methods. The study draws on the works of Turkish-Islamic thinkers such as al-Farabi, Ibn Khaldun, Nizam al-Mulk, al-Ghazali, Defterdar sarı Mehmet Pasha, and Saadi Shirazi, evaluating them in a comparative manner. The findings of this study indicate that the ideal ruler must embody six fundamental virtues: justice, humility, generosity, knowledge, courage, and oversight. It has been determined that these qualities, rooted in this historical legacy, are shaped not merely as administrative competencies but also within the framework of a moral ideal. In conclusion, it is emphasised that the ancient culture of governance constitutes a unique and robust reference point for contemporary leadership concepts; furthermore, it is noted that this approach contributes to understanding cultural continuity.
Keywords: Turkish administrative tradition, Virtues of the ruler, Turkish-Islamic administration, culture, administration.
Jel Codes: Z13, Z12, B11, M10

[1] Milli Eğitim Bakanlığı, serin.sakine@gmail.com, 0000-0003-2560-7880

[2] Prof. Dr., Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, yirci@ksu.edu.tr, 0000-0003-4696-7420

## GENİŞLETİLMİŞ ÖZET (EXTENDED ABSTRACT)

### Background

Culture serves as a fundamental guide for individual behavior and social norms, meaning that administration and leadership phenomena cannot be considered independent of the cultural framework. For Turkic societies, the historical transition to Islam did not result in the loss of previous traditions; rather, it led to a synthesis where existing values were reinterpreted through a new religious lens. Pre-Islamic concepts such as "kut" (divine mandate to rule) and "toy/kurultay" (assembly) were preserved in essence but reframed within Islamic principles like "shura" (consultation) and the belief that absolute sovereignty belongs to Allah. Classical thinkers like Al-Farabi, Al-Ghazali, and Ibn Khaldun posited that human society is a biological and social necessity for survival, requiring a central authority to maintain order, justice, and security. This historical background formed the foundation of a unique Turkic-Islamic administrative culture where the ruler acts as a responsible figure for both worldly order and spiritual accountability.

### Purpose

The primary purpose of this research is to identify the characteristics expected to be found in administrators within a conceptual framework, specifically in the context of Turkish-Islamic culture. The research seeks to present an ideal leadership model that blends historical administrative heritage with ethical administration, offering a reference for modern administration understanding by examining the works of prominent classical and Islamic thinkers.

### Method

This study utilizes a qualitative research approach, specifically employing the literature review (document analysis) technique. The research systematically examines classical and modern sources related to Turkic administration tradition and political philosophy. The primary classical works analysed include those by Al-Farabi, Ibn Khaldun, Nizam al-Mulk, Al-Ghazali, Defterdar sarı Mehmet Paşa, and Sadi Shirazi. The study adopts descriptive and comparative analysis methods to identify common themes such as administration, justice, political ethics, and administration relatet virtues. The analysis is based entirely on secondary sources, providing a conceptual framework without the use of quantitative data or field research.

### Findings

The research identifies six core virtues that are considered essential for an ideal ruler in Turkic-Islamic culture. These virtues are as follows: justice, humility, generosity, knowledge, supervision/anti-corruption, and courage. The concept of justice serves as the fundamental principle upon which the state is built. In the absence of justice, a ruler's legitimacy is called into question, and the stability of the administration is jeopardised. The virtue of humility is emphasised as a means of counteracting the tendency towards arrogance that can accompany the exercise of power. It is expected that those in administrative positions will adopt a role akin to that of "skilled doctors", understanding and addressing the needs of the public. The concept of generosity is not merely regarded as a personal attribute; rather, it is also perceived as a political norm that serves to maintain social cohesion and the well-being of the populace. It is evident that knowledge is a prerequisite for leadership, as it enables leaders to make decisions that are both rational and ethical, thus protecting them from any potentially misleading influences. Supervision is identified as a critical administrative function in preventing bribery, which is described as an "incurable disease", and to ensure that officials remain accountable. Finally, courage is defined as a balanced virtue (itidal) between recklessness and cowardice, necessary for decisive and stable leadership.

### Conclusion

The Turkic-Islamic political tradition provides a robust and consistent administration model that harmonises administrative efficiency with moral ideals. The study concludes that the ideal Turkic-Islamic ruler

is a leader who maintains authority through justice and knowledge, while also remaining close to the public through humility and generosity. This historical continuity suggests that ruling is a sacred responsibility with both worldly and spiritual dimensions. In light of these findings, it is recommended that modern leadership programs incorporate these historical virtues. Furthermore, the enhancement of ethical codes in public administration and the improvement of transparent supervisory mechanisms, as emphasised by Nizam al-Mulk and Al-Ghazali, remain vital for the modern institutional stability.

## GİRİŞ

İnsanları fiziksel görünüşünün ötesinde daha çok olaylara verdikleri tepkiler ve davranış biçimleriyle tanır ve yargılarız. Bu davranış biçimleri yetiştirilme tarzlarından ve içinde büyüdüğü toplumdan bağımsız düşünülemez. Çünkü toplumsal normlar iyiyi ve kötüyü tanımlamamıza yardım eder. Bu tanımlamalar üzerinden kişi davranışlarını düzenler. Dünyaya yeni gelen bir çocuk; dilini, yeme-içme alışkanlıklarını, çevresini algılama biçimini, dinsel inançlarını, sosyal yaşamını ve görgü kurallarını, doğup büyüdüğü kültürel yapı içerisindeki bireylerle kurduğu etkileşimler aracılığıyla öğrenir. Başka bir ifadeyle kültür, bireye hangi davranışların kabul edilebilir veya edilemez olduğunu, kime saygı göstermesi gerektiğini ve hatta nasıl giyinmesi gerektiğini belirleyen bir rehber işlevi görür (Sezginer, 2014). Dolayısıyla kültür, bireyin yaşam biçimini yönlendiren ve ona rehberlik eden temel bir olgudur. Bu bağlamda, yaşamın diğer alanlarında olduğu gibi yönetim olgusunun da kültürden bağımsız bir şekilde ele alınması mümkün değildir. Her toplum, kendi kültürel referans çerçevesi doğrultusunda lider olgusuna ve üst düzey yöneticilerine farklı anlamlar yüklemektedir. Bazı toplumsal yapılarda, kutsallık atfedilen ve mutlak itaat beklenen bir otorite olarak algılanırken; diğer bazı toplumlarda, sorumluluk taşıyan ve eleştiriye açık bir aktör olarak değerlendirilmektedir (Erdem ve Dikici, 2009). Bu nedenle yöneticiden beklenen davranışlar ve sahip olunması istenilen özellikler kültür çerçevesinde şekillenmektedir.

Kültür, toplumun temel yapısını oluşturan bir unsur olmasının yanı sıra, dinamik bir niteliğe sahip olup toplumun karşılaştığı yeni koşullara paralel olarak sürekli bir gelişim göstermektedir. Türk kültürünün tarihsel geçmişi oldukça eskiye dayanmakta olup, farklı coğrafyalara yayılmasıyla birlikte sürekli bir gelişim ve dönüşüm süreci geçirmiştir. Türklerin İslamiyet ile karşılaşması, mevcut kültürel değerlerin yeni bir inanç sistemi çerçevesinde yeniden yorumlanmasına ve yeniden biçimlenmesine zemin hazırlamıştır. Bu süreçte, örneğin; Türk yönetim geleneğinin temel unsurlarından olan kut anlayışı ile toy ve kurultay geleneği, özsel anlamlarını büyük ölçüde koruyarak Türk-İslam yönetim anlayışı içerisinde varlığını sürdürmüş ve yönetim pratiğinin önemli bileşenleri olmaya devam etmiştir. Benzer biçimde halkın yöneticiden beklentileri ve yöneticide olması gerektiği düşünülen temel kriterler de özünü koruyarak yönetim anlayışı içinde yerini almaktadır.

Bu çalışmada, Türk-İslam kültürünün yönetim anlayışı üzerindeki etkileri ve yansımaları, literatür taraması yöntemine dayalı olarak mevcut alan yazını ışığında incelenmiştir.

## 1. MATERYAL & METOT

Bu çalışma, nitel araştırma yöntemlerinden biri olan literatür taraması (doküman incelemesi) esas alınarak hazırlanmıştır. Araştırmada, Türk yönetim geleneği ve siyaset düşüncesine ilişkin klasik ve modern kaynaklar sistematik bir biçimde incelenmiştir. Literatür taraması sürecinde, yönetim anlayışı, devlet geleneği, egemenlik, adalet, siyasal ahlak ve yöneticilerde bulunması gereken nitelikler temel temalar olarak belirlenmiştir. Araştırma kapsamında ele alınan klasik eserler (Farabi'nin El-Medinetü'l-Fâzıla, İbn Haldun'un Mukaddime, Nizamülmülk'ün Siyasetname, Gazâlî'nin Nasihatü'l-Mülûk, Defterdar Sarı Mehmet Paşa'nın Devlet Adamlarına Öğütler ve Sadi Şirazi'nin Bostan ve Gülistan), Türk-İslam yönetim kültürü bağlamında betimsel ve karşılaştırmalı analiz yöntemiyle değerlendirilmiş; bu eserlerde yöneticilerden beklenen ortak özellikler, ilgili metinlerde yer alan ifadeler doğrultusunda ortaya konulmaya çalışılmıştır. Çalışmada herhangi bir alan araştırması ya da nicel veri kullanılmamış olup, analiz tamamen ikincil kaynaklara dayalı olarak

gerçekleştirilmiştir. Bu çerçevede araştırma, mevcut literatürü sistematik bir bütünlük içinde ele alarak Türk-İslam yönetim anlayışına ilişkin kavramsal bir çerçeve sunmayı amaçlamaktadır.

## 2. TOPLUM, YÖNETİM VE KÜLTÜR

İnsanlar, tarih boyunca toplum ya da topluluk yapısı içinde yaşamlarını sürdürmüşlerdir. Bu birlikte yaşam durumu, bireyler arasında etkileşim kurulmasını sağlamış ve zamanla ortak değerlerin oluşmasına zemin hazırlamıştır. Ortak değerlerin gelişimi, her toplumun kendine özgü bir yaşam anlayışı ve yaşam biçimi oluşturmasına neden olmuştur. Belirli kalıplar ve yargılar çerçevesinde biçimlenen toplumlar, varlıklarını devam ettirebilmek için sahip oldukları kültürel birikimi kuşaktan kuşağa aktarmak durumunda kalmışlardır (Çoştu, 2009). Bu bağlamda, Farabi El-Medinetü'l-Fâzıla (İdeal Devlet) adlı eserinde toplumun oluşum sürecini "İnsanların bir arada, tabiatlarının bir gereği olarak yaşamak zorundadır çünkü insanların yemek, içmek, barınmak gibi tabii gereksinimleri vardır ve bunları tek başına karşılamak için yeterince güçlü değildir. İnsanlar bu nedenle bir araya gelerek iş bölümü yaparlar ve uyumlu bir bütün oluştururlar." şeklinde açıklamıştır. Farabi'nin bu ifadeleri, insanın toplumsal bir varlık olduğu gerçeğini felsefi bir temelde açıklar. Ona göre, insan doğası gereği yalnız yaşayabilen bir varlık değildir; çünkü temel ihtiyaçlarını —yeme, içme, barınma gibi— tek başına karşılayacak güce sahip değildir. Bu durum, insanların bir araya gelerek karşılıklı yardımlaşma ve iş bölümü yapmalarını zorunlu kılar. Farabi, bu iş birliği sürecinin sadece maddi ihtiyaçların karşılanmasıyla sınırlı kalmadığını, aynı zamanda uyumlu ve düzenli bir toplumsal yapının oluşumuna da katkı sağladığını vurgular. Dolayısıyla toplum, bireylerin doğal gereksinimlerinden doğan zorunlu bir birliktelik olarak ortaya çıkar ve bu birliktelik hem bireysel hem de toplumsal düzeyde bir bütünlük ve denge oluşturur. Ayrıca Farabi, toplumu canlı bir organizmaya benzeterek, toplum içerisindeki her bir iş grubunun tıpkı bir organizmanın organları gibi belirli bir işlevi yerine getirdiğini ve bütünün sağlıklı bir şekilde işlemesi için her birinin uyum içinde çalışmasının zorunlu olduğunu belirtmiştir. Bu benzetme, toplumsal yapının hiyerarşik ve işlevsel bir düzene sahip olduğunu, bireylerin ve grupların görevlerini yerine getirmesinin toplumun genel düzeni ve sürekliliği açısından hayati bir öneme sahip bulunduğunu ortaya koymaktadır.

Gazâlî, insanın yaratılışı gereği diğer insanların yardımına ihtiyaç duyan bir varlık olduğunu ifade etmektedir. Ona göre, neslin devamı ve servetin elde edilmesi ancak bu karşılıklı yardımlaşma ve iş birliği koşuluyla mümkündür. Zira birey, ihtiyaçlarını ancak başkalarıyla kurduğu ilişkiler aracılığıyla giderebilir. Bu nedenle insanların sanat ve ticaret erbabı gibi farklı meslek gruplarıyla sürekli etkileşim içerisinde bulunmaları gerekmektedir. Gazâlî, toplumun bu yönüyle karşılıklı bağımlılığa dayalı bir yapı sergilediğini ve her bir meslek grubunun diğerini tamamlayan bir işlev üstlendiğini vurgulamaktadır (Şeker, 2008). İş gruplarının ortaya çıkmasıyla birlikte, bireylerin belirli bir işi gerçekleştirmek için o alanda daha yetkin ve bilgili kişilere yönelmesi, toplumda iş bölümü olgusunun gelişimini başlatmıştır. Bu durum, iş bölümünün insanların birbirlerine olan bağımlılığını artıran ve toplumsal düzenin temelini oluşturan ilk yönetimsel unsur olarak ortaya çıkmasına neden olmuştur. Üretilen malların depolanması, pazarlanması ve elde edilen varlıkların korunması gerekliliği ise, toplum içerisinde düzeni ve güvenliği sağlayacak etkin bir yönetsel gücün oluşumunu zorunlu hale getirmiştir (Başaran, 2000).

Siyasetle uzun yıllar ilgilenmiş olan İbn-i Haldun, toplumun oluşumunun temelinde bir zorunluluk yattığını ifade etmektedir. Ona göre bireyleri toplumsallaşmaya yönlendiren başlıca zorunluluklar, beslenme ve güvenlik ihtiyaçlarıdır. Bu iki temel ihtiyaç, insanların bir araya gelerek toplum oluşturmasının temel nedeni olarak ortaya çıkar. Ancak İbn-i Haldun'a göre, yalnızca beslenme ve güvenlik ihtiyaçlarının karşılanması, toplum düzeninin güvenli ve istikrarlı bir biçimde sürdürülmesi için yeterli değildir. Bu nedenle, toplum düzenini tesis edecek ve sürdürecek, tüm bireyler için bağlayıcı olacak ortak kuralların varlığı ve bu kuralları uygulayacak, gerektiğinde yaptırım kullanabilecek bir iktidarın bulunması zorunludur (Haldun, 1997). İbn-i Haldun bu durumu şu şekilde açıklamaktadır (Haldun, 1997):

"Çünkü beşer cinsinin cemiyetler halinde bir arada toplanarak yaşamaları için başlarında bir başkanın bulunması ve bu cemiyetleri kendi maslahat ve menfaatlerine göre idare edecek, kuvvet ve kahr ile onları bozuk ve kötü işlerden alıkoyacak bir başkanın bulunması siyasi ve hayati bir zarurettir."

Toplumun ve yönetim yapısının oluşumunu belirleyen zorunluluklar benzer olmakla birlikte, bireylerin ve toplulukların gelişim süreçleri farklılık göstermektedir. Topluluklar arasındaki mizaç ve karakter farklılıklarının başlıca nedeni, gök kürelerinden kaynaklanan etkilerle bağlantılı olarak ortaya çıkan değişken iklim ve doğal koşullardır. Bu doğal koşullar, bireylerin bilinçli uygulamalarıyla şekillenen toplumsal ve kültürel yapıları doğrudan etkilemekte ve toplulukların karakteristik özelliklerinin oluşumunda belirleyici bir rol oynamaktadır (Farabi, 1997). Dolayısıyla, çeşitli nedenlerle toplumların farklı yaşam tarzlarına sahip olmaları, kültürün çeşitlenmesine yol açmaktadır. Kültür, bir toplumun yaşam biçimi olarak tanımlanabilir. Kültür, doğuştan kazanılan bir özellik olmayıp toplumsal bir üründür; biyolojik kalıtım yoluyla kuşaktan kuşağa aktarılması mümkün değildir. Zira kültür, içgüdüsel bir olgu değil, bireyler arası etkileşimler sonucunda oluşan ve öğrenilen davranışların bütününü ifade eden bir yapıdır (Sezginer, 2014).

## 3. TÜRK- İSLAM YÖNETİM ANLAYIŞI

Türklerde yönetim anlayışını sağlıklı biçimde değerlendirebilmek için konuyu hem tarihsel hem de düşünsel temelleriyle ele almak gerekir. Türk yönetim geleneği, İslamiyet'in kabulüyle birlikte yeni değerler ve ilkelerle zenginleşmiş; bu durum yönetim modelinin hem sürekliliğini hem de dönüşümünü anlamada önemli bir çerçeve sunmuştur. Bu nedenle Türk yönetim anlayışının incelenmesinde, Türk siyasi kültürü ile İslamiyet'in ortak ilkelerinin belirlenmesi ve bunların yönetim pratiklerine nasıl yansıdığının ortaya konması önem taşır. Ayrıca klasik ve İslami düşünürlerin yönetime dair görüşleri, Türk kültüründe yöneticiden beklenen niteliklerin şekillenmesinde belirleyici olduğundan, bu düşünsel birikimin değerlendirilmesi konunun bütüncül olarak anlaşılmasına katkı sağlayacaktır. Bu çerçevede, Türklerde yönetim anlayışı; "Türk yönetim geleneği ile İslamiyet arasındaki ortak ilkeler" ile "klasik ve İslami yönetim düşünürleri doğrultusunda Türk kültüründe yöneticilerde bulunması beklenen özellikler" kapsamında ele alınacaktır.

### 3.1. Türk Yönetim Geleneği ile İslamiyet Arasındaki Ortak İlkeler

Türk milleti, yaklaşık olarak 5000 yıllık bir tarihî geçmişe sahiptir. Bu uzun tarihî süreç içerisinde Türkler, farklı coğrafyalarda çok sayıda devlet kurmuş ve çeşitli medeniyet ile kültür alanlarının oluşumuna öncülük etmiştir. Tarih sahnesine çıktıkları ilk dönemlerde, Türkler ağırlıklı olarak göçebe bir yaşam tarzına sahip olup yaşamlarının büyük bir bölümünü Orta Asya coğrafyasında geçirmişlerdir. Bu süreçte, geniş bir coğrafyada, farklı bölgelerde ve kabileler halinde yaşamış olmaları, kendine özgü zorlukları da beraberinde getirmiştir. (Çağlar, 2001). Bu bölgede yaşamın Türkler açısından en temel zorluğu, kabileler hâlinde ve bir arada yaşayan toplulukların, boylarının varlığını ve ekonomik güçlerini sürdürebilmek amacıyla sürekli hareket hâlinde bulunmalarından kaynaklanan, yeni coğrafyalarda ikamet etme zorunluluğudur (Ögel, 1978). Söz konusu zorlukların üstesinden gelme çabası ve yaşamı sürdürme iradesi, Türkleri, bulundukları bölgenin coğrafi ve jeopolitik koşullarına uygun bir yönetim modeli geliştirmeye yönlendirmiştir (Çağlar, 2001).

İslamiyet'in kabulüyle birlikte Türklerde gözlenen ilk belirgin değişiklik de bu bağlamda ortaya çıkmıştır. İslamiyet öncesi Türk devletlerinde hâkim olan bozkır yaşamına özgü göçebe tarz, zamanla yerini kısmen yerleşik yaşama bırakmıştır. Bunun yanı sıra, toplumsal yaşam, İslam dininin sosyal hayata yönelik ilkeleri doğrultusunda yeniden düzenlenmeye başlamıştır. Bu süreç, siyasi yapıyı da etkilemiş; ancak söz konusu etki, devleti biçimlendiren temel yapılar ve anlayışlarda köklü değişiklikler yaratmaktan ziyade, Türk devlet geleneğinin formunun gözden geçirilmesi ve güncellenmesi şeklinde gerçekleşmiştir. Özetle, İslamiyet'le birlikte Türkler, atalarından miras kalan devlet geleneklerini, yeni inanç sistemiyle çelişmeyen biçimleriyle güçlendirmişlerdir (Coşkun, 2016). Türk- İslam kültürünün tarihsel evrimi Şekil 1.de tasvir edilmektedir:

**Şekil 1. Türk- İslam Yönetim Anlayışının Oluşum Süreci**

Kaynak: Şekil 1. Araştırmacı tarafından ChatGPT ve Napkin AI programları kullanılarak oluşturulmuştur.

Şekil 1.'de tasvir edildiği üzere Türk – İslam kültürünün oluşum süreci birçok etkenin yanı sıra var olan kültürün yok oluşu şeklinde olmayıp yeniden kültürel yorumlama şeklinde var olmuştur. Nitekim İslamiyet öncesi Türk devletlerinde hâkim olan Gök Tanrı inancı çerçevesinde şekillenen "kut" anlayışı, İslamiyet'in kabulüyle tamamen terk edilmemiş; aksine yeni bir teolojik zemin üzerinde anlam kazanmıştır. İslam öncesinde kağana Gök Tanrı tarafından verildiğine inanılan yönetme yetkisi, İslam sonrası dönemde "mülkün gerçek sahibinin Allah olduğu" anlayışı doğrultusunda yeniden yorumlanmıştır (Niyazi, 2018). Söz konusu anlayışın yönetim disiplinindeki izleri, Nizamülmülk tarafından kaleme alınan Siyasetname adlı eserinde de gözlemlenebilir. Nizamülmülk'e göre yöneticinin seçimi, kutsal bir otorite tarafından gerçekleştirilir ve bu düşüncesini eserinde şu ifadelerle açıklamaktadır (Nizamülmülk, 2009): "Allah Teâlâ her çağda halk arasından birini seçerek onu hükümdara yaraşır birtakım özelliklerle donatır. Dünya işleri ve kamu düzeninden onu sorumlu kılarak fitne ve kargaşa kapısını onun eliyle kapatır. İnsanların da ona güvenmesi ve ona itaat etmesi için de Allah insanların gönlünde ona karşı derin bir sevgi ve saygı uyandırır. Allah bu kişinin bahtını açarak talihini ona yaver kılar, ona verdiği akıl ve fikirle eli altındakileri layıkıyla istihdam eder. Onları başarılı olabilecekleri makam ve mevkiye yerleştirir. O da halk arasından hizmetkârlarını ve adamlarını tek tek seçerek her birine birtakım rütbeler ve mertebeler verir. Ayrıca din ve dünya ile ilgili işlerde seçtiği kişilere güvenir. Bu sayede halkını olası sıkıntılara ve tehlikelere karşı korur." Ancak iktidar, hükümdara doğuştan gelen sınırsız bir ayrıcalık olarak değil; Allah'ın takdiriyle verilen ve adaletle sürdürülmesi gereken bir emanet olarak değerlendirilmiştir. Nizamülmülk, hükümdarlığın ilahî takdire bağlı olduğunu belirtmekle birlikte, yöneticinin liyakat ile hükmetmesi ve inancın getirdiği sorumluluklara bağlı olması gerektiğini şu ifadelerle vurgulamaktadır (Nizamülmülk, 2009): "Hak Teâlâ ona ihsan eder. Allah Teâlâ ona liyakat ve inancı ölçüsünde kendisine devlet ve memleket verir. Cihanı ona bağlı kılarak onun iktidar ve saygınlığını dünya âleme eriştirir."

Söz konusu ifadeler, yönetme yetkisinin ilahi bir kaynaktan geldiği inancını yansıtmaktadır. Yöneticinin seçiminde Allah'ın belirleyici olduğu ve yöneticinin bazı yetki ve donanımlarla donatıldığı öne sürülmektedir. Bu yetki çerçevesinde yönetici, kendi ekibini oluşturmak üzere bireyleri tek tek seçmekte ve her birine belirli rütbeler ile mertebeler vermektedir. Burada dikkat çekici olan husus, gücün kutsal bir kaynaktan verilmiş

olmasına rağmen, yöneticinin kendi seçimiyle ekibini oluşturarak yönetim işlevini fiilen yerine getirmesi gerekliliğidir. Ancak bu yetkinin mutlak olmayışı yöneticinin liyakat ile yönetmesi gerektiği ve İslam inancının sorumluluklarını yerine getirmesi vurgusundan anlaşılmakatadır.

Benzer biçimde Gazzâlî, Allah'ın insanlar arasından iki grup insanı seçtiğini ifade etmektedir. Bunlardan birincisi, insanlara kulluğun nasıl yerine getirileceğini açıklayan ve bu yolu gösteren peygamberlerdir. İkinci grup ise, insanların birbirlerine zarar vermemelerini sağlamak amacıyla seçilen sultanlardır (Yavuz, 2012). Gazzâlî, yöneticileri yeryüzünde Allah'ın gölgesi olarak nitelendirmiş ve nasıl ki gölge yakıcı güneşten koruyorsa, yöneticilerde halkı tehlikelerden koruduğu için bu anlama bürünmüştür (Gazzâlî, 1969). Bu düşünce şekli, yöneticiliğin ilahi bir kaynaktan geldiği anlayışını ortaya koymakta ve bu yönüyle eski Türk kut inancıyla önemli bir paralellik göstermektedir (Kalemli, 2022). Gazzâlî'ye göre sultanlar, Allah'ın yeryüzündeki gölgesi veya görevlileri konumundadır; yani yöneticilik, ilahi bir takdir olarak verilmektedir. Ancak bu güç halkı korumak ve İslami sorumluluklarını yerine getirmek için verilmiştir. Bu durum, eski Türklerde Gök Tanrı'nın kağana verdiği yönetme yetkisi ve ona bahşettiği kut kavramına oldukça yakın bir anlayışı yansıtmaktadır. Her iki inanç sisteminde de yönetici, otoritesini ilahi bir kaynaktan almakta ve halkın ona itaat etmesi beklenmektedir. Böylece hem eski Türk geleneği hem de İslami düşünce, yöneticinin meşruiyetinin temelinin ilahi kaynaklı olduğunu vurgulamakta ve güç ile sorumluluğun kutsal bir bağlamda tanımlanması benzer bir anlayışı ortaya koymaktadır.

Yönetme yetkisinin Allah tarafından verilmiş olması, hükümdarın otoritesini güçlendirdiği kadar, ona önemli bir sorumluluk da yüklemektedir. Bu bağlamda adaletli davranmak ve zulmü önlemek, yöneticinin yerine getirmesi gereken en temel yükümlülükler arasında yer almaktadır. Aksi takdirde, yönetimdeki meşruiyeti zayıflayacak ve iktidarı sarsılacaktır; aynı zamanda büyük bir günah yüklenmiş olacaktır. Bu bilinç doğrultusunda, adalet anlayışı yönetimde merkezi bir unsur olarak ortaya çıkmış ve Türk-İslam devletlerinin uzun süre ayakta kalmasını, farklı milletlerden halkları etkili biçimde yönetmesini mümkün kılmıştır. Böylece, adaletin sağlanması ve zulmün önlenmesi, yöneticinin Allah'a karşı sorumluluğu çerçevesinde yönetimin temel taşı olarak kabul edilmiştir (Nizamülmülk, 2009). Benzer şekilde Gazzâlî de devlet başkanlarına kaleme aldığı eserinde, yöneticilere çeşitli öğütler verirken, yönetimde yapılan her türlü yanlış ve hatadan dolayı Allah'a karşı sorumlu olduklarını özellikle vurgulamaktadır (Gazzâlî, 1969):

"Müminlerin başkanı! Bütün halkın üzerinde hassasiyetle eğilmeyen, merhametten ve şereften uzak, devletin şerefini korumayan kimseleri vali olarak göstermekten sakınınız. Çünkü sizin bildirmediğinizi ihdas edip, halkın gücünden ziyadesini alırlar, kendi zimmetlerine geçirirler. Bu yüzden siz ceza gününde (ahirette) Allah'ın cezasına ve azabına düçar olursunuz. Dikkat ediniz! Size bildirilen her meselenin uhdesinden gelemeyip göz yumarsanız, bu kadar basit bir şey birkaç gün geçtikten sonra, büyük bir bela olur ki; bütün devlet hazinesini harcasanız bunu gidermeniz mümkün olmaz"

Ayrıca söz konusu metin, yöneticilerin, atanacak valilerin seçiminde gösterilecek titizliği ve sorumluluğu vurgulamaktadır. Gazzâlî'ye göre yöneticiler, halkın üzerinde merhamet ve adalet duygusuyla eğilmeyen, devletin şerefini korumayan kişilerden seçilmemelidir. Aksi takdirde, bu kişiler devlete ait kaynakları kendi zimmetlerine geçirebilir ve halkın gücünden aşırı şekilde faydalanabilirler; bu da yöneticiyi ahirette Allah'ın cezasına karşı sorumlu hâle getirir. Metin, yöneticinin görevini ihmal etmesinin veya kendisine bildirilen meseleleri göz ardı etmesinin, başlangıçta küçük görünen bir sorunun kısa sürede devlet hazinesini tüketebilecek kadar büyük bir krize dönüşebileceğini vurgulamaktadır. Böylece, adaletli ve bilinçli yönetimin, devletin sürekliliği ve yöneticinin Allah'a karşı sorumluluğu açısından ne denli hayati olduğu ortaya konulmaktadır. Nizamülmülk'e göre, yalnızca hükümdarın dindar olması yönetim için yeterli değildir. Bu nedenle, devletin herhangi bir kademesinde görevlendirilecek kişilerde de aynı niteliklerin bulunması zorunludur. Nizamülmülk, hükümdarın atamak istediği kişiye bu bağlamda aşağıdaki ifadeleri aktarmasını önermektedir (Nizamülmülk, 2009): "Bu şehri ya da bu bölgeyi sana emanet ediyoruz; Ahirette Hak Teâlâ'nın bizi sorumlu tuttuğu şeyden biz de seni sorumlu tutarız." Söz konusu ifade, yöneticilerin ve atanan görevlilerin sorumluluk bilincini vurgulayan güçlü bir uyarıdır. Nizamülmülk'e göre, bir şehir veya bölgeyi yönetmek üzere yetkilendirilen kişi, yalnızca dünyevi otoriteyi kullanmakla yükümlü değildir; aynı zamanda Allah'a karşı ahirette sorumlu tutulacak bir görev üstlenmektedir. Bu nedenle, yöneticiye veya valiye yetki devri hem

dünyevi hem de uhrevi boyutu olan bir sorumluluk aktarımı anlamına gelir. Yani, hükümdar görev verdiği kişiyi yalnızca idari açıdan sorumlu tutmakla kalmaz, aynı zamanda Allah'ın hesabına uygun bir şekilde yönetmesi konusunda da onu sorumlu kılar. Bu anlayış, yönetimde ahlaki ve dini sorumluluğun merkezi bir unsur olarak görülmesinin altını çizmektedir. Bu bilinç, Türklerde yönetim anlayışında günümüzde de etkisini sürdürmektedir. Alt kademe yöneticilerden üst kademe yöneticilere kadar pek çok görevli, görevlerini yerine getirirken bu sorumluluk bilincini taşımaktadır. Dolayısıyla yönetim kavramı incelenirken, kültürel ve tarihsel alt temellerin dikkate alınması büyük önem arz etmektedir.

Türk kültürünün İslamiyet ile yönetim alanındaki bir diğer entegrasyonu, eski Türk devletlerinde görülen toy/kurultay geleneğinin (Gömeç, 2025), İslam'ın siyasi örgütlenme biçimindeki şura/meşveret anlayışına dönüşmesi şeklinde ortaya çıkmıştır. Varlık nedenleri ile görev ve yetkilerinin karşılaştırılması, her iki kültür ve siyasi yapılanmanın birbirleriyle çatışma olasılığını minimize ettiğini göstermektedir. Bu durumu özellikle doğrulayan veri, "divan" modelidir. Karahanlılar, Gazneliler, Büyük Selçuklu Devleti, Anadolu Selçukluları ve Osmanlı Devleti örneklerinde, eski Türklerdeki toy/kurultay meclislerinin tüm işlevlerinin, divan adı verilen meclisler aracılığıyla yerine getirildiği görülmektedir. Devletin tüm meselelerinin ele alındığı divanlar, Büyük Selçuklu Devleti döneminde Divan-ı Sultan, Anadolu Selçuklularında Divan-ı Saltanat veya Divan-ı Âli, Osmanlı Devleti'nde ise Divan-ı Hümayun olarak yüksek meclis şeklinde örgütlenmiştir. Hükümdarın danışma organı niteliğindeki divan, devlet işlerinin istişare edilip çözüme kavuşturulduğu merkezi bir kurum olarak işlev görmüştür (Coşkun, 2016). Devlet işlerinin istişare yoluyla yürütülmesinin önemini eserlerinde vurgulayan Nizamülmülk, bu yönetim kültürünü güçlü bir şekilde savunmaktadır. Ona göre, bilgi ve deneyim paylaşımı her alanda büyük önem taşımakta olup, hükümdarın karar süreçlerinde istişareye başvurması zorunluluk arz etmektedir. Nizamülmülk, bu yaklaşımın gerekliliğini kendi eserlerinde şu şekilde açıklamaktadır (Nizamülmülk, 2009):

"Meselelerde istişare yoluna gitmek kişinin güçlü muhakemesinden ileri gelir. Bir meseleye ilişkin herkesin malumatı olabilir; lakin birisi konuya daha fazla vâkıf; bir başkasının mevzuyla ilgili bildikleri daha yüzeysel; bir diğeri sahip olduğu ilmi icra etmemişken bir başkası aynı ilmi tatbik ve tecrübe imkânı bulmuş olabilir. Farzı misal bütün ilaçların adlarını ezbere bilip bir derdin devasını bir kitaptan okuyarak bulan biriyle, envai çeşit ilaçların adlarını bilmenin yanı sıra nice kez onları tecrübe ederek tedavilerde bulunan birisi hiçbir olur mu?... Zira birisi kıvrak zekâlı ve basiretli iken bir diğerinin anlayışı kıt olabilir."

Nizamülmülk'ün istişare anlayışına göre, meselelerde danışma ve görüş alışverişinde bulunmak, bireyin kendi muhakeme gücüne dayanmaktadır. Her birey belirli bir konu hakkında bilgi sahibi olabilir; ancak bilginin derinliği ve uygulanabilirliği kişiden kişiye farklılık göstermektedir. İslam'ın temeli olan Kur'an-ı Kerim'de zikredilen "iş hakkında onlara danış" (Diyanet İşleri Başkanlığı, n.d., Âl-i İmran 3:159, *Kur'an-ı Kerim Tefsiri*) şeklindeki ilâhî buyruk ile Hz. Peygamber'in şahsında bütün inananlara ve özellikle de yöneticilere danışarak iş yapmaları emredilmiştir. Başka bir âyette de "İşleri aralarındaki danışma ile yürür" (Diyanet İşleri Başkanlığı, n.d., Şûrâ 42:38, *Kur'an-ı Kerim Tefsiri*) buyurularak istişare ile hareket etmek müslümanların üstün meziyetleri arasında sayılmıştır. Nitekim hadis literatüründe yer alan "İstişare eden aldanmaz" rivayeti de danışma mekanizmasının bireyi hatadan koruyan bir ilke olarak değerlendirildiğini göstermektedir (Diyanet İşleri Başkanlığı, 2020).

Bu bağlamda Gazâlî, bir sultanın yönetimde bir vezir edinmesinin ve istişareye başvurmasının zorunluluğunu vurgulamaktadır. Ona göre, vezir olmaksızın sultanın devlet işlerini etkin bir şekilde yürütmesi mümkün değildir; yalnızca kendi aklıyla hareket eden kişi mutlaka yanılgıya düşer (Yavuz, 2012). Türk İslam devletlerinde bulunan vezir anlayışı eski Türk devletlerinde farklı isimlerle (Aygucı / Ayguci) yönetimde kendisine yer bulmuştur. Ayrıca eski Türk devletlerinde görüşlerine değer verilerek danışılan "aksakallılar" benzer bir durumdur. Türk devlet geleneğinde kağanların yanında devlet işlerinde rehberlik eden "aksakallılar" veya bilge kişiler bulunur; hükümdara akıl vererek dengeleyici bir rol üstlenirlerdi (Gömeç, 2025). Benzer şekilde Gazâlî, yönetimi on dala sahip bir ağaca benzetir ve bu dallardan birinin, alimlerle görüşüp onların görüş ve fikirlerini almak olduğunu belirtir (Yavuz, 2012). Bu benzetme, liderin tek başına değil, danışma ve bilgi paylaşımı yoluyla hareket etmesinin, yönetimde doğruluk ve etkinliği sağlamak açısından önemini ortaya koymaktadır ve eski Türk devletlerinin yönetim anlayışı ile örtüşmektedir.

İslamiyet'in kabulüyle birlikte Türk yönetim anlayışında yalnızca dönüşümler değil, önem ve kapsam açısından genişleyen yeni yaklaşımlar da ortaya çıkmıştır. Örneğin, Oğuz Kağan Destanı'ndan itibaren Türk devlet geleneğinde var olan "tüm dünyaya hâkim olma" düşüncesi, İslamiyet'in kabulüyle birlikte daha da güç kazanmıştır. İslamiyet öncesi dönemde Kağan, Tanrı'nın yeryüzündeki temsilcisi olarak tüm işleri kendi adına yürütürken, İslamiyet ile birlikte bu anlayış, Allah'ın halifesi olma, Allah'ın ismini yüceltme ve İslam'ı tebliğ sorumluluklarıyla daha kapsamlı bir nitelik kazanmıştır. Ayrıca, İslamiyet öncesi Türklerin savaşçı özellikleriyle bütünleşen cihan hâkimiyeti düşüncesi, İslam'ın gaza ve cihat anlayışı ile birleşerek, yönetim ve siyaset perspektifinde yeni ve daha çok boyutlu bir içerik kazanmıştır. Bu anlayışla devletin yönetildiğini Sultan Sencer'in şu ifadelerinde de görmekteyiz: "Allah, bu dünyayı bizim tasarrufumuza tevdi ve emanet etmiştir. Bütün emirler ve hükümdarlar, bizim memurlarımızdır" (Niyazi, 2018). Selçukluların mirasçısı konumundaki Osmanlı Devleti'nde, bu yönetim anlayışının izlerine rastlamak mümkündür. Nitekim, Fatih Sultan Mehmed'in Hz. Muhammed'in övgüsüne layık bir komutan olma ideali doğrultusunda İstanbul'u fethetmesi ve Kanuni Sultan Süleyman'ın Hıristiyanlığın merkezi olan Roma'yı ele geçirmek amacıyla Korfu Seferi'ni gerçekleştirmesi, bu ülkü doğrultusunda yürütülen faaliyetlere verilebilecek örneklerden yalnızca ikisidir (Coşkun, 2016).

### 3.2. Türk- İslam Kültüründe Yöneticilerde Bulunması Beklenen Özellikler

Kültür ile yönetim arasında güçlü ve belirleyici bir ilişkinin var olduğu söylenebilir. Yönetim olgusunun etkin bir şekilde gerçekleştirilebilmesi, yönetim fonksiyonları çerçevesinde tanımlanan bir dizi eylemin uygulanmasına bağlıdır; bu eylemlerin uygulanma tarzı ise büyük ölçüde örgüt veya toplumun sahip olduğu kültürel yapıya göre şekillenir (Çağlar, 2001). Bu bağlamda, yönetim biçimlerinin ve yöneticilerin, mensubu oldukları kültürden bağımsız hareket etmeleri beklenemez. Dolayısıyla, Türk kültüründe değer verilen ve yöneticilerde bulunması gerektiği öngörülen başlıca özellikler, klasik Türk-İslâm yönetim düşünürlerinin görüşleri kapsamında ele alınmaktadır. Başlıca özellikler Şekil 2.'de sunulmuştur:

**Şekil 2. Türk- İslam Kültüründe Yöneticide Bulunması Beklenen Özellikler**

Kaynak: Şekil 2. Araştırmacı tarafından ChatGPT ve Napkin AI programları kullanılarak oluşturulmuştur.

Şekil 2.'de tasvir edildiği üzere Türk- İslam Yönetim anlayışının temel yapı taşını; adaletli olmak, tevazu sahibi olmak, cömert olmak, bilgi sahibi olmak, denetleyici ve yolsuzlukla mücadeleci özellikte olmak ve cesur

olmak gibi temel değerler oluşturmaktadır. Bu değerler klasik eserler doğrultusunda ayrıntılı olarak aşağıda açıklanmaktadır.

### a) Adaletli Olmak

Adaletli yönetim, Türk-İslam kültüründe merkezi bir öneme sahiptir. Toplum, adaleti sağlayamayan yöneticilerin uzun ömürlü olamayacağı inancını taşımaktadır. Yönetim düşüncesi alanında kaleme aldıkları eserleri günümüzde de önemini koruyan Nizamülmülk ve Farabi, adaleti yöneticinin vazgeçilmez bir niteliği olarak değerlendirmişlerdir. Farabi, El-Medinetü'l-Fâzıla adlı eserinde yöneticilerde bulunması gereken on iki temel özelliği sıralarken, adil olmanın ve her tür zulüm ve adaletsizlikten uzak durmanın özellikle altını çizer. Farabi'ye göre yönetim, zulüm ve zalimlikten nefret etmelidir; ancak bu şekilde, yöneticiler hem akrabalarına hem de toplumun diğer bireylerine karşı hak temelli davranabilir, onları doğruya yönlendirebilir ve mazlumların yardımına koşabilir. Ayrıca, yöneticiler iyi ve faydalı gördükleri değerleri destekleyebilirler (Farabi, 1997).

Farabi, devletin kuruluş amacını da adaletle ilişkilendirir ve devletin temel işlevlerinden birinin adaleti tesis etmek olduğunu vurgular. Adalet, esasen Allah'a ait bir kavram olmakla birlikte, her varlık kendi durumuna uygun olarak bu ilahi cevherden pay almıştır. Dolayısıyla insanlarda da adalet anlayışı mevcuttur. İnsanlar, kendi aralarındaki adaleti sağlamak ve düzenlemek amacıyla bir otoriteye ihtiyaç duymuş ve bu gereksinim doğrultusunda devlet mekanizmasını oluşturmuşlardır (Farabi, 1997). Nizamülmülk ve Farabi gibi, İmam Gazâlî de yöneticilerin adaletli olmasına büyük önem vermiştir. Gazâlî, yönetimi bir hukuk meselesi olarak ele almış ve yönetimde gerekli desteğin sağlanmasını, devlet başkanının yasalara uygun hareket etmesine ve devleti adil bir şekilde yönetmesine bağlamıştır. Ona göre yasalar, devlet yöneticisinin temel destekçilerinden biri olup, adaleti tesis etmede önemli bir araç işlevi görmektedir. Bu nedenle yöneticilerin sözleri ile uygulamaları arasında tutarlılık bulunmalıdır. Aksi takdirde, adalet yerine baskı ve şiddete dayalı yönetimler, toplumsal düzenin bozulmasına ve anarşiye yol açabilir. Bu bağlamda, adaletin sağlanmasında her zaman kamu yararının gözetilmesi gerektiği vurgulanmaktadır (Kömür, 2019).

Gazâlî'ye göre insanı yüceltecek ve tüm erdemlerin kaynağını oluşturacak dört temel erdem vardır; diğer erdemler bu dört erdemin dalları şeklinde varlıklarını sürdürürler. Söz konusu dört temel erdem; hikmet, iffet, şecaat ve adalettir. Hikmet, akıl gücünün faziletini; iffet, hayâsızlık, doyumsuzluk ve onursuzluk eğilimlerine karşı üstünlüğü; şecaat ise öfke gücünün faziletini ifade eder. Adalet ise, bu üç kuvvetin uygun bir düzen ve form içinde gerçekleşmesini sağlayan erdem olarak tanımlanır. Böylece tüm işler adalet çerçevesinde tamamlanır ve dünya düzeni de adaletle şekillenir. Gazâlî'ye göre, toplumda adalet mekanizmasının işler hâle gelmesi zorunludur; aksi takdirde insanlar arasındaki ilişkilerin büyük bir kısmı bozulacaktır (Şeker, 2008). Bu nedenle Gazâlî'nin yöneticilere yönelik tavsiyelerinde en çok vurguladığı konu, adalet meselesidir. Devlet yöneticilerine yönelik kaleme aldığı eserlerinde adalet konusundaki öğütlerine özel bir önem vermiştir (Gazâlî, 1969):

"Başkan, halkı arasında zulüm ve işkenceyi kaldırır, onlara adil davranırsa toprağında hüküm ferman olur ve bütün düşmanlarına galebe çalar. Böyle yapmayıp halkına zulüm yaparsa idarenin bir gün elinden alınacağı bir gerçektir."

Gazâlî'nin bu öğüdü; yöneticilerin adaletli davranışlarının hem iç hem de dış politikada belirleyici bir rol oynadığını vurgulamaktadır. Metinde, bir devlet başkanının halkına zulüm ve işkenceyi ortadan kaldırması, onlara adil davranması durumunda hem iç düzenin sağlanacağı hem de yönetimin meşruiyetinin güçleneceği ifade edilmektedir. Bu adalet anlayışı, yöneticinin kendi topraklarında otoritesini sağlamlaştırmasına ve dış tehditler karşısında üstünlük sağlamasına olanak tanır. Öte yandan, yöneticinin halkına zulmetmesi durumunda, idarenin meşruiyetini kaybedeceği ve yönetim gücünün elinden alınacağı öngörülmektedir. Bu yaklaşım, adaletin yalnızca etik bir zorunluluk değil, aynı zamanda siyasi istikrarın ve toplumsal düzenin temel şartı olduğunu ortaya koymaktadır. Dolayısıyla metin, klasik siyaset düşüncesinde adaletin hem yönetim pratiği hem de devletin devamlılığı açısından vazgeçilmez bir unsur olarak değerlendirildiğini göstermektedir. Nizamülmülk ise adaletli olmanın önemini Siyasetname adlı eserinde şu sözlerle vurgulamıştır (Nizamülmülk, 2009):

"… padişahın adâletli olması ve mazlumlara kıyan elleri kırması gerekir. Padişah eğer bu hususlara riayet etmez ve zulüm ederse bu yüzden padişahın ömrü kısalır ve saltanatı başkasının eline geçer. Allah Teâlâ katında padişahların işledikleri günahtan daha büyük günah yoktur. Çünkü Allah Teâlâ padişahlara bahşettiği nimeti hiçbir kuluna nasip etmemiştir."

Nizamülmülk'ün bu sözleri; yöneticilerin adaletli olmasının yalnızca etik bir zorunluluk değil, aynı zamanda siyasi ve toplumsal istikrar için hayati bir gereklilik olduğunu vurgulayan Gazâlî'yle doğrudan paralellik göstermektedir. Burada padişahın adil davranması ve mazlumları koruması gerektiği ifade edilmekte; aksi takdirde hem saltanatının elinden alınacağı hem de ömrünün kısalacağı öngörülmektedir. Bu yaklaşım, Gazâlî'nin, yöneticilerin zulümden kaçınmalarının ve adaleti sağlamalarının toplumsal düzen için zorunlu olduğu görüşüyle örtüşmektedir. Ayrıca, padişahın Allah katında işlediği günahtan sorumlu tutulması, yöneticinin adaletli davranışının hem dünyevi hem de uhrevi boyutunu ortaya koymaktadır. Dolayısıyla Nizamülmülk'ün bu sözleri, adaletin klasik siyaset düşüncesinde sadece yönetsel bir erdem değil, aynı zamanda yönetim meşruiyetinin, toplumsal düzenin ve liderin kutsal sorumluluğunun temel unsuru olduğunu göstermektedir. Böylece Farabi, Nizamülmülk ve Gazâlî'nin vurguladığı adalet anlayışıyla güçlü bir paralellik kurulmaktadır.

Ayrıca Sadi Şirazi'nin "Ülkenin huzuru, adaletin sonucudur." (Ergül, 2019) ifadesi, toplumsal düzenin ve devletin istikrarının temel koşulunun adaletin sağlanması olduğunu vurgular. Adalet, bireyler arasındaki ilişkilerin dengeli ve eşitlikçi bir biçimde düzenlenmesini mümkün kılar; bu düzenin yokluğu ise toplumsal çatışma, huzursuzluk ve kaosa yol açabilir. Dolayısıyla Sadi Şirazi'nin sözü, yönetimde adaletin yalnızca etik bir erdem veya ideal bir değer olmadığını, aynı zamanda toplumsal barışın ve kamu düzeninin sürdürülebilmesi için zorunlu bir mekanizma olduğunu ortaya koymaktadır. Bu yaklaşım, klasik siyaset ve yönetim düşüncesinde yöneticilerin adil davranışlarının hem iç hem de dış meşruiyet açısından merkezi bir rol oynadığı görüşüyle doğrudan örtüşmektedir.

Sonuç olarak, klasik ve İslami yönetim düşünürleri olan Farabi, Nizâmü'l-Mülk, Gazâlî ve Sadi Şirazi'nin ortak görüşü, adaletin yöneticilikte vazgeçilmez bir erdem olduğu ve toplumsal düzenin, devletin istikrarının ve liderin meşruiyetinin temelini oluşturduğudur. Adalet, yalnızca etik bir yükümlülük değil; yönetim uygulamalarının, yasaların ve toplumsal ilişkilerin düzenlenmesinde merkezi bir mekanizma olarak işlev görmektedir. Bu bağlamda, yöneticilerin adil davranması hem iç barışın sağlanması hem de yönetim otoritesinin korunması açısından zorunlu bir koşuldur.

### b) Tevazu Sahibi Olmak

Türk-İslam kültüründe tevazu, yüksek makam ve mevki sahibi kişilerden beklenen temel erdemlerden biri olarak değerlendirilmektedir. Osmanlı dönemi devlet yöneticisi ve tarihçi Defterdar Sarı Mehmed Paşa, etkili bir yöneticide bulunması gereken nitelikleri sıralarken özellikle alçakgönüllülüğe ve halkı kendinden aşağı görmeme ilkesine dikkat çekmektedir (Mehmed Paşa, 1969): "Hiddetli, şiddetli ve kötü huylu olmayıp halkın dilini bilir hazık bir doktor gibi yaralı gönülden anlayan ve iyi huylu kimse olması gerekir. Kıskançlığa kapılmayıp gösterişten kaçınmak, kibir ve gururdan son derece çekinip alçak gönüllü olmağa çalışmak gerektir." Ayrıca bu metinde yöneticinin sahip olması gereken nitelikler ahlaki, psikolojik ve sosyal boyutlarıyla ele alınmaktadır. Yönetici öncelikle öfkeye kapılmayan, kaba güç kullanmaktan kaçınan ve dengeli bir karakter yapısına sahip olmalıdır; çünkü hiddet ve şiddet, yönetimde adaletin zedelenmesine ve halkla olan bağın zayıflamasına yol açar. Halkın dilini bilme vurgusu, yöneticinin toplumun ihtiyaçlarını, beklentilerini ve duygusal durumunu doğru şekilde okuyabilmesini gerektirir. Bu bağlamda yöneticinin halkın ruh hâlini anlayan "hazık bir doktor"a benzetilmesi, onun toplumun sorunlarını yalnızca tespit eden değil, aynı zamanda iyileştirme sorumluluğu taşıyan bir konumda olduğunu gösterir. Ayrıca kıskançlıktan, gösterişten ve kibirden uzak durma gerekliliği, yöneticinin hem kişisel hem de yönetsel erdemlere sahip olması gerektiğini ortaya koyar. Alçakgönüllülük ise yönetimin meşruiyetinin yalnızca otoriteden değil, aynı zamanda ahlaki örneklikten beslendiğini ifade eder. Bu çerçevede sözü edilen nitelikler, yöneticinin toplumsal düzeni koruma ve adaletli bir yönetim tesis etme görevinin ayrılmaz parçaları olarak değerlendirilmelidir.

Yine Gazzâlî de "et-Tibru'l-mesbûk" adlı eserinde yönetiminde imanın şartları gibi şartları olduğundan bahsetmiştir ve bu şartlardan ikisi tevazu ile ilişkilidir (Yavuz, 2012): "Vali (yönetici) genellikle kibirli olur. Kibirden öfke ve intikam duyguları zuhur eder. Bu kurt ve benzeri hayvanların hasletidir. Peygamber ve velilerin yolu ise, affediciliktir. "Kendini pahalı elbise giymeye, lüks yemek yemeye alıştırma." Bu ifadeler, yöneticinin kişisel eğilimlerinin devlet yönetimi üzerindeki etkisini ahlaki ve psikolojik bir perspektiften değerlendirmektedir. Kibir, yönetici konumunda bulunan bireylerde sıkça görülebilecek bir zaaf olarak sunulmakta; bunun öfke, intikam duygusu ve keyfî davranışlara zemin hazırladığı belirtilmektedir. Metinde kibir ve öfke gibi duyguların "kurt ve benzeri hayvanların hasletleri" olarak nitelendirilmesi, bu özelliklerin ilkel içgüdülere dayandığını ve yönetici erdemleriyle bağdaşmadığını vurgulayan sembolik bir anlatımdır. Buna karşılık peygamberlerin ve velilerin örnek gösterilmesi, ideal yöneticinin davranış modelinin merhamet, affedicilik ve itidal olması gerektiğini ifade eder. Aynı şekilde "pahalı elbiseler ve lüks yiyecekler" den kaçınma öğüdü, yöneticinin dünyevî gösterişe kapılmasının hem kişisel zafiyet doğurabileceğini hem de toplumla arasındaki mesafeyi artırabileceğini ortaya koyar. Bu yaklaşım, yöneticinin sade yaşamı benimseyerek ölçülülük ve tevazu örneği sergilemesi gerektiğini, böylece hem kendi nefsini disipline edeceğini hem de yönetimin adalet ve güvenilirlik temelinde sürdürülebileceğini vurgulamaktadır. Gazzâlî'nin yönetimle ilgili ifade ettiği olmazsa olmaz on şartın ikisinin tevazu ile ilgili olması bu özelliğine verilen önemi ortaya koymaktadır.

Şirazî de Bostan ve Gülistan adlı eserinde tevazu sahibi olmanın önemini ve hikmetini anlatan çeşitli hikayeler ve hikmetli sözler paylaşmıştır. Bir insanda bulunması gereken en güzel özelliklerden biri olduğunu ve makam sahibi insanların mütevazi olmasının daha önemli olduğunu vurgulamıştır (Şirazî 1980):"…Tacının köşesi yüce göğe dokunduğu halde, o tevazuyla başını yere eğmiştir. Tezavuun yüksek insanlardan suduru takdire şayandır. Fakir mütevazı olursa, bunun kıymeti yoktur. Çünkü tevazu onun huyu ve âdetidir. Kumanda altındaki insan tevazu gösterirse ne çıkar? Buyruk sahibi kimse tevazu gösterirse, Allah adamı olduğuna delâlet eder." Bu ifadeler, tevazunun hem bireysel erdem hem de yönetsel meşruiyet açısından taşıdığı merkezi önemi sembolik bir anlatımla ortaya koymaktadır. Hükümdarın tacının göğe uzanacak kadar yüce bir konumda olmasına rağmen başını yere eğmesi, gerçek yüceliğin makam ve güçten değil, içsel alçakgönüllülükten kaynaklandığını ifade eder. Tevazunun özellikle "buyruk sahibi" kişilerde görülmesi övgüye layık kabul edilir; çünkü güç sahibi bir kimsenin gönüllü olarak alçakgönüllülüğü tercih etmesi, onun otoritesini nefsânî arzularla değil, ahlaki olgunlukla yönettiğini gösterir. Tevazunun değeri, fakir ya da güçsüz olanda doğal bir özellik olarak görülürken, kudret sahibi bir yöneticide bilinçli bir tercih ve karakter göstergesi olarak anlam kazanır. Şirazî'nin yine Bostan ve Gülistan (1980) adlı eserinde "Ey insan! Cenabı Hak seni topraktan, yaratmıştır. Toprak gibi gönülsüz, mütevazı ol. Mademki topraktan yaratıldın, ateş gibi haris, cihanı yakıcı, inatçı olma. Korkunç ateş baş çekti, yükseldi, sivrildi. Toprak ise acz ve alçaklık gösterdi. Ateş yükseldiği için (kibirlendiği için) ondan şeytan yaratıldı. Toprak tevazu gösterdiği için, ondan Âdem yaratıldı" yer alan toprak ve ateş benzetmesi ise tevazunun yaratılış düzeni içindeki yerini açıklayan güçlü bir metafordur. Toprağın alçak gönüllülüğü ve itidali, Âdem'in yaratılışına kaynaklık eden erdemli bir zemin olarak sunulurken; ateşin yükselme, üstünlük iddia etme ve inat gibi özellikleri şeytani bir niteliğin kaynağı olarak gösterilir. Bu karşıtlık, insanın özündeki tevazu ilkesini hatırlatarak yükselme arzusunun ölçülü ve ahlaki bir çerçeve içinde tutulması gerektiğini vurgular. Tevazu ile ilgili olarak eserin bir başka bölümünde yer alan "Yücelik istersen, tevazu ihtiyar et. Çünkü yücelik damına, çıkmak için, tevazudan başka merdiven yoktur." ifadesi ise bu düşüncenin özlü bir ilkesi niteliğindedir. Gerçek yüceliğin dışsal ihtişamla değil, içsel olgunlukla elde edildiğini; tevazunun hem manevi hem de sosyal yükselişin temel şartı olduğunu bildirir. Bu çerçevede tevazu, yöneticinin hem kendi nefsini kontrol etmesinin hem de toplum nezdinde güven, itimat ve meşruiyet kazanmasının en güçlü araçlarından biri olarak sunulmaktadır. Bostan ve Gülistan kitabının çeşitli bölümlerinde tevazuya vurgu yapmasını Sadi Şirazî'nin de diğer Türk bilginleri gibi tevazuyu önemli bir nitelik olarak gördüğü şeklinde yorumlayabiliriz.

Sonuç olarak Türk-İslâm düşünürlerinin eserlerinde tevazu, yöneticinin sahip olması gereken temel ve vazgeçilmez bir erdem olarak ortaya çıkmaktadır. Metinlerde öne çıkan ortak nokta, tevazunun yalnızca bireysel bir huy değil, yönetsel ahlakın ve siyasi meşruiyetin kurucu unsuru olduğudur. Güç ve yetki sahibi bir kimsenin öfke, kibir ve gösterişten uzak durması; halkın duygularını anlayabilen, ölçülü ve yumuşak huylu bir

karakter sergilemesi yöneticiliğin asli nitelikleri arasında görülmektedir. Yöneticinin "hazık bir doktor" gibi toplumun yaralarını anlayıp onlara çare bulması gerektiği vurgulanırken, bunun ancak nefsi terbiye eden bir alçakgönüllülükle mümkün olacağı belirtilmektedir. Toprak–ateş karşılaştırması gibi sembolik anlatımlar da tevazunun hem yaratılış düzeni içinde hem de ahlaki hiyerarşi açısından üstün bir değer taşıdığını gösterir. Böylece gücün yükselttiği değil, tevazunun olgunlaştırdığı bir yöneticilik modeli ideal olarak sunulur. Türk-İslâm siyaset düşüncesinde tevazu; adaletin, hikmetin, merhametin ve toplumsal güvenin temeli olarak kabul edilmekte, gerçek yüceliğe ancak bu erdem üzerinden ulaşılabileceği güçlü bir ortak ilke hâline gelmektedir.

### c) Cömert Olmak

İslam kültüründe yöneticinin cömert olması, önemli bir özellik olarak değerlendirilmektedir. Bu anlayışı Nizamülmülk'ün Siyasetname adlı eserinde de görmek mümkündür. Nizamülmülk'e göre, yöneticinin huzuruna çıkanlara izzet ve ikramda bulunması gerekir; bu tür davranışlar hükümdarlar açısından törevi bir zorunluluk niteliği taşır. Nizamülmülk, bu bağlamda Sultan Tuğrul'un davranışlarını örneklemektedir: "Sultan Tuğrul, çeşitli yemeklerle donatılmış mükellef sofralar kurulmasını emrederdi. Eğer sabahları ata binmek veya ava çıkmak isterse, yanına yiyecek almak amacıyla yirmi katır dolusu erzak gönderilirdi. Sahra hazırlıkları sırasında sunulan yiyecekler, emirler ve Türkler tarafından büyük bir hayretle karşılanırdı." (Nizamülmülk, 2009). Bu örnek, İslami yönetim anlayışında cömertliğin yalnızca bir kişisel erdem değil, aynı zamanda toplumsal ve siyasal bir norm olarak benimsendiğini göstermektedir.

Nizamülmülk'e göre, bir kişinin halk tarafından saygı görmek ve önünde eğilmesini arzu etmesi durumunda, günlük olarak halka yiyecek ve erzak dağıtması gerekmektedir. Zira tarihte ün kazanmış hükümdar ve liderlerin itibarları, büyük ölçüde halka sundukları iyilik ve ikramlara dayanmaktadır. Büyüklük ve hükümdarlık, yalnızca ihsan ve lütuf aracılığıyla pekiştirilebilir. Hükümdarın görevli ve çalışanlarına cömertçe davranması ve onların emeklerini mükâfatlandırması, bu kişilerin hükümdara olan bağlılık ve sevgilerini güçlendirecek, karşılıklı dostluğu sürdürülebilir kılacaktır. Öte yandan cimri kişiler, tarih boyunca toplum tarafından eleştirilmiş ve sosyal olarak dışlanmıştır (Nizamülmülk, 2009). Mehmet Paşa da Nizamülmülk'ün öğütlerine paralel olarak, yöneticinin sahip olması gereken erdemlerden biri olarak cömertliği vurgular. Ona göre, devlet yöneticisi, toplumsal ve siyasal meşruiyetini pekiştirebilmek için cömert ve eli açık olma özelliğine sahip olmalıdır. Mehmet Paşa bu görüşünü, hadislerle destekler (Mehmet Paşa, 1969).

Sonuç olarak, Türk-İslam yöneticilik geleneğinde cömertlik, yalnızca kişisel bir erdem değil, aynı zamanda toplumsal ve siyasal bir norm olarak öne çıkmaktadır. Nizamülmülk ve Mehmet Paşa'nın öğretileri, yöneticinin halkına ve görevli çalışanlarına karşı cömert davranmasının hem toplumsal bağlılığı güçlendirdiğini hem de siyasal meşruiyeti pekiştirdiğini göstermektedir. Tarih boyunca, hükümdarın ikram ve lütuf yoluyla büyüklüğünü sergilemesi, onun saygınlığını artırmış ve liderliğini kalıcı kılmıştır. Öte yandan cimrilik hem toplumsal eleştiriye hem de izolasyona yol açan olumsuz bir özellik olarak değerlendirilmiştir. Bu çerçevede cömertlik, yöneticinin erdemli ve etkili yönetim kapasitesinin temel bir göstergesi olarak karşımıza çıkmakta, lider ile halk arasındaki güven ve bağlılığın sürdürülmesinde merkezi bir rol oynamaktadır.

### d) Bilgi Sahibi Olmak

Yöneticinin bilgi sahibi olması hem geçmişte hem de günümüzde değişmeyen temel bir ön koşuldur. Türk kültüründe, yöneticinin Tanrı tarafından seçildiği ve çeşitli özelliklerle donatıldığı inancı, İslam etkisiyle birlikte biçim değiştirmiş, aksine kapsamı genişlemiştir. Örneğin Gazâli, üstün bilgi erdeminin, ayette belirtildiği gibi, yalnızca Allah'ın dilediği kişilere verildiğini ve hikmetle donatılan kimsenin büyük mükâfatlarla ödüllendirildiğini ifade etmektedir (Şeker, 2008). Buna karşılık Farabi, yöneticinin sahip olması gereken bilgi birikimini daha çok entelektüel donanım, eğitim ve zekâ ile ilişkilendirir. Ona göre, ideal yönetici yalnızca entelektüel niteliklerle donatılmış olmamalı; aynı zamanda araştırmayı ve öğrenmeyi seven, bilgiyi doğal bir çabayla özümsüyebilen bir kişi olmalıdır. Eğitim ve öğretime düşkünlük, yöneticinin doğuştan sahip olduğu özelliklerin geliştirilmesinde belirleyici bir rol oynar. Bu yaklaşım, Farabi'nin El-Medinetü'l-Fâzıla adlı eserinde öne çıkan temel ilkeler arasında yer almaktadır (Farabi, 1997).

Nizamülmülk'e göre, bir hükümdarın yalnızca bilgi sahibi olması yeterli değildir; aynı zamanda ilmi sevmeli ve ilim erbabını korumalıdır. Hükümdarın âlimlerle iletişim kurması ve onlarla fikir alışverişinde bulunması, önemli bir erdem olarak değerlendirilmektedir. Bu bağlamda Nizamülmülk, Lokman Hekim'den şu sözleri aktarır: "Şu cihanda bana ilimden daha yakın bir dost bulunmaz. İlim hazineye bedeldir; zira hazineyi sen muhafaza edersin, ilim ise seni muhafaza eder." (Nizamülmülk, 2009). Bu söz, ilmin birey ve toplum açısından taşıdığı merkezi önemi vurgulamaktadır. Burada ilim, yalnızca bir bilgi birikimi olarak değil, kişinin davranışlarını, kararlarını ve yaşamını yönlendiren bir koruyucu güç olarak tanımlanmaktadır. Hazineye sahip olmak, onu muhafaza etmekle sınırlıdır; yani maddi zenginlik yalnızca korunabilir ve sınırlı bir fayda sağlar. Buna karşılık ilim, kişiye yön verir, onu yanlış kararlardan korur ve manevi, ahlaki ve zihinsel anlamda güvence sağlar. Dolayısıyla ilim hem bireyin hem de yöneticinin adaletli, akılcı ve erdemli bir yaşam sürmesinin temel aracıdır. Bu anlayış, Nizamülmülk'ün yöneticinin ilme değer vermesi ve âlimlerle etkileşimde bulunmasını önermesinde de açıkça görülmektedir. Buna ek olarak, hükümdarın kendisinin de ilim sahibi olması gerekir. İlim, yöneticinin dini ve dünyevi konularda alacağı kararları aydınlatır; bu sayede yüksek bir vicdan, adalet duygusu ve muhakeme yeteneği geliştirilir. Dolayısıyla, hiçbir dini sapkın veya mezhebi bozuk kişi, hükümdarı yanıltma imkânı bulamaz (Nizamülmülk, 2009).

Sonuç olarak, Nizamülmülk, Gazâli ve Farabi gibi düşünürlerin görüşleri, yöneticinin bilgi sahibi olmasının yalnızca bireysel bir erdem değil, aynı zamanda siyasal ve toplumsal bir zorunluluk olduğunu ortaya koymaktadır. Bilgi ve ilim, yöneticinin adil, bilinçli ve etkin kararlar almasını sağlar; onu hatalı yönlendirmelere ve yanıltıcı unsurlara karşı korur. Bu bağlamda bilgi sahibi olmak, yöneticinin hem kendi yetkinliğini geliştirmesi hem de halkına güven veren bir lider olması açısından temel bir kriter olarak görülmektedir. Ayrıca yöneticinin bilgiye değer vermesi, âlimlerle etkileşimde bulunması ve eğitimle entelektüel kapasitesini geliştirmesi, siyasal meşruiyetin ve toplumsal saygınlığın güçlenmesine katkı sağlamaktadır. Bu düşünürlerin ortak vurgusu, yöneticinin doğuştan gelen özelliklerinin, eğitim ve sürekli öğrenme yoluyla desteklenmesi gerektiği ve böylece cömertlik, adalet ve erdemle bütünleşmiş bir yönetim anlayışının mümkün olabileceğidir.

### e) Denetleyici ve Yolsuzlukla Mücadeleci Özellikte Olmak

Denetleyici bir niteliğe sahip olmak, yöneticiler açısından hataları tespit etmek ve önleyebilmek bakımından büyük önem taşımaktadır. Yöneticilerin yalnızca kendi görevlerini eksiksiz ve titizlikle yerine getirmesi yeterli değildir; aynı zamanda sorumluluk alanlarındaki çalışanların da benzer bir özen ve disiplinle çalışıp çalışmadıklarının düzenli olarak denetlenmesi gerekmektedir. Bu yaklaşım, yönetimde etkinliğin ve iş süreçlerinin sürekliliğinin sağlanmasında temel bir unsur olarak değerlendirilir.

Bu bağlamda Nizamülmülk'e göre, hükümdarın görev alanındaki memurları sürekli denetlemesi büyük önem taşımaktadır. Saltanatın devamı ve yöneticinin güvenliği açısından, memurlar kanunlara aykırı davrandıklarında veya halktan haksız kazanç elde ettiklerinde, alınan şeyin sahibine iade edilmesi ve sorumlu kişinin diğer memurlara ibret olacak şekilde derhal görevden uzaklaştırılması gerekmektedir. Hükümdar, görevlerin doğru ve düzenli yerine getirilip getirilmediğini görmek amacıyla vezirler ve mutemetler üzerinden gizli denetimler uygulamalıdır. Ayrıca Nizamülmülk, sarayın halka açık olmasının önemine dikkat çekmiş; halkın padişaha doğrudan ulaşabilmesinin, sorunların büyümeden çözülmesini sağlayacağını vurgulamıştır (Nizamülmülk, 2009). Yönetimde denetim ve yolsuzlukla mücadeleye verdiği önemi Nizamülmülk, şu sözlerle ifade etmektedir: "Hizmetkâr ve atanmışlardan birinin uygunsuz bir davranışta bulunması veya yolsuzluk işlemesi durumunda, eğer bu kişi uyarılar, kınamalar ve öğütler sonucunda hatasından döner ve gaflet uykusundan uyanırsa görevine devam edebilir. Ancak uyanmazsa, derhal görevine son verilerek yerine o makama layık bir kişi atanır. Nankör ve huzurun kıymetini bilmeyen, ihanet tasarlayan veya sınır tanımayan kimseler hak ettikleri şekilde cezalandırılır; fakat yaptıklarından dönmeleri ihtimali gözetilerek bağışlama kapısı her zaman açık tutulur." (Nizamülmülk, 2009). Bu metin, Nizamülmülk'ün yöneticilik anlayışında denetim, hesap verebilirlik ve adaletin önemini vurgulamaktadır. Ona göre, hizmetkâr ve memurların uygunsuz davranışları veya yolsuzlukları öncelikle uyarı, öğüt ve kınama yoluyla düzeltilmeye çalışılmalıdır. Hatalarından dönmeyenler ise görevden alınarak yerine liyakat sahibi kişiler atanmalıdır. Bununla birlikte, hata yapanların pişmanlık göstermesi halinde bağışlanma imkânı her zaman açık tutulmalıdır. Bu yaklaşım hem

disiplin ve düzenin korunmasını hem de adil ve merhametli bir yönetim anlayışının sürdürülmesini sağlamaktadır.

Ayrıca Nizamülmülk'ün yöneticilik anlayışında denetim ve adalet, saltanatın sürekliliği ve kamu düzeninin korunması açısından merkezi bir öneme sahiptir. Ona göre, hükümdarın yalnızca kendi görevlerini yerine getirmesi yeterli değildir; devletin tüm kademelerindeki memurların davranışları ve halkla ilişkileri de titizlikle izlenmelidir. Bu bağlamda Nizamülmülk, memurların görevlerini kötüye kullanmalarına veya halktan haksız kazanç sağlamalarına karşı alınması gereken önlemleri açıkça ifade etmektedir: "Cihanın ve hazinenin dört başı mamur, kendi ömrünün uzun olması için padişah, memurlar kanunlara mugayir (aykırı) davrandıklarında yahut raiyyetten gerektiğinden fazla bir şey aldıklarında alınan şeyi sahibine iade ederek, alan kişiyi diğer memurlara ibret olsun da aynı yolsuzluğu yapmasınlar diye derhal azledip uzaklaştırmalıdır." (Nizamülmülk, 2009). Nizamülmülk'e göre, padişahın hem devlet hazinesini hem de kendi saltanatını sağlam kılabilmesi için memurların kanunlara aykırı hareket ettiklerinde veya halktan gereğinden fazla mal ve hizmet aldıklarında derhal müdahale etmesi gerekmektedir. Bu müdahale, alınan malın sahibine iade edilmesini ve sorumlunun diğer memurlara ibret olacak şekilde görevden uzaklaştırılmasını içerir. Böylece hem kamu kaynaklarının korunması hem de memurlar arasında disiplinin sağlanması mümkün olur. Bu yaklaşım, Nizamülmülk'ün yönetimde adalet ve hesap verebilirlik ilkelerine verdiği önemi ve yöneticinin etkin denetim mekanizmalarını nasıl uygulaması gerektiğini ortaya koymaktadır.

Benzer şekilde, döneminde çeşitli yönetim görevlerinde bulunmuş ve yaşadığı dönemdeki uygulamalara eleştirel bir gözle yaklaşmış olan Sarı Mehmet Paşa, hakimler, kadılar ve diğer devlet görevlilerinin yanı sıra halkın da kendi aralarındaki etkileşimlerle rüşvetin yaygınlaşmasına katkıda bulunduğunu belirtmektedir. Mehmet Paşa, bu durumu öncelikle bir kamu yönetimi sorunu olarak değerlendirmiş ve rüşvetin devletin çöküşüne yol açacağını şu sözlerle ifade etmiştir (Mehmet Paşa, 1969): "Bir devlet hizmeti rüşvetle verilmek lâzım gelirse bu yol Allah göstermesin; o kimse devlet tarafından çeşitli zulümler yapmakla yetkilendirilmiş olmak sebebiyle fakir ahaliye zulüm ve yolsuzluklar yaparak halkı perişan eder, mamur mülkü harap ve viran kılar." Bu bağlamda Mehmet Paşa, devlet yönetiminde adalet ve şeffaflığın sağlanabilmesi için padişahın kendi otoritesini etkin bir şekilde kullanarak rüşvet ve yolsuzluğun önüne geçmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Söz konusu yaklaşım, kamu görevlerinde hesap verebilirlik ve disiplinin korunmasının devletin istikrarı ve toplum refahı açısından temel bir koşul olduğunu göstermektedir.

Mehmet Paşa, yöneticiler arasında dostane amaçlarla yapılan hediyeleşmeleri uygun bulmakla birlikte, rüşveti tedavisi olmayan bir hastalığa benzetmektedir (Mehmet Paşa, 1969): "… Devlet sahipleri için rüşvet, tedavisi zor hatta belki de tedavisi olmayan bir hastalıktır; bu nedenle son derece dikkatli davranmak ve bundan kaçınmak gerekmektedir. Ancak, kişinin kendi dostundan gelen bir hediyeyi almakta bir sakınca yoktur; bu, yalnızca aralarındaki sevgi bağını güçlendirme amacıyla olmalıdır." Ayrıca Mehmet Paşa, denetim mekanizmalarının önemine de işaret ederek, rüşvetin önlenmesi ve görevlerin hak eden kişilere verilmesi durumunda devletin iç huzurunun ve düzeninin sağlanabileceğini belirtmektedir (Mehmet Paşa, 1969). Bu yaklaşım kamu yönetiminde adalet, hesap verebilirlik ve disiplinin korunmasının gerekliliğini ortaya koymaktadır.

### f) Cesur Olmak

Türk-İslam siyaset düşüncesinde yöneticilerden beklenen ve toplum nezdinde takdir edilen temel erdemlerden biri cesarettir. Ancak bu erdem, mutlak ve sınırsız bir atılganlık anlamına gelmemekte; bilakis ölçü, denge ve hikmetle birlikte düşünülmektedir. Gazâli'ye göre şecaat (cesaret), öfke kuvvetine ait bir fazilettir; ancak bu cesaret, aşırı korkaklık veya ölçüsüz cesaret (deli cesaret) ile karşıtlık oluşturacak şekilde dengelenmelidir. Her iki aşırılık da olumsuz ahlaki nitelikler olarak değerlendirilir ve bu niteliklere sahip birey, kendisinde mevcut olan davranışın zıddı yönünde hareket ederek doğru ve dengeli olanı bulmak için çaba göstermelidir. En ideal durum, itidalli davranışla kendini gösteren orta yolun benimsenmesidir (Şeker, 2008). Dolayısıyla ideal yönetici, ne tehlike karşısında geri çekilen pasif bir tutum sergilemeli ne de aklî ve ahlâkî denetimden yoksun bir gözü karalıkla hareket etmelidir. Asıl erdem, cesaretin akıl ve hikmetle dengelenerek kamusal yarar doğrultusunda kullanılmasıdır.

Farabi'ye göre, yöneticinin öncelikli niteliklerinden biri fiziksel liyakat ve sağlığın tam olmasıdır. Bu nedenle yöneticinin organları sağlıklı ve işlevsel olmalı, böylece görevlerini etkin ve rahat bir şekilde yerine getirebilmelidir. Bedenin tüm kuvvetleri arasında uyum bulunmalı ve yönetici, gerektiğinde cihat görevini bedeniyle yerine getirebilecek kapasitede olmalıdır; herhangi bir fiziksel eksiklik, bu görevlerin yerine getirilmesini engellememelidir. Bunun yanı sıra yönetici, güçlü bir zihinsel kavrayışa sahip olmalı, söylenenleri ve söyleyenin maksadını hızla anlayabilmeli ve öğrendiği bilgileri hafızasında etkili biçimde tutabilmelidir. Zekâsı uyanık ve çevik olmalı; kendisine sunulan en küçük delili dahi fark ederek doğru zamanda kullanabilmelidir. Ancak tüm bu fiziksel ve zihinsel yeterliliklerin yanı sıra cesaret ve korkusuzluk gibi erdemler de yöneticide kararlılıkla bulunmalıdır. Aksi takdirde, fiziksel mükemmellik ve zihinsel ya da ahlaksal liyaketler tek başına yöneticinin etkinliğini sağlamakta yetersiz kalacaktır (Farabi, 1997).

Gazâli ve Farabi'nin yöneticilik anlayışları, cesaretin hem fiziksel hem de zihinsel ve ahlaksal boyutlarının önemini ortaya koymaktadır. Gazâli, cesareti aşırılıklardan arınmış, itidalli bir davranış olarak tanımlayarak, yöneticinin korkaklık ve deli cesaret gibi olumsuz uçlardan kaçınmasını ve orta yolu bulmasını vurgular. Farabi ise yöneticinin yalnızca cesur olmakla kalmayıp, aynı zamanda fiziksel olarak sağlıklı, zihinsel olarak kavrayışlı ve hafızası güçlü olması gerektiğini ileri sürer; bu nitelikler cesaretle birleştiğinde yöneticinin görevlerini etkili biçimde yerine getirebileceğini belirtir. Her iki düşünürün yaklaşımı, cesaretin yalnızca bireysel bir erdem değil, yöneticinin toplumsal ve siyasal sorumluluklarını yerine getirebilmesinde temel bir yetkinlik olduğunu göstermektedir.

## SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Bu çalışmada, Türk-İslam kültüründe yöneticilerde bulunması gereken nitelikler tarihsel ve düşünsel temelleriyle ele alınmış, klasik İslam–Türk siyaset düşüncesinin önde gelen eserleri ışığında değerlendirilmiştir. Nizâmülmülk'ün yönetim ve siyaset birikimi, Gazâlî'nin nasihat geleneğini yansıtan siyaset anlayışı, Fârâbî'nin erdemli toplum ve faziletli yönetici kavramları, Şirâzî'nin ahlâk ve devlet düzenine ilişkin görüşleri ile Osmanlı düşünce geleneğini yansıtan Mehmet Paşa'nın eserlerinde ortaya konan çerçeve, Türk-İslam kültüründe yönetici tipolojisinin güçlü ve tutarlı bir geleneğe dayandığını göstermektedir. Literatürden elde edilen bulgular, yöneticiye yüklenen özelliklerin yalnızca idari yetkinliklerle sınırlı olmadığını, aynı zamanda ahlâkî bir ideal çerçevesinde şekillendiğini ortaya koymaktadır. Cesaret ve adalet, yöneticinin temel meşruiyet unsurları olarak öne çıkarken; tevazu ve cömertlik, yöneticinin toplumla kurduğu ilişkiyi güçlendiren erdemler olarak vurgulanmıştır. Bilgi sahibi olma gerekliliği hem bireysel yetkinlik hem de devlet yönetiminin rasyonel zemini açısından belirleyici bir nitelik olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunun yanı sıra, denetleyici olma ve yolsuzlukla mücadele etme sorumluluğu, tarihsel düşünce geleneğinde yöneticinin devlet düzenini koruma görevinin vazgeçilmez bir parçası olarak ele alınmıştır. Genel olarak, incelenen literatür Türk-İslam kültüründe ideal yöneticinin; adaletli, erdemli, bilgili, cesur, halkla arasına mesafe koymayan, ancak devlet otoritesini korumada kararlı bir lider tipi olarak tasvir edildiğini göstermektedir. Bu sonuçlar, Türk- İslam siyaset düşüncesinin tarihsel süreklilik içinde hem ahlâkî hem de yönetsel ilkeleri harmanlayan özgün bir yönetici modeli ortaya koyduğunu ve günümüz yönetim anlayışı açısından da önemli bir referans niteliği taşıdığını ortaya koymaktadır.

---

**Yazar Beyanı**

**Etik Beyanı:** *Bu çalışmanın tüm hazırlanma süreçlerinde etik kurallara uyulduğunu yazarlar beyan eder. Aksi bir durumun tespiti halinde Türk Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisinin hiçbir sorumluluğu olmayıp, tüm sorumluluk çalışmanın yazar(lar)ına aittir.*

**Yapay Zeka Kullanımı***: Yazar(lar), bu makalenin hazırlanması sürecinde [ChatGPT ve Napkin AI]'nı [ŞEKİL 1. VE ŞEKİL 2.'NİN TASARIMI] doğrultusunda kullandığını beyan eder. Üretilen tüm çıktılar yazar(lar) tarafından gözden geçirilmiş ve gerekli düzenlemeler yapılmıştır. Makalede yayımlanan nihai içerikten tamamen yazar(lar) sorumludur.*

**Yazar Katkıları:** *1. Yazar ve 2. Yazar çalışmaya eşit oranda katkı sağlamıştır.*

**Çıkar Beyanı:** *Yazarlar arasında çıkar çatışması yoktur.*

**Author Statement**

**Ethics Statement:** *The author(s) declare that ethical rules were followed in all preparation processes of this study. In case of detection of a contrary situation, all responsibility belongs to the author(s).*

**Declaration of generative AI :** *The author(s) acknowledge the use of [ChatGPT and Napkin AI] for [DESIGN OF FIGURE 1 AND FIGURE 2] during the preparation of this manuscript. All outputs generated were subsequently reviewed and appropriately revised by the author(s), who take full responsibility for the final content of the published work.*

**Author Contributions:** *The first author and the second author contributed equally to this study*

**Conflict of Interest:** *There is no conflict of interest between the authors.*

## KAYNAKLAR

Başaran, İ. E. (2000). Yönetim. Feryal Matbaası, Ankara.

Coşkun, Ö. (2016). Türk yönetim sistemi üzerine kısa bir değerlendirme. The Journal of International Lingual, *Social and Educational Sciences*, 2(2), 126-135.

Çağlar, İ. (2001). Yönetim-kültür bağlamında Türk yönetim modelinin saptanmasına yönelik kavramsal bir çalışma. *G.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, 3, 125-148.

Çoştu, Y. (2009). Toplumsallaşma kavramı üzerine sosyolojik bir değerlendirme. *Dinbilimleri Akademik Araştırma Dergisi,* 9 (3), 117-140.

Defterdar Sarı Mehmet Paşa. (1969). Devlet adamlarına öğütler (H. R. Uğural, Sadeleştiren). Türk Tarih Kurumu Basımevi, Ankara.

Diyanet İşleri Başkanlığı. (n.d.). *Kur'an-ı Kerim tefsiri.* https://kuran.diyanet.gov.tr/tefsir

Diyanet İşleri Başkanlığı. (2020). *İstişare eden aldanmaz* (Gülay Coşkun). Erzurum Müftülüğü.

Erdem, O., & Dikici, A. M. (2009). Liderlik ve kurum kültürü etkileşimi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(29), 198–213.

Ergül, E. (2019). Bir adalet ve siyaset düşünürü olarak Şeyh Sadi Şirazi. Adalet Yayınevi, Ankara.

Farabi. (1997). El-Medinetü'l-Fâzıla (İdeal Devlet) (A. Arslan, Çev.). Vadi Yayınları, İstanbul.

Gömeç, S. Y. (2025). Türk devlet hayatında hükümet ve hükümet üyeleri. *Black Sea Journal of Public and Social Science*, 8(2), 53-63.

Haldun, İ. (1997). Mukaddime (Z. K. Ugan, Çev.). MEB Basımevi, Ankara.

İmam-ı Gazâlî. (1969). Devlet başkanlarına Nasihatül-Müluk (O. Şekerci, Çev.). Sinan Yayın Evi, Ankara.

Kalemli, H. (2022). Türk Devlet Geleneğinde Egemenlik Anlayışının Dönüşümü. *Düşünce Dünyasında Türkiz*, 9(46), 127-163.

Kömür, G. (2019). İmam Gazâlî ve Thomas Aquinas'in siyasal adalet anlayışlarının karşılaştırılması. *İnsan ve Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(1), 162-177.

Niyazi, M. (2018). Türk Devlet Felsefesi. Ötüken Yayınları, İstanbul.

Nizamülmülk. (2009). Siyasetname (M. T. Ayar, Çev.). Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul.

Ögel, B. (1978). Türk kültür tarihine giriş (Cilt 1). Kültür Bakanlığı Yayınları, Ankara.

Sezginer, S. (2014). Yöneticilik kavramı ve Türk yöneticileri üzerine. (Doktora tezi). St Clements University.

Şeker, K. (2008). Gazâli'de siyaset düşüncesi. (Yüksek lisans tezi). Sosyal Bilimler Enstitüsü/Fırat Üniversitesi.

Şirazî, S. (1980). Bostan ve Gülistan (R. Bilge, Çev.). Meral Yayınevi, İstanbul.

Yavuz, A. (2012). Gazzâlî'nin yönetim anlayışında, hadis ve sünnet kültürünün etkisi. *Necmettin Erbakan Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 34, 7-28.