

Yönetim Felsefesi Bağlamında Doğu ve Batı İttihad Eder mi? Gazali ve Machiavelli Üzerinden Hermenötik Bir Değerlendirme

Do East and West unite in the Context of Management Philosophy? Hermeneutical Assessment via Ghazali and Machiavelli

Tuğba ÇİÇEK* - Yunus Emre TAŞGİT** - Zülkif DAĞLI***

Öz

Bu çalışmada, farklı kültürel koşullarda yaşadıkları dönemlerde teorik ve uygulamaya dönük çıkarım, tavsiye ve deneyimleri ile yönetim alanına felsefik anlamda özgün bakış açıları sunan, günümüzde de yansımaları nispeten devam eden, Gazali ve Machiavelli'nin başarılı yönetime ilişkin deneyimlerini içeren görüşleri karşılaştırılarak yönetim felsefesi bağlamında Doğu ve Batı tarzı bakış açılarının ittihad etme imkânlarının incelenmesi amaçlanmaktadır. Bu doğrultuda Doğu'yu temsilen Gazali tarafından ele alınan Nasihatü'l-Mülûk ve Batı'yu temsilen Machiavelli tarafından yazılan Hükümdar adlı eserler nitel araştırma yönteminin temel prensiplerini dikkate alan bir yaklaşımla değerlendirilmiştir. Yönetime dair düşünürlerin özgün yönleri, ortak görüşleri ve farklı bakış açılarının tespit edilmesinin yanı sıra her iki felsefenin birleşebilirlik yönü özellikleri de tartışma konusu edilmiştir. Eserlerin incelenmesi neticesinde; Gazali'nin yönetsel düşünceleri 17 kategoride, Machiavelli'nin yönetsel düşünceleri ise 14 kategoride toplanmıştır. Her iki felsefenin; yöneticinin sahip olması gereken özellikler, iletişim yönetimi, emir verme ve itaat sağlama, başkalarının fikirlerine başvurma ve yardımcılarda aranan özellikler gibi konularda birbirine yakın bakış açısına sahip olduğu bununla birlikte özellikle cömertlik, ceza verme, şiddete başvurma ve düşmanlık gibi spesifik konularda ise bakış açısı itibarıyla kavramsal ve duygusal düzeyde önemli ölçüde farklılaştığı tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Yönetim, Gazali, Nasihatü'l-Mülûk, Machiavelli, Hükümdar, Nitel Araştırma

Abstract

In this study, it is aimed to compare the views of Ghazali and Machiavelli including their experiences on successful management, and to examine the situation / possibility of the Eastern and Western view points in the context of management philosophy. Ghazali and Machiavelli are people who live in different cultural conditions and present philosophically original perspectives to the field of management with their theoretical and practical inference, advice and experience in these periods. This reflections are relatively continuing today. In this direction, the Works called "Nasihatü'l-Muluk" addressed by Ghazali representing the East, and "Prens" written by Machiavelli representing the West, were evaluated with an approach that takes in to account the basic principles of the qualitative research method. In addition to identifying the original aspects, common views and different points of view of thinkers about management, the features of the unification of

Makale Geliş Tarihi: 21.04.2021. Makale Kabul Tarihi: 19.11.2021.

* Doktora Öğrencisi, Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Bölümü, E-mail: tugbacicek858@gmail.com, ORCID: 0000-0002-5105-3431.

** Doç. Dr., Düzce Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Bölümü, E-mail: yunusemretasgit@duzce.edu.tr, ORCID: 0000-0003-2176-1733.

*** Dr., Samsun Valisi, E-mail: zulkifdagli@hotmail.com, ORCID: 0000-0002-8188-4420.

Gazi

Akademik
Bakış

173

Cilt 15
Sayı 29
Kış 2021

both philosophies have been the subject of discussion. According to the results of the book reviews, Ghazali's managerial thoughts were collected in 17 categories and Machiavelli's managerial thoughts were collected in 14 categories. Both philosophies have close perspectives on issues such as the characteristics that a manager should have, communication management, commanding and obedience, referring to the opinions of others, and qualifications required in assistants. However, it has been determined that these philosophies differ significantly on the conceptual and emotional level in terms of their point of view, especially in specific issues such as generosity, punishment, resorting to violence and hostility.

Key Words: Management, Ghazali, Nasihatü'l-Mülük, Machiavelli, The Prince, Qualitative Research

Giriş

İnsanlık tarihi kadar köklü bir geçmişi olduğu düşünülen yönetim kavramı “sanatların en eskisi, bilimlerin en yenisi” olarak nitelenmektedir¹ İncelenmeye başlandığı ilk dönemlerden bu güne kadar geçen süreç içerisinde geçirdiği değişimlere rağmen öneminden bir şey kaybetmeden hala daha en çok tartışılan, içinde birbirinden farklı birçok görüş barındıran bir kavram olarak literatürdeki yerini korumaktadır. Diğer taraftan bu çok çeşitlilikte sunulan görüşlerin özellikle belli bir kültürel eğilimde (batı kültürü) yoğunlaşmakta olduğu bilhassa doğu kültürüne ait formüle edici nitelikteki kapsamlı eserlerin yeterli düzeyde incelemeye konu edilmediği görülmektedir. Yönetim olgusunun incelenmesinde kültürel yanlılığın (sübjektiflik) oluşmasına neden olan bu durum, son zamanlarda yürütülen araştırmalarda dikkate değer tarzda eleştiri konusu haline gelmektedir. Örneğin; Machiavelli ve Nizamü'l-Mülk'ün görüş ve düşünceleri ile yönetim bilimine olan katkılarının incelendiği çalışmada yönetim bilimine ait öğretimin, genellikle Batı yönetim düşüncesine özgü olarak geliştiğini dile getirilirken²; bir diğer çalışmada; hem ulusal hem de uluslararası alanda, Türk tarihi ve Türk yönetim anlayışının tarihsel karakteristiğine ilişkin yazılı eserlerin yönetim yazınına potansiyel katkısının değerlendirilmediği, yok sayıldığı ifade edilmektedir.³ Başka bir çalışmada ise, Avrupamerkezcilik kavramı eleştirel bir yaklaşımla ele alınarak Doğu'daki ideal yönetim ve ideal yönetici olgusu üzerinde durulmaktadır.⁴

Ortaya çıkan bu sorunun giderilmesi ve bilimsel yöntemin temel ilkesi olarak kabul edilen objektifliğin alana yansıtılması açısından kültürler arası karşılaştırmaları içeren araştırmalara ihtiyaç duyulduğu aşikârdır. Bu ihtiyaç doğrultusunda yürütülen çalışmada, yönetimin Doğu'daki yansımaları ile Batı'daki değerlendiriliş tarzı arasında nasıl bir farklılık olduğu; hangi açılardan benzerlik gösterdiği ve görüş birliği sağlandığı; hangi açılardan farklılık arz ettiği; yönetim felsefesi bağlamında her iki bakış açısının ittifak/birleşme durum ve imkânının olup olmadığı tespit edilmek hedeflenmiştir. Bu amacı gerçekleştirmek için *Nasihatü'l-Mülük* ve *Hükümdar* adlı eserler incelemeye konu edilmiştir.

- 1 Tamer Koçel, İşletme Yöneticiliği, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul 2015, s.80.
- 2 Abdullah Yeşil, “Doğu ve Batı Yönetim Bilimi Düşüncesinin Öncüleri Machiavelli ve Nizamü'l-mülk örneği”, Finans Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, Sayı:1, Cilt:1, 2012, s.7.
- 3 Kazım Ozan Özer vd., “Kutadgu Bilig’de Stratejik Düşünmenin İzini Sürmek”, Bilig, Sayı:80, 2017, s.147.
- 4 Sezen Özek - Dilara Temizyürek, “Avrupamerkezcilik Yönetim Bilimi Paradigmasını Aş (ındır) mak: Gazâlî ve Defterdar Sarı Mehmet Paşa Nasihatnameleri Üzerine Bir Analiz”, Sinop Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:4, Cilt:1, 2020, s.297

Görüş

Araştırmaya konu olan her iki eser de yazıldıkları dönemleri aydınlatan, yönetim alanında yaşanan karmaşaya ve kaosa çıkış yolu gösterecek birtakım prensipler ve yöntemler içermesinin yanı sıra farklı kültürlerle ait davranış tarzlarının karşılaştırılabilirliği açısından da bulgular sunmaktadır. İdeal bir yönetimde başarıya ulaştıracak anahtar rolün yöneticiye atfedilmesi, yönetimdeki insan unsuruna yapılan vurgu, amaçlara ulaştıracak olan araçların tespiti ve çevresel koşulları açıklığa kavuşturmada her iki yazar da kendi inançları, kendi paradigmalarından yola çıkarak birtakım cevaplar sunmuş, çözümler üretmişlerdir

Bu doğrultuda araştırmaya kaynak teşkil eden önemli yönetim kitapları arasında yer alan her iki eser de kapsamlı bir değerlendirmeye tabi tutulmuştur. İlk aşamada ayrı ayrı ele alınan eserlerin nitel yaklaşımın sunduğu yorumlayıcı paradigma kapsamında özgün yönleri tespit edilmeye çalışılmıştır. Yönetim alanına ilişkin en çok vurgulanan yönetsel konuları tespit etmek amaçlı gerçekleştirilen okumalar neticesinde belirlenen boyutlar, verilerin kategorik bazda sınıflandırılmasına zemin sunmuştur. Veriler üzerinden gerçekleştirilen içeriksel, betimleyici, sınıflandırmacı ve karşılaştırmalı analiz aracılığıyla Doğu ve Batı merkezli yaklaşımların hem ortak yönleri ve hem de ayrı düşülen noktaları tespit edilmeye çalışılmıştır. Elde edilen temel varsayımlar üzerinden karşılaştırmalar yapılarak her iki bakış açısının ittihat etme ihtimalleri değerlendirilmiştir.

Araştırma yorumbilim (Hermenötik) bakış açısıyla; öncelikle eser ve yazarlar hakkında temel bilgileri paylaşma, veri elde etme yöntemini sunma, yazarlara ait özgün ve farklı yönleri tespit etme, ortaya çıkan bakış açılarını epistemolojik açıdan karşılaştırma ve sonuç çıkarma şeklinde tasarlanmıştır.

Nasihatü'l-Mülük - Gazali

Kelam, felsefe, fıkıh, tasavvuf ve doğa bilimleri gibi çok çeşitli alanlarda kapsamlı bir eğitim görmüş olan Gazali elde ettiği ilmi seviye ile henüz otuz üç yaşında Nizamîye Medresesi'ne baş müderris olarak tayin edilmiştir.⁵ Sahip olduğu ilim ve zekâsı ile kendisini fark ettiren, önemli konularda birçok kritik görev üstlenen Gazali, şahit olduğu taht mücadelelerinin yanı sıra İslam dünyasında süren iç karışıklıklara da kayıtsız kalamamış, çözüm önerileri sunma gayretine girişmiş⁶ ve Türkçe adıyla *Yöneticilere Altın Öğütler* adlı eserini kaleme almıştır.⁷ Devlet yöneticilerine nasihat amaçlı yazılmış olan bu eser ahlaki öğütler manzumesi kabilindedir. . Bu açıdan eser başarılı bir örgütsel yapının nasıl olması gerektiğine atıfta bulunmaktadır.⁸ Yapıyı inşa etmede gerekli yapı taşlarından yönetici ve özelliklerine, yardımcıların sahip olması gereken niteliklerden, halkla kurulacak iletişime, adalet sisteminden hazinenin yönetimine kadar kapsamlı birçok noktada yol gösterici öğütler sunmaktadır. "Hem siyâsetnâme hem de nasihâtnâme türüne giren bu eser, dünya ve ahiret saadetine ulaştıracak temel ilke ve prensiplerle

- 5 İlim Esra Ereğ, "Gazali'nin Descartes'a Olası Etkileri Üzerine", Felsefe ve Toplumsal Bilimlerde Diyaloglar, Sayı:10, Cilt:2, 2017, s.112.s
- 6 Gökhan Kömür, "İmam Gazâlî ve Thomas Aquinas' in Siyasal Adalet Anlayışlarının Karşılaştırılması", İnsan ve Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:2, Cilt:1, 2019, s.169.
- 7 Adil Yavuz, "Gazzâlî'nin Yönetim Anlayışında, Hadis Ve Sünnet Kültürünün Etkisi", Necmettin Erbakan Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi, Sayı:34, Cilt:34, 2012, s.8.
- 8 Hüseyin Okur, "Gazzâlî'nin Nasihatü'l-Mülûk Adlı Eserinde Siyasetü's-Şer'iyye Esasları", Harran Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi, Sayı:43, 2020, s.7

Gazî

Akademik
Bakış

175

Cilt 15
Sayı 29
Kış 2021

dönemin hükümdar ve padişahlarına tavsiyelerde bulunmaktadır".⁹ Eser baştan sona hükümdarın kalbine yönelik, onu uyarıcı, ahiretle korkutucu örneklerle dolu olmasının yanı sıra zalim hükümdara yaklaşılmaması gereğinin açıklanması ve bazı ataların açıkça belirtilmesi yönü ile de bir protesto niteliği taşımaktadır.¹⁰ Gazalî'nin bu yaklaşımının hem öğrencilik yıllarında hem de hocalığı esnasında yönetim alanında aktif rol oynamasından, bilimle olan meşguliyetinden, halkla ve yöneticilerle iç içe olmasından ileri geldiği düşünülmektedir.¹¹

Hükümdar - Niccolo Machiavelli

Niccolo Machiavelli aldığı felsefi eğitim ve yönetim alanında üstlendiği görevler vasıtasıyla, mutlak monarşi ile yönetilen bir devletin yapısını yakinen analiz etme olanağına sahip olmuştur. "Tanıştığı Caesar Borgia'nın İtalyan birliğini kurma yolunda gerektiğinde ahlâk dışına da çıkarak her yola başvurması kendisini etkilemiş ardından kendi yönetsel ahlak sistemini, edindiği bu tecrübe ile 'Hükümdar' adlı kitabında ütopya haline getirmiştir".¹²

Kilise tarafından şeytanın sözleri olarak etiketlenen bu kitap aslında yazıldığı dönemin şartlarını göz önünde bulundurmaya gerekli kılmaktadır. Ortaçağ'da hem toplumsal hem siyasal hem de sosyolojik birtakım dönüşümlere tanık olan Machiavelli; Ortaçağı bilmek devleti bilmek; devleti bilmek her şeyi bilmektir düşüncesinden yola çıkarak kendi yönetsel ilkelerini ortaya koymuştur. Ancak en son düşünülmesi ve söylenmesi gerekeni ilk başta düşünmüş ve söylemiş olmasından dolayı da eleştirilmiştir.¹³ Machiavelli'ye göre her türlü gereklilik zamana ve koşullara göre değişmekte, yönetici de bu koşullara uyum sağlamak zorundadır. Esas nokta ise kamusal yararın gözetilmesidir. Bu sebeple insanların kötü doğalarını dizginlemek ve devletin güvenliğini sağlamak isteyen yöneticinin her eylemi ahlaki yargılamaların dışında bırakılmalıdır.¹⁴ Bu çalışmada katkı sağlayacak olan her aracın yasal ve ahlaki kabul edilmesi gerektiği görüşü Makyavelizm felsefesinin temel düşüncesini oluşturmaktadır.¹⁵ Etkili hükümetin menfaati için her şeye müsaade edilebileceğini ve siyasi hayat ile özel hayatın ahlaki etkinin kapsamı açısından farklı olduğunu savunarak etiğin siyasetten ayrıldığını vurgulamaktadır. Bu doktrine göre, şiddet gösteren ve özel müzakerelerde hileye başvuran bir politikacı, ahlaksız değil, normal davranıyor olarak kabul edilebilmektedir.¹⁶ Machiavelli'in bu yaklaşımı çokça eleştirilmes-

- 9 Fuat Biner, "Abdülcemil b. Mollâ Cemil ve Nasihatü'l-Mülûk Tercümesi Üzerine", FSM İlmî Araştırmalar İnsan ve Toplum Bilimleri Dergisi, Sayı:7, 2016, s.45.
- 10 Haluk Alkan, "Gazzâlî'de Otorite Kavramı", İslami Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:3, Cilt:2, 1995, s.121
- 11 Fahrettin Korkmaz, "Toplumsal Olaylar Karşısında Gazalî'nin Tutumu", İslami Araştırmalar Dergisi, Sayı:13, Cilt:(3-4), 2000, s. 492-494
- 12 Mehmet Emin Usta-Zülfü Demirtaş, "Farabi ve Makyavel'in Yönetim Anlayışları Bağlamında Yönetim Ahlakı", Bayburt Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Özel Sayı, 2013, s.1310-1311.
- 13 Müslüm Kayacı, "Tartışmalı Düşünür Machiavelli Hakkında Kısa Bir Değerlendirme", Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı:7, Cilt:14, 2017, s.223.
- 14 Berfu Boyraz, "Machiavelli'nin İnsan Doğası Düşüncesinin Siyaset Kuramına Etkisi", Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı:20, Cilt:1, 2020, s.106.
- 15 Richard Christie-Geis Florence, "Studies in Machiavellianism", New York Academic Press, 1970, s.13.
- 16 Peter Galie-Christopher Bopst, "Machiavelli & modern business: Realist Thought in Contemporary Corporate Leadership Manuals", Journal of Business Ethics, Sayı:65, Cilt:3, 2006, s.236.

Gazi

nin yanı sıra, Machiavelli adı, ahlaki ilkelere zıtlığı ile öyle kötü bir ün yapmıştır ki, kişinin makyavelist olarak anılması ciddi bir suçlama haline gelmiştir.¹⁷ Ancak her ne kadar eleştiri oklarının hedefi olsa da, asıl vurgulanılan nokta aslında bir hükümdarın ülkesinin birlik ve bütünlüğü, halkının güvenliği için hiçbir şeyden kaçınmaması gerektiğidir. O, buradan yola çıkarak hükümdarın en asil hedefinin, kendisine onur getirecek ve kendisini şöhrete kavuşturacak bir yönetim biçimi kurmak olduğunu belirtmektedir.¹⁸

Yöntem

Bu çalışmada Doğu ve Batı merkezli yaklaşımların yönetim alanına yaptıkları katkının ortaya çıkarılmasının yanı sıra her iki bakış açısının karşılaştırılması ve hem görüş birliği sağlanan hem de farklılaşan yönlerin tespit edilmesi amaçlanmaktadır. Bu doğrultuda çalışmada, araştırmacıya anlamları keşfetmeye yönelik imkânlar tanıyan¹⁹, algıların ve olayların bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik bir sürecin izlenmesine²⁰ olanak veren nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Metinler; bir şeyi bildirme, haberdar etme, açıklama ve açıklama sanatı olarak dile getirilen²¹ Hermenötik yaklaşımla ele alınmıştır. Bu yöntemle amaçlanan anlamanın, geçmiş ve geleceğin birbirlerine aracılık ettiği bir aktarım süreci ile gerçekleştirilmesidir.²² Nitel araştırmalarda temel amaç, veri analiz tekniği geçerli ve güvenilir olması için bulguların düzenlenme biçimini ve yorumlanmış şeklini birlikte okuyucuya sunacak bir süreç tanımlamaktır. Bu doğrultuda izlenecek süreç şekil 1'de sunulmaktadır.

Şekil 1: Veri Elde Etme ve Değerlendirme Süreci



Doküman analizi kapsamında araştırmacının temel dayanağı olarak ele alınan her iki eser de ilk etapta ayrı ayrı değerlendirmeye tabi tutularak, temel yaklaşımları keşfedilmeye çalışılmış, araştırmaya konu olan yönetsel olgulara ait ipuçlarının ortaya çıkarılması hedeflenmiştir. Araştırmacının amacı doğrultusunda

- 17 Quentin Skinner, *Düşüncenin Ustaları: Machiavelli*, (çev. C. Atilla), Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul 2002, s.11.
- 18 Ramazan Özdemir, "Zaman ve Mekân Bağlamında Karşılaştırmalı Bir Çalışma: Makyavel'in "Prens" i ve Kınalızâde'nin" Ahlâk-ı Alâ'si", *Electronic Turkish Studies*, Sayı:7, Cilt:3, 2012, s.1996.
- 19 John Creswell, *Araştırma deseni: Nitel, nicel ve karma yöntem yaklaşımları*, (çev. SB Demir), Eğiten Kitap, Ankara 2017, s.72.
- 20 Ali Yıldırım-Hasan Şimşek, *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, Seçkin Yayıncılık, Ankara 2008, s.58.
- 21 Sevrâ Fırıncioğulları, "Sosyal Bilimler Ve Hermeneutik Üzerine Kısa Bir Değerlendirme", *Sosyoloji Dergisi*, Sayı:33, 2016, s.42.
- 22 Ezgi Ece Çelik, "Gadamer'in Hermeneutik Ufku Ve Nietzsche'nin Perspektivizmi", *Felsefe ve Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı:15, 2013, s.139.

Gaz

Doğu ve Batı medeniyetlerinde yönetim/yönetici kavramlarına hangi anlamların yüklenildiği, ideal bir yönetim için hangi araçlara ihtiyaç duyulduğu ve insanın bu süreçteki kritik rolü tespit edilmeye çalışılmıştır. Elde edilen bulgular bir sonraki süreçte yapılması planlanan içerik analizinin kavramsal çerçevesine zemin hazırlarken, yönetim alanına yapılan özgün katkılara dair fikirlerin oluşmasına da imkân tanımıştır. İnceleme süreci, içerik analizinin gerçekleştirilmesi ile başlamaktadır. İçerik analizinde temelde yapılan işlem, birbirine benzeyen verileri araştırılan kümelerin desenlerini ve eğilimlerini ortaya çıkarma, bu kümelerin nasıl temsil edildiklerini değerlendirme ve literatür içeriğini gerçek dünyayla karşılaştırma gibi temalar çerçevesinde bir araya getirmek ve bunları okuyucunun anlayabileceği bir biçimde düzenleyerek yorumlamaktır.²³ İçerik analizi ile metnin kendisinde mevcut bulunan kelime veya ifadelerden başlayarak; araştırmacı tarafından verideki belirgin temalar ve gizli anlamlar ortaya çıkarılmaya çalışılır. Verilerin toplanması ile başlayan süreç, tümevarımsal bir yaklaşımla kodların elde edilmesiyle devam eder. Kodların kategori veya temalara dönüştürülmesinin ardından ilişkilerin, benzerliklerin veya uyumsuzlukların ortaya çıkarılması ile son bulur.²⁴ Bu kapsamda oluşturulan çerçeve ile verilerin küçük parçalara ayrılarak sınıflandırılması ve parçalar arasındaki ilişkilerin ortaya çıkarılarak tekrar bir bütün hale getirilmesi sağlanır. Tablo 1 ve Tablo 2’de içerik analiz sonucunda ulaşılan başlıklar gösterilmekte ve her iki düşünürü ait doğrudan cümlelerle bu kategoriler desteklenmektedir.

Sürecin bir sonraki adımında gerçekleştirilen karşılaştırmalı analiz ile belirli gruplar altında toplanan verilerin diğer verilerle olan zıtlıkları ve ortak yanları keşfedilmeye çalışılmıştır. Bu doğrultuda eserlere ait özgün yönlerin sergilenmesinin ardından, kavramsal çerçeve üzerinden kıyaslamaya tabi tutulan her iki eserde “Hangi konularda görüş birliği sağlanmaktadır?” ve “Hangi konularda görüş ayrılığı mevcuttur?” sorularının cevapları aranmıştır. Karşılaştırmalar sonucu elde edilen cevaplar, bir yandan Doğu ve Batı yaklaşımlı yönetim düşüncesinin yollarının kesiştiğini gösterirken; diğer yandan da bazı mevzularda net bir yol ayrımının olduğunu da ortaya koymaktadır. Elde edilen bulgulara, *Tartışma* başlığı altında yer verilmiştir.

Sürecin üçüncü ve son aşaması ortaya çıkarılan ilişkileri açıklamak yerine anlamak ve anlamlandırmak odaklı yaklaşımın sergilendiği yorumlama aşamasıdır. Yorumlama nitel araştırmaların araştırmacıya sunduğu bir avantaj olarak görülürken; anlama ilişkin bir kuram ya da modelin tümevarımsal olarak geliştirilmesine de olanak sağlamaktadır.²⁵ Bu süreçte gerçekleştirilen betimsel analiz; belirli bir durumun gerçeklerini, özelliklerini sistematik ve doğru bir şekilde tanımlayarak, yeni bir anlam keşfetme, neyin var olduğunu tanımlama, bilgileri kategorize etme yolu ile bir durumun doğal olarak ortaya çıktığı yönleri gözlemler ve belgeler.²⁶ Amaç olguları kendi bağlamları içerisinde, kişilerin olguları dene-

23 Haluk Geray, *Toplumsal Araştırmalarda Nicel ve Nitel Yöntemlere Giriş: İletişim Alanından Örneklerle*, Genesis Kitap, Ankara 2011, s. 153.

24 Bruce Berg-Howard Lune, *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, Eğitim Yayınevi, Konya 2015, s.383.

25 Creswell, a.g.e. s.8.

26 Helen Dulock, “Research Design: Descriptive Research,” *Journal of Pediatric Oncology Nursing*, Sayı:10, Cilt:4, 1993, s.154.

yimledikleri biçimde anlamaya çalışmaktadır. Dolayısıyla bulguların, gerçekleştirildiği ortamdan bağımsız değerlendirilemeyeceği gerçeğinden hareketle “ne, niçin oluyor?” sorusuna cevap aranır.²⁷

Gazali'nin Yönetim Olgusuna İlişkin Varsayımları

Metin okumaları sonucunda Gazali'nin, yönetim alanına 17 kategoride Gazali'nin özgün katkı sağladığı tespit edilmiştir. Özellikle yöneticilerin ve yardımcılarının; pozisyonlarının hassasiyeti ve mesuliyetleri sebebiyle sahip olmaları gereken nitelikler noktasında önemle durduğu görülmektedir. Diğer bir önem atfettiği husus ise, halka hizmet vermek adına görev alacak insanların seçimi, yönetilmesi ve denetimidir. Devletin başında bulunan hükümdarın en başta itaati sağlanması bunun için de adaletin ayırt etmeksizin her bir birey için eşit uygulanması gerektiği üzerinde duran Gazali, tek başına bir hükümdarın eksik kalacağını, yanında daima müşavere edebileceği, düşüncelerine her konuda başvurabileceği bilginlerin olması gerektiğini de vurgulamaktadır. Bütün bu eylemlere, icraatlara yol gösterecek olan pusulanın ise din olduğunu, daima ictihad üzere olunması gerektiğini hatta dine aykırı istekte bulunan yöneticiye itaat edilmemesi gerektiğinin altını önemle çizmektedir. Yapılan metin incelemeleri sonucunda tespit edilen ve Gazali'nin özgün yönünü ortaya koyan kategoriler ve bu kategorilerin oluşumuna kaynak teşkil eden bazı hüküm cümleleri Tablo 1'de sunulmaktadır.

Tablo 1: Gazali'nin Hüküm Cümleleri ve Kategoriler

Kategoriler	Hüküm Cümleleri
Yönetici	“...devletin emiri, Allah'ın gölgesi olarak nitelenir.” s.71
Yöneticinin Özellikleri	“...sağlam bir akla sahip olmayınca onun yönetiminden hayır beklenmez.” s.55 “Bütün saadetin başı akıldır.” s.56 “...işleri yumuşaklıkla ve şefkatle yürütmelisiniz.” s.63 “Şiddet ve sertlikten kaçınınız.” s.63 “Vakur ve hilm sahibi olmalı, aceleci ve hafif meşrep olmaktan çekinmelidir.” s.130 “Emir adil olmalı.” s.139
İletişim Yönetimi	“Kapınıza kadar gelerek çıkmanızı bekleyen ihtiyaç sahiplerini hakir görmekten sakınınız.” s.62 “Halkın işlerini başkalarına havale etmeden bizzat kendiniz görünüz.” s.62 “Emirle kolayca görüşme halkın kalbinde sevgi oluşturur.” s.41
İtibar	“Emir satranç, tavla vs. gibi oyunları oynamamalıdır. Çünkü bu çeşit oyunlar oynayanına çok kötü alışkanlıklar verir ve emiri halkın gözünden düşürür.” s.127 “İdarecilerden biri halkı bir afetle karşı karşıya bulduğu zaman bunu hemen devlet emirine bildirmelidir. Emir de gereken tedbiri alırsa itibarı artar.” s.147

27 Remzi Altunışık vd., Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, Sakarya Yayıncılık, Sakarya 2019, s.79.

Suç ve Ceza	<p><i>"Emir, başvezirinin yapmış olduğu her zulmü bildiği halde susarsa, gerçekte işlenen zulmü kendi yapmış olur."</i> s.55</p> <p><i>"Emir kötü sözlü ve kötü işlerle uğraşan kimseleri ülkesinden çıkartıp önem arz etmeyen sözlerinden kurtulmalı."</i> s.81</p> <p><i>"...anarşist ve bozguncu ruhtaki insanlar serbest bırakıldığı sürece ülkenin bütün işleri alt üst olur."</i> s.88</p> <p><i>"Suçlulara cezayı şahsi arzu ve kızgınlığını gidermek için değil onları ıslah etmek için vermeli."</i> s.133</p>
İnsan Kaynağı Seçim ve Yönetimi	<p><i>"Halk hakkında merhametli olan kimseleri devlet işlerinde çalıştırmalı, bu karakterde olmayanları devlet işlerinden uzaklaştırmalıdır."</i> s.55</p> <p><i>"Halkın üzerine hassasiyetle eğilmeyen, merhamet ve şefkatten uzak, devletin şerefini korumayan kimseleri vali olarak göndermekten sakınınız."</i> s.61</p> <p><i>"Emir başvekillik mevkiini ve memleketin diğer idari işlerini ehil olmayan insanlara teslim etmemelidir."</i> s.81</p> <p><i>"Emir arzın imarını zulümsüz yapmaya, öşür almak için gönderilecek olan tahsildarların dindar olmalarına dikkat etmelidir."</i> s.97</p>
Denetimin Gerekliliği	<p><i>"...bakanlarını denemeli ve tabiatında bozgunculuk bulunanları tanımalıdır."</i> s.55</p> <p><i>"Halkın durumunu tetkik edecek ve emirin tutumunu halkın dilinden duyacak bir müfettişler grubu meydana getirilmelidir."</i> s.65</p> <p><i>"Emir uyanık olmalı, müfettişler göndererek valilerin davranış ve tutumlarını kontrol etmeli."</i> s.133</p>
Sorumluluk Bilinci	<p><i>"Lider olan kimsenin üzerine en başta gerekli olan bu rütbe ve mevkie layık olup olmadığını ve bu büyük işin sevap ve günahının da ona göre olacağını hatırlından çıkarmamasıdır."</i> s.41</p> <p><i>"Bu görevi hakkıyla yerine getiren sonsuz bir saadete kavuşur, böyle yapmayan en büyük bedbahtlığa uğrar."</i> s.41</p>
İtaat Sağlama	<p><i>"...emirlerden bir sürü yakışsız şey görmedikçe ona muhalefet göstermezler."</i> s.114</p> <p><i>"Otoritesini halka kabul ettirmeli."</i> s.133</p>
Başkalarının Fikrine Başvurma	<p><i>"...bilinleri huzurunda eksik etmeyip, onların kurtarıcı öğütlerini almalı, bilgileriyle amil olmayan âlimlerden kaçmalıdır."</i> s. 48</p> <p><i>"Emir başkasının hakkı öğüdünü dinlemeli ve karşılaştığı her bilginden kendisini uyarmalarını istemeli."</i> s.54</p> <p><i>"Emir yapacağı işleri başvezirle görüşüyor ve bilgili kimseleri yanından uzaklaştırmıyorsa akıllı ve işlere vakıf olan biridir."</i> s.114</p> <p><i>"Emir müşavere etmeksizin işe başlamamalıdır."</i> s.130</p> <p><i>"Emir vekilleriyle istişarede bulunacak olursa, onları teker teker dinlemeli, ayrı ayrı görüşlerini almalıdır."</i> s.148</p>
Ehil Kişilere İstihdam	<p><i>"Emir akıllı, sanatkâr ve marifetli kimseleri kendine yaklaştırıp memleket imar etmeli."</i> s.81</p>
Başarının Ödüllendirilmesi	<p><i>"...korkusuzca harp eden askerlerini kendisine yaklaştırmalı ve onu diğer askerlerin önünde mükâfatlandırmalıdır."</i> s.153</p>

Gazi

Olaylar Karşısındaki Tutum	<i>"Siz kendi zulmünüzden sorulacağınız gibi onların işledikleri zulümlerden de sorulacaksınız."s.54</i> <i>"Size bildirilen bir meselenin uhdesinden gelemeyip göz yumarsanız, bu kadar basit bir şey birkaç gün geçtikten sonra, büyük bir bela olur ki..." s.61</i> <i>"Kendiniz için istemediğinizi halkınız içinde uygun karşılamayınız."s.62</i>
Yönetici Adaletinin Yansıması	<i>"Emir halk arasında zulüm ve işkenceyi kaldırır, onlara adil davranırsa toprağında hüküm ferman olur ve bütün düşmanlarına galebe çalar."s.72</i> <i>"Adalet emirin kalesidir."s.97</i> <i>"Emir çocuklarının haksız olarak halktan bir şey almalarına razı olmamalıdır."s.128</i>
Refikte Aranan Özellikler	<i>"Başvezir, emirin icraatında yardımcı olmalı ve politikasını desteklemelidir."s.114</i> <i>"Başvezirin dindar sözünde doğru ahlakından emin ve halk işlerinde basiretle hareket eden biri olması şart koşulmuştur."s.117</i> <i>"Başvezir insanlara karşı merhametli olmalı."s.119</i> <i>"Başvezir vakarlı olmalıdır."s.120</i> <i>"Başvezir dürüst biri olursa emir de böyle bir karaktere sahip olur."s.120</i>
Hazinenin İdaresi	<i>"Emir geçimini devlet hazinesinden karşılanmamalı, israfa sebep olacak işlerden tamamen kaçınmalıdır."s.74</i> <i>"Adil emir devlet hazinesini şahsi işlerinde kullanmaktan sakınır ve kendini korur."s.105</i> <i>"...bir kütükle karşı karşıya bulunduğu zaman devlet hazinesinden muhtaç olanlara yardım edip onları kurtarmalıdır." s.147</i>
Yönetimde Dinin Yeri	<i>"Emir! İslam'a uyarak halkın bütünüünün sizden razı olmasına çalışmalısınız."s.64</i> <i>"Emir hiç kimseden şer'e aykırı istekte bulunmamalıdır."s.65</i> <i>"Emir faaliyetlerinde içtihad üzere olmalıdır."s.130</i>

Kaynak: Gazali (2020). Mülkün Sultanlarına... Nasihatü'l-Müluk. İstanbul: Büyüyenay Yayınları.

Machiavelli'in Yönetim Olgusuna İlişkin Varsayımları

Yapılan metin okumaları sonucunda, yönetim alanına 14 kategoride, Machiavelli'in özgün katkı sağladığı tespit edilmiştir. Eserin yazıldığı tarih de dikkate alındığında, Machiavelli'in bir yöneticinin özellikle sahip olması gereken en temel yeteneğin yönetebilmenin yanı sıra savaşılabilmeyen de olduğunu vurgulamasının nedeni daha net anlaşılmaktadır. Savaşların hâkim olduğu, var olma mücadelesinin verildiği bir ortamda merhametin gerekli olduğunun ancak; yöneticinin kimi zaman zalimce, kim zaman da merhametsizce hareket etmesinin mecburi istikamet olduğunun da altını önemle çizmektedir. Machiavelli yardımcılara, bakanlarına danışmanın gerekliliğini vurgularken, diğer yandan da gücü paylaşmanın zayıflık getireceğine dikkat çekerek; danışılan konular, danışılan kişilerde dahi sadece yöneticinin koyduğu sınırlar çerçevesinde gerçekleşmesi şartını koşmaktadır. Otorite sağlamak, halktan itaat beklemek adına bütün zayıf niteliklerden arınmak gerektiğini, cömertliğin de zayıflığa yol açan bir

Gazi

Akademik
Bakış

181

Cilt 15
Sayı 29
Kış 2021

özellik olduğunu ısrarla vurgulayan Machiavelli, eksik yanları olsa bile yöneticinin bu yanları yokmuşçasına davranmasını pozisyonun getirdiği sorumluluğun bir yansıması olarak değerlendirmektedir. Metin incelemeleri sonucunda tespit edilen ve Machiavelli'in özgün yönünü ortaya koyan kategoriler ve bu kategorilere kaynak teşkil eden bazı hüküm cümleleri Tablo 2'de sunulmaktadır.

Tablo 2: Machiavelli'in Hüküm Cümleleri, Kategoriler

Kategoriler	Hüküm Cümleleri
Yöneticinin Özellikleri	<p>"...yönetebilen, cesur, zorluklardan yılmayan ve yapılması gerekenleri yapmaktan kaçınmayan insanları etkisi altına alıp onları da peşinden sürükleyebilen bir hükümdar..." s.57</p> <p>"Bir hükümdar mutlaka savaş bilgisine sahip olmalı, savaşın kurallarını ve ordu düzenini iyice öğrenmelidir." s.88</p> <p>"Komuta eden birine en uygun sanat, savaş sanatıdır." s.88</p> <p>"Tahtını korumak isteyen bir hükümdarın kötü olmayı öğrenmesi ve gerektiğinde de bu bilgiyi hayata geçirebilmesi önemlidir." s.93</p> <p>"Her hükümdar zalimliği ile değil merhametiyle anılmaya çalışmalıdır." s.99</p> <p>"Merhametli, sadık, yardımsever, dindar görünebilirsiniz, gerektiği zamanda tam tersini yapabilmelisiniz" s.107</p> <p>"Hüküm verme konusunda da kararlı ve acımasız olmalıdır." s.110</p>
İletişim Yönetimi	<p>"Olayın geçtiği yerde bulunduğunuzda sorunların ortaya çıkışını görebilir ve çabucak düzeltebilirsiniz, hem de tebaanız sorunlarını doğrudan doğruya hükümdarlarına iletebildikleri için memnun olurlar." s.14</p> <p>"Hükümdar halkla yaşamaya ve uzlaşmaya mecburdur." s.61</p> <p>"Hükümdar halk ile dostluğunu korumalıdır." s.62</p> <p>Bilge hükümdarlarca yönetilen devletlerde halkın ihtiyaçlarını ve isteklerini tatmin etmeye büyük özen gösterirler." s.113</p>
İtibar Elde Etme	<p>"...zalimlikleri iyi düşünmeli ve hepsini bir seferde yapmalıdır ki, onları her gün yinelemek zorunda kalmasin, adamlarının güvenini ve kalplerini kazansın." s. 57</p> <p>"İnsanlar kötülük bekledikleri birinden iyilik görürlerse kendilerini bu kişiye karşı daha fazla bağlılık göstermek zorunda hissedeceklerdir." s.62</p> <p>"Cömertlik yaparak itibar kazanmaya çalışmak size zarar verecektir." s.95</p> <p>"...cimri olarak anılmaktan rahatsızlık duymamalıdır. Zira bu ona saltanat kazandıracak bir zaafıdır." s.97</p> <p>"Bir hükümdar ordusunun başındayken ve komutası altında çok sayıda asker varken, zalim olarak nitelenmekten çekinmemelidir." s.102</p>
Suç ve Ceza	<p>"yönetici pozisyonunu koruma kararlılığıyla, isyancıları cezalandırmakta, şüphelileri belirlemede daha az tereddüt gösterir." s.12</p> <p>"...ceza hafif olursa, adam senden intikamını alır, ama ağır bir ceza verersen artık başını kaldıramaz." s.15</p> <p>"Komploları önlemenin başka bir yolu da eylemleri sert bir şekilde cezalandırmaktır." s.112</p>

Görsel

Pozisyonun Getirdiği Yükümlülükler	<p>“...en kötü şey halkın onu yalnız bırakmasıdır.” s.61 “Hükümdarlar silahlar yerine lüks şeylere ilgi gösterirlerse devletlerini kaybederler.” s. 88 “...çünkü iktidarda kalabilmek için ihtiyacınız olan grup bozulmuşsa onları memnun etmek için siz de onların tabiatına uymak zorunda kalırsınız.” s.117</p>
İtaat Sağlama	<p>“Halk kendine düşman olduğu zaman hükümdar asla güvende olmayacaktır çünkü halkın sayısı fazladır.” s. 61 “Bir hükümdar tebaasının birlik ve sadakatini sağlamak için gerektiğinde zalimce davranmaktan kaçınmalıdır.” s.100</p>
Başkalarının Fikrine Başvurma	<p>“...kendisini istedikleri gibi eleştirebilme izni vermeli ancak bunu sadece kendisinin onlara sorduğu konularla sınırlandırmalıdır.” s.142 “Onlarla her şeyi konuşmalı ve görüşlerini almalı, kararları ise ondan sonra vermelidir.” s.142 “Onları kendisiyle açık ve dürüst bir şekilde konuşmaları için cesaretlendirmeli...” s.142 “Bu kişiler dışında kimsenin tavsiyesini dinlememeli.” s.142 “Kendisi sormadıkça başkalarının ona tavsiyelerde bulunmasına izin verilmemeli...” s 143</p>
Belirsiz Koşullara Karşı Hazır Olma	<p>“Ölçü hükümdarlık bir saldırıya uğradığında düşmana karşı koyabileceği bir ordu meydan getirmek için gereken adamının ve parasının olup olmayışıdır.” s. 66 “...ava gitmeli ve bu şekilde vücudunu zorluklara alıştırmamanın yanı sıra arazi yapısını da tanımalı, dağların nasıl yükseldiğini, vadileri nerelere açıldığını, ovaların nasıl uzandığını öğrenmeli, nehirlerin ve bataklıkların yapısına dikkat etmelidir.” s.89 “Düşmanı bulmak, karargâh yeri seçmek, orduları yönetip savaş düzenine sokmak ve şehirleri kuşatmak için savaş yapılacak arazinin özelliklerini bilmek şarttır.” s.90 “Bilge bir hükümdar zor durumda ihtiyaç duyacağı bilgi ve tecrübeyi barış zamanında edinmeye bakmalıdır.” s.91</p>
Başarının Ödüllendirilmesi	<p>“Akıllı bir hükümdar yeteneği takdir etmeli...” s.136 “Hükümdar ülkenin gelişmesine katkıda bulunabilecek fikirler geliştiren insanlar için de ödüller hazırlamalıdır.” s.137 “...bakanı onurlandırmalı, ödül ve sorumlulukları onunla paylaşarak onda bir sorumluluk duygusu yaratmalıdır.” s 140</p>
Olaylar Karşısındaki Tutum	<p>“Tehlike uzaktayken tedbir almak daha kolaydır, ortaya çıkıncaya kadar beklerseniz hastalık tedavi edilemez hale gelir.” s. 17 “Bir hükümdar huzurlu günlerde güvendiği şeylere tehlikeli günlerde güvenemez.” s.64 “Mümkünse iyilikten ayrılmamalı, ancak zorunluluklar gerektirdiğinde nasıl şeytanlaşacağını da bilmelidir.” s.107 “Kimseye açık vermemelisiniz. Aksi takdirde onlara size zarar verebilmek için bir fırsat sağlamış olursunuz.” s. 111</p>

Gazi

Akademik
Bakış

183

Cilt 15
Sayı 29
Kış 2021

Refikte Aranılan Özellikler	<i>"Bakanların iyi veya kötü olması hükümdarın basiretli bir seçim yapmasına veya yapmamasına bağlıdır." s.138 "Bakanları yetenekli ve sadıksalar, o zaman hükümdarın da yeteneği takdir etmesini ve yanındakilerin sadakatini kazanmasını bilen bilge biri olduğu düşünülür."s.138</i>
Yardımcıların Mesuliyeti	<i>"...yardımcı asla kendini düşünmemeli, daima hükümdarını ve onun çıkarlarını düşünmelidir."s.139 "Bakanın sizden çok kendi çıkarlarını gözettiğini görürseniz asla iyi bir bakan olamaz ve siz de ona asla güvenemezsiniz."s. 139</i>
Gücün Tek Elde Toplanması	<i>"Başkasının güçlenmesine neden olan kaybeder..."s. 23 "Hükümdar yüksek memurlar aracılığıyla ülkeyi yönetirse konumu zayıflar ve tehlikeye açık hale gelir."s.64</i>
Gücün Etkin Kullanımı	<i>"Güçlülüklerle mücadele etmek ve tehlikelerle yüzleşmek zorunda kalan insanların, yetenekleriyle bunların üstesinden gelmesi şarttır."s. 37 "Birinin güç elde etmek uğruna kendi vatandaşlarını öldürmesi, merhametsizce ve de dine aykırı davranışı ahlaka uygun şeyler değildir. Bu tarz yöntemlerle bir insan güç kazanabilir ancak zafer kazanamaz."s.53</i>

Kaynak: Machiavelli, N. (2019). Hükümdar. İstanbul: Ren Kitap.

Tartışma ve Değerlendirme

Bu aşamada, Tablo 1 ve 2'de özgün yönleri verilen Doğu'yu temsilen Gazali'nin ve Batı'yı temsilen Machiavelli'in yönetim olgusuna ilişkin bakış açıları hem kategorik hem de içerik açısından karşılaştırılarak, her iki yaklaşım arasında ittifadın sağlanıp sağlanamayacağına dair görüşler açıklanmaktadır. Bunlardan ilki ve en fazla önem atfedilen konu yöneticinin özellikleridir. Her iki düşünürün de bu konuya dair kategorik anlamda görüş birliği sağladığı ve çok sayıda özellik belirttikleri gözlemlenmiştir. Savaşçı, cömert, doğru ve etkili karar alabilen, dürüst, lider, akıllı, sadık, basiretli, adil, cesur vb. Ancak konunun mesuliyetinin büyük olması, insanlara hükmedebilmenin ve beraber yol alabilmenin çok daha spesifik bir vasıf gerektirdiği görülmektedir. Bu noktada dikkat çeken ve kategorik açıdan görüş birliği sağlansa da içerik açısından ayrı düşünülen nokta merhamet konusudur. Gazali tarafından yöneticinin hiçbir surette merhametten ayrılması gerektiği; bütün işlerinde ve kararlarında, halka muamelesinde merhametten yana olması ve halkı tarafından mümkün mertebe bu şekilde anılması gerekliliği vurgulanmaktayken Machiavelli bu konuya bir şart koşturmuştur: Evet yönetici merhametiyle anılmalıdır. Ancak yeri geldiğinde de kötü olmayı, sert davranmayı da bilmelidir. Hatta vaziyet, sahip olduğu o büyük konumu korumak olduğunda zalim olarak anılmaktan dahi çekinmemelidir. Gazali mutlak surette şiddet ve sertlikten kaçınılması gerektiğinin üzerinde dururken, yardımcılarından da aynı şekil muamelede bulunmalarını beklemektedir. Machiavelli ise koşullar doğrultusunda her ikisine de başvurulabileceğini dile getirmekte, bu kadar kötü-lüğün hakim olduğu bir dünyada sadece merhamet ve iyilik ile ayakta kalmanın imkansız, nihayetinde kişiyi yok oluşturan sürükleyecek bir yaklaşım olduğunu vurgulamaktadır. Devletin ve halkın bekası, dirlik ve düzenin sağlanması için gerekli koşul zalimlikse zalim olunabilir. Sınırı aşmadan birkaç örnekle sunulan zalimlik,

bir daha herhangi bir bozgunculuğun ortaya çıkmasını engelleyecek, düzensizlik, yağma, kan dökme gibi toplumun bütününün zarar görmesinin önüne geçecek bir zorunluluk olarak görülmektedir. Ayrıca yöneticinin sahip olması gereken özellikler noktasında savaş ve komuta yeteneğinin üzerinde ısrarla duran Machiavelli, emrinde bulunan çok sayıda askeri komuta edebilmenin merhametten uzaklaşmayı gerektirdiğini, başka türlü sünen orduyu bir arada tutmaya yetmeyeceğini de dile getirmekte, acımasız olmayı zayıf olmaya tercih etmektedir. Düşmanlık meselesinde ise hem kategorik hem de içerik açısından ayrı düşüldüğü görülmektedir. Gazali hükümdarın kalbinde asla kötülüğe ve düşmanlığa yer olmadığını anlatır. Adaleti sağlaması, olaylar karşısında gösterdiği tepki, aldığı anlık kararlar kalpte yer alan herhangi bir düşmanlığın gölgesinde kalmamalıdır. Machiavelli ise tam tersi bir görüşle, bir yöneticinin kişiler hakkındaki düşüncelerini ve hissettiklerini dile getirme noktasında tam bir netlik içerisinde olması gerektiğini vurgular. Kime dost kime düşman çekinmeden bunu ortaya koymalı ve diğerlerince bu durumun net bir şekilde farkına varılması sağlanmalıdır. Bir diğer kategorik açıdan görüş birliği sağlanmış olsa da içerik açısından ayrı düşünülen husus, adalet konusudur. Her iki bakış açısında da suçluların cezalandırılması gerektiği üzerinde durulmaktadır. Nasıl ki başarı karşılıksız bırakılmamalıysa, suç teşkil eden herhangi bir durum da cezasız bırakılmamalı, olayın büyüklüğü veya küçüklüğü dikkate alınmaksızın geciktirilmeden çok daha büyük sonuçlara sebep olmaması adına adımlar atılmalıdır. Ancak cezanın uygulanış tarzında farklı yaklaşımlar sergilendiği görülmektedir. Gazali, düşmanlıktan uzak bir yaklaşımın benimsenmesi gerektiğine dair görüşlerini adalet kavramı ile ilişkilendirmekte, suçluların cezalandırılması noktasında kişisel çıkarlardan uzaklaşmasını, hükümdarın kalbinde düşmanlık olması durumunda şahsi kızgınlık ve nefretin verilen cezanın önüne geçebileceğini ve böylece adalet terazisinin şaşabileceğini vurgulamaktadır. Machiavelli ise farklı bir bakış açısıyla verilecek cezanın büyüklüğüne ve etkisine dikkat çekmektedir. Küçük ve etkisiz cezaların verilmesi, ceza alan kişinin beslediği intikam duygusuna engel teşkil etmeyeceğini, işlenen suçun bir daha tekrarlanmaması, hükümdar için herhangi bir tehlikeye oluşturmaması, halkın huzurunu, dirlik ve düzeni bir daha bozmaması adına büyük ve etkili cezalara ihtiyaç olduğunu düşünmektedir. Ayrıca cezanın büyüklüğü aynı zamanda diğer suçta meyilli kişiler için de bir uyarıcı görevi görecektir, caydırıcı birtakım etkiler sunacaktır.

İletişim yönetimi ve itaat sağlama konularında sergilenen yaklaşımlar değerlendirildiğinde de kategorik açıdan benzerliğin yakalanmasına rağmen içerik açısından da ayrı düşüldüğü görülmektedir. Her iki düşünür tarafından da bizzat yöneticinin müdahalesinin ve halkla yakın iletişiminin önemi vurgulanmaktadır. Halkın yöneticisiyle kurduğu birebir diyalog, olayların geçtiği yerde varlığıyla bulunması, kapısına gelerek yardım talebinde bulunanları boş çevirmemesi halkın kalbinde yer etmesine ve onların desteği ile yol almasına olanak tanıyacak koşullardır. Yöneticinin o konumda olması, o konumda varlığını sürdürebilmesi için halkı ile uzlaşması ve güç birliği oluşturması gerektiği üzerinde önemle durulmaktadır. Halkın desteğini arkasına alan bir yönetici dirlik ve düzeni sağlamanın yanı sıra düşmanlarına da galip gelebilecektir. Bu noktada Machiavelli tarafından bir şart koşulmaktadır. Mevcut koşullar neyi gerektiriyorsa yönetici ona uyum sağlamakla yükümlüdür. Hem devletin hem halkın bekası ve huzuru

Gazi

Akademik
Bakış

185

Cilt 15
Sayı 29
Kış 2021

için itaat sağlanmalı ve otorite kurulmalıdır. İtaat ya halkla kurulan sağlam ve etkili bir iletişim sonucu kendiliğinden ya da yöneticinin zalim olarak anılmasına zemin hazırlayacak dahi olsa da zor kullanma ile sağlanacaktır. İtaati sağlayama, emirlerinin karşılık bulmaması ise yöneticinin halkına gösterdiği muamelede saklıdır. Yöneticisinden yakışsız, adaletsiz bir yaklaşım görmeyen halk itaatte de kusur etmeyecektir. Başkalarının fikirlerine başvurma konusunda dile getirilen düşünceler incelendiğinde de kategorik açıdan görüş birliğinin yakalanmış olmasına rağmen içerik açısından ayrı düşüldüğü görülmektedir. Her iki bakış açısında da yöneticinin yanında daima danışabileceği, fikirlerini alabileceği birilerinin bulunması gerekliliği hassasiyetle vurgulanmaktadır. Tek bir insanın her konuda her alanda uzmanlık sağlaması, bilgi sahibi olmasının imkânsızlığının yanı sıra; tek başına alınan kararların mesuliyeti ile danışılarak alınan kararların mesuliyetinin farklılık arz etmesi; kimi zaman can alıcı noktaları tespit edememe, ayrıntıları kaçırma, ipuçlarının farkına varamama, farklı görüşlere ihtiyaç duyma gibi koşullar yöneticilerin yanlarında daima görüşlerine başvurabilecekleri bilgin kişileri bulundurmalarını gerekli kılmaktadır. Gazali her daim her konuda çıkmaza düşülen her anda bir başkasının düşüncesine başvurulabileceğini vurgularken; Machiavelli bu noktada bir sınırlama getirmekte sadece yöneticinin izin verdiği anda ve konuda görüş bildirilebileceğini dile getirmektedir.

Olaylar karşısında alınacak pozisyona dair görüşler değerlendirildiğinde hem kategorik hem de içerik açısından ortak bir noktada bulunduğu görülmektedir. Başarının ve emeklerin karşılıksız bırakılmaması, ödüllendirmenin yapılması gerektiği yönünde ortak görüş bildirilmiştir. İnsanlar desteklenmek, takdir edilmek isterler. Bunun yanı sıra vatanın huzuru ve kalkınabilmesi adına yöneticiler haricinde her bir bireyin de elini taşın altına koyması beklenmektedir. İşte bu noktada yöneticisi tarafından mükâfatlandırılma kişiyi perçinleyecek yaklaşım olarak sunulmaktadır. Diğer yandan küçük problemlerin büyüüp daha büyük problemlere yol açmadan önce meselelerin çözülmesi gerekliliği, kişinin kendisi için istemediği bir şeyi başkası için de istememesi, geçmişteki yöneticilerin hayatlarından ders çıkarılması gerektiği gibi mevzular üzerinde durulmaktadır. Her işin bir zamanının olduğunu vurgulayan düşünürler, iş işten geçtikten sonra önlem almanın bir çözüm getirmeyeceği noktasında görüş birliği sağlamaktadır. Bütün bu mevzulara ek olarak her iki yaklaşımda da geçmişte aynı yollardan geçmiş, benzer tecrübelere sahip kişilerin yollarının takip edilmesi ve tarihten ders çıkarılması gerekliliği üzerinde durulmaktadır. Geçmiş yöneticilerin deneyimleri, başarıları ve hatta başarısızlıkları, kişilere yollarında ışık tutmaya devam edecektir.

Yardımcıda aranan özelliklerle ilgili de hem kategorik hem de içerik açısından görüş birliği sağlandığı görülmekte; her iki yaklaşımda da yardımcıların yöneticilerin birer yansıması olduğu vurgulanmaktadır. Yardımcılar yöneticilerin adeta eli kolu gibidir, onların temsilcileridir, yöneticinin emirleri ve kararları doğrultusunda hareket etmesi için görevlendirilen kişilerdir. Yöneticilerin de olduğu gibi onların da mesuliyetleri vardır. Görevlerini ifa ederken tıpkı bir ayna gibi, yöneticilerinin politikalarını yansıtmaları, hiçbir vakit kendi çıkarları doğrultusunda hareket etmemeleri beklenmektedir.

Görüş

Akademik
Bakış

186

Cilt 15
Sayı 29
Kış 2021

Yöneticilik yaklaşımları ele alındığında yöneticinin aynı zamanda liderlik rolünü üstlendiğinin vurgulanması kategorik açıdan görüş birliğini ortaya koyarken; içerik açısından her iki düşünürün de farklı yaklaşımları olduğu görülmektedir. Gazali'ye göre üstlenilen görev onları doğru hareket etmeye yönlendirmekte hatta zorlamaktadır da. Rol model olması, hareketleriyle örnek teşkil etmesi sebebiyle; yöneticinin faaliyetlerinde gösterdiği adalet ve doğruluk halkına da sirayet edecek, dürüst bir duruş sergileyen yöneticinin halkı da dürüst olacaktır. Nihayetinde yönetici halkı temsil etmekte, halk da yöneticisinin izinden gitmektedir. Machiavelli ise konuya farklı bir açıdan yaklaşarak tam tersi bir durumdan bahsetmekte; halktaki olumsuz davranışların yöneticiye zemin oluşturduğunu dile getirerek sözünde durmayan halk karşısında yöneticinin de sözünde durmayabileceğini ifade etmektedir. Machiavelli'in odak noktası devleti elinde tutmak, tahtı korumaktır. Bu amaç uğruna da bazı davranışlardan fedakârlık edilebileceğinden, kimi zamanda güvenlik ve esenlik uğruna kötü davranışların da mazur görülebileceğinden bahsederken, çok daha büyük bir felaketi önlemek adına bu tarz davranışları gereklilik olarak görmektedir.

Her iki düşünür tarafından üzerinde önemle durulan cömertlik mevzusunda içerik açısından görüş birliğinin sağlanamamasının yanı sıra kategorik açıdan da net bir ayırım olduğu görülmektedir. Bir tarafta cömertliğin getirileri vurgulanmaktayken; diğer tarafta cömertliğin yol açtığı zayıflık üzerinde durulmaktadır. Gazali'ye göre yönetici cömert olmalıdır; cömertlik kendisine övgüyü getirecek, halkın gözünde takdir kazandıracaktır. Tam tersi cimrilik gösteren bir yöneticinin yerilmeyi de göze alması gerekmektedir. Buna karşılık olarak Machiavelli ise, cömertliği bir zayıflık ve kayıp olarak açıklamaktadır. Devletin başındaki yönetici kendisini zayıflığa düşürecek hiçbir duruma göz yummamalıdır. Cömertliğin itibar kazandırmak şöyle dursun, kişiye zarar getirecek bir özellik olduğunu dile getiren Machiavelli, yerinde ve ölçülü olarak yapıldığında dahi bu hareketin halk tarafından cömertlik olarak nitelendirilmeyeceğini ve nihayetinde yöneticinin cimri olarak anılmaktan kurtulamayacağını vurgular. O halde bu yol kendisine her halükarda zarar vereceğinden cimri olarak anılmak çok da mühim bir mevzu olarak görülmemektedir. Bütün bu koşullara ek olarak yoksul düşmekten korunmanın ve bu doğrultuda halkı soymak zorunda kalmamanın şartıdır da cimrilik. Çünkü yönetici cömert davrandıkça elindeki imkânlar azalacak, son bulacak ve yardıma muhtaç bir hale gelecektir. Son olarak devlet hazinesinin kullanılması hakkında da iki ayrı görüş ortaya konmaktadır. Gazali cömertliği vurgulamanın yanı sıra, devlet hazinesinin israfa sebep olacak şekilde kullanılmasından kesinlikle kaçınılması gerektiğini dile getirir. Halkın bir ihtiyacını karşılamada geri kalmamalı ancak gereksiz, yarar getirmeyecek uygulamalardan da uzak durmalıdır. Yöneticinin kendi geçimini bu hazineden karşılaması da mümkün değildir; çünkü hazine kişiye değil devlete aittir. Machiavelli ise yöneticinin makamının bir ağırlığı olduğunu vurgular. Bunun içinse yılın belli zamanlarında halk için eğlenceler düzenlemek suretiyle yüceliğini, iyiliğini ve cömertliğini göstererek halkı hem eğlendirmeli hem de meşgul etmelidir.

Sonuç

Literatürde çeşitlilik ve objektifliğin oluşumuna katkı sağlama noktasında farklı kültürlerle ait bakış açılarının incelenmeye, açıklanmaya ve karşılaştırılmaya ça-

Gaz

Akademik
Bakış

187

Cilt 15
Sayı 29
Kış 2021

Işıldığı bu araştırmada; Nasihatü'l-Mülûk ve Hükümdar isimli eserler kapsamlı bir değerlendirme sürecinden geçirilmiş, Doğu ve Batı tarzı yönetim olmak üzere iki ucu temsil eden düşünürlerin yönetsel alandaki özgün yönleri tespit edilmiş, bu iki farklı yaklaşım üzerinden uyumun yakalandığı ve farklılığın olduğu hususlar ortaya çıkarılarak her iki yaklaşım arasında ittifadın sağlanıp sağlanmadığı noktasında yönlendirici nitelikte birtakım sonuçlar elde edilmiştir. Hiçbir olgu onu deneyimleyen kişinin görüşlerinden ve vücut bulduğu koşullardan bağımsız düşünülemez olduğundan dolayı, her iki düşünürün de sundukları rota kendi inançları ve dönem koşulları dikkate alınarak yorumlanmıştır. Örneğin Gazali sahip olduğu inanç doğrultusunda yöneticiye büyük bir önem atfederek onu "Allah'ın gölgesi" olarak nitelendirirken; Machiavelli ise yaşadığı dönemdeki savaşların, kaos ortamının yönlendirici dinamikleri nedeniyle yöneticiyi savaş sanatına hakim, özel bir komutan olarak nitelendirmektedir.

Doğu'yu temsilen incelenen Gazali'nin, ele aldığı Nasihatü'l-Mülûk eserinde genel itibarıyla dini bir bakış açısıyla yol aldığı; sunduğu tavsiyeler ve çözümleri kutsal metinden ayetler ve hadislerle destekleyerek eserini sağlam bir temel üzerine inşa ettiği görülmektedir. Bu doğrultuda yöneticiye yöneltilen ilk tavsiye Allah'ın emir ve yasaklarına uymaktır. Faaliyetlerinde, aldığı kararlarında, halkına karşı muamelesinde uyması gereken koşullar dini esaslara göre şekillenmektedir. Çünkü attığı her adımda yönetici Allah'a karşı sorumlu tutulmuştur. Yöneticiye atfedilen bu anlamın onu diğerlerinden üstün bir konuma taşıdığı görülürken, konunun mesuliyetinin büyük olması sebebiyle yanlış bir davranışın sonuçlarının da büyük olacağından bahsedilmektedir. Görevini hakkıyla yerine getireni ebedi bir mutluluk beklerken; tam tersi bir durum kişinin sonsuz bir bedbahtlığa uğramasıyla son bulacaktır.

Sahip olunan hassas konum, yöneticiye yüklenen özel misyon dolayısıyla yöneticilerin özellikleri üzerinde önemle durulmakta, anahtar kelime olarak ise karşımıza "ölçülülük" kavramı çıkmaktadır. Yöneticide bulunan özellikler, verilen cezalar, ödüllendirme, itaat sağlama, iletişim, insan kaynağı yönetimi, alınan kararlar, halka karşı nasıl davranılması gerektiği gibi yönetsel uygulamaların her birinde daima ölçünün yakalanması, ölçünün kaçırılmaması tavsiye edilmektedir. Örneğin, mevkie layık olmak adına bir yöneticiden beklenen dirlik ve düzenin sağlanabilmesi adına yönetsel adaletin gerçekleştirilmesidir. Bu doğrultuda adalet hükümdarın kalesi olarak nitelendirilmektedir. Herhangi bir bozgunculuk, işlenen suç karşısında ise sorumlular hak ettikleri cezaya müsamaha gösterilmeden çarptırılmalıdırlar. Yöneticiye bildirilen bir meselenin dikkate alınmaması, göz yumulması -belki küçük bir olay olsa dahi- ileride başka suçların da önünü açacak, başka belalara neden olabilecektir. Hem ibret alınması noktasında hem de hükümdarın yardımcılarını örnek teşkil etmesi noktasında ihtiyaç duyulan yaklaşım adaletin yerini bulmasıdır. O halde başarılı bir yönetimin temel koşulu; davranışsal adaletin hiçbir ayırım gözetmeksizin, konumuna, zenginliğine, fakirliğine bakılmaksızın herkes için aynı şekilde uygulanmasının sağlanmasıdır. Bu noktada ölçülülük, gereğinden fazla merhamet gösterilmesinin önüne geçerken aşırı cezalandırmayı da engelleyici bir yönetsel mekanizmanın oluşmasını sağlamaktadır.

Görüş

Akademik
Bakış

188

Cilt 15
Sayı 29
Kış 2021

Diğer taraftan yöneticinin tek başına var olamadığı ancak halkının desteğini aldığı müddetçe o konumunda varlık gösterebildiği ve güç kazandığı görülmektedir. Kalplerin fethinden geçen bu süreç yöneticinin halkıyla kurduğu iletişim aracılığıyla sağlanmaktadır. İslam'ın esaslarına uyararak halkın desteğinin alınması yönündeki uyarı eşliğinde, etkili bir iletişim temelleri hükümdarın bizzat halkıyla kurduğu diyalog üzerine inşa edilmektedir. Herhangi bir maruzatın, ihtiyacın bildirilmesinde bizzat muhatap olarak hükümdarını karşısında bulan halk itaat etmede kusur göstermeyecek ve desteğini hissettirecektir. Öyle ki, tebaanın menfaatlerinin kollanması tavsiye edilirken, bu davranışın her türlü nafile ibadetten üstün olduğu da dile getirilmektedir. Bu noktada devlet hazinesinin yönetimine de değinen Gazali, hazinenin ancak ve ancak halkın ihtiyaçlarının karşılanmasında kullanılması gerektiği üzerinde durmaktadır. Hazine hükümdarın hizmetine sunulan, kendi ihtiyaçlarını karşılaması, özgürce harcaması için kullanım yetkisi verilen bir araç değil; kişiye konumu dolayısıyla yüklenen bir sorumluluk bir emanettir. Bu noktada hükümdara düşen halkın ihtiyaçları doğrultusunda, karşılaşılan bir kıtlık durumunda, devletin kalkınması, ordunun güçlenmesi adına hazineyi amacına uygun bir şekilde kullanmaktır. Devreye bu noktada da giren ölçülülük kavramının; gereksiz harcamalardan, israftan uzak bir tutumu işaret ettiği görülmektedir.

Yönetimsel düzen; yöneticisiyle, yardımcısıyla, halkıyla adeta bir bütünün parçalarını oluşturmaktadır. Bu yaklaşımla tek başına yöneticinin doğruluğu yeterli olmamakta, görevlendirdiği yardımcılarında da aynı sorumluluğun devamı aranmaktadır. Yardımcılardan da hak yolunda, merhametli olması, halkın üzerine hassasiyetle eğilmesi, devletin şerefini koruma gayesi gütmesi, dürüstlük, sadakat, sırt tutma, ahlaklı olma gibi belli başlı özellikler beklenmektedir. O halde yönetici görevlendirme yaparken ilk olarak işi ehline vermeli, işin ehli olmayan kimseleri de idari işlerden uzaklaştırmalıdır. Görevlendirmenin akabinde olması gereken ise yönetim sisteminin düzeninin sağlanması, işlerliğinin devamı için denetimin yapılması, faaliyetlerin kontrol altına alınması yani yöneticinin elinin daima yardımcılarının üzerinde olmasıdır. Gazali'nin dini temeller üzerine inşa ettiği yönetim anlayışında; yönetici, yardımcıları ve halkıyla bir bütünü teşkil etmektedir. Bütünün doğruluğu adına onu oluşturan parçalardan da doğru olmaları, beraber uyumu yakalamaları, ahenkli bir işleyiş gerçekleştirmeleri beklenmektedir. Hep beraber çıkılan yolda dirlik ve düzenin sağlanabilmesi amacıyla ilk olarak, sahip olduğu önderlik vasfıyla yöneticinin örnek teşkil edecek, yol gösterici bir yaklaşım sergilemesi gerekmektedir. Zincirin ilk halkasını oluşturan hükümdarın ölçüden ayrılmaması, adaletli, merhametli, doğru, cömert, insafli, dürüst ve inançlı olması, bir sonraki halkayı temsil eden yardımcılarının da aynı doğrultuda ilerlemelerini teşvik edecek hususlardır. Zincirin son halkasını oluşturan halk; hükümdarından ve yardımcılardan gördüğü muamele doğrultusunda itaat edecek, kurallara uyacak, zincirin kuvvetlenmesi adına üzerine düşen görevi hakkıyla yerine getirecektir.

Batı'yı temsilen incelenen Machiavelli'in, ele aldığı Hükümdar eserinde ise üzerinde durulan temel kavramın "esneklik" olduğu anlaşılmaktadır. Yaşanılan dönemde var olan taht kavgaları ve savaşlar bir hükümdarın öncelikli olarak konumunu koruması adına gerekli olan koşullara her daim uyum sağlamasını

Gazali

Akademik
Bakış

189

Cilt 15
Sayı 29
Kış 2021

gerektirmektedir. Gücün elde edilmesi, kullanılması ve korunması adına yapılması gerekenlerde sınırlar ortadan kalkmaktadır. Şartlar merhameti gerektiriyorsa merhametli olunmalı; eğer ki şartlar kötü ve acımasız olmayı gerektiriyorsa hükümdar herhangi bir tereddüt göstermeden acımasız olmayı bilmelidir. Bir hükümdardan beklenen şefkat, iyi niyet, merhamet, affedicilik gibi özelliklerdir; hatta bu özelliklere sahip değilse bile öyle olduğu izlenimi dahi verilebilir. Fakat koşullar tam tersini mecbur kıldığında ise zalimce hareket etmeye de hazır olunmalı, nasıl şeytanlaşılacağı da bilinmelidir. Önemli olan nokta hangi koşulda hangi şekilde davranacağına karar verebilmektir.

Otoritenin zalimce davranmaktan geçtiğini vurgulayan Machiavelli yöneticinin hiçbir surette zayıflık göstermemesi, hatta doğru bir hareket dahi olsa da zayıflığa zemin hazırlayan her türlü davranıştan kaçınması gerektiğini dile getirmektedir. Örneğin; hükümdar verdiği söz yüzünden bir zarara uğrayacaksa o sözü tutmamalı, şartlar değiştiyse esnek bir tutum sergilemeli koşullara uyum sağlamaktan geri kalmamalıdır. Ya da eğer ki yönettikleri arasından yasalara, etiğe aykırı bir istek geliyorsa sırf iktidar menfaati adına bu tarz isteklere olumlu yanıt verebilmelidir. Halk için önemli olan sonuçtur. Sonuç istediği gibi gerçekleştiğinde sürecin bir anlamı olmamaktadır. Diğer yandan hükümdar, cömert davranıp zayıf duruma düşmektense cimri olarak anılmaktan çekinmemelidir. Machiavelli'e göre itibar kazanmanın yolu cömertlikten geçmez; akıllı bir hükümdar insanların daima kendisine, iktidarına ihtiyaç duyması sağlayan hükümdardır. Tutumluluğu sayesinde artan geliri ise onun gücüne güç katacaktır. Vurgulanan bir diğer zayıflık noktası da gücün paylaşımında kendini göstermektedir. Yönetici tek başına bir güçtür ve gücünü bir başkasıyla paylaşmamalıdır, paylaştığı oranda ise zayıflayacaktır. Bunun için görevlendirdiği yardımcılardan kendisine net bir itaat beklemeli; hatta başkalarının fikirlerine başvurmada dahi sınırları kendi çizmeli kimin hangi konuda görüş bildireceğine de kendisi karar vermelidir.

Machiavelli, Gazali'nin atfettiği önemin aksine, insana kuşkuyla yaklaşmakta; faaliyetlerinin, aldığı kararların çıkış noktasında hep bu kuşku yer almaktadır. İnsanların genellikle ikiyüzlü olduğunu, çıkarları doğrultusunda hareket ettiklerini, iyilik gördükçe destek sunduklarını ama işler tersine döndüğünde yarı yolda bırakma eğilimi gösterdiklerini dile getirmektedir. Bu doğrultuda halkının verdiği sözle yola çıkan bir hükümdarın yolda kalması kaçınılmaz bir son olarak görülmektedir. Bu şekil sevgiden bağlılıktan uzak, çıkarlar üzerine kurulu bir ilişkide halkın kendi isteğiyle itaat etmesinin olanaklı olmaması otoritenin sağlanabilmesi adına çok daha net ve kesin bir çözümü gerekli kılmaktadır. Gönüllülük esasına dayalı bir sonuç elde edilemediği bu gibi durumlarda çıkış yolu zor kullanma ve korkutmadan geçmektedir. Herhangi bir itaatsizlik, baş kaldırma, düzen bozucu bir hareket etkili ve büyük bir ceza ile karşılık bulurken; cezalar hem ceza alanın bir daha bu tarz bir suça bulaşmaması açısından hem de bir başkasına ibret oluşturması, gerçekleşebilecek diğer suçların önüne geçmesi bakımından önem teşkil etmektedir.

Machiavelli tarafından çizilen yönetici portresi savaş sanatına hakim olan, savaşa her an hazırlıklı bir yönetici portresidir. Bu yöneticinin üstün ve tek bir amacı vardır: devleti korumak. Bu amaç uğruna insanlığa hatta dine aykırı davranışlar sergilenenilirken; esneklik de hükümdarın sahip olması gereken en

Gazi

Akademik
Bakış

190

Cilt 15
Sayı 29
Kış 2021

önemli yetenek olarak görülmektedir. Dolayısıyla amacı gerçekleştirmek uğruna kullanılan tüm araçlar etik olarak kabul edilirken, din ve ahlak gibi sınırlar içerisinde hapsolmayacaktır. Devleti korumak adına gerekiyorsa zalim olunması, şiddete başvurulması, şartlar değiştiğinde verilen sözlerden dönülebilmesi, büyük ve etkili cezaların verilmesi, dost kim düşman kim net bir ayırma gidilmesi, cömertlik gibi zayıflık getirecek uygulamalardan kaçınılması, gücün tek elde toplanması ve insanı güvenilmez bir varlık olarak kabul edip kuşku ile yaklaşılması; daima geçerli ve uygun sayılabilecek davranışlardır. Bu noktada odaklanması gereken süreç-araçlar değil ulaşılmak istenen sonuç-amaçtır. Bir hükümdarın kurallara uymamak adına ise haklı gerekçeleri daima vardır.

Yönetim felsefesi bağlamında Doğu ve Batı ittihad eder mi? sorusuna cevap aramak üzere çıkılan yolda, bu alandaki iki önemli düşünürün eserleri incelenerek elde edilen sonuçlarda kategorik açıdan birliktelik yakalanmış olsa da içerik olarak analize geçildiğinde aynı birlikteliğin sağlanmadığı, net bir yol ayrımına gidildiği açık bir şekilde görülmektedir. Bu yolculuğa eşlik eden 'ölçülülük' ve 'esneklik' kavramları ortaya çıkan görüş farklılıklarının sebeplerini ortaya çıkarmada yönlendirici niteliktedir. Doğu tarzı yönetim yaklaşımında atılan her adıma, gerçekleştirilen her faaliyete öncülük eden bir ölçülülük kavramı ile karşılaşılmaktadır. Adaletten cömertliğe, merhametten cezalandırmaya kadar yöneticinin sağladığı denge bu kavram ile şekillendirilmektedir. Kurulan denge yöneticinin şahsi duygularının önüne geçmekte ve keyfe keder uygulamaları da önlemektedir. Batı tarzı yaklaşımda ise esneklik temel bakış açısını yansıtmaktadır. Koşullar değişmekte, çevre değişmekte hatta insanlar da değişmektedir; o halde değişen bu şartlara uyum sağlamak da yöneticinin esas hedefini oluşturmaktadır. Yöneticinin gösterdiği merhametten şiddete, cezalandırmadan ödüllendirmeye sergilediği her davranış koşullar çerçevesinde değişimi gerekli kılmaktadır. Her iki yaklaşım karşılaştırıldığında; bir tarafta davranışlara ket vuran, keyfi uygulamaların kişisel çıkarlarının önüne geçen, kişiyi sınırlandıran net bir çizginin olduğu görülürken; diğer yanda ise kişiyi tamamen serbest bırakan, sınırları aşmasına olanak sağlayan özgürce bir düşüncenin hakim olduğu görülmektedir. Ortaya çıkan bu farklılık da içerik açısından yaşanan yol ayrımının da sebebini teşkil etmektedir.

Doğu yaklaşımında yönetim; yöneticisiyle yardımcısıyla ve halkıyla bir bütünün teşkil etmektedir. Bütünün içerisinde yer alan her bir unsur birbirini tamamlar nitelik gösterirken, bu unsurlardan üzerine düşen görevi de hakkıyla yerine getirmesi beklenmektedir. Bu anlayışın odak noktası ise insandır. Yönetici devletin dirlik ve düzenini sağlayarak halkını huzur ve refaha kavuşturan, onların ihtiyaçlarını karşılaması, sorunlarını gidermesi için görevlendirilen kişidir. Bu görevin gerçekleştirilmesinde ise konum bir araç olarak görülmektedir. Batı yaklaşımında ise yönetim tek başına yöneticinin üstlendiği bir görev olarak sunulmaktadır. Tek başına bir gücü temsil eden yönetici, bu gücün paylaşılmasına veya zayıflamasına neden olabilecek hiçbir unsura bu sistemde yer vermemektedir. İnsanı ikinci plana atan bu yaklaşımda odak noktasının sahip olunan konum olduğu görülmektedir. Bir tarafta insan başrolü oynamakta ve bütün düzen insanın etrafında kurulmaktayken; diğer tarafta tek gerçeğin sahip olunan konum olduğu ve bu konumun sürdürülebilirliği adına her şeyin mubah görüldüğü bir

Gazi

Akademik
Bakış

191

Cilt 15
Sayı 29
Kış 2021

düzen sunulmaktadır. Ortaya çıkarılan bu odak noktaları da yaşanan görüş ayrılıklarının bir diğer sebebini teşkil etmektedir. Sonuç itibariyle yapılan karşılaştırma yönlü değerlendirmeler ve sunulan gerekçeler doğrultusunda Doğu ve Batı tarzı yönetim yaklaşımları arasında felsefik anlamda bir ittifadın sağlanmasının zor olduğu görüşüne ulaşılmıştır.

Kaynaklar

- ALKAN, Haluk, "Gazzâlî'de Otorite Kavramı", *İslami Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı:3, Cilt:2, 1995, s. 117-126.
- ALTUNİŞİK, Remzi vd., *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Sakarya Yayıncılık, Sakarya 2019.
- BİNER, Fuat, "Abdülcelil b. Mollâ Cemîl ve Nasihatü'l-Mülûk Tercümesi Üzerine", *FSM İlmî Araştırmalar İnsan ve Toplum Bilimleri Dergisi*, Sayı:7, 2016, s. 45-61.
- BERG, Bruse - Lune Howard, *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Eğitim Yayınevi, Konya 2015.
- BOYRAZ, Berfu, "Machiavelli'nin İnsan Doğası Düşüncesinin Siyaset Kuramına Etkisi", *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı:20, Cilt:1, 2020, s.90-110.
- CRESWELL, John, W. *Araştırma deseni: Nitel, nicel ve karma yöntem yaklaşımları*. SB Demir, Çev.(Eds.), Eğitim Kitap, Ankara 2017.
- CHRISTIE, Richard - Filorance, Geis L., *Studies in Machiavellianism*, New York Academic Press, Newyork 1970.
- ÇELİK, Ezgi E., "Gadamer'in Hermeneutik Ufku Ve Nietzsche'nin Perspektivizmi" *Felsefe ve Sosyal Bilimler Dergisi (FLSF)*, Sayı:15, 2013, s. 127-144.
- DULOCK, Helen, "Research Design: Descriptive Research", *Journal of Pediatric Oncology Nursing*, Sayı:10 Cilt:4, 1993, s. 154-157.
- EREK, İlim E, "Gazali'nin Descartes'a Olası Etkileri Üzerine", *Felsefe ve Toplumsal Bilimlerde Diyaloglar*, Sayı:10 Cilt:2, 2017, s. 111-126.
- FIRINCIOĞULLARI, Sevra, "Sosyal Bilimler Ve Hermeneutik Üzerine Kısa Bir Değerlendirme". *Sosyoloji Dergisi*, Sayı:33, 2016, s. 37-48.
- GALIE, Peter - Christopher, Bopst, "Machiavelli & modern business:Realist Thought in Contemporary Corporate Leadership Manuals", *Journal of Business Ethics*, Sayı:65, Cilt:3, 2006, s. 235-250.
- GAZALİ, *Mülkün Sultanlarına... Nasihatü'l-Mülûk*. Büyüyenay Yayınları, İstanbul 2006.
- GERAY, Haluk, *Toplumsal Araştırmalarda Nicel ve Nitel Yöntemlere Giriş: İletişim Alanından Örneklerle*. Genesis Kitap, Ankara 2011.
- KAYACI, Müslüm, "Tartışmalı Düşünür Machiavelli Hakkında Kısa Bir Değerlendirme", *Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı:7, Cilt:14, 2017, s. 221-235.
- KOÇEL, Tamer, *İşletme Yöneticiliği*. Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul 2015.
- KORKMAZ, Fahrettin, "Toplumsal Olaylar Karşısında Gazali'nin Tutumu", *İslami Araştırmalar Dergisi*, Sayı:13, Cilt: 3-4, 2000, s. 492-494.
- KÖMÜR, Gökhan, "İmam Gazâlî ve Thomas Aquinas' in Siyasal Adalet Anlayışlarının Karşılaştırılması", *İnsan ve Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı:2, Cilt:1, 2019, s.162-177.
- MACHIAVELLI, Niccolo, *Hükümdar*. Ren Kitap, İstanbul 2019.
- OKUR, Hüseyin, "Gazâlî'nin Nasihatü'l-Mülûk Adlı Eserinde Siyasetü'ş-Şer'iyye Esasları", *Harran Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, Sayı:43, 2000, s. 1-30.

ÖZDEMİR, Ramazan, "Zaman ve Mekân Bağlamında Karşılaştırmalı Bir Çalışma: Makyavel'in "Prens" i ve Kınalızâde'nin "Ahlâk-ı Alâ'si", *Electronic Turkish Studies*, Sayı:7 Cilt:3, 2012, s. 1993-2011.

ÖZEK, Sezen - Temizyürek, Dilara, "Avrupamerkezci Yönetim Bilimi Paradigmasını Aş (ındır) mak: Gazâlî ve Defterdar Sarı Mehmet Paşa Nasihatnameleri Üzerine Bir Analiz", *Sinop Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı:4, Cilt:1, 2020, s. 297-314.

SKINNER, Quentin, *Düşüncenin Ustaları: Machiavelli*, (çev. C. Atilla), Altın Kitaplar Yayınevi., İstanbul 2002.

ÖZER, Kazım vd., "Kutadgu Bilig'de Stratejik Düşünmenin İzini Sürmek", *Bilig*, Sayı:80, 2017, s. 147-178.

USTA, Mehmet E.- Demirtaş, Zülfü, "Farabi ve Makyavel'in Yönetim Anlayışları Bağlamında Yönetim Ahlakı", *Bayburt Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Özel Sayı, 2013, s.1307-1076.

YAVUZ, A, "Gazzâlî'nin Yönetim Anlayışında, Hadis Ve Sünnet Kültürünün Etkisi", *Necmettin Erbakan Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, Sayı: 34, Cilt:34, 2012, s. 7-27.

YEŞİL, Abdullah, "Doğu ve Batı Yönetim Bilimi Düşüncesinin Öncüleri Machiavelli ve Nizamü'l-mülk örneği", *Finans Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Sayı:1, Cilt:1, 2016, s. 47-70.

YILDIRIM, Ali - Şimşek, Hasan, *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri* (6. Baskı), Seçkin Yayıncılık, Ankara 2008.

Extended Abstract

The starting point of this study is that the views presented in a wide variety of management areas are concentrated on a certain cultural trend (western culture), and that especially the comprehensive works of eastern culture are not subject to sufficient scrutiny. For this purpose in this study, it is aimed to compare the views of Ghazali and Machiavelli including their experiences on successful management, and to examine the situation / possibility of the Eastern and Western view points in the context of management philosophy. Ghazali and Machiavelli are people who live in different cultural conditions and present philosophically original perspectives to the field of management with their theoretical and practical inference, advice and experience in these periods. This reflections are relatively continuing today. In this direction, the Works called "Nasihatü'l-Muluk" addressed by Ghazali representing the East, and "Prens" written by Machiavelli representing the West, were evaluated with an approach that takes in to account the basic principles of the qualitative research method. In this direction, it was aimed to reveal the original aspects with the interpretative paradigm by evaluating both works separately, and to reveal the clues of the administrative phenomena that are the subject of the research. Both thinkers provided some answers and produced solutions based on their own beliefs and their own paradigms. According to the results of the book reviews, Ghazali's managerial thoughts were collected in 17 categories and Machiavelli's managerial thoughts were collected in 14 categories. In addition to identifying the original aspects, common views and different points of view of thinkers about management, the features of the unification of both philosophies have been the subject of discussion. For this purpose, in the next step of the process, categories and themes were determined with content analysis. With the comparative analysis performed in the next step

Gazi

Akademik
Bakış

193

Cilt 15
Sayı 29
Kış 2021

of the process, the contrasts and common aspects of the data collected under certain groups with other data were tried to be discovered. Both philosophies have close perspectives on issues such as the characteristics that a manager should have, communication management, commanding and obedience, referring to the opinions of others, and qualifications required in assistants. However, it has been determined that these philosophies differ significantly on the conceptual and emotional level in terms of their point of view, especially in specific issues such as generosity, punishment, resorting to violence and hostility. In the third and last stage of the process, the interpretation stage, in which an approach focused on understanding and making sense, rather than explaining the revealed relationships, was initiated. With the descriptive analysis carried out in this process, it is aimed to define the characteristics of a situation systematically and accurately, to reveal new meanings, to categorize the information and to make sense of the facts in their own contexts as experienced by people. Based on the fact that the findings cannot be evaluated independently of the environment in which they occur, "what, why is this happening?" the answer to the question was sought. The results obtained showed that it is very difficult to establish a philosophical unity between the Eastern and Western style management approaches in line with the comparative evaluations made and the reasons presented.

Gazi

Akademik
Bakış

194

Cilt 15
Sayı 29
Kış 2021