

# DEĞER ODAKLI YÖNETİM ANLAYIŞINA DAİR BİR OKUMA: NİZAMULMÜLK'ÜN SİYASETNAME'SİNDEN GÜNÜMÜZE ETİK YÖNETİM ESASLARI

Yaşar UZUN<sup>1</sup>

**Atıf/©:** Uzun, Y. (2021). Değer odaklı yönetim anlayışına dair bir okuma: Nizamulmülk'ün Siyasetname'sinden günümüze etik yönetim esasları. *Hitit Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(1), 263-286. doi: 10.17218/hititsbd.880489

**Özet:** Kamu yönetimlerinin değerlere dayalı bir işleyiş sergileyerek kamu hizmetlerini sunabilmeleri açısından kamuda “ahlakilik” çitasının yükseltilmesine katkı sunacak olan “etik yönetim gerekliliklerinin” yerine getirilmesi temel bir zorunluluktur. Bugün OECD gibi uluslararası kuruluşların ülkelerin kamu yönetimlerinde kamu dürüstlüğünün ve bu bağlamda etik yönetim anlayış ve kültürünün gelişmesi için önerdikleri “etik altyapı” veya “kamu dürüstlüğü stratejisi” gibi yönetim çerçeveleri, sundukları vizyonla günümüz kamu yönetimlerinde karşılaşılan sorunları çözmeye önemli bir rehberlik desteği sağlamaktadır. Ancak, etik yönetimin “kültürel” boyutu dikkate alındığında ülkelerin kültürel kaynaklarında mevcut olan kadim bilgilerin gün ışığına çıkarılması da kamu yönetiminde etik sorunlara çözüm bulmayı hedefleyen uluslararası yaklaşımların yerel düzeyde tutarlılığını ortaya koymada ve iyi uygulama modellerini geliştirmede yol gösterici olacaktır. Etik yönetim gerekliliklerinin kültürel zemininin ortaya konulmasında günümüz ve gelecek insanına kılavuzluk edecek olan ve kadim bilgi kaynakları arasında yer alan eserlerden birisi de Büyük Selçuklu Devleti Veziri Nizamülmülk'ün “Siyasetname” adlı eseridir. Bu eserin, okuyucusuna sunduğu iyi yönetim esaslarıyla aynı zamanda etik yönetimin güçlendirilmesine yönelik yeni anlayışların gelişmesine de katkı sunacağı düşünülmektedir. Günümüzdeki kurumsal ve kavramsal değişimlere rağmen eserin, genel anlamda OECD'nin geliştirmiş olduğu yönetim çerçevelerine karşılık gelen tavsiyeler içerdiğini söylemek mümkündür. Bu çalışma, zengin kültürel kaynaklarımız arasında ayrıcalıklı bir konuma sahip olan Nizamülmülk'ün Siyasetnamesi'nde etik yönetim gerekliliklerine dair yönetim tavsiyeleri hakkında farkındalık artırmayı amaçlamaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** *Siyasetname, Nizamülmülk, Kamu Yönetimi, Denetim, Etik Yönetim*

## ***A Reading On Value Based Management Understanding: Ethics Management Essentials of Nizamulmulk's Siyasetname For Today's World***

**Citation/©:** Uzun, Y. (2021). A reading on value based management understanding: ethics management essentials of Nizamulmulk's siyasetname for today's world, *Hitit Journal of Social Sciences*, 14(1), 263-286. doi: 10.17218/hititsbd.880489

**Abstract:** It is a fundamental necessity to carry out the requirements of ethical management that would enhance the morality level of public management in order to deliver value oriented public services. Today, management frameworks such as “ethical infrastructure” or “public integrity strategy” identified and suggested by OECD provide countries valuable guiding support to overcome today's public management problems through the vision they provide us. However, by considering the “cultural” dimension of ethics management, bringing the ancient knowledge available in countries' cultural resources to daylight, would help countries prove the consistency of international approaches

### **Derleme Makale / Review Article**

Makale Geliş Tarihi / Submitted: 23.2.2021

Makale Kabul Tarihi / Accepted: 23.5.2021

<sup>1</sup> Sayıştay Üzman Denetçisi, Sayıştay Başkanlığı, yasaruzun@sayistay.gov.tr, <http://orcid.org/0000-0003-3803-0611>

Copyright © 2021 Hitit Sosyal Bilimler Dergisi - Hitit Journal of Social Sciences

This is an Open Access article distributed in accordance with the Creative Commons Attribution Non Commercial (CC BY-NC 4.0) license.

---

aiming at finding solutions to their ethical problems of public managements at local levels; and develop best practise management models. “Siyasetname” is the masterpiece work of Nizamülmülk, the Vizier of Great Seljuk State. It is one of our valuable ancient knowledge resources and guides today's and tomorrow's people in terms of identifying and establishing the cultural foundations of ethics management requirements. It makes contributions in development of new understanding to strengthen the ethical managements through the essentials and recommendations on “good management” it includes. Despite the institutional and conceptual evolutions in today's world, Siyasetname still includes recommendations corresponding to the management frameworks developed by OECD in general. Thus, the purpose of this paper is to raise awareness about the management recommendations of Nizamülmülk's Siyasetname, which has a privileged position among our rich cultural resources, regarding to ethics management in public sector.

**Keywords:** *Siyasetname, Nizamülmülk, Public Management, Audit, Ethics Management*

## 1. GİRİŞ

Gerek toplumu oluşturan bireylerin kendi aralarında ve gerekse de bireyler ve kamu hizmeti sunucuları olan idareler arasındaki ilişkilerin bir uyum ve düzen içerisinde sürdürülebilmesi, hak ve hürriyetlerin korunması ve gözetilmesi için üzerinde mutabakata varılmış değerler setine dayalı bir kamu yönetimi anlayışının inşa edilmesi ve geliştirilmesi beklenir. Bugün “etik değerler” olarak nitelendirilen “adalet”, “liyakat”, “tarafsızlık”, “gizlilik”, “şeffaflık”, hesap verebilirlik”, “kamu yararı” vb. kavramlar kamu hizmeti ve kamu yönetimi açısından ele alındığında, kamu hizmeti üretim ve sunumunda takip edilmesi ve göz önünde bulundurulması gereken, bireylere ve devlet görevlilerine rehberlik etmesi beklenen temel yön levhalarıdır. Bireysel ve toplumsal yaşamın bir düzen içerisinde devam ettirilmesi ve yöneten yönetilen ilişkilerinin “kamu yararı”, “kamu itibarı”, “hak ve hürriyetlerin yaşanması ve yaşatılması” ekseninde sürdürülebilmesi açısından söz konusu değerler, etik yönetim anlayışına sahip bir devletin “olmazsa olmaz” yönetim vasıfları olarak nitelendirilebilir.

İnsanların bir araya gelerek birlikte yaşamaya başladıkları zamanlardan beri birçok düşünür, toplum ve devlet yöneticileri tarafından “değerlere dayalı yönetim” arayışları hep var olmuştur. Özellikle Türk siyasal ve yönetim kültürü içerisinde önemli bir konuma sahip olan “siyasetnameler”, dönemin toplumsal ve yönetsel durumu göz önüne alınarak siyasi birimin yöneticisi konumundaki bey, padişah, hükân vb. yöneticilere tavsiye niteliğinde birçok iyi yönetim ilkesi sunmuşlardır (Bulut ve Aslan, 2018, s.16). Bu çalışmaya konu olan Büyük Selçuklu Veziri Nizamülmülk (1018-1092) tarafından Selçuklu Hükümdarı Melikşah'a sunulan ve 51 fasıldan oluşan “Siyasetname” adlı eser de Türk İslam yönetim anlayış ve geleneğinin şekillenmesinde ve kurumsallaşmasında önemli bir mihenk taşı oluşturmuştur. Siyasetname, tecrübeli ve başarılı bir devlet adamının gözüyle siyaset ve yönetim sanatının nasıl maharetle icra edileceğini anlatır. Büyük Selçuklu Hükümdarı Melikşah'ın isteği üzerine yazılan eser, dönemin siyasal ve sosyal sorunlarını, ilke ve politikalarını, yönetim tarzını yansıtır (Dinçer, 2018, s.235). Nizamülmülk'ün Siyasetnamesi, devletin kurumsal yapısı hakkında bilgi vermeyi amaçlayan, siyasal alanda yapılması gereken değişimleri anlatan ve pratik öneriler de sunan “siyasetname türünün” de bir temsilcisi olup Fars devlet geleneğiyle İslami siyasal dilin buluştuğu bir eserdir (Keskintaş, 2017, s.104).

Bu çalışma, değer odaklı bir yönetim bağlamında etik yönetim açısından Nizamülmülk'ün Siyasetnamesinde öngörülen tavsiyeler hakkında bilgi vermeyi ve farkındalık geliştirmeyi amaçlamaktadır. Çalışmada eserin incelenmesine hazırlık açısından öncelikle kavramsal bir analiz yapılmakta, ardından Nizamülmülk'ün Siyasetnamesine dair genel bilgiler verilerek onun

günümüz kamu yönetiminin etik esaslı bir yönetim anlayışına kavuşmasına da ışık tutacak olan yönetim tavsiyelerine değinilmektedir. Çalışmamızda Hasan Ali Yücel Klasikler Dizisi (CXIX) kapsamında Siyâsetnâme'nin Farsça aslından çevirisini yapan Mehmet Taha Ayar tarafından hazırlanan ve Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları (2009) arasında yerini alan baskı esas alınmıştır.

## 2.KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Günümüz kamu yönetimi disiplini alanında sıkça işittiğimiz “etik” kavramı Yunanca, karakter ve davranış anlamına gelen “etos” sözcüğünden türetilmiş olup, felsefenin, ahlaki değerleri inceleyen dalıdır. Ahlak kavramının İngilizce karşılığı olan “morality” ise Latince “moralis” sözcüğünden türetilmiş olup, görgü ve gelenek anlamlarına gelmektedir (Thompson, 1985, s.555). Etik, Güncel Türkçe Sözlükte “töre bilimi”, “çeşitli meslek kolları arasında tarafların uyması veya kaçınması gereken davranışlar bütünü”, “etik bilimi”, “ahlaki, ahlakla ilgili” gibi anlamlara karşılık gelmektedir (Türk Dil Kurumu[TDK], 2020). Etik, ahlak felsefesinin kavramsal boyutunu ve ahlakın teorik kısmını oluşturmakta ve ahlak üzerinde felsefi çerçevede düşünmek anlamında kullanılmaktadır. Böylece neyin “iyi” neyin “kötü” olduğu, “doğru” ve “yanlış”ın ne olduğu, insan yaşamının amacının ne olması gerektiği, ahlaklı ve erdemli bir yaşamın içeriğinin nelerden oluştuğu vb. konuları araştıran felsefenin bir dalı olarak etik, ahlaki kavramları analiz ederek, “iyinin” ve “doğrunun” ne anlama geldiği, bir eylemi “iyi” ya da “yanlış” yapan unsurların ne olduğu gibi konular üzerinde durmaktadır (Mahmutoğlu, 2009, s.246). Bu tanımlar çerçevesinde “etik”, bir durum ya da olay karşısındaki tutum ve davranışlarımızın “ahlakiliğini” sorgulama veya düşünme eylemi şeklinde tarif edilebilir. Bu eylemde amaç, söz konusu tutum veya davranışın ahlaki açıdan “iyi” kavramına karşılık gelip gelmediğini ortaya koymak ve hangi yönde adım atmak gerektiğine karar vermektir. Bu açıdan bakıldığında etik, sergilenen veya sergilenecek olan tutum, fiil ve davranışların ahlaki değerlere uygunluğunu değerlendirmeye dönük bir düşünce eylemi/süreci olması nedeniyle, bireysel, toplumsal ve kamu yönetimi açısından ahlakiliği güçlendiren bir kavramdır. Etik düşünce, “ahlakın gücünün” artmasına hizmet eder; genel kabul görmüş değerlere dayanmadığında haksızlıkların, zorbalıkların, tahakkümlerin ve usulsüzlüklerin önünü açabilen “gücün ahlakının” baskın olmasını önlemeye destek verir.

Güncel Türkçe Sözlük'te “yönetme işi, çekip çevirme, idare” kelimeleriyle karşılığını bulan “yönetim” kavramı, önceden belirlenen amaç ve hedefler doğrultusunda mevcut kaynakların doğru şekilde bir araya getirilerek planlama, örgütleme, yöneltme ve denetleme faaliyetlerinin yürütülmesidir. Bir yönüyle “başkalarını sevk ve idare etme faaliyeti ya da sürecidir”. Bazen “örgütsel yapı”, bazen “karşılaştırma” anlamında kullanılsa da genel olarak iş birliği ve birlikte çalışma bağlamında belirli bir amacı veya amaçları gerçekleştirmek için gerekli olan maddi ve insan kaynaklarını sevk ve idare etme, onları faaliyete dönüştürmeyi ifade etmektedir (Eryılmaz, 2001, s.3).

Bu noktadan hareketle, “etiği yönetmek” veya “etik yönetimi” kavramı, kamu yönetiminin temel aktörlerinden olan kamu idareleri ve bu idarelerde görevli kamu görevlilerinin paydaşlarına karşı sergiledikleri tutum, fiil ve davranışlarının, yaptıkları iş ve işlemlerin “ahlakilik” üzerine inşası amacıyla gerekli faaliyetleri planlamak, uygulamak ve kontrol etmek şeklinde tanımlanabilir. Etik yönetim, organizasyonda kurumsal dürüstlüğü güçlendirmeye dönük çalışmaların bütünüdür (EUROSAI TFAE, 2017, s.16). Bir başka deyişle “etiği yönetmek”, kamu idarelerinin ve kamu görevlilerinin tutum ve davranışlarının “ahlakiliğini” ve dolayısıyla ahlaki bir yönetimi geliştirmeye odaklı sistemli faaliyetlerin güçlü liderlik çatısı altında yerine getirilmesidir. Etiği yönetmek, kamu görevlilerinin karar alırken ve hizmetleri yürütürken uymaları gereken tarafsızlık, dürüstlük, liyakat, nesnellik, saydamlık, hesap verebilirlik, adalet, eşitlik, kamu yararını gözetme,

---

profesyonellik, tutumluluk ve etkinlik, hediye ve rüşvet almama gibi ilke ve değerlerin benimsenerek uygulanmasını amaçlar. Bu bağlamda söz konusu ilke ve değerleri benimseyen, karar ve işlemlerinde bunları uygulayan yönetime, “etik yönetim” adı verilir (Eryılmaz, 2008, s.7). Ayrıca, idari çalışanların yönetsel kararlar alırken kullandıkları etik standartların düzenlenmesini, bu standartların analiz edilerek kullanılmasını, karar almında kişisel ve profesyonel sorumluluk gösterecek şekilde davranılmasını vurgulayan “yönetsel etik” kavramının da (Sayılı ve Kızıldağ, 2007, s.233) bu anlamda yöneticilere, devlet idaresi bünyesinde etikle ilgili çalışmaların yerine getirilmesinde sorumluluklar getirdiğini unutmamak gerekir.

Çalışmanın konusuna esas teşkil eden “Siyasetname” kavramı, Arapça “siyâset” (insan topluluklarını yönetme, devlet işlerini yürütme sanatı, politika) kelimesiyle Farsça “nâme” (mektup, yazı) kelimesinden meydana gelmiş olup “devlet adamlarına siyaset sanatı hakkında bilgi vermek, devlet yönetiminde dikkat edilmesi gereken hususlara dair tavsiyelerde bulunmak amacıyla yazılmış kitap veya bu kitapların oluşturduğu tür” anlamında kullanılır (Adaloğlu,2009). Siyasetnameler, devlet yöneticilerine ahlaki, idari, siyasi, ekonomik ve askerî açıdan öğütler vermeyi amaçlayan birer nasihatnamedirler (Süllü, 2017, s.53). Yöneticilerin sahip olması gereken hem beşerî hem ahlaki özellikleri ve yönetimi sırasında takip edeceği ilke politikaları içeren metinlerdir. Bir nasihatname türü olarak siyasetnameler “hem iyi insan hem de iyi yönetici olma bilgisi” öğretirler (Dinçer, 2018, s.30).

Bu çalışmaya konu eserin değerlendirilmesinde yapılacak tasnifler, bugün uluslararası organizasyonlar tarafından da benimsendiği üzere “etik rehberlik”, “çalışanlarla ilgili yönetim politika ve uygulamaları” ve “etik davranışı izleme ve kontrol etmeye yönelik politika ve yaklaşımlar” başlıkları altında ele alınacaktır. Bu tasnifin yapılmasında OECD’nin son yıllarda kamuda dürüstlüğü geliştirmeye yönelik yapmış olduğu çalışmalar ve stratejik yol haritaları yön gösterici olmuştur. (OECD, 2017). Söz konusu tasnif başlıkları, eseri değerlendirmede yararlanabilecek bir çerçeve sunması açısından da önem taşıyacaktır.

### **3.LİTERATÜR TARAMASI**

Aydın’ın (2012) etik bilinçlenme ve etik davranışa katkıda bulunmayı amaçlayan çalışması, etik kavramı ve kuramsal temelleri, etik sistemler, etik ve etik dışı davranışlar, yönetimde etik, mesleki ve örgütsel etik gibi temel alanlarda bilgiler sunmaktadır. Alodalı ve Usta’nın (2017) çalışması, Türk yönetim geleneğinde hesap verebilirlik mekanizmalarını ele alıp, Divan-ı Mezalim kurumunun işleyiş ve etkilerini irdelemekte ve Kamu Denetçiliği Kurumu’nun kuruluş, örgütlenmesi ve işleyişini ele almaktadır. Aslan ve Bulut’un (2018) çalışması, iyi bir yönetimde olması gereken esasları ve yöneticilerde bulunması gereken vasıfları hükümdarlar üzerinden incelemektedir. Ceritli’nin (2012) çalışması, şeffaflık ve hesap verebilirlik gibi temel ilkeler çerçevesinde kamu yönetimini geliştirmeye yönelik uygulamaları değerlendirmektedir.

Dinçer’in (2018) çalışması, geleneksel siyasi düşüncenin başlangıçtan günümüze tarihî seyrini hikâye etmektedir. Eser, birçok siyasetnamenin içerik analizlerini yapmakta, yazıldığı tarihi ve kültürel zeminle bağını kurmakta, birbirleriyle karşılaştırma imkânı vermektedir. Eryılmaz’ın (2001) çalışması, “yönetim” ve “kamu yönetimi” kavramlarına açıklık getirmekte ve kamu yönetiminin niteliği, yapısı, örgütlenmesi, geliştirilmesi gibi alanlarda bilgiler sağlamaktadır. Eryılmaz’ın (2008) çalışması, halkın kamu yönetimi karşısındaki hakları, yönetimde yozlaşma biçimleri ve sonuçları, etik sorunsalı, etik kültürün geliştirilmesi gibi temel konuları tartışmakta ve “etik yönetim” kavramı ve özelliklerini tanıtmaktadır.

EUROSAI TFAE (Denetim ve Etik Çalışma Gücü) (2017)’nin çalışması, yüksek denetim kurumlarının etiği denetlemede kullanabilecekleri spesifik yaklaşımlara, örneklere, araçlara ve

metotlara dikkati çekmektedir. Gökcan'ın (2018) çalışması, Hükümdar ve Siyasetname adlı eserler üzerinden Machiavelli ve Nizamülmülk'ün devlet yönetimine ilişkin değerlendirmelerini ve tavsiyelerini karşılaştırmalı olarak analiz etmektedir. Göksu'nun (2019) çalışmasında, Siyasetname'nin içerdiği bilgiler itibarıyla diğer bütün özellikleri yanında hem yazıldığı devir öncesi hem de sonrası için temel bir tarihi kaynak olduğu vurgulanmaktadır.

Kafesoğlu'nun (1955) çalışması, Büyük Selçuklu Veziri Nizamü'l-Mülk'ün eseri olan Siyasetname hakkında bilgiler vermekte ve Türkçe Tercümesi hakkında değerlendirmeler içermektedir. Keskintaş'ın (2017) çalışması, siyasetnamelerin ana teması olan adalet, ahlak ve düzen kavramlarını, bu kavramların tarihsel, sosyal ve kültürel yapı içinde oynadığı rolleri, Osmanlı kurumlarının oluşumu ve işleyişindeki önemlerini analiz etmektedir. Köymen'in (2002) çalışması, Büyük Selçuklu Veziri Nizamülmülk'ün vasıfları ve tarihteki rolü üzerinde durmaktadır. Mahmutoğlu'nun (2009) çalışması, "etik" ve "ahlak" kavramlarını benzerlik ve farklılıkları boyutunda ele almakta, aralarındaki yakın ilişkiyi irdelemektedir.

OECD'nin çerçeve dokümanı (2005), kamu yönetimlerinde dürüstlüğün geliştirilmesi ve dürüstlüğün ihlalinin önlenmesine yönelik tedbirlerin değerlendirilmesi için bir çerçeve sağlamaktadır. Doküman, bu çalışmada da istifade edilen kamu yönetimlerinde etik altyapı'nın temel unsurlarını ortaya koymaktadır. OECD'nin 2017 yılında kabul ettiği "Kamu Dürüstlüğüne Dair Tavsiye Kararı", kamu yönetimlerinde dürüstlüğün geliştirilmesi bağlamında yapılması gereken çalışmalar hakkında karar alıcılara stratejik bir yol haritası sunmaktadır. Söz konusu Karar'la tespit edilen yönetim ilkeleri, bu çalışmanın değerlendirme çerçevesini de belirlemektedir. OECD'nin "Kamu Dürüstlüğü El Kitabı" (2020), söz konusu Tavsiye Kararı'nda yer alan on üç ilkeyi açıklamakta ve uygulayıcılar için bu ilkelerin uygulanmasına yönelik rehberlik hizmeti sunmaktadır.

Thompson'un (1985) çalışması, "etik" ve "ahlak" kavramlarına açıklık getirmekte, yönetsel etiğin mümkün olup olmadığı ve alması gereken formları üzerinde durmaktadır. Sayılı ve Kızıldağ'ın (2007) çalışması, etik ve yönetsel etik kavramlarını değerlendirmekte, insan kaynakları yönetiminin etik kodların oluşturulması, öğretilmesi ve benimsetilmesi konusundaki rolünü incelemektedir. Süllü'nün (2017) çalışması, siyasal iletişimin tarihsel kökenleri bağlamında siyasetnamelerin bir yapıtaşı olup olmadığı sorusuna cevap aramaktadır.

#### **4. NİZAMÜLMÜLK'ÜN SİYASETNAME'SİNE DAİR**

Büyük Selçuklu Devleti'nin kudretli hükümdarlarına (Alp Arslan ve Melik Şah) otuz yılı aşkın bir süre vezirlik yapan ve devlet yönetiminde sultanlardan daha etkin bir rol oynamış bulunan Nizamülmülk, Tüs kentinin Râdkân köyünde dünyaya gelmiş, babasının gözetiminde erken yaşlarda tahsile başlamış, siyaset ilmini tecrübe ederek öğrenmiş, münhasıran fıkıh ve belağat vadisinde yetkinleşmiştir (Yalsızuçanlar, 2009, ss.9-10). Bir yandan eski İran devlet geleneğine, bir yandan da İslâm kültür ve medeniyetine son derece vâkif olan Nizamülmülk'ün, Selçuklu hanedanı ve devlet teşkilatı içerisinde yer aldığı uzun hizmet hayatı boyunca Türk devlet geleneğini, kültür ve medeniyetini de öğrenmiş olduğu muhakkaktır. Bu bakımdan gerek "vezir" sıfatıyla yürüttüğü her türlü faaliyetlerin, gerekse kaleme aldığı eserin, bu üç ana kaynaktan beslendiğini söylemek mümkündür. Bu durumda o, eserinde ortaya koyduğu devlet yönetim esaslarının sadece teorisyeni değil, aynı zamanda da icracısıdır (Göksu, 2019, s.269).

Nizamülmülk, Siyasetname'yi oluştururken kendi tecrübelerinden; kahramanları genellikle eski İran kralları, geçmiş halifeler, emirler ve sultanlar olan hikâyelerden; Kur'an ayetlerinden, Hz. Muhammed'in (SAV) hadislerinden ve sahabelerin örnek hareketlerinden yararlanmıştır. Her fasılda, önce ele aldığı konu ile ilgili kendi düşüncelerini açıklamış sonrasında ise düşüncelerini

---

detaylandırmak ve daha iyi anlaşılmasını sağlamak üzere hikâyelere, hadislere ve ayetlere yer vermiştir (Gökcan, 2018, s.30). Eser, Büyük Selçuklu İmparatorluğu'nun olduğu kadar, içeriğinde bahsedilen devletlerin de idarî, hukukî ve içtimâî cephelerini tanımamıza yardım etmektedir. Siyasetname'de bütün Orta çağ Türk-İslâm cemiyetlerinde hâkim olan telakkiler, inançlar, dini, fikri cereyanlarla, sarayın, ordunun, halkın durumu ve bunların karşılıklı münasebetleri hakkında çok zengin malzeme mevcuttur. Bu itibarla Siyasetname gerek tarih tetkikleri gerek hukukî, iktisadî ve malî yönden inkişafımızın seyrini takip etmek isteyenler için pek kıymetli ve kendi nev'inde eşsiz eserlerden biridir (Kafesoğlu, 1955, s.232). İran'da ve Batı'da metni basılan ve belli başlı Batı dillerine çevrilen bu kitap, Büyük Selçuklu İmparatorluğu'nun bir nevi anayasası olduğu gibi, daha sonraki zamanlarda da devlet idaresinde göz önünde tutulmuş, devlet adamlarına daima örnek olmuş ve uygulanmaya çalışılmış bir el kitabıdır (Köymen, 2002, s.270).

### **5.SİYASETNAME'DE ETİK YÖNETİM TAVSİYELERİ**

Siyasetname'de etik yönetim unsurları itibariyle öngörülen tavsiyeler hakkında bilgi vermeye geçmeden önce, yukarıda da işaret edilen etik yönetim değerlendirme çerçevesine açıklık getirmek yararlı olacaktır.

OECD'nin geçmişte "etik altyapı" (OECD, 2005), bugün ise "kamu dürüstlüğü stratejisi" (OECD, 2017) bağlamında ele aldığı etik yönetim gerekliliklerinden etik değer ve ilkelerin yüceltilmesine hizmet edecek temel sütunlarından birisi yönetimin "etik rehberlik" fonksiyonu ile ilgilidir. Devletin ve kamu idarelerinin etik değer, ilke ve kurallara uygun bir kamu yönetimi anlayışına sahip olabilmesi yolunda "etik rehberlik faaliyetleri" olarak şu alanlarda çalışmalar yapılması önemlidir: Yönetici ve kamu görevlilerinden hangi değer ve davranış standartlarına bağlı kalınması istenildiğinin yazılı olarak tarif edilmesi (etik kodlar); bunlar üzerine ortak bir anlayışın eğitimler yoluyla kazandırılması; yöneticilerin kamu görevlilerini söz konusu değer ve davranış standartlarına bağlı kalmalarını teşvik etmesi; çalışanların ikilemde kaldıkları durumlarda danışacakları kişi/mercilerin görevlendirilmesi.

Kamuda etik yönetimi güçlendirmeye yönelik çalışmalarda ikinci sütun olarak düşünebileceğimiz çalışanlara yönelik "etik değer ve ilkeler odaklı yönetim politika ve uygulamaları" ise kamu hizmetlerinin, devletin ve kamu idarelerinin itibarını öncelikli olarak gözeten, profesyonel ve kamu hizmetinin gerektirdiği davranış standartlarına uygun şekilde hareket eden çalışan yapısıyla yerine getirilmesini amaçlamaktadır.

Kamuda etik değer ve ilkelerin yüceltilmesine yönelik çalışmaların üçüncü sütunu ise davranışların etik değer ve ilkelere uyumunu izlemeye ve kontrol etmeye yönelik politika ve yaklaşımları temsil etmektedir. Zira etik değer, ilke ve kuralların ihlaline yol açabilecek risklerin farkında olunması ve zamanında gerekli tedbirlerin alınması; söz konusu ihlallerin bildirim mekanizmalarının oluşturulması ve uygulamaya konulması; denetim ve yargılama gibi temel fonksiyonların varlığı ve görev gereklerini uygulamaları; hesap verebilirliğin, şeffaflığın, bilgiye erişimin, politika ve karar geliştirmeye yönetilenlerin katılımının sağlanması; değer, ilke ve kurallara uygun mevzuat altyapısının temini; söz konusu değerlerin ihlalinin önlemeye dair politikaların (hediye kabulü ve rüşvet yasağı, menfaat çatışmasının önlenmesi vb.) tarif edilmesi gibi alanlarda yapılacak çalışmalar kamu idareleri ve kamu görevlileri nezdinde etik davranış sergileme eğilimlerini güçlendirerek değer odaklı kamu yönetimi oluşumuna destek sağlayacaktır. Aşağıda bu çalışma alanlarına dair Siyasetname'de öngörülen tespit ve tavsiyelere değinilmektedir.

## 5.1. Etik Rehberlik

Kamu yönetimlerinde etik anlayışın güçlendirilmesi açısından elzem olan hususların başında “etik rehberlik” işlevi gelmektedir. Bu işlevin hayata geçirilmesi, kamu yönetimlerinde davranışlara dayanak teşkil eden değer, ilke ve kuralların tanımlanması; tanıtılması, doğru davranışa liderlik edilmesi; doğru davranış bilgisi ihtiyacına karşılık verilmesi gibi alanlarda çalışma yapılmasını gerektirmektedir. Aşağıda bu alanlara dair genel bilgilere yer verilmekte ve çalışmaya konu eserde bu alanlara karşılık gelen yönetim esaslarına değinilmektedir.

### 5.1.1. Etik Kodlar

Etik kodlar, belli bir grup ya da ülke içindeki insanların nasıl davranmaları gerektiğini gösteren yazılı kurallardır (Aydın, 2012, s.18). Etik kodlar, davranışlara ve doğru karar almaya rehberlik eden değer ve ilkeleri tanımlar (OECD, 2020). Siyasetname, etik kodların oluşumuna zemin sağlayan etik değerleri “padişah” (yönetici) üzerinden tanımlamaktadır. Eserde “adalet”, “iyi ahlak”, “hilm”, “bağışlamak”, “kerem”, “tevazu”, “cömertlik”, “doğruluk”, “sabır”, “şükür”, “rahmet”, “akıl” ve bilgi” gibi iyi hasletler (değerler) padişahların (yöneticilerin) sahip olması gereken temel vasıflar olarak ifade edilmiştir (Nizamülmülk, 2017, ss.264-265). Siyasetname’de, konu ettiği değerler bağlamında doğrudan etik davranış kurallarına işaret eden örnek ifadelerden bazıları şunlardır:

- “Halkın işlerinden gafil olma, elinden geldiğince, gizliden yahut açıktan halkla hemhal ol, halka kıyan elleri kırıp zalimlerin zulmünden halkı muhafaza et” (Nizamülmülk, 2017, s.16);
- “Memleket meselelerinde acele etmemek gerekir. Kulaklarına çalınan bir meseleden kuşkuya düştüklerinde işin hakikatinin doğrusu yalanıyla ortaya çıkması için meselenin araştırılmasını emretmelidir.”(Nizamülmülk, 2017, s.195);
- “İkta sahibi olan kişilerin, kendilerinden tahsil etmeleri istenen mal dışında reayadan bir şey almaya hakları yoktur.” (Nizamülmülk, 2017, s.41).

Eserde çeşitli hikâyeler bağlamında zikredilen ve etik davranış kuralı geliştirmeye imkân verebilecek ifade örneklerinden bazıları aşağıda bahsedilmiştir:

- “Müslümanlar arasında hakkaniyetle hüküm versin de adaleti sağlasın ve kimseye ne gönü kaysın ne de kimseden pervası olsun ve de rüşvete tevessül etmesin diye ona beytülmalden emeğinin hakkını verip maaş bağladık. ...bu vazifeyi ona Müslümanlara böyle hainlik yapsın diye mi verdik?” (Nizamülmülk, 2017, s.106);
- “Acele ahmaklıktandır. Acele edip tez davrananın akıbeti pişmanlık, hüsrân ve insanların gözünde alçalmaktır.” (Nizamülmülk, 2017, s.197);
- “İşte şimdi ey mübed! Allah aşkına beni (hükümdarı) kendinden evla görmeden, kayırmadan bak şunların şikâyetlerine!”(Nizamülmülk, 2017, s.54).

Siyasetname, günümüzde “meslek etiği” bağlamında etik davranış kodu sayılabilecek örnekleri de bizlere sunmaktadır: “Padişah, vergi tahsilinde uyulması gereken hususlara riayet edilmesi için vergi tahsildarlarına gerekli öğütler vermelidir. Bu esaslar şu şekilde ifade edilebilir: Allahın kullarına kibar davranılmalıdır; Alınacak haraç ve öşürler nezaketle istenilmelidir, Halk mahsullerini toplamadıkları sürece onlardan mal talep edilmemelidir” (Nizamülmülk, 2017, s.27).

### 5.1.2. Etik Eğitimler

Etik eğitimi, etik değer ve ilkelerin yönetici ve kamu görevlileri tarafından benimsenmesini sağlayan aktiviteler bütünüdür. Siyasetnamenin, yönetici ve kamu görevlisi açısından “doğru” ve “yanlış” davranışın ne olduğunu öğrenip geliştirme bağlamında vurgu yaptığı tavsiyelerden bazıları şunlardır:

- 
- İlim erbabıyla (bilgi sahipleriyle) arkadaşlık veya dostluk kurarak “doğru” ve “yanlış” davranış hakkında bilgi edinmek gerekir: “Hükümdarların en hayırlıları ilim erbabıyla ünsiyet peyda eyleyenlerdir ve âlimlerin en mazarratları hükümdarla düşüp kalkanlardır.” (Nizamülmülk, 2017, s.78);
  - “Doğru” ve “yanlış” davranış tarzları “okumayla” da öğrenilebilir: “Ellerinde vezirliğin töre ve kanunlarının yazılı olduğu kitaplar mevcuttur. Okuma yazmayı öğrenip katipliği, edeb ve irfanı bellesinler diye okumaları için bu kitaplar onlara takdim edilirdi.” (Nizamülmülk, 2017, s.249);
  - “Dinlemek” ve “gözlemlemek” de etik davranışı öğrenme açısından önemli öğrenme yöntemleri arasında yer almaktadır: “Haftada bir yahut iki defa din ulemasını huzurunda kabul edip, Hakk Teâlâ'nın emirlerini bizzat onlardan dinlemek, Kur'an tefsiri ve resulullahın hadislerini, geçmiş adil padişahların hikâyelerini ve peygamber kıssalarını onların ağzından can kulağıyla dinleyerek gönlünü dünya meşgalesinden kurtarır.” (Nizamülmülk, 2017, s.77);
  - Geçmişte ve bugün yaşayan yöneticilerin davranış tarzlarını öğrenmek ve bunlardan ders çıkarmak yoluyla da “doğru” tutum ve davranışlarla ilgili farkındalık geliştirilebilir: “Üzerlerinde fikirler eyleyelim, bu fikirleri hayata geçirelim de din ve dünya işlerimiz yolunca yordamınca idame etsin diye gerek Selçukluların gerek başka padişahların töre ve âdetleri üzerinde mütalaa edip bu mütalaaları açık seçik olarak kaleme alarak bize sununuz.” (Nizamülmülk, 2017, s.3);
  - (Etikle ilgili olanlar da dahil) ilmi münazaralara iştirak etmek de eserde öngörülen “doğru” ve “yanlış” davranışı öğrenme yöntemidir: “Huzurunda âlimler için münazaralar tertip ederek bilmediği bir mevzu var ise öğrenme, bildiklerini ise pekiştirme imkânı bulur.” (Nizamülmülk, 2017, ss.77-78);
  - Etik eğitimler, gerek aile içerisinde (aile içi eğitim yoluyla) ve gerekse de kamuda görev alındığında (hizmet içi eğitimler yoluyla da) kişilere kazandırılabilir: “Sebüktingin cihandan göçünce yerine bütün saltanat adab ü erkanını babasından (yöneticiden) öğrenmiş,.....bütün güzel vasıfları nefsinde toplamış olan oğlu ..'yi geçirdiler.” (Nizamülmülk, 2017, s.166).

### 5.1.3.Etik Liderlik

Kamu yönetimlerinde arzu edilen kamu görevlisi davranış standartlarının yerleşik bir uygulamaya dönüşmesinde ve gönüllü şekilde uygulanmasında yöneticilerin etik liderlik gereklerine uygun şekilde davranış sergilemeleri kilit önem taşımaktadır. Siyasetname, “lider yöneticiye” duyulan ihtiyacı vurgulamakta, lider olmaksızın yönetim işinin de olmayacağına ve devlette devamlılığın sağlanamayacağına işaret etmektedir: “Bu saltanat bir vücut, bu vücudun başı da benim! Baş giderse beden boşadır!” (Nizamülmülk, 2017, s.157); “Hükümdarın bizzat kendisi adil olunca esirgeyici de olur ve hükümdar merhametli olursa ordusu da tıpkı onun gibi olur. Çünkü insanlar meliklerinin dini üzeredir.” (Nizamülmülk, 2017, s.215); “Bütün amil ve mutasarrıfların başı vezir olduğundan ötürü eğer ki vezir hain, gaddar ve kanunsuz işlere tevessül eden birisi ise tüm mutasarrıflar da bu şekilde, belki daha fena olurlar...” (Nizamülmülk, 2017, s.244).

Eserde yönetici olan hükümdarın görevlerine bakıldığında etik değer ve ilkelere dayalı tanımlamalarla karşılaşmaktadır: Buna göre yönetici hükümdar, dünya işleri ve cihan halkının kamu düzeninden sorumludur. Adil bir yönetici olarak, halkın kendisini güvende hissetmesini sağlar, hayatlarını rahatça sürdürmeleri için itaat eden ve kendi işleriyle meşgul olan halkı sıkıntılara karşı korur (Nizamülmülk, 2017, ss.11-13). O, yeryüzünde bozguncuların kökünü kazır, zalimlerin elini eyledikleri zulümden çekerek cihanı adalet ve hak ile mamur kılar (Nizamülmülk, 2017, s.48). Hükümdar, cihanı bayındır hale getirir (Nizamülmülk, 2017, s.12). Yönetici bu görevlerinin üstesinden gelebilmesi için adalet, insaf ve doğrulukta nasıl olunması gerektiğini, haksızlığa uğrayanların hakkını almak için hangi yollara başvurduklarını,

---

bozguncuların yeryüzünden silinmesi için hangi tedbirlerin alınması gerektiğini bilmelidir (Nizamülmülk, 2017, s.115).

Eserde etik liderlik örneklerinin sergilendiği hikâyelere de yer verilmektedir. Bunlara dair örneklerden bazıları aşağıda ifade edilmiştir:

- Hz. Musa (a.s) ile ilgili anlatılan bir hikâyede, çobanlık yaptığı sürüsünden kazara ayrılan bir koyunu bulmak için gösterdiği gayretten ve onu bulduğunda sarf ettiği merhamet dolu sözlerinden bahsedilir: “Zavallıcık, böyle kaçmanın sebebi nedir, kimler ürküttü seni?” (Nizamülmülk, 2017, ss.212-213);
- Adil Nuşirevan'la ilgili anlatılan bir hikâyede, onun divandaki devletin ileri gelenlerine nasıl davranmaları gerektiğine dair hitap ettiği anlatılır: “...Bundan böyle Hakk'ın kullarına iyilikle muamele eylesiniz, reyanın işini kolay kılınız, zayıfları incitmeyesiniz, âlimleri aziz tutasınız, salihlerle düşüp kalkasınız, kötülerden sakınasınız gerektir...” (Nizamülmülk, 2017, s.43);
- Hz. Ömer (r.a) ile ilgili anlatılan bir hikâyede, gece şehri kolaçan eden müminlerin emirinin açlıktan çocuklarını uyutmak zorunda kalan bir kadının durumunu görünce onlara erzak temin ettiğinden bahsedilir (Nizamülmülk, 2017, ss.210-212).

#### **5.1.4. Etik Danışmanlık**

Kamu görevlileri, mesleki ve sosyal yaşamlarında “kamuya ait bir unvanı” taşımaları ve “kamu gücünü kullanmaları” nedeniyle doğru karar verebilmelerini gerektiren ve bu bağlamda danışmanlık desteğine ihtiyaç duyabilecekleri durumlarla karşı karşıya gelebilmektedirler.

Siyasetname'de genel olarak “istişare” kavramından bahsedilmektedir. Nizamülmülk, Kur'an-ı Kerim'de yer alan bir ayeti dayanak göstererek (Âl-i İmrân Suresi/159) devlet işlerinde bir meseleyle karşılaşıldığında güvenilir kişilerle istişare edilmesi gerekliliğini hatırlatmaktadır. Nizamülmülk, danışılacak her konuda danışılan kişinin/-lerin bilgi sahibi (âlim), deneyim ve tecrübeye sahip (görmüş geçirmiş) olmaları gerektiğinin önemine vurgu yaparak bunların görüşleriyle uyumlu şekilde davranış sergilenmesinin uygun olacağını ifade etmektedir (Nizamülmülk, 2017, s.216).

#### **5.2.Yönetim Politika ve Uygulamaları**

Kamu hizmetlerinin genel kabul görmüş standartlarda üretim ve sunumunu güvenceye almak ve kamu itibarını korumak açısından kamu değerlerine uygun çalışan yapısına sahip olmak önem taşımaktadır. Etik yönetim anlayışına dayalı bir kamu yönetimi için çalışanların işe alınması, yetiştirilmesi, doğru yerde görevlendirilmesi, performanslarının değerlendirilmesi gibi temel yönetim politika alanlarının değer odaklı olarak tanzim edilmesi ve uygulamaya konulması stratejik bir zorunluluktur. Aşağıda bu alanlara dair genel bilgilere yer verilmekte ve çalışmaya konu eserde bu alanlara karşılık gelen yönetim esaslarına değinilmektedir.

##### **5.2.1.İşe Alma ve Yetiştirme Politikası**

Profesyonel kamu hizmeti sunan bir kamu yönetimi açısından iş için gerekli değer, ilke ve diğer vasıflara sahip çalışan yapısının temini önem arz etmektedir. Nizamülmülk, adaletli bir yönetim açısından işe alım yapılırken doğruluk ve dürüstlük üzerine işlerini gören, doğru itikada sahip liyakatli kişilere vazife teklif edilmesi gerektiğini tavsiye etmektedir (Nizamülmülk, 2017, s.342). Yönetici, hizmetlilerini (kamu görevlilerini) her tür meselede “liyakatli” olduklarına güvenerek seçmelidir (Nizamülmülk, 2017, s.12). Nizamülmülk, akıllı, uyanık ve bilgi sahibi kişilerin istihdam edilmesinin önemine bir rivayet üzerinden bizlere ifade etmektedir: “Al-i Sasan iki şey yüzünden yıkıldı. Birisi ...., İkincisi de akıllı, uyanık ve âlim insanlar satın almıyorlardı (temin etmiyorlardı)” (Nizamülmülk, 2017, s.259).

Nizamülmülk, eserinde yöneticinin adaleti yücelten bir yönetim anlayışı sergileyebilmesi açısından kendisine yardımcı olacak görevlilerinin de etik değerlerle donanmış kişiler olması gerektiğinin altını çizmektedir. Bu bağlamda eserde bazı unvanların sahip olmaları gereken değer odaklı vasıflara işaret edilmektedir: “Âmil, Kadı, Şahne ve Muhtesib gibi görevlilerle ilgili olarak, padişah, bu görevleri yapacak kimseleri dini hükümleri kollamakta dikkatli, kalbinde daima Allah korkusu taşıyan, içinde kin ve düşmanlık beslemeyen kişilerden seçmelidir (Nizamülmülk, 2017, s.61).

Öte yandan eserde kamu görevlilerinin yetiştirilmesine yönelik faaliyetlerin bir ihtiyaç olduğu, emekliliklerine kadar olan dönemlerinde eğitimlerine azami özenin gösterilmesi gerektiği tavsiye edilmektedir. Nizamülmülk’ün işaret ettiği bir diğer husus da eğitimlerin bir ihtiyaca dayalı olarak sağlanması gerekliliğidir (Nizamülmülk, 2017, s.149).

### **5.2.2.Çalışanın Görevlendirilmesi Politikası**

Günümüzde “doğru insanın” doğru yerde” görevlendirilmesi insan kaynakları yönetimi anlayışının temel bir ilkesidir. Kamu yönetimlerinin etik anlayışa sahip olabilmelerinin başarı sınırlarından birisi olan bu ilke uyarınca Siyasetname’ye bakıldığında aşağıdaki tespitleri yapmak mümkündür:

- Nizamülmülk’e göre görevler, doğru inancıya sahip, doğruluk ve dürüstlük üzerine hareket eden, soyu soppu belli kişilere buyurulmalıdır (Nizamülmülk, 2017, s.231);
- Nizamülmülk, kamu yönetiminde liyakatin göz ardı edilmesinin doğurabileceği risklere bir rivayet üzerinden işaret etmektedir: “Al-i Sasan iki şey yüzünden yıkıldı. Birisi; Al-i Sasan büyük işleri ehil olmayan ve cahil kimselere tevdi etmekteydiler,...” (Nizamülmülk, 2017, s.259);
- Görevlendirme politikası bağlamında Nizamülmülk’ün tavsiye ettiği hususlardan birisi de özellikle hassas görevlerde istihdam edilenlerin görevlerinden azledilmeleri gerekliliği nedeniyle azledilmeleri sonrasında tekrar göreve atanmamaları üzerinedir. Azledilen kişinin öfke, hırs ve garez üzerine hareket edip devlet idaresinin düşmanlarıyla iş birliği yapabileceği ve doğabilecek riskler nedeniyle bu tavsiyenin yapıldığı ve hatırlatıldığı anlaşılmaktadır (Nizamülmülk, 2017, s.39);
- Eserin görevlendirmelerle ilgili işaret ettiği diğer bir husus uyarınca, kamu hizmetinin üretim ve sunumunda gösterdikleri yararlılıklar ve katkıları nedeniyle başarılı performans sergileyen görevlilerin hakları gözetilmeli; bu kişilere görevler tevdi ederek “âtlı” kalmamaları, bilgi, deneyim ve tecrübelerinden istifade edilmeleri sağlanmalıdır (Nizamülmülk, 2017, s.240);
- Müellife göre “görevlendirme prosedürleri” önemli olup, aynı kişiye iki vazife veya görev verilip mesul tutulmamalıdır. Her işe bir baş/kişi şeklinde görevlendirmeler yapılmalıdır. Herkese huyları, yeterliliği ve liyakati dikkate alınarak görev verilmelidir (Nizamülmülk, 2017, s.244). Aynı iş, iki ayrı kişiye de teklif edilmemelidir. Aynı kişiye iki vazife veya görev verilmesi durumunda, ilk görevine yoğunlaşma nedeniyle, ikinci görevle yeterince ilgilenemeyecektir (Nizamülmülk, 2017, s.229). Nizamülmülk’e göre, aynı kişiyi iki ya da daha fazla görevle mesul tutmanın diğer sakıncaları da vardır: Bunlardan ilki, görevlilerin faal olmaması ve işlerin istikrarlı şekilde yerine getirilmemesidir. İkinci sakınca ise, paydaşlar nezdinde idarenin işgücünü verimli ve etkin şekilde kullanılmadığı eleştirisinin yapılmasına sebebiyet verilmesidir (Nizamülmülk, 2017, s.244). Üçüncü sakınca ise, işsiz güçsüz âtlı kalan insanların sayısı, çalışanların ve varlıklı insanların sayısından fazla görünecektir (Nizamülmülk, 2017, s.238);
- Eserde devlet işlerinde yapılan görevlendirme süreçlerine yapılan atıflarla, yanlış görevlendirmelerden kaynaklı doğabilecek risklere işaret edilmekte ve alınması gereken tedbirler hakkında tavsiyeler sunulmaktadır: “Haksız yere haraç keserek reayanın zor duruma düşmemesi ve vergisini vermekte gecikmelerin olmaması için, çok önemli bir mesele olmadıkça gulamın

gitmemesi ve gittiği takdirde de padişah fermanıyla gitmesi gerekir. Usulsüzlüğün olmaması için gulam da söz konusu davanın meblağı hakkında bilgilendirilerek ondan fazlasını alması men edilmelidir” (Nizamülmülk, 2017, s.99) vb;

- Siyasetname, okuyucuya insan kaynağı yönetiminin asli araçlarından olan “iş tanımı” örneklerine de yer vererek görevlendirmelerde dikkate alınması ihtiyacına vurgu yapmaktadır. Örnek tanımlarda; yapılan/yapılacak işin ne olduğu, unvan sahibinin sorumlulukları ve vasıfları ile işle bağlantılı alt görevlere yer verilmektedir (Nizamülmülk, 2017, s.121);
- Eserde günümüz yönetim politikalarından olan “rotasyon politikasına” işaret edecek şekilde, ikta sahiplerinin, memur ve gulamın (saray hizmetkârı, uşak vb.) yerlerine çakılıp kalmamaları, ulaşılmaz yapılar ardına sığınmamaları ve rahatsızlık vermemeleri, halka aklı başında ve iyi muamele etmeleri ve dolayısıyla memleketin huzuru için bu kişilerin iki yılda bir değiştirilmesi gerekliliğinden bahsedilmektedir (Nizamülmülk, 2017, s.51);
- Müellif, kariyer planlaması açısından önemli olan “doğru kadro ve unvanların” tespitine yönelik de tavsiyeler sunmaktadır: “Farklı sınıf ve niteliklere haiz olanların konumlarını ayırt edebilmek üzere unvanlara sahip çıkılmalı ve her şahsın makam ve mevki muhafaza edilmelidir (Nizamülmülk, 2017, s.216).

### 5.2.3.Çalışan Performansının Değerlendirilmesi

Çalışan performansının etik odaklı olarak izlenmesi ve değerlendirilmesi, etik davranışın güçlendirilmesine ve etik yönetim anlayışının etik duyarlılıkla performans sergileyen kamu görevlilerinin omuzları üzerinde geliştirilmesine katkı sağlayacaktır. Siyasetname’de, yöneticinin kamu hizmetinde rol ve sorumluluk üstlenenlerin çalışmalarını değerlendirmesinin, herkese yeterliliği ölçüsünce iş buyurulmasının ve başarılı çalışmanın takdir edilmesinin önemine vurgu yapıldığı anlaşılmaktadır. Bu çerçevede başarılı bir çalışma ortaya koyan devlet görevlisi gecikmeden takdir edilip ödüllendirilmelidir (Nizamülmülk, 2017, ss.189-254). Başarılı performans sergilenmemesi durumunda yöneticinin işe gereken ihtimamın gösterilmeme nedenini sorma hakkı bulunmaktadır (Nizamülmülk, 2017, s.230). Eser, çalışanların performanslarının her sene değerlendirmeye tabi olduğuna dair işaretler de içermekte olup, “liyakat”, “maharet ve cesaret”, “önemli meselelerin üstesinden gelme”, “hamiyet ve hünkâra (yöneticiye) bağlılık” gibi kriterlerin performans değerlendirmesinde esas alınması gerektiğini ifade etmektedir (Nizamülmülk, 2017, s.152).

### 5.2.4.Çalışanın Görevde Yükseltilmesi

Çalışanların, kamu hizmeti sunumunda gösterdikleri başarılı performans ile ihtiyaç duyulduğunda daha üst seviyedeki bir konuma gelebilmeleri beklenir. Nizamülmülk, devlette çalışanların terfilerinin özen gösterilmesi gereken bir alan olduğunun altını çizmektedir (Nizamülmülk, 2017, s.149). Eser uyarınca; görevlinin bulunduğu hizmetin ölçüsü, kabiliyet ve liyakati nispetince tedricen payesi yükseltilmelidir. Görevlinin ilerleyebileceği en son unvan ve derece (kariyer yol haritası) gibi hususlar açıkça tarif edilmeli ve duyurulmalıdır (Nizamülmülk, 2017, s.152). Yukarıda çalışan performansı ile ilgili olarak değinilen değerlendirme kriterleri çerçevesinde başarılı bulunan ve bir üst görev veya unvan gereklerini karşılayabileceği ve üstesinden gelebileceği düşünülen görevlilerin yükseltilmeleri, yükseltildiği halde yeni görev, unvan veya pozisyonun gereklerini yerine getirmeyenlerin rütbelерinin düşürülmesi gerekliliği de (Nizamülmülk, 2017, s.216) eserde bahsedilen uygulamaya dönük bir tavsiyedir.

Eser, ayrıca devlet görevlilerinin yükseltilmesinde “imtihan” kavramına da değinmekte ve görevlilerin yükseltme işlemlerinde hak edenin yükselebilmesi için bu araçtan yararlanılabileceğine dair örnekleri de bizlere sunmaktadır (Nizamülmülk, 2017, s.153).

### 5.2.5.Çalışanların Ücretlendirilmesi

Çalışanlar, kamu hizmetini üretirken ve sunarken ortaya bir emek koyarlar ve yaşamlarını idame ettirebilmeleri açısından bu emeğin karşılığını almayı beklerler. Nizamülmülk, çalışanların ücretlerinin temininde “emeğin hakkı olan ücretin” ödenmesinin esas olduğunu vurgulamaktadır. Hatalı davranış sergileyen bir “kadı”dan bahsettiği hikâyeye üzerinden çalışan ücretinin amacı hakkında günümüze bilgi sunmaktadır: “Müslümanlar arasında hakkaniyetle hüküm versin de adaleti sağlasın ve kimseye ne gönlü kaysın ne de kimseden pervası olsun ve de rüşvete tevessül etmesin diye ona beytûlmalden emeğinin hakkını verip maaş bağladık.” (Nizamülmülk, 2017, s.106); “Devletin Nâzırlarının Maddi Durumlarına ve Vaziyetlerine Dair” başlıklı dokuzuncu fasılda da “Emeklerinin karşılığı ve maaşları raiyyetin sırtında bir kambur olup yeni sorunların ortaya çıkmaması ve söz konusu kişilerin yolsuzluk ve rüşvete bulaşmamaları için, yaptıkları iş mukabilinde ihtiyaçları beytûlmalden karşılasın.” şeklinde bir açıklama ile emeğin karşılığının ödenmesinin amaçlarına atıf yapılmıştır (Nizamülmülk, 2017, s. 83). “Sahib-Haber, Muhbirler, Beridler ve İzleyecekleri Siyasete Dair” başlıklı onuncu fasılda da görevlilerin “işlerini gönül huzuruyla yapabilmeleri” amacıyla maaş ve aylıkların ödenmesi gerekliliği dile getirilmiştir (Nizamülmülk, 2017, s.86).

Nizamülmülk, emeğin karşılığı gibi görünmenin yanı sıra, devletin kuruluş aşamasında nice sıkıntılar göğüsleyerek hizmette bulunmaları nedeniyle bu kişilerin çocuklarına da maaş bağlanması gerekliliğinden bahsetmektedir (Nizamülmülk, 2017, s.147). Eserde benzer şekilde, devlete hizmetleri dokunmuş ve yararlılıklar göstermiş, nam sahibi, dillere destan kimseleri yok sayarak onları atıl bırakmak yerilmiş, bu kişilerin haklarını teslim etmek namına onlara görev tevdi edilmesi ve maaş bağlanıp ihtiyaçlarının karşılanması tavsiye edilmiştir (Nizamülmülk, 2017, s.240).

Müellif, “Ordunun İstihkakının Belirlenmiş Olmasına Dair” başlıklı yirmi üçüncü fasılda devlet görevlilerinin maaş ve istihkaklarının ödenmesine dair tavsiye niteliğinde ilkelere yer vermektedir. Buna göre, maaş ve istihkaklar kesin şekilde karara bağlanıp belirlenmeli, alınan karara uygun şekilde bazı görevlilerin istihkaklarını elden almaları, bazısının istihkaklarının ise gönüllerinin kazanılması için doğrudan yönetici tarafından verilmesi tavsiye edilmektedir. Bu ilkelere riayet edilmesi, müellifin tabiriyle “görevlilerin sırtlarını pek karınlarını tok tutmak, her daim hazır ve nazır bulunmalarını ve işlerine koyulmalarını sağlamak” içindir (Nizamülmülk, 2017, s.141).

Nizamülmülk’e göre, “beklenen hizmet standardını karşılama” emeğin hakkını vermek anlamına gelmektedir: “İhtiyar,... o yatak örtüsünü ona götür. Öyle ince bir iş çıkarsın da kimsecikler farkına varmasın diye emeğinin hakkını ver, dedi.” (Nizamülmülk, 2017, s.112). Burada ücret ve sarf edilen emeğin niteliği ve dolayısıyla sergilenen performans arasında doğrusal bir ilişki kurulmaktadır. Eserde, çalışan ücretlerinin karşılanmasında (“kadı”lardan bahisle yapılan bir açıklamada da görüleceği üzere), “görevlilerin ihtiyaçlarının da” dikkate alınması tavsiye edilmektedir: “Vazife; onlardan âlim, zahit ve halkın malında gözü olmayanlara teslim edilerek gönlünün harama meyletmemesi için ihtiyaçları olduğu miktarda maaşa bağlanmaları icap eder.” (Nizamülmülk, 2017, s.53).

### 5.2.6.Çalışan Disiplini

Disiplin politikaları, çalışma düzeninin korunması ve gözetilmesi, etik davranışın teşviki ve etik davranış ihlallerinin gerekli yaptırımlarla karşılanmasını temin açısından önem arz etmektedir. Siyasetname, mecburiyetten veya sehven hata işleyen bir görevlinin suçu oranında cezalandırılması gerektiğinin altını çizmektedir. Cezalandırmadan beklenen dışsal etkiler ise diğer

görevlilerin işlerine gösterdikleri ihtimamı artırmak, suçluları suça tevessülden caydırmak ve işleri düzene koymaktır (Nizamülmülk, 2017, s.189).

Eser, nice meşakkatler sonucu terfilere yapılmış kişilerin küçük bir kusur işlediklerinde yahut hataya düştüklerinde atılacak düzeltici adımları da zikretmekte, amir-memur arasındaki iletişim adımlarına dikkati çekmektedir. Bu manada, bir yanlışlık yapan kişiye göz yumularak gizlice çağırılması ve kendisine gerekli ikazların yapılması gerekir (Nizamülmülk, 2017, s.179). Esere göre; görevlilerden birisinin yakışıksız bir davranışının/hatasının ortaya çıkması üzerine uygulanacak yaptırımlar, kınamalar ve öğütlerle kişinin kendisini düzeltmesi durumunda görevine devamı sağlanır. İlgilinin kendisini düzeltmemesi durumunda görevine derhal son verilir. Nankör olan, devlette çalışmanın kıymetini bilmeyen, içlerinde ihanet tasarlayıp isyankârlık gösteren, haddi olmayan işlere burunlarını sokan kimseler, hak ettikleri ölçüde azarlanır ve cezalandırılırlar (Nizamülmülk, 2017, s.12).

Siyasetname, devlet görevlilerinin hukuka aykırılık teşkil edecek şekilde halktan bir şeyi (malı, menfaati vb.) almaları durumunda uygulanması gereken prosedürle ilgili de tavsiyeler içermektedir. Buna göre yönetici padişah, memurlar kanunlara aykırı davrandıklarında veya halktan gereğinden fazla bir şeyler aldıklarında alınan şeyi sahibine iade ederek, alan kişiyi diğer memurlara ibret olsun da aynı yolsuzluğu yapmasınlar diye azledip uzaklaştırmalıdır (Nizamülmülk, 2017, s.28).

Eser, disiplin ve ceza hukuku bağlamında ağır yaptırımlara sebebiyet verecek dört temel kabahatten de bahseder: “Memlekete kastetmek”, “memleketin haremine kastetmek”, “devlet sınırlarını ifşa etmek”, “ikiyüzlülük göstererek dilde yöneticiyle, gönülde ise yöneticinin düşmanlarıyla iş birliği yapıp onların yolundan gitmek” (Nizamülmülk, 2017, s.39).

Siyasetname, hukukun üstünlüğü bağlamında hukukun öngördüğü yaptırım dışında yaptırımın ceza mahiyetinde uygulanamayacağına da işaret etmektedir. Eserde bahsedilen bir hikâyede sarhoş olan gence uygulanması gereken yaptırımın uygulanması sonrasında ilave cezalar uygulayan görevlinin derhal görevden azledilmesi ve gencin serbest bırakılması emredilmektedir (Nizamülmülk, 2017, s.204).

### **5.3.Etik Davranışın İzlenmesi ve Kontrol Edilmesi**

Etik yönetim anlayışının sürdürülebilirliği, davranışların etik değerlere uygunluğunun güvenceye alınmasını sağlayacak yöntem ve mekanizmaların uygulanmasını zorunlu kılmaktadır. Bu yöntem ve yaklaşımlar, kamuda etik davranışla ilgili risklerin yönetimi, şeffaflık-hesap verebilirlik gibi ilkelerin hayata geçirilmesi, denetim ve yargı fonksiyonlarının güçlendirilmesi, çıkar çatışmasından kaçınma, bilgi edinme hakkının uygulanması, yönetime katılma vb. alanlarda çalışma yapılmasını gerektirmektedir. Aşağıda bu alanlara dair genel bilgilere yer verilmekte ve çalışmaya konu eserde bu alanlara karşılık gelen yönetim esaslarına değinilmektedir.

#### **5.3.1.Etikle İlgili Risklerin Yönetilmesi**

Etik anlayışa dayalı bir kamu yönetiminde etik değerlerin ihlal edilmemesi ve kurumsallaşması, etik dışı davranışlarla mücadele edilmesi açısından etikle ilgili risklerin (itibar riski, yolsuzluk riski, ayrımcılık riski vb.) yönetilmesi stratejik önem taşımaktadır. Nizamülmülk, risklere karşı alınacak tedbirlerini dayandığı gerekçeleriyle birlikte ifade etmektedir. Eserde öngörülen riskli alanlar ve kontrol amaçlı tedbirlere dair örneklerden bazıları aşağıda ifade edilmektedir:

- “Ordunun katışıksız tek bir ırktan teşkil olması tehlikeler doğurur. Orduda her soydan asker bulunması için çaba sarf edilmelidir.” (Nizamülmülk, 2017, s.143) (Savunma riski);

- 
- Amiller ve icra eyledikleri işleri ince eleyip sık dokuyarak teftiş etmek, gelir ve giderleri denetlemek, malı muhafaza etmek, düşmanlara gafil avlanmamak ve tehlikelere karşı hazır bulunmak için hazine ve ambarlar kurmak padişahların boyunlarına bir borçtur (Nizamülmülk, 2017, s.343) (Mali yönetim riski);
  - Dergâhtan mütemadiyen padişahın desturu olmaksızın, teklifsizce nice gulam gönderildiğinden ötürü halk sıkıntılara maruz kalmakta, bu gulamlar haksız yere haraç kesmektedir. (Bu nedenle) çok önem arz eden bir mesele olmadıkça gulamın gitmemesi ve gittiği takdirde de ferman-ı âliyle gitmesi gerekir (Nizamülmülk, 2017, s.99) (Görevlendirme riski).

### **5.3.2.Şeffaflık, Hesap Verebilirlik ve Gizlilik**

Şeffaflık, halkın bilgiye erişebilirliği ile hükümetin kural, düzenleme ve kararlarının açıklığını göstermektedir (Ceritli, 2012, s.30). Siyasetname’de öngörülen, divan-ı mezalimdeki görüşmelerin neticelerinin katiplere yazdırılması (Nizamülmülk, 2017, s.17); saray harcamalarına nezaret edecek bir vekilin görevlendirilerek meclis-i âlide alıp verdiğine ilişkin bilgi vermesinin sağlanması (Nizamülmülk, 2017, s.121); vilayetlerden hasıl olan gelirlerin yazılarak toplamı ve yapılan harcamaların ortaya çıkarılmasının sağlanması (Nizamülmülk, 2017, s.343) gibi tavsiyeler şeffaf yönetim anlayışının güçlendirilmesine yönelik önemli tavsiyeler olarak değerlendirilebilir.

Eserde, idarede izlenen yönetim yaklaşımları hakkında gerek idare içerisinde ve gerekse de idare dışında halka karşı açık/şeffaf olmanın örnekleri de bulunmaktadır. İdare içerisinde uygulanan şeffaf yönetim anlayışı örneği olarak eserde yer alan bir hikâyede padişah, kadiya vereceği ceza ile ilgili olarak huzurda bulunan devlet erkânına olan bitenle ilgili bilgileri vermektedir. Netice itibarıyla sultan, kadiya ceza vermek istediğinde devlet büyükleri de görüşlerini ifade etmektedirler (Nizamülmülk, 2017, ss.101-111).

Siyasetname, halka karşı açık/şeffaf olma yönetim uygulamalarının anlatıldığı hikâye örneklerini de içermektedir: Eserde bahsedilen bir hikâyede, sultanın, kendisine güvenmesi nedeniyle devlet işlerini emanet ettiği vezirin devlete zarar verdiğini anlaması üzerine, vezire verdiği cezayı gerekçeleriyle birlikte halka duyurduğu ve halktan mağdur olmuş olanların haklarını alabilmeleri için başvurularını talep ettiği anlatılır (Nizamülmülk, 2017, s.33).

Eser, kamu yönetiminde “gizlilik” kavramını devlet yönetimine dair sırların korunması bağlamında ele almaktadır. Devlet ve yönetim sırlarını ifşa etmek “es geçilemeyecek” bir kabahattir ve yaptırım gerektirir (Nizamülmülk, 2017, s.39). Devlet ve yönetim sırrı, sır hakkında bilgisi olanlar dışında hiç kimseye paylaşılmamalıdır (Nizamülmülk, 2017, s.286).

Etik yönetimin bir gereği olan “hesap verebilirlik” ilkesi açısından Siyasetname’ye bakıldığında, yöneticinin ve kamu görevlilerinin öncelikle herkes gibi Allah’a hesap vermekle yükümlü olduğu vurgulanmaktadır (Nizamülmülk, 2017, ss.16-104).

Siyasetname, bizlere yöneticinin halka da hesap vermekle yükümlü olduğunu ve bunun yönetici tarafından gönüllü olarak istenilmesi gerektiğini de dikkatlerimize sunmaktadır (Nizamülmülk, 2017, s.54). Halkın yöneticiden hesap sorabileceğine dair eserde yer verilen bir hikâyede sultana hitap eden bir kadının şu örnek ifadelerine rastlanılmaktadır: “Hakkında malumat sahibi olup idare ve muhafaza edebileceğin kadar memleket fethet!”; “Mademki tebayı kollayamıyorsun cihanın jandarmalığına ne diye soyundun, daha koyunları kurttan koruyamıyorsun bu ne çobanlık davasıdır?” (Nizamülmülk, 2017, s.87).

Nizamülmülk’e göre, yönetimde hesap verebilirliğin sağlanması dürüst bir kamu yönetimi açısından bir zorunluluk olup, devleti zarara uğratan ve kamu itibarına zarar veren görevlilerden yönetici hesap sormalıdır. Eserde Adil Nuşirevan’ın adaletinden bahseden bir hikâyede,

babasının, vilayeti zulüm ile idare eden ve halkı fakirliğe düşüren vali ve tahsildarlardan hesap sorması gerekirken sormadığı ifade edilmektedir (Nizamülmülk, 2017, s.42).

### 5.3.3.Kamu Düzenini Sağlayıcı Kurumlar

Etik anlayışa dayalı bir kamu yönetiminde yönetilenlerin hak ve hürriyetlerinin korunup gözetilmesi, hak ve hürriyetleri ihlal teşebbüslerinin önlenmesi, kanunların uygulanarak genel kamu düzeninin korunması temel bir zorunluluktur. Bu nedenle, ordu, güvenlik vb. kamu düzenini sağlayıcı, kanunların uygulanmasına destek verici kurumların varlığı ve bu kurumların güçlendirilmesi önem taşımaktadır.

Siyasetname, muhtelif fasıllarında ordunun görev ve sorumluluklarının üstesinden gelebilmek üzere kapasitesinin güçlendirilmesine yönelik tedbirlerden bahsetmektedir. Buna göre; yanı başında yahut uzağında kalmış ordunun durumlarını araştırıp onlardan (ihtiyaçlarından) haberdar olmak padişahlığın (yöneticiliğin) gereklerindedir (Nizamülmülk, 2017, s.85). Yönetici, konaklama yerlerinde ordu için erzak bulundurmalıdır (Nizamülmülk, 2017, s.139). Ordunun istihkakı belirlenmiş olmalıdır (Nizamülmülk, 2017, s.141).

### 5.3.4.Devlet Maliyesine Dair Politikalar

Kamu kaynaklarının kamu yararı doğrultusunda kullanılabilmesi açısından devletin gelir ve giderlerinin yönetilmesine dair politikaların oluşturulması ve uygulamaya konulması gerekmektedir. Siyasetname, bu bağlamda devlet gelir ve giderlerinin yönetilmesine dair tavsiyeler sunmaktadır:

Esere göre, padişahın (yöneticinin) öteden beri uygulanan hazine yönetim usullerini uygulaması gerekmektedir. Bu anlamda padişahın hazine-i asl ve hazine-i harc olmak üzere iki hazinesi olmalıdır. Elde edilen gelirleri hazine-yi harca değil de daha çok hazine-yi asla koymalıdır. Zorunluluk olmadıkça hazine-yi asıldan harcama yapılmamalıdır. Buradan bir şey alınması durumunda tekrar yerine konulmalıdır. Vilayetlerden alınan ve hazineye konan hiçbir mala el sürülmemelidir (Nizamülmülk, 2017, s.335). Vilayetlerden hasıl olan gelirler ve yapılan giderler yazılarak toplanmalıdır. Padişah, zamanında herkese hak ettiğiince ihsanda bulunmalıdır (Nizamülmülk, 2017, s.343). Padişah, vergi tahsilinde uyulması gereken hususlara riayet edilmesi için vergi tahsildarlarına gerekli öğütleri vermelidir (Nizamülmülk, 2017, s.27).

Nizamülmülk'ün yukarıda belirtilen “ordunun güçlendirilmesine” ve “devlet maliyesinin yönetilmesine” dair tavsiyeler geliştirmiş olmasının, “daire-i adliye” bakış açısına da uygun olduğunu hatırlatmak gerekir. Kınalı-zade'nin ifadesine göre, Muallim-i Evvel Aristo'ya ait olduğu ileri sürülen “daire-i adliye/adalet dairesi” formülünde daire veya çember, adaletle açılıp adaletle kapanmaktadır. Dolayısıyla her şeyin başı adalettir. Bu formülü kısaca şu şekilde açıklamak mümkündür: “Adalet, cihanın salahının teminatıdır; cihan, duvarı devlet olan bir bahçe gibidir; devletin işlerini tanzim eden Şeriat (kanun) tır; Şeriatı mülk (hükümdarlık) ten başka bir şey koruyamaz; ancak mülkün hâkimi olan hükümdar bunu asker olmadan başaramaz; asker ise ancak mal (para) ile sağlanır; malı (parayı) kazanan reayadır; raiyyeti alemin padişahına kul eden, ona bağlı kılan ise sadece ve sadece adalettir (Nizamülmülk, 2017, ss.121-122). Bu anlamda güçlü bir ordu için güçlü bir hazine gerekmektedir.

Devletin mali yapısının güçlendirilmesinin bir sacayağı da “denetim” fonksiyonunun yerine getirilmesidir. Kamu yönetiminde “denetim” fonksiyonu, etik değer ve ilkelerin güvenceye alınmasının teminatı olan bir işlevdir.

Siyasetname'ye “denetim” işlevi üzerinden bakıldığında denetimin, “yönetilen yerlerin ve hazinenin dört başı mamur olması”; “devletin ömrünün uzun olması”; “memlekette esenliğin

---

sağlanması ve kargaşanın çıkmaması”; “devlet kaynaklarının muhafazası” gibi amaçlara hizmet eden bir yönetim fonksiyonu olarak öngörüldüğü dikkati çekmektedir. Denetimin bu amaçlara hizmet edebilmesi için yönetici padişahın memurların yaptıkları işleri denetlemesi tavsiye edilmektedir. Buna göre padişah (yönetici) örneğin tahsildarları sürekli denetlemelidir (Nizamülmülk, 2017, s.28). Benzer şekilde padişah, görevlerini eksiksiz yerine getirip getirmediğini görmek için vezirleri ve mutemetleri de gizlice sürekli denetlemelidir (Nizamülmülk, 2017, s.29). Devlet görevlilerinin denetlenmelerine ilişkin olarak hükümdara tavsiye edilen önemli bir nokta ise hükümdarın her şehirden dini hükümleri kollamakta dikkatli, kalbinde daima Allah korkusu taşıyan, içinde kin ve düşmanlık beslemeyen kişiler bulup seçmesi gerekliliğidir. Bunların görev ve sorumluluğu ise sorumlu olacakları şehir ya da bölgedeki amil, kadı, şahne, muhtesip gibi görevlilerin ve avam eşraf reayanın yaptıklarını takip ederek gerekli bilgiyi zamanında doğru şekilde padişaha (yöneticiye) haber vermektir (Nizamülmülk, 2017, s.61). Yöneticinin memurları denetlemesiyle ilgili diğer bir tavsiye de padişah tarafından kendisine “mühim bir iş” verilen görevlilerle ilgilidir. Padişah mühim bir iş verdiği kişiye, haberi olmaksızın, hal ve hareketlerini teftiş için bir gözcü tayin etmelidir (Nizamülmülk, 2017, s.38). Eser, devlet görevlilerinin denetlenmesinden/teftiş edilmesinden bahseden hikâye örneklerine de yer vermektedir (Nizamülmülk, 2017, s.36).

Padişahın halkın ticari ilişkilerinin adalet temeline dayanması için “halkı denetletmesi” gereği de eserde değinilen önemli bir husustur: Örneğin, tartı ve fiyatların adilane tutulması, alışveriş ilişkilerinin sağlıklı bir zeminde icrası, taşradan pazara getirilen malların bir yalan dolan olmaması için eksiksiz denetimi, ölçü taşlarının ağırlığının doğruluğu ve emir bi'l ma'ruf ve nehiy ani'l munker emrini ifa için her şehre bir muhtesip görevlendirilmelidir (Nizamülmülk, 2017, s.56).

Mali denetim bağlamında eserde ele alınan hususlardan birisi de vilayet gelir ve gider hesaplarının kaydı ve denetlenmesi üzerinedir. Eser, söz konusu gelir ve gider kayıtlarının doğru şekilde yapılması, icmalarının doğru şekilde alınarak gelir-gider dengesi veya dengesizliğinin olup olmadığının ortaya çıkarılması ve hesaplarda bir açık yahut bir eksik olma durumunda ise hesapların derhal denetlenmesi gerektiğini yöneticiye tavsiye etmektedir (Nizamülmülk, 2017, s.343).

Öte yandan eser bizlere, denetimle ilgili olarak “nazırlık” görevinden ve bu unvana sahip kişinin görevlendireceği naiblerden de bahsederek birtakım tavsiyeler sunmaktadır. Nazır'ın bizzat kendisinin vergi toplama ve gelirleri denetlemesi, olan biten hakkında az ya da çok malumat sahibi olması için nahiye ve şehirlere dürüst ve namuslu bir naip görevlendirmesi lazımdır (Nizamülmülk, 2017, s.83).

### **5.3.5.Yargılama Fonksiyonu**

Kamu yönetiminde “denetim” fonksiyonu gibi yargılama fonksiyonu da etik değer ve ilkelerin güvenceye alınmasının teminatı olan bir devlet yönetim işlevidir. Siyasetname, adaletin tecelli etmesi için güçlü bir yargı sisteminin varlığına ihtiyaç olduğunu ortaya koymaktadır. Bu bağlamda eserde davaları idare edecek görevliler hakkında uyulması gerekli birtakım esaslara işaret edilmektedir. Söz konusu esaslardan bazıları şunlardır:

- Davaları bizatihi padişah idare etmelidir;
- Padişahın kadıları himaye etmesi lazımdır (Nizamülmülk, 2017, s. 56);
- Kadıların âlim, zahit ve halkın malında gözü olmamalıdır;
- Kadılar, müslümanların canlarından ve mallarından mesul kılınmış kişilerdir (Nizamülmülk, 2017, s. 53);

---

• Kadı, mesleğinin itibarını zedeleyecek tutum ve davranışlardan kaçınmalıdır (Nizamülmülk, 2017, ss.105-114).

### **5.3.6.Bilgi Edinme Hakkı**

Bilgi edinme hak ve özgürlüğü, kişilere yönetimin iş, işlem ve faaliyetlerine dair bilgilere erişme imkânını sağlayan ve karar alıcıların hukuka uygun karar almalarını teşvik eden önemli bir etik yönetim gerekliliğidir. Siyasetname'ye göre, yönetimin aldığı karar, yaptığı iş, işlem ve faaliyetler hakkında bilgi edinme talebinde bulunulması ve bu talebin karşılanması yöneten ve yönetilen arasındaki ilişkinin tabii bir gereğidir (Nizamülmülk, 2017, s.339).

Eser, yazılı ve sözlü olarak yönetimden bilgi talep edilmesi ve bunun gereği olan karşılığın (bilginin) verilmesi anlamında bizlere örnekler sunmaktadır. Birinci örnek hikâyede, Hums valisinin, Ömer bin Abdulaziz'e (r.a) imara ihtiyaç duyan ve harap olan Hums çarşısı ile ilgili olarak ne yapılması gerektiği hakkında bilgi talebinde bulunan bir mektup yazdığı ve Ömer bin Abdulaziz'in (r.a) mektuba cevap verdiği ifade edilir (Nizamülmülk, 2017, s.341). İkinci örnek hikâyede ise, bir tutsağın vezirden kardeşinin öldürülme nedenine dair bilgi talebinde bulunduğu ve vezirin de bunun nedenini izah ederek bilgi talebine karşılık verdiğinden bahsedilir (Nizamülmülk, 2017, s.33).

### **5.3.7.Yönetime Katılma Yaklaşımı**

Yönetime katılma, yöneticinin vereceği kararların hukuka ve kamu değerlerine uygun olmasını sağlama amaçlı olarak halkın/kamu görevlilerinin karar alma süreçlerine dâhil edilmesi olarak tarif edilebilir. Siyasetname gerek kamu görevlilerinin ve gerekse yönetilen olarak halkın yöneticinin vereceği kararı şekillendirme anlamında yönetime katılmasının esas olduğunu ortaya koymakta ve söz konusu durumlara dair örneklerle yer vermektedir.

Eserde “kamu görevlilerinin yönetime katılma” uygulamasına yönelik anlatılan bir hikâyede, sultanın, bir kadıyı cezalandırırken önce huzurda bulunan erkâna durum hakkında bilgi verdiği, onların da kadının affi için görüş bildirdikleri ve sultanın bu görüşler doğrultusunda kararını şekillendirdiği ifade edilir (Nizamülmülk, 2017, ss.101-111). “Halkın yönetime katılma” uygulamasına yönelik bir hikâye örneğinde ise, Ömer bin Abdulaziz (r.a) zamanında kıtlığın baş göstermesi üzerine perişan olan halktan bir grup Ömer'in (r.a) huzuruna vararak şikâyetlerini dile getirirler ve ihtiyaçları olan yiyeceklerin ancak beytülmalde bulunabilmesi nedeniyle kendilerine bağışta bulunulmasını talep ederler. Halkın aynı zamanda beytülmalin yönetimini de ilgilendiren bu talebi Ömer bin Abdulaziz (r.a) tarafından kabul edilir (Nizamülmülk, 2017, s.80).

### **5.3.8.Hediye/Menfaat/İkram Kabulüne ve Çıkar Çatışmasına Dair Politikalar**

Dürüst bir kamu yönetimi açısından kamu itibarının zedelenmesine yol açabilecek risklere mahal vermemek ve kamu menfaatini gözetmek üzere “hediye/menfaat/ikram” tekliflerinde izlenilmesi gereken yaklaşımın ortaya konulmasında büyük yarar sağlanacaktır. Siyasetname, devlet yönetiminde devlet görevlilerinin hediye, menfaat, ikram tekliflerini kabul etmemeleri gerektiğini temel bir esas olarak belirlemiştir. Söz konusu esas, “padişah” (yönetici) üzerinden ifade edilmektedir. Buna göre hükümdar, cihanın kethüdası ve cümle âlem onun ailesi olduğundan tarihin her devrinde insanlar kendi evinden padişahın meclisine bir şey (hediye, ikram vb) getirmezler, bilakis padişahların sarayından kendi evlerine yiyecek vb. götürürlerdi. Padişahın, reisi olduğu ailesi ve ekmek kapısı olduğu yerden kendisine yiyecek vb. alması kabul edilemez. Zira onun reisliği bütün reislerden daha fazla, daha mükemmel, daha iyi ve daha temiz olması icap eder (Nizamülmülk, 2017, s.171).

---

Öte yandan, hediye kabul edilse bile, yönetsel kararların bundan etkilenmemesi gerekmektedir: “Mahmud, ... Taberistan’ı da teslim alınca Emirul-mu’minin’e yüklü hediyelerle bir elçi gönderip ondan kendisine daha fazla unvan vermesini ister. Bu defa Emirul-mu’minin onun bu talebini geri çevirdi (Nizamülmülk, 2017, s.217).

Siyasetname uyarınca kamu görevlisi, gösterdiği başarılı performans nedeniyle ancak yönetici tarafından verilen ödül, hediye, ikram vb. kabul edebilir. Eserde anlatılan bir hikâyede, ceza infaz yöneticilerinin/görevlilerinin adaleti ve hukuku gözetme noktasında gösterdikleri performans nedeniyle başarılı olanına “hilat/kaftan” hediye edildiği ifade edilir (Nizamülmülk, 2017, s.204). Siyasetname, hediyeleşme ile ilgili bir kavram olarak “rüşvet alış-verişine” de değinmekte ve rüşvete dayalı ilişkiyi yermektedir (Nizamülmülk, 2017, s.111). Eser, kamu görevlilerinin ihtiyaçlarının beytülmalden karşılanması gerekçelerinden birisini de bunların rüşvete bulaşmalarını önlemek olduğunu sıkça zikretmektedir.” (Nizamülmülk, 2017, s.83).

Siyasetname, etik dışı davranışa yol açabilen çıkar çatışması konusuna da atıf yapmaktadır. The Canadian Encyclopedia’ya göre (2021) çıkar çatışması, politikacıların ve kamu görevlilerinin resmi görevlerinin yapılış şeklini etkileyebilen ya da etkiler gibi görünebilen gerçek veya potansiyel çıkara sahip olma durumu şeklinde tanımlanabilmektedir. Nizamülmülk, kamu görevlilerinin kamu yararını bireysel çıkarlarına üstün tutmaları gerektiğini bir esas olarak benimsemiştir (Nizamülmülk, 2017, s.61-62).

### **5.3.9.Hatalı Davranışın İhbar ve Şikâyet Edilmesine Dair Politikalar**

İhbar, hatalı davranışın organizasyon içerisinde yetkililere raporlanması/ bildirilmesiyle ilgili bir kavramdır. İhbar kavramı ile ilişkili olarak literatürde kullanılan bir kavram da “şikâyet uygulamasıdır”. Şikâyet etmek, birinin yaptığı yanlış bir iş veya davranışı ilgili makama veya daha üst makamdakilere bildirmek demektir (TDK, 2020). Siyasetname’de ihbar ve şikâyet politikası bağlamında öngörülen tavsiyelerden bazıları aşağıda ifade edilmektedir:

- Padişah (yönetici), memlekette yolsuzluk ve bozgunculuğa mâni olmak üzere yönetilenlerden (kurumlar ve halktan) haberdar olmalıdır. Bu nedenle bir haber getiriciye ihtiyaç vardır (Nizamülmülk, 2017, s.85);
- Yöneticiler, devlet ve halkın adalet üzere yaşamasını sağlamak üzere yapılan haksızlıkların bildirimlerinin yöntem ve araçlarını çoğaltmalı ve geliştirmelidir. Eserde bu bağlamda muhtelif yönetici uygulamalarından örnekler verilmektedir: Haksızlığa uğrayan kimselerin kırmızı elbise giymelerinin ferman buyurulmuş olması (Nizamülmülk, 2017, s.18); mevzuata uygun olmayan bir fiilin, bir haksızlığın görülmesi üzerine vakitli vakitsiz ezan okunarak mevzudan sultanın haberdar edilmesi (Nizamülmülk, 2017, s.75); haksızlığa uğrayanların ve ihtiyacı olanların sultanı görebilmesi için zor kış günlerinde sultanın öğle namazı vaktine kadar tek başına atına binip onların görebileceği meydana kadar gelip dolaşması (Nizamülmülk, 2017, s.27); dergâha gelenlerin Hacib’e ihtiyaçları olmasın diye yedi yaşındaki bir çocuğun dahi elinin erişebileceği zillerin asılı olduğu bir zincir yapılmasının emredilmiş olması (Nizamülmülk, 2017, s.49) vb;
- Yöneticiler, yapılan ihbarlar üzerine, ihbara konu olayın gerçek mi yoksa uydurma mı olup olmadığını ortaya çıkarmalı, sonra gerekli hukuki işlemleri uygulamalıdır (Nizamülmülk, 2017, s.197);
- Eserde halkın şikâyetlerinin ele alındığı Divan-ı Mezalim’den de bahsedilmektedir. Bilindiği üzere Selçuklu Devleti’nde Divan-ı Mezalim “yönetim/yöneticiler karşısında zulme uğradığını düşünenlerin başvurdukları” bir kurum olarak işlev yürütmüştür (Alodalı ve Usta, 2017, s.169). Siyasetname’ye göre padişah, haftada iki gün bu divana oturup mazlumun hakkını zalimden alarak ona vermeli, konuyu aracısız bir şekilde halktan bizzat kendisi dinleyip ona hükmetmelidir.

Nispeten önemli olanlar yazılı şekilde kendisine arz edilmeli ve hükümdar bu meselelerin her birinin neticelerini de katiplere yazdırmalıdır (Nizamülmülk, 2017, s.17);

- Hak sahiplerinin haklarını talep etmek üzere yöneticiye/idareye erişebilmesi ve başvurulardan sonuç alınması görevlilerin ve halkın adaletle hareket etmesinde ve haksızlıkların azaltılmasında önemli katkısı olacaktır: “Emirül müminin Ömer Hattab (r.a) şöyle buyurur: “Memleketi yıkıma sürükleyip, raiyyeti perişan eden en büyük şey padişaha ulaşmaktaki zorluktur; buna mukabil padişaha erişmek kolaylığı halk için en büyük saadettir. Halkın zahmetsizce hükümdara bu kadar kolay ulaştığını gören memurlar ve ummal ayağını denk alarak raiyyete zorbalık yapamazlar, halktan muayyen vergi dışında bir şey alamazlar.” (Nizamülmülk, 2017, s.79);
- Şikâyetlerin ele alınmasında hüküm/karar vereceklerin acele etmemesi, meselenin taraflar arasında ele alınmasında karar vericilerin/hüküm vereceklerin tarafsızca davranış sergilemesi gerekir (Nizamülmülk, 2017, s.195);
- İdare bünyesindeki şikâyet ve ihbar yönetim süreçlerinin etkin ve kamu itibarını korumaya hizmet edebilmesi için devamlı gözden geçirilmesi gerekir. Eser, haklarını aramak için dergâha gelen kalabalıkların taleplerine cevap verildiğini, ancak patırtılarına ve yakarışlarına şahit olan elçi ve yabancıların memleket hakkında yanlış kanaate sahip olacaklarından bahisle halkın ikamet ettiği yerde arzuhallerinin kaleme alınmasını ve dergâhtan beş kişinin bunları toplayıp dergâha arzetmesini, aldıkları cevabı ve fetvaların sahiplerine iletmelerini tavsiye etmektedir (Nizamülmülk, 2017, s.139);
- Yönetici, kendisi ve yakınları ile ilgili yapılan şikâyetlerin ayırım yapılmaksızın, tarafsızca ele alınmasını sağlamalıdır. Eserde anlatılan bir hikâyede, bir tüccarın (sultanın oğlundan alacağını tahsil edememesi nedeniyle) Sultan'a yaptığı şikâyet başvurusundan bahsedilir. Olayı öğrenen Sultan, oğlundan tüccarın hakkını derhal ödemesini, bir mazereti varsa hakkında şeriat hükmünün uygulanması için kadının huzuruna çıkmasını ister (Nizamülmülk, 2017, s.140).

## 6.DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

Siyasetname, devlet yönetici ve görevlilerinin davranışlarına esas olması gereken kamu etik değerlerine ve etik davranış kurallarına işaret eden bir eserdir. Günümüz şartları (mevzuat, yönetim anlayışı vb.) dikkate alınarak yapılacak bir etik kod güncelleme ve rehberlik çalışmasında bahse konu değerler ve davranış kurallarından istifade edilebileceği düşünülmektedir. Ayrıca eser, yukarıda da bahsedildiği üzere farklı alanlarda kamu hizmeti sunanların uymaları gereken davranış kodlarının geliştirilmesi gerekliliğini de bizlere hatırlatmaktadır. Eser, doğru davranış bilgisinin öğrenilmesinin ve öğretilmesinin bir zorunluluk olduğuna işaret etmektedir. Kamuda yöneticilik görevlerini üstlenenlerin, maiyetinde çalışanlara ve hizmet sundukları halka davranışlarıyla örnek olmaları gerektiğini vurgulayan eser, değerlere uygun davranışı teşvik açısından kamu yönetimlerinde danışmanlık müessesesinin güçlendirilmesi gerekliliğini de bizlere hatırlatmaktadır.

Çalışan politikaları açısından bakıldığında eserin, değerlere dayalı çalışan yapısının oluşturulmasını, emekliliklerine kadar kamu görevlileri için eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin sürdürülmesini tavsiye ettiği anlaşılmaktadır. Eser, doğru adamı doğru yerde görevlendirmek üzere uygun politika, prosedür, yöntem ve araçlardan yararlanılması gerekliliğini bizlere hatırlatarak yönetici ve kamu görevlilerinin iş tanımlarının değer eksenli tarif edilmesine işaret etmektedir. Eser uyarınca, adaletli bir yönetim açısından başarılı performansın tespit ve takdir edilmesine yönelik yönetim yaklaşımları uygulanmalıdır. Görevde yükselmelerde liyakatin esas olması gerektiğini vurgulayan eser, ücretlendirme politikasının genel amaçlarının tarif edilmesinin ve bu doğrultuda geliştirilecek politikaların uygulanmasının önemine değinmektedir. Eser, yönetim uygulamaları bağlamında, kamuda uygulanacak disiplin politikalarının doğru

---

davranışı teşvik edici, hatalı davranıştan caydırıcı nitelikte olması gerekliliğini de hatırlatmaktadır.

Eser, etik davranışın sürdürülebilirliği açısından, kamuda etkin işleyen bir risk yönetimi anlayışına ihtiyaç olduğuna işaret etmektedir. Etik yönetim açısından devletin işleyişinde gerekli şeffaflık ve hesap verebilirliğin sağlanması önem taşımaktadır. Etik değerlerin yaşanmasını güvenceye almada önemli rol üstlenen kurumsal yapıların güçlendirilmesi ve kamu mali yönetiminde gerekli disiplinin sağlanması eserin üzerinde durduğu önemli esaslardandır. Eser bilgi edinme hakkı, yönetime katılma, ihbar ve şikâyet gibi şeffaflığı ve hesap verebilirliği destekleyecek, doğru davranışı teşvik edecek uygulamaların güçlendirilmesini de etik yönetim açısından bizlere tavsiye etmektedir. Kamu dürüstlüğü açısından hediye, ikram gibi tekliflerde nasıl davranılması gerektiğinin tarif edilmesi ve çıkar çatışmalarından kaçınılmasını teşvik eden politika, yöntem ve araçların uygulamaya konulması da kamu da etik yönetim anlayışını güçlendirici etkiye sahip olacaktır.

Nizamülmülk'ün "Siyasetname" adlı eserinin inceleme konusu yapılmasındaki temel motif, kamu yönetiminin etik yönetime dayalı bir kültür ve anlayışa kavuşmasına yönelik yapılacak reform çalışmalarının, politika tasarımlarının ve mevzuat düzenlemelerinin ana gayelerinin doğru istikamette olup olmadığını güvenceye almak üzere kadim bilgiyle olan bağımızın korunması ve güçlendirilmesi gerekliliğidir. Bu çalışmada bahse konu eser, OECD'nin günümüz kamu yönetimleri için öngördüğü etik yönetim gereklilikleri dikkate alınarak analiz edilmeye çalışılmıştır. Nizamülmülk'ün yönetim bilgi ve tecrübeleri ışığında kaleme aldığı bu eser, devlet yönetiminin etik yönetim unsurlarına göre şekillenmesi için gerekli yönetim esaslarını "tavsiyeler" bağlamında bizlere sunmaktadır. Eser, günümüzdeki kurumsal ve kavramsal değişimlere rağmen, OECD'nin yukarıda ifade edilen çerçevesine konu "etik rehberlik", "çalışanların yönetilmesi", etik dışı davranışların önlenmesine yönelik "izleme ve kontrol" gibi yönetim fonksiyonlarının gerekliliklerinin dönemsel karşılıklarını günümüzün ve geleceğin insanına sunmaktadır.

Eserde öngörülen tavsiyeler itibarıyla günümüz kamu yönetimlerinde öngörülen uygulamaların değerlendirilmesi, yeni araştırma ve çalışmaların yapılması ihtiyacını beraberinde getirmektedir. Bu çalışmanın, Siyasetname'den de yararlanarak, kamuda etik yönetimin kalitesini güçlendirme amacıyla araştırmacılar tarafından yapılacak çalışmalar için bir "ön çalışma/hazırlık çalışması" niteliğinde olması arzu edilmiştir. Kültürel eserlerimizin yönetim çerçeveleri dâhilinde incelenmesi, dönemin yönetim anlayışına dair bilgiyi zenginleştireceği gibi ilgili alanda geleceğe yönelik çalışmaların hangi ekseninde yürütülmesi gerektiği hakkında da bir bakış açısı kazandıracaktır.

Kültürel coğrafyamızın bizlere sunduğu kadim bilgi birikiminden yararlanmak, kamu yönetiminin sorunlarına çözüm bulma arayışlarına güç katacak; ülke kültürel altyapısına ve günün şartlarına uygun yönetim modellerinin gelişimine destek sağlayacak ve uluslararası kabul gören yönetim yaklaşımlarının geliştirilmesine katkı sunmamıza imkân tanıyacaktır. Geçmiş dönemlerin tecrübelerine dayalı çözüm yaklaşımlarının bugünün ve her dönemin siyasal, ekonomik ve sosyal şartları içerisinde harmanlanarak yönetici ve insanlara çözüm fırsatları sunabileceği gerçeğinden hareketle Siyasetname gibi eserlerimiz hakkında farkındalığı artırıcı çalışmaların etik yönetim kültürümüze güç katacakları ve karşılaşılan sorunların aşılmasında önemli bir referans kaynağı oluşturacakları her zaman hatırdadır tutulmalıdır.

**Hakem Değerlendirmesi:** Dış bağımsız.

**Çıkar Çatışması:** Yazar çıkar çatışması bildirmemiştir.

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

**Etik Onay:** Bu makale, insan veya hayvanlar ile ilgili etik onay gerektiren herhangi bir araştırma içermemektedir.

**Yazar Katkısı:** Yaşar Uzun (%100)

**Peer-review:** Externally peer-reviewed.

**Conflict of Interest:** The author declare that there is no conflict of interest.

**Funding:** The author received no financial support for the research, authorship and/or publication of this article.

**Ethical Approval:** This article does not contain any studies with human participants or animals performed by the author.

**Author Contributions:** Yaşar Uzun (100%)

---

## KAYNAKÇA

Adalıoğlu, H., H. (2009). *Siyasetname*. Türkiye Diyanet Vakfı İslam Ansiklopedisi, XXXVII, İstanbul.

Alodalı, M., F., B., ve Usta, S. (2017). Türk yönetim geleneğinde hesap verebilirlik mekanizmaları: Divan-ı Mezalim ve Kamu Denetçiliği Kurumu. *Strategic Public Management Journal*, 3(6). doi: 10.25069/spmj.341437

Aydın, İ. (2012). *Yönetmelik, mesleki ve örgütsel etik*. Ankara: Pegem A Yayıncılık

Aslan, M.M., ve Bulut, Y. (2018). Kutadgu Bilig'de iyi yönetimin esasları. *Ombudsman Akademik*, (1), 15-25. doi: 10.32002/ombudsmanakademik.474586

Ceritli, İ. (2012). Türk kamu yönetiminde şeffaflaşma ve hesap verebilirliğe yönelik pozitif dönüşüm, dirençler ve zayıflıklar: geleceğin gelenekle dansı. Erişim adresi: [http://www.ismailceritli.com/wpcontent/uploads/2015/05/kamu\\_yonetimi\\_sempozyumu.pdf](http://www.ismailceritli.com/wpcontent/uploads/2015/05/kamu_yonetimi_sempozyumu.pdf)

Diñçer, Ö. (2018). *Siyasetnameleri yeniden okumak bir yönetim bilimci gözüyle geleneksel siyasi düşünce*. İstanbul: Klasik Yayınları

Eryılmaz, B. (2001). *Kamu yönetimi*. İstanbul: Erkam Matbaası

Eryılmaz, B. (2008). Etik kültürü geliştirmek. *Türk İdare Dergisi*, 80(459), 1-12. Erişim adresi: [http://www.tid.gov.tr/Makaleler/Y%C4%B1180-459\(2008\).pdf](http://www.tid.gov.tr/Makaleler/Y%C4%B1180-459(2008).pdf)

EUROSAI TFAE, EUROSAI Task Force on Audit and Ethics (2017). Kamu sektörü organizasyonlarında etiğin denetimi. Erişim adresi: <http://www.eurosaifae.tcontas.pt/activities/Guidance/Activities/TFAE%20Guidelines%20to%20audit%20ethics/aturkish%20KAMU%20SEKT%C3%96R%C3%9C%20ORGAN%C4%B0ZASYONLARI%20ETA%20ET%C4%B0%C4%9E%C4%B0N%20DENET%C4%B0M%C4%B0.pdf>

Göksu, E. (2019). Siyasetname okumalarının tarihçilik bağlamında değerlendirilmesi. Editör: (Arıcan, M.K., Kala, M.E., Tuğrul, M.), Bilge vezir Nizâmülmülk. (ss. 267-280), Konya: Konya Büyükşehir Belediyesi Kültür Yayınları,

Erişim adresi: <https://www.konya.bel.tr/ekitap/upload/diger/nizamulmulk.pdf>

---

- 
- Gökcan, Ö. (2018). Machiavelli ve Nizamülmülk'te devlet yönetimi: hükümdar (prens) ve siyasetname üzerine karşılaştırmalı bir analiz. *Munzur Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(12), 25-47. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/510143>
- Kafesoğlu, İ. (1955). Büyük Selçuklu Veziri Nizamü'l-Mülk'ün Eseri, Siyasetname ve Türkçe Tercümesi, *Türkiyat Mecmuası*, 12(0), 231-256. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/172736>
- Keskintaş, O. (2017). *Adalet, ahlak ve nizam Osmanlı siyasetnameleri*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Köymen, M.A. (2002). "Büyük Selçuklu Veziri Nizamülmülk ve Tarihi Rolü", *Türkler Ansiklopedisi*, 5, Ankara. Erişim adresi: <http://ia803207.us.archive.org/23/items/Turkler-Ansiklopedisi/Turkler-Cilt05.pdf>
- Mahmutoglu, A. (2009). Etik ve ahlâk; benzerlikler, farklılıklar ve ilişkiler. *Türk İdare Dergisi*, 81(463-464), 225-249. Erişim adresi: [http://www.tid.gov.tr/Makaleler/Y%C4%B1181-463-464\(2009\).pdf](http://www.tid.gov.tr/Makaleler/Y%C4%B1181-463-464(2009).pdf)
- Nizamülmülk (2017). *Siyasetname*. (Çeviren Ayar, M. T), İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları (2009), XII.Basım.
- OECD, Organisation for Economic Co-operation and Development (2005). Public sector integrity, a framework for assessment. Erişim adresi: <http://www.oecd.org/governance/ethics/publicsectorintegrityframeworkforassessment.html>
- OECD, Organisation for Economic Co-operation and Development (2017). OECD recommendation of the council on public integrity. Erişim adresi: <http://www.oecd.org/gov/ethics/OECD-Recommendation-Public-Integrity.pdf>
- OECD, Organisation for Economic Co-operation and Development (2020). OECD public integrity handbook. Erişim adresi: <http://www.oecd.org/corruption-integrity/reports/oecd-public-integrity-handbook-ac8ed8e8-en.htm>
- Türk Dil Kurumu (TDK). (2020). Erişim adresi: <https://sozluk.gov.tr/>
- The Canadian Encyclopedia (2021). Conflict of Interest, Erişim Adresi: <https://www.thecanadianencyclopedia.ca/en/article/conflict-of-interest>
- Thompson, D. (1985). The Possibility of Administrative Ethics. *Public Administration Review*, 45(5), 555-561. doi:10.2307/3109930
- Saylı, H., ve Kızıldağ, D. (2007). Yönetmelik etik ve yönetmelik etiğinin oluşmasında insan kaynakları yönetiminin rolünü belirlemeye yönelik bir analiz. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(1), 231-251. Erişim adresi: <https://kutuphane.dogus.edu.tr/mvt/pdf.php?pdf=0002415&lng=0>
- Süllü, Z. (2017). Siyasal iletişim açısından tarihi metinler olarak Selçuklu ve Osmanlı dönemi siyasetnameleri: Nizam'ül mülk'ün siyasetnamesi ve Koçi Bey risalesi bağlamında siyasal iletişimin tarihsel kökenleri. *İNİF E - Dergi*, 2(1), 47-62. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/en/pub/inifedergi/issue/27641/317219>
- Yalsızuçanlar, S. (2009). *Siyasetname*. İstanbul: Antik Dünya Klasikleri, Lacivert Yayıncılık.

## **SUMMARY**

Unethical behaviors of public managers and officials cause many problems in public service production and delivery such as damaging public reputation, corruption and irregularities, loss of public trust etc. Thus, “the promotion of ethical behaviors in public sector” is always on the agenda of public management. Today, management frameworks such as “ethical infrastructure” or “public integrity” identified and suggested by OECD provide countries valuable guiding support to overcome today’s ethics-based public management problems through the vision they provide us.

However, by considering the “cultural” dimension of ethics management, bringing the ancient knowledge available in the countries’ cultural resources to daylight, would help countries prove the consistency of international approaches aiming at finding solutions to their ethical problems of public management at local levels; and develop best practice management models.

Therefore, this paper focuses on “Siyasetname”, the masterpiece work of Nizamülmülk (1018-1092), the Vizier of Grand Seljuk State. “Siyasetname” is one of the important cultural knowledge resources of Turk-Islam civilization. It was written by Nizamulmulk on government, administration and public management problems of the period and submitted to Sultan Malik Shah. Thus, the paper aims to raise awareness about the management recommendations of Nizamulmulk’s Siyasetname regarding ethics management in public sector. To analyse Nizamulmulk’s work, the paper has benefited from the management frameworks, i.e. “ethical infrastructure” or more recently “public integrity”, developed and suggested by OECD.

Siyasetname points to the public ethical values that should be base for behaviors of public leaders, managers and officials, such as “justice”, “honesty”, “integrity”, “public good”, “being competent”, “loyalty” etc. It includes examples of statements that could be benefited to develop or update code of ethics in public service by taking into account today’s conditions (legislation, management understanding etc). Learning and teaching the knowledge of right behavior is deemed as necessary in public management to avoid unethical behaviors. Siyasetname emphasizes that those managing and leading people should behave their subordinates and public service users by being role models. It also reminds us that counseling service to public officials should be provided when needed in order to promote ethical behaviors.

As regards human resource management policies and approaches, Siyasetname advises recruitment of right people according to public sector values and development of them accordingly. It reminds the necessity of using appropriate policies, procedures, methods and tools to assign right people in the right jobs. Thus, the job descriptions of managers and officials should consider the public values the relevant job requires. In terms of a fair management, good performance should be recognized and rewarded. A merit based approach should be followed in promotion of public managers and officials. The main purposes of remuneration policy should be clarified and introduced to public officials. Disciplinary policies to be followed in public management should be promoting ethical behavior and deterring public officials from the wrong behavior.

As regards monitoring and controlling ethical behaviors, Siyasetname emphasizes the necessity of an effectively functioning risk management understanding in public sector. Ensuring transparency and accountability in state affairs are important essentials in terms of ethics management. Strengthening structural functions that play important roles in ensuring practice of ethical values, such as audit and judicial functions, is an important pillar of ethical management in public sector. The maintenance of discipline in financial management is

---

indispensable to managing people fairly. Siyasetname also highlights and advises the necessity of developing and practising management approaches that would support the freedom of information; participative management; dealing with complaint, internal control systems etc. According to Siyasetname, expected behaviors from public managers and officials to follow regarding offers such as gifts, hospitality etc should be clarified and introduced. To prevent conflict of interest in public affairs, appropriate policies, methods and tools should be developed and implemented to strengthen ethical management understanding in place.

It can be concluded that Siyasetname still includes recommendations for today's and tomorrow's people to overcome ethics-based public management problems. Despite the institutional and conceptual changes over time, these recommendations correspond generally to the management frameworks developed by OECD.