

## Türk Kültür Unsurlarından Koçi Bey Risaleleri'nde İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına Yönelik Bir Araştırma<sup>1</sup>

Utku DEMİRCİ<sup>2</sup>

**Öz**

*Araştırma Makalesi*

Osmanlı Devleti'nde 17. yüzyıla kadar padişaha veya devlet adamlarına yazılı bir rapor verme geleneği bulunmamaktadır. Bu noktada Koçi Bey Risaleleri, devlet düzeni ve işleyişinin yürütülmesine ilişkin Osmanlı'da padişaha sunulan ilk yazılı rapor olarak ön plana çıkmaktadır. Bu çalışmada, Türk tarihi ve kültürel mirasının ender eserlerinden Koçi Bey Risaleleri'nde insan kaynakları yönetimi uygulamalarının izleri aranmıştır. Dolayısıyla çalışmanın amacı, Koçi Bey Risaleleri örneği üzerinden hareket ederek insan kaynakları yönetimi alanındaki bilgi birikimine kendi tarihimiz ve kültürümüzden bir pencere açmaktır. İlgili eserlerdeki ifadeler nitel analiz yöntemlerinden içerik analizi ile incelenmiş; yapılan kodlama çalışmasıyla insan kaynakları yönetimini işaret ettiği düşünülen uygulamalar belirlenmiş ve kategorilendirilmiştir. Yapılan incelemeler neticesinde; iş analizi, iş gerekleri, iş basitleştirme, insan kaynakları planlaması, işyükü analizi, işgücü devir analizi, işgücü arzının belirlenmesi, işgücü arz-talebinin dengelenmesi, işgören seçimi, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, terfi sistemi, emeklilik sistemi, ücretin belirlenmesi, özendirici ücret sistemleri gibi insan kaynakları yönetimine ilişkin uygulamaların izlerine rastlanılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Koçi Bey Risaleleri, İnsan Kaynakları Yönetimi, Türk Yönetim Düşüncesi.

**Jel Kodları:** M10, M12

## A Research on Human Resource Management Practises in Koçi Bey Booklet from Turkish Culture Components

**Abstract**

*Research Paper*

In Ottoman Empire, it was not a written reporting tradition to sultan or statesmen by the 17th century. At this point, Koçi Bey Booklet comes into prominence as the first written document presented to sultan in Ottoman Empire. In this study, tracks of human resource management practises were searched within Koçi Bey Booklet which is one of the precious books in Turkish history and cultural heritage. The main purpose of this study is open a new window into knowledge on human resource management domain from our history and culture with reference to the example of Koçi Bey Booklet. Related sentences were scrutinized with content analysis from qualitative analysis methods. Following the searches it was found traces of human resource management practises as job analysis, job specifications, job simplification, human resource planning, work-load analysis, labour turnover analysis, determination of labour supply, labour supply and demand equilibrium, employee selection, training and development, performance evaluation, promotion system, retirement system, rate setting, incentive wage system.

**Key Words:** Koçi Bey Booklet, Human Resource Managemet, Turkish Management Thought.

**Jel Codes:** M10, M12

**Makale Bilgileri / Article Info**

Alındığı Tarih / Received 12.11.2019

Kabul tarihi / Accepted 26.02.2020

<sup>1</sup> Bu çalışma, 19-21 Ekim 2019 tarihleri arasında Antalya AKEV Üniversitesi'nin ev sahipliğinde gerçekleştirilen IV. Uluslararası Sosyal Araştırmalar ve Davranış Bilimleri Sempozyumu'nda sunulmuş ve özet bildiri kitabında yayımlanmıştır. Burada sunulan tam metin, çalışmanın gözden geçirilmiş ve yeniden düzenlenmiş halidir.

<sup>2</sup> Arş. Gör., Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, utkudemirci@mu.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-6853-5955>.

## **Giriş**

17. yüzyılda yetişen ve Türklerin Montesquieu'su olarak adlandırılan Koçi Bey, Rumeli'de yer alan Görice'den devşirilerek Osmanlı Devleti'nin başkenti olan İstanbul'a getirilmiştir. Asıl adının Mustafa olduğu sanılan ve Arnavut asıllı bir devşirme olan Görice'li Koçi Bey ilk olarak Enderun Mektebi'ne girmiştir. Daha sonrasında Sultan I. Ahmet devrinden Sultan IV. Murat zamanına kadar saray-ı hümayunda çeşitli hizmetlerde bulunmuştur (Danışman, 1972).

Özellikle Sultan IV. Murat'ın padişahlık döneminde has odaya alınarak onun dostu ve sırdaşı olmuş, devlet yönetimindeki yanlışlıkları ve çözüm önerilerini içeren özetlenmiş yazılar şeklinde bir rapor kaleme almıştır. Sultan IV. Murat'a 1631 yılında sunduğu rapordan sonra Sultan İbrahim'in isteği üzerine benzer içerikte 1640 yılında ikinci raporunu hazırlamıştır. Devlet tedbirleri ve saltanat işleri hakkında her iki padişaha hazırladığı raporlar günümüzde "Koçi Bey Risaleleri" olarak adlandırılmaktadır (Çakmakcıoğlu, 2008).

Koçi Bey Risaleleri, Osmanlı'da padişaha sunulan ilk yazılı rapor olarak ön plana çıkmaktadır. 17. yüzyıla kadar padişaha veya devlet adamlarına yazılı bir rapor verme geleneği olmadığı için devlet düzeni ve işleyişinin yürütülmesine ilişkin verilen bu risale Türk yönetim düşüncesi açısından önemlidir (Kurt, 1998). Koçi Bey, Osmanlı Devleti'nin içten içe çürümeye başlamasını imparatorluğun zirve dönemi olarak düşünülen Kanuni Sultan Süleyman devrine kadar dayandırmaktadır. Koçi Bey Risaleleri'nde çöküntünün sebepleri irdelenerek önceki Osmanlı padişahlarının yanlış tutum ve politikaları korkusuzca dile getirilmiştir (Çakmakcıoğlu, 2008).

Koçi Bey Risaleleri, Sultan IV. Murat ve ardılı Sultan İbrahim'e sunulan iki risaleden oluşmaktadır. Koçi Bey, ilk risalesini 1631 yılında Sultan IV. Murat'a sunmuştur. Sultan IV. Murat'a hitaben yazılan bu risale, kısa kısa yazılmış yirmi iki bölümden oluşmaktadır. O tarihe kadar Osmanlı Devleti'nin en güçlü kadınlarından birisi olan annesi Kösem Sultan'ın görüş ve önerileri doğrultusunda hüküm süren padişah, Koçi Bey'in etkisinde kalarak yönetimde kontrolü ele almış ve onun ileri sürdüğü ıslahatları yapmıştır.

1631 yılında Sultan IV. Murat'a ithafen yazılan risaleyi iki kısımda incelemek mümkündür. Risalenin ilk kısmında Koçi Bey, devlet teşkilatındaki bozuklukları vurgulamaktadır. Bahsedilen bozuklukları izah ederken padişahı bile eleştirme cesaretini göstermiştir. İkinci kısımda ise, bütün bozuklukların düzeltilmesi için alınması gereken tedbirlerden bahsetmiştir. Sultan IV. Murat'ın devlet düzeninde köklü değişiklikler yapma düşüncesini eyleme dökmesi, özellikle Koçi Bey'in kendisine sunduğu risaleden etkilenecek harekete geçtiğinin işareti olabilir (Danışman, 1985).

Koçi Bey'in yazdığı ikinci rapor, Sultan İbrahim'e sunduğu risaledir. Tahta çıktıktan sonra Sultan İbrahim, Koçi Bey'den kendisine bir risale yazmasını istemiştir. Bunun üzerine kaleme alınan risale, 1640 tarihinde padişaha sunulmuştur. Toplamda on sekiz bölümden oluşan ve Sultan İbrahim'e sunulan bu risale, gayet sade ve açık bir dille yazılmıştır. Bunun sebebi olarak, Sultan İbrahim'in ağabeyi Sultan IV. Murat'a göre kültür düzeyinin daha düşük olması ve yıllarca sarayda hapis hayatı yaşayarak her an asılma korkusu içinde beklemenin yarattığı ruhi bunalım gösterilebilir. İkinci risale devlet düzenine ilişkin temel bilgileri öğretici nitelikte olduğu için Koçi Bey ile Sultan İbrahim arasında adeta bir hoca-öğrenci ilişkisi görülmektedir. Bu risalede Koçi Bey; Sultan İbrahim'e devlet erkanına nasıl hitap ve muamele edileceğine, fermanların nasıl yazılacağına, vergi ve para işlerine, elçi kabulüne dair birtakım bilgiler vermektedir (Cezar vd., 1960).

### **1. Kavramsal Çerçeve**

İnsan kaynakları yönetimi (İKY) uygulamalarının şekillenmesinde birçok tarihsel olayın önemli etkisi olmuştur. İKY uygulamaları, Sanayi Devrimi'nin bir sonucu olarak ortaya çıkmış ve bu doğrultuda gelişmeye başlamıştır. Sanayi Devrimi ile birlikte fabrikalar kurulduktan sonra belirli uzmanlık becerisi gerektiren makinelerin kullanılabilmesi için çok sayıda çalışana ihtiyaç duyulmuştur. Bu noktada çalışanları eğitmek ve yönlendirmek amacıyla beşeri kaynaklar konusunda uzman yönetici gereksinimi ortaya çıkmıştır (Öge, 2016).

1911 yılından 1930 yılına kadar insan kaynakları uygulamaları personel departmanı adı verilen bir birim tarafından yürütülmüştür. Bu birim; çalışanların pozisyonları, işe giriş tarihleri, sağlık bilgileri, performans çıktıları gibi temel bilgileri içeren kayıtları tutmuş ve izlemiştir. Ayrıca çalışanların maaş ve ücret bordrolarının düzenlenmesi, iş başvurularının takibi ve değerlendirilmesi, bazı çalışanların işlerine son verilmesi gibi faaliyetler de personel departmanı bünyesinde yürütülmüştür (Noe vd., 1996).

1930'lerden 1970'li yıllara gelindiğinde çalışanların karar verme sürecine katılımı, iş tatmini, işe devamsızlık, işgücü devir hızı, sendikalaşma gibi konular ön plana çıkmıştır. Bu gelişmelere paralel olarak personel departmanının ilgi alanı da genişlemiştir. 1980'li yıllarda İKY, artık sıkça kullanılan bir yaklaşım olarak örgütlerde yerini almaya başlamıştır (Ertürk, 2018). Personel yönetiminden farklı olarak İKY, örgütteki insan ilişkilerini ele alan ve oldukça geniş bir alanı temsil eden konuma gelmiştir. Dolayısıyla İKY, personel yönetimi işlevlerini de kapsayan fakat bunlarla sınırlı kalmayan bir yaklaşım olarak görülmektedir (Öge, 2016). Personel yönetimi ile İKY arasındaki farklar Tablo 1'de özetlenerek verilmiştir (Sadullah, 2018).

**Tablo 1:** Personel Yönetimi ile İKY Arasındaki Farklar

<b>Boyutlar</b>	<b>Personel Yönetimi</b>	<b>İnsan Kaynakları Yönetimi</b>
Yönetimin Rolü	Transaksiyonel (müzakereci)	Dönüştürücü liderlik
Temel Yöneticiler	Personel uzmanları	Emir-komuta yöneticileri
İletişim	Dolaylı	Doğrudan
Standartlaşma	Yüksek	Düşük
Seçim	Ayrı, marjinal bir görev	Bütünleşik, temel görev
Çalışma İlişkileri	Toplu sözleşmeler	Bireysel sözleşmeler
Çalışma Koşulları	Müzakereler sonucu saptanır	Uyumlaştırılarak saptanır
İş Kademeleri	Çok	Az
İş Tasarımı	İşin bölünmesi	Takım çalışması
Çatışma Yönetimi	Geçici bir ateşkes sağlanır	İklim ve kültür yönetimi tarzında

İKY ile ilgili literatür incelediğinde karşımıza birçok farklı tanım çıkmaktadır. Storey (1995) İKY'yi, işgücünün stratejik kullanımı aracılığıyla rekabetçi avantaj elde etmeye yönelik istihdam yönetimi olarak tanımlamaktadır. Bir başka görüşe İKY, örgütsel stratejiyi desteklemek amacıyla personel politikaları paketini oluşturma ihtiyacını öngören yönetsel bir yaklaşımdır (Buchanan ve Huczynski, 2004). İKY, nitelikli işgörenleri örgüte kazandırmak, eğitmek ve geliştirmek, motive etmek ve örgütte kalmalarını sağlamak maksadıyla yürütülen faaliyetlerin yönetimidir (Hoeg, 1987). Armstrong'a (2012) göre İKY; örgütlerde çalışanların istihdam edilmesi, geliştirilmesi ve refahına yönelik bütünleşik, stratejik ve uyumlu bir yaklaşım olarak görülmektedir. Özetle İKY; kadrolama, eğitim-geliştirme, performans değerlendirme, ücret ve ödüllendirme, motivasyon gibi uygulamalarıyla örgütün performansını artırmak ve bunun sonucunda rekabet üstünlüğü elde etmek amacıyla işgörenlerden azami derecede yararlanmaya yönelik bir yaklaşımdır (Bingöl, 2016).

İKY, temel olarak iki amaca hizmet etmektedir: verimliliği artırmak ve iş yaşamının niteliğini yükselterek rekabet üstünlüğü sağlamak (Schuler, 1981). Dolayısıyla İKY, işgücü ile ilgili çeşitli kriterleri kullanarak verimlilik ve iş yaşamının niteliği üzerinde önemli katkılar sağlar. İKY tarafından kullanılan bu kriterler; işgören performansı, işgören tatmini, işgören sağlığı, devamsızlık, işgücü devri, iş kazaları, meslek hastalıkları, müşteri şikayetleri, bireysel veya toplu iş uyuşmazlıkları olarak belirtilmektedir (Sadullah, 2018).

İKY faaliyetleri etkili bir şekilde yürütüldüğü takdirde içinde bulunduğu örgüte birtakım yararlar sağlayacaktır. İKY'nin örgüte sağlayacağı yararları şu şekilde özetlemek mümkündür (Gürüz ve Yaylacı, 2004):

- İşe devamsızlık oranı düşer.
- İş kazaları sonucunda ortaya çıkan kayıplar azalır.
- İş tatmini artar.

- Hatalı üretim miktarı azalır.
- İşveren ile işgören arasındaki çatışma ve gerilim azalır.
- Arzulanan örgütsel iklim ve uygun çalışma ortamı oluşur.
- İşgücü devir oranı düşer.
- Çalışma ortamında işgörenleri moral ve motivasyonu yükselir.

İKY uygulamalarının yürütülmesinde kuşkusuz çevre faktörleri de etkili olmaktadır. Bu çevre faktörleri Tablo 2’de gösterilmiştir (Ertürk, 2018).

**Tablo 2:** İKY’yi Etkileyen Çevresel Faktörler

İç Çevre Faktörleri	Dış Çevre Faktörleri
Örgüt kültürü	Yasal çevre
Üst kademenin yönetim anlayışı	Ekonomik çevre
Toplu sözleşmeler	Müşteriler
Yönetim bilgi sistemleri	Pay sahipleri
Örgütte kullanılan teknolojinin düzeyi	Rakipler

İKY’nin gelişimine paralel olarak İKY ile ilgili birtakım ilkeler ortaya çıkmıştır. Bu ilkeler; kapsamlılık, güvenilirlik, iletişim, denetim, değişim, bağlılık, maliyet etkinlik, yetkinlik, yaratıcılık ve uyumdan oluşmaktadır (Rao, 2010). Kapsamlılık çalışanların yönetimine ilişkin bütün bakış açılarını içerirken, güvenilirlik çalışanların üst yönetime ve stratejilerine olan güveni ve inancı ifade etmektedir. İletişim ilkesi bütün çalışanlar tarafından kabul edilen amaçları ve engellerin olmadığı açık kültürü belirtirken, denetim ilkesi işletme amaçlarına uygun performansın sağlanması üzerinde durmaktadır. İKY ilkelerinden değişim sürekli gelişme ve ilerlemeye vurgu yaparken, bağlılık ilkesi amaçları başarma yolunda motive olmuş çalışanları temsil etmektedir. Bir başka İKY ilkesi maliyet etkinliğinde rekabetçi ve adil ücret, ödül ve terfi imkanlarından bahsedilmektedir. Yetkinlik ilkesi ise örgütün amaçlarını başarma yetkinliği ve bireysel yetkinliklerin geliştirilmesini ön plana çıkarmaktadır. Yaratıcılık ilkesine göre rekabet avantajı benzersiz stratejilerden kaynaklanmaktadır. Son olarak uyum ilkesine göre insan kaynakları faaliyetleri ve girişimlerinin anlamlı bir bütün oluşturması gerekmektedir (Pınar, 2014).

## 2. Araştırmanın Amacı ve Metodolojisi

Yönetim olgusunun bir bilim olarak ele alındığı dönem öncesine ait bilgiler sınırlı ve yetersizdir. Öte yandan; farklı coğrafyalarda birçok devlet kurmuş, farklı medeniyetler ile etkileşime girmiş ve belirli ilkeler üzerine oturtulmuş bir devlet geleneği olan Türk milletinin geçmişten günümüze taşınan bilgi ve belgelerinde bugün dahi geçerliliği olan yönetim anlayışlarının izlerini görmek de mümkündür.

Bu çalışmada, Türk tarihi ve kültürel mirasının ender eserlerinden Koçi Bey Risaleleri'nde İKY uygulamalarının izleri aranmıştır. Dolayısıyla çalışmanın amacı, Koçi Bey Risaleleri örneği üzerinden hareket ederek insan kaynakları yönetimi alanındaki bilgi birikimine kendi tarihimiz ve kültürümüzden bir pencere açmaktır. İlgili eserdeki ifadeler nitel analiz yöntemlerinden içerik analizi ile dikkatlice incelenmiş; yapılan kodlama çalışmasıyla İKY'yi işaret ettiği düşünülen uygulamalar belirlenmiş ve İKY işlevleri baz alınarak kategorilendirilmiştir.

### **3. Bulgular**

Yapılan içerik analizi sonucunda İKY işlevlerinden; iş analizi ve iş dizaynı, planlama ve kadrolama, yetiştirme-geliştirme, değerlendirme, kariyer yönetimi ve ücret yönetimine ilişkin bulgular elde edilmiştir. Yine bu doğrultuda eserde; iş analizi, iş gerekleri, iş basitleştirme, insan kaynakları planlaması, işyükü analizi, işgücü devir analizi, işgücü arzının belirlenmesi, işgücü arz ve talebinin dengelenmesi, işgören seçimi, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, terfi sistemi, emeklilik sistemi, ücretin belirlenmesi, özendirici ücret sistemleri gibi İKY uygulamalarının izlerine ve temellerine rastlanılmıştır. Araştırma kapsamında elde edilen İKY uygulamaları, İKY işlevleri temelinde kategorilendirilerek Tablo 3'te verilmiştir.

**Tablo 3:** İKY İşlevleri Temelinde İKY Uygulamaları

<b>İKY İşlevleri</b>	<b>İKY Uygulamaları</b>
İş Analizi ve İş Dizaynı	<ul style="list-style-type: none"><li>• İş analizi</li><li>• İş gerekleri</li><li>• İş basitleştirme</li></ul>
Planlama ve Kadrolama	<ul style="list-style-type: none"><li>• İnsan kaynakları planlaması</li><li>• İşyükü analizi</li><li>• İşgücü devir analizi</li><li>• İşgücü arzının belirlenmesi</li><li>• İşgücü arz ve talebinin dengelenmesi</li><li>• İşgören seçimi</li></ul>
Yetiştirme - Geliştirme	<ul style="list-style-type: none"><li>• Eğitim ve geliştirme</li></ul>
Değerlendirme	<ul style="list-style-type: none"><li>• Performans değerlendirme</li></ul>
Kariyer Yönetimi	<ul style="list-style-type: none"><li>• Terfi sistemi</li><li>• Emeklilik sistemi</li></ul>
Ücret Yönetimi	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ücretin belirlenmesi</li><li>• Özendirici ücret sistemleri</li></ul>

İKY işlevlerinden iş analizi ve iş dizaynına yönelik olarak Koçi Bey Risaleleri'nde; iş analizi, iş gerekleri, iş basitleştirme konularına temel teşkil eden ifadeler görülmüştür. Günümüzde iş profili olarak da adlandırılan iş gerekleri, herhangi bir işi yapabilmek için bireyde olması gereken nitelikleri içermektedir (Sadullah, 2018). Buna ilişkin olarak eserin çeşitli yerlerinde, işe alınacak kişilerin

sahip olması gereken özelliklere önemli ölçüde vurgu yapılmıştır (Çakmakcıoğlu, 2008: 28, 29, 30, 45, 46, 61, 74, 77, 110). Dolayısıyla eser, iş analizi ve iş dizaynı konusunda özellikle iş gerekleri/iş niteliklerine yönelik çok sayıda ifade barındırmaktadır. İş dizaynı yaklaşımlarından iş basitleştirmede, işler verimliliği artırmak amacıyla bölünebilen en küçük parçalara ayrılırlar. Eserde geçen “...bir köy iki adama, iki köy bir adama mümkün oldukça verilmeye.” ifadesinin İKY uygulamalarından iş basitleştirmeye işaret ettiği düşünülmektedir (Çakmakcıoğlu, 2008: 73).

Risalelerde, planlama ve kadrolama hususunda verilen tavsiye ve önerilerin fazlalığı göze çarpmaktadır. Koçi Bey, “*Her eyaletin huzuru, parlaklığı ve güzelliği tumar ve zeamet ehliydi. Şimdi gerçekleşen seferlerde Rumeli, Anadolu ve diğer eyaletlerde zeamete sahip müteferrika, çavuş, kâtipler, diğer zeamet sahipleri ve tumar ehli kulları toplam olarak yedi, sekiz bin adam ancak olup, onların da çoğu kiracı ve hizmetkârlardır; geride kalanlardan nam ve nişan kalmamıştır. Bu takdirde yedi, sekiz bin adam ile ne kadar iş görülür? Ve istenilen iş nasıl meydana gelir?*” diyerek doğru insan kaynakları planlamasına vurgu yapmıştır (Çakmakcıoğlu, 2008: 53). Ayrıca planlama aşamasında işyükü analizi, işgücü devir analizi, işgücü arzının belirlenmesi ve bu doğrultuda işgücü arzı ile işgücü talebinin dengelenmesinin önemine dikkat çekmiştir (Çakmakcıoğlu, 2008: 31, 48, 46, 50, 67, 73, 90).

Yine kadrolama faaliyetlerinden işgören seçimi noktasında Koçi Bey, eserin muhtelif yerlerinde padişahlara tavsiye ve önerilerde bulunmaktadır. “Büyük Osmanlı Sultanlarının, Vezirlerin, Divan Ehlinin, Nedimlerin ve Yakınların Ahvali Beyanındadır”, “Evvelce Ulufeye Sahip Taifelerin Ne Kadar Olduğu Beyan Olunur”, “Yeniçeri Taifesinin Bozulmasının İlk Defa Ne Yüzden Olduğu Beyan Olunur”, “Vükelanın ve Divan Ehlinin Düzeltilmesinin, Rüşvetin Kaldırılmasının Nasıl Kolayca Olacağı Beyan Olunur” başlıklarında Sultan IV. Murat’a; “Hatt-ı Şeriflerin Nasıl Yazılıp Neler İçereceğine, Sikkenin Ahvaline ve Memleketin Tahririne Dair”, “Kadırlara Dair”, “Muhafaza, Salyane, Mukataa ve Diğer Şeylere Dair” adlı yazılarında ise Sultan İbrahim’e işgören seçimi hakkında yapılan yanlışlar ve yapılması gerekenlere ilişkin birtakım uyarılarda bulunmuştur (Çakmakcıoğlu, 2008: 28, 29, 39, 61, 77, 78, 121, 133, 134, 140).

Eser dikkatlice incelediğinde, İKY uygulamalarından eğitim ve geliştirme konusunda da bazı izlerin olduğu görülmüştür (Çakmakcıoğlu, 2008: 31). Risalelerin kalem alındığı 17. yüzyıla kadar devşirme sistemiyle Enderun’a getirilen kişilerin yetiştirilmelerine ve gelişimlerine oldukça önem verilmiştir. Bu doğrultuda Koçi Bey, aynı sistemin bozulmadan devam etmesinin gerektiğini belirtmiştir. “*İşte bu şekilde bütün beylerbeyileri ve sancakbeylerinin adları malum-ı hümayununuz olup, hangisi işe yarar ve elinden hüner gelir, hangisi işe yaramaz ise ona göre ağırlanması gerekir.*” ifadesi ile İKY işlevlerinden değerlendirme kapsamındaki performans değerlendirme kavramının altı çizilmiştir (Çakmakcıoğlu, 2008: 114).

Koçi Bey Risaleleri'ndeki en dikkat çekici uygulamalardan birisi de terfi sistemi hakkındadır. Devlet mekanizması içerisinde çalışanların nasıl terfi edileceği sistematik kurallara bağlanmıştır. Terfi sistemine ilişkin kural ve kaidelerden birkaçı şu şekildedir (Çakmakcıoğlu, 2008: 38, 39, 49).

*“Altı bölük halkına<sup>3</sup> yedi yılda bir kapı olur<sup>4</sup>; ölenlerin yerine harem-i hümayundan eski oğlanlar çıkarılır; yeniçeri, cebeci ve topçu taifesinden de yararlılığı görülenler devlet kapısına bildirilip adı geçen taifeye katılırdı.”*

*“Yedi yılda bir yeniçeri kapısı olur, ölenlerin yerine on beş, yirmi çuhali eski oğlan kapıya çıkardı<sup>5</sup>; fazla bir oğlan bile çıkmazdı.”*

*“İlmiye mansıplarının<sup>6</sup> şefaati<sup>7</sup> ile verilmesi uygun değildir; en bilgili hangisi ise ona verilmesi gerekir. Kadılık yolundaki dayanak ilimdir; yaş ve sene, soy ve sop değildir.”*

*“Yeniçeri ocağının dahi düzeltilmesi, yüce Allah'ın inayetiyle şu şekilde kolayca başarılabilir: Devşirme oğlanlar veya kuloğulları olsun hepsi begârdah<sup>8</sup> olalar. On beş yirmi çuhali olmayınca kapıya çıkıp yeniçeri olmayalar. Yedi yılda bir kapı olup, ölmüş olanlardan fazlası kapıya çıkmaya. Ağa çırağı, sipahi oğlu ve becayış usulleri tamamen kaldırılıp, o yollarla kimse yeniçeri olmaya. Yeniçeri kethüdası ve çavuşları yedi sekiz yıl makamlarında kalıp, sebepsiz yere azlolunmaya...”*

Terfi sisteminin yanında ilgili eserde, hangi çalışanların emekliliğe ayrılması gerektiği ve ne kadar maaş bağlanacağına dair ifadeler de bulunmaktadır (Çakmakcıoğlu, 2008: 39, 46). *“Kapıkulları oturak<sup>9</sup> dahi olmazlardı. Meğer yaşlanmış ve amelmande<sup>10</sup> ola, sefere gitmeye kuvveti ve kudreti olmaya; bu gibilere üç akçe terakkiye<sup>11</sup> emeklilik ihsan olunurdu...”*

<sup>3</sup> Altı bölük halkı: Yeniçeri askerinin süvari kısmını oluşturan altı bölüğe verilen isim.

<sup>4</sup> Kapı olmak: Yeniçeriler arasında her yedi yılda bir ocak askerlerine rütbe ve makamlar verilmesi anlamında kullanılan terim.

<sup>5</sup> Kapıya çıkmak: Acemi oğlanların belirli zamanlarda yeniçeri ocağına geçirilmeleri.

<sup>6</sup> Mansıb: Önemli bir görevin, büyük bir memuriyet makamının kadrolu olarak verilmesi.

<sup>7</sup> Şefaati: Bağışlanmasını dileme; birine arka çıkma, birini destekleyip kollama.

<sup>8</sup> Begârdah: Acemi ocağında ve ocak dışındaki çeşitli hizmetlere verilmiş olan acemi oğlanların yeniçeri ocağına kayıt ve kabulleri hakkında kullanılan bir terim.

<sup>9</sup> Oturak: Hizmetlerine karşılık ödüllendirmeye layık görülen hastalıklı, sakat veya yaşlanmış yeniçerilerin emekliye ayrılması.

<sup>10</sup> Amelmande: İhtiyarlığı yüzünden emekliye ayrılan yeniçeri hakkında kullanılan terim.

<sup>11</sup> Terakki: Nizami olarak verilen maaşın üstüne fazladan yapılan ödeme anlamında kullanılan terim.



“*Bilad-ı selase*<sup>12</sup> kaduları ve diğer şeriat hakimleri de nice zaman makamlarında değişmeden kalır ve sebepsiz yere azlolunmazlardı. Azilden sonra niceleri maaşıyla ve niceleri de birer medreseyle emekliliği seçip, ömürlerinin kalanını ilim ve ibadetle, İslam padişahına ve devletine duayla geçirirlerdi.”

Eserde geçen “*Herhangi bir ağa, ister çakırcıbaşı ve ister şahincıbaşı olsun, bir av tutarlarsa hemen koşturup gelirler, rikab-ı hümayununuza yakın yerde yer öperler, avlarını sunarlar. O zaman da yakınınıza çağırın, ‘Aferin ağa, iyi av ettin, hazzettim’ diyerek yirmi, otuz altın ihsan buyurasınız...*” ifadesi ise ücret yönetimi kapsamında İKY uygulamalarından özendirici ücret sistemlerini akıllara getirmektedir (Çakmakcıoğlu, 2008: 116).

### **Sonuç ve Değerlendirme**

Uluslararası yönetim literatürünün büyük oranda ABD ve Batı Avrupa merkezli eserler doğrultusunda şekillendiği bilinmektedir. Aristoteles, Niccolo Machiavelli, Emile Durkheim, Frederick Winslow Taylor, Henri Fayol, Max Weber ve daha birçok Batı merkezli araştırmacı yönetim ve örgüt çalışmalarının gelişim sürecine ciddi katkılar sunmuştur. Öte yandan Doğu kültür ve medeniyetinden ortaya çıkan yönetim bilimi ile ilgili çalışmaların sayısı da azımsanamayacak ölçüdedir. Dolayısıyla Batı kaynaklı gelişen yönetim biliminin altyapısında Doğu kültüründen de izlerin bulunabileceği noktasından hareketle, bu çalışmada Türk tarihinin ve yönetim felsefesinin önemli eserlerinden Koçi Bey Risaleleri ele alınmıştır.

Bu doğrultuda yapılan araştırma sonucunda; 17. yüzyılın önemli devlet adamlarından Koçi Bey tarafından dönemin Osmanlı padişahları Sultan IV. Murat ile Sultan İbrahim’e atfen yazılan ancak onlardan sonra gelen hükümdarlara ve devlet yöneticilerine de yol gösterici nitelikte bir eser olan Koçi Bey Risaleleri’nde, günümüz İKY uygulamalarına ilişkin birtakım temel bilgilere ulaşılmıştır. Bu anlamda eserde İKY işlevlerinden; iş analizi ve iş dizaynı, planlama ve kadrolama, yetiştirme-geliştirme, değerlendirme, kariyer yönetimi ve ücret yönetimine ilişkin bulgular elde edilmiştir. Bu İKY işlevleri ile bağlantılı olarak da; iş analizi, iş gerekleri, iş basitleştirme, insan kaynakları planlaması, işyükü analizi, işgücü devir analizi, işgücü arzının belirlenmesi, işgücü arz ve talebinin dengelenmesi, işgören seçimi, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, terfi sistemi, emeklilik sistemi, ücretin belirlenmesi, özendirici ücret sistemleri gibi İKY uygulamalarının izlerine ve temellerine rastlanılmıştır.

Yapılan çalışma, Türk tarihi ve kültürünün önemli eserlerinden sadece Koçi Bey Risaleleri ile sınırlandırılmıştır. Bir başka sınırlandırma ise eserin sadece İKY uygulamaları ekseninde incelenmesidir. İKY’nin yanı sıra Yönetim ve

<sup>12</sup> Bilad-ı selase: Sözlük anlamı üç şehir, üç başkent demektir. Eskiden İstanbul, Bursa ve Edirne şehirlerini tanımlamak için kullanılırdı.

Organizasyon disiplininin öne sürdüğü birçok yaklaşımın izlerini eserde görmek mümkündür. Koçi Bey Risaleleri'nden elde edilen bilgilerin; yapılacak olan daha geniş çaptaki araştırmalar neticesinde Orhun Yazıtları, Siyasetname, Kitab-ı Güldeste gibi Türk tarihi, kültürü ve yönetim felsefesinde önemli bir yere sahip olan diğer eserlerin de yönetim bilimi ekseninde incelenmesi için bir motivasyon kaynağı teşkil edeceği değerlendirilmiştir.

### **Kaynakça**

- Armstrong, M. (2012). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. London: Kogan Page.
- Bingöl, D. (2016). *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Buchanan, D. & Huczynski, A. (2004). *Organizational behaviour*. Harlow: Prentice Hall.
- Cezar, M., İskit S. R., Orgun, Z. & İnal, N. (1960). *Dördüncü Murat devrinin önemli simalarından Koçi Bey*. İstanbul: Baha Matbaası.
- Çakmakcıoğlu, S. (2008). *Koçi Bey risaleleri*. İstanbul: Kabalıcı Yayınevi.
- Danışman, Z. (1972). *Koçi Bey risalesi*. İstanbul: MEB Devlet Kitapları Basımevi.
- Danışman, Z. (1985). *Koçi Bey risalesi*. Ankara: Kültür Bakanlığı Yayınları.
- Ertürk, M. (2018). *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Gökçe, A. F. (2012). Osmanlı klasik döneminde idari reform hareketleri: Koçi Bey Risalesi. *Yasama Dergisi*, 14, 59-78.
- Gürüz, D. & Yaylacı, G. (2004). *İletişimci gözüyle insan kaynakları yönetimi*. İstanbul: MediaCat Yayınları.
- Hoeg, J. T. (1987). Human resources versus personnel, *Personnel*, 64(5), 72-73.
- İnalçık, H. (2019). *Devlet-i Aliyye Osmanlı imparatorluğu üzerine araştırmalar II*. İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Kurt, Y. (1998). *Koçi Bey risalesi*. Ankara: Akçağ Yayıncılık.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B. & Wright, P. M. (1996). *Human resource management*. USA: McGraw-Hill.
- Öge, H. S. (2016). *İnsan kaynakları yönetimi*. Konya: Eğitim Yayınevi.
- Öz, M. (2015). *Kanun-ı kadimin peşinde Osmanlı'da çözülme ve gelenekçi yorumcuları*. İstanbul: Dergâh Yayınları.
- Pınar, A. H. (2014). *İnsan kaynakları yönetimine kavramsal yaklaşım*. İ. Bakan (Ed.) İnsan Kaynakları Yönetimi. Ankara: Gazi Kitabevi.

- Rao, V. S. P. (2010). *Human resource management*. New Delhi: Excel Books.
- Sadullah, Ö. (2018). *İnsan kaynakları yönetimine giriş: insan kaynakları yönetiminin tanımı, Önemi ve Çevresel Faktörler*. A. O. Özçelik (Ed.) İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Schuler, R. S. (1981). *Personnel and human resource management*. Minnesota: West Publishing.
- Storey, J. (1995). *Human resource management: a critical text*. London: Routledge.