
Emir Timur ve Yönetim İlkeleri

Meltem DELEN*

ÖZET

Yüzyıllar önce yaşamış büyük bir komutan ve hükümdar olan Timur hayatı boyunca hiç savaş kaybetmemiş ve büyük bir imparatorluk kurmuştur. Fakat Timur'u tarihteki diğer başarılı şahsiyetlerden ayıran en önemli nokta, izlediği yöntemler ve devlet idaresinde hâkim kıldığı yönetim prensipleridir. Bizzat kaleme aldırıldığı temel yönetim ilkeleri ve devlet yönetimine ilişkin düzenlemelerinden bugün bile çıkarılacak pek çok ders bulunmaktadır. Bu çalışma; Timur'un yaşamı, kişilik özellikleri ve yönetim yaklaşımlarına ilişkin genel bir değerlendirme sunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: *Timur, Yönetim, Timur'un Yönetim İlkeleri*

ABSTRACT

Timur, a great commander and emperor who lived centuries ago, has never lost a war throughout his life and has built a great empire. However, the most important thing that distinguishes Timur from other successful figures in history is the methods he followed and the management principles he implement in government. Even today, there are many lessons to be drawn from the basic management principles and regulations regarding government, which he personally dictated. This paper presents a general assessment about Timur's life, his personality and management approaches.

Keywords: *Timur, Management, Management Principles of Timur.*

* Prof. Dr., İstanbul Üniversitesi İF Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü

GİRİŞ

Timur, sıfırdan tek başına bir imparatorluk kurmuş, 1370-1405 yılları arasında hüküm sürmüş önemli bir tarihi kişiliktir. Doğumundan ölümüne kadar, yaşamının her anı mücadele ile geçmiştir. Kendi kendiyile başlayan mücadelesi, yaşadığı bölgede birliği sağlamak, adaletin hüküm sürdüğü bir imparatorluk kurmak ve kurduğu yapı ile yönetim prensiplerinde kurumsallaşmayı sağlamaya çalışmakla devam etmiştir. Timur sadece başarılı bir asker ve hükümdar değildir. Onu tarihteki diğer önderlerden farklı ve özel kılan başarıları değil, başarıya ulaşmada izlediği yol ve kullandığı yöntemlerdir. Tarihi şahsiyetler üzerinden misyon, vizyon ve ana strateji çözümlemesi yapacak olsanız, büyük bir çoğunluğunda bunları belirlemede zorlanırken, Timur'da bunlar oldukça açık ve net bir şekilde kolaylıkla görülebilmektedir. Yıllarca derslerde anlattığımız, yöntemlerini belirlediğimiz soyut strateji kavramının bütünüyle vücut bulmuş halidir Timur.

Bazı tarih kitaplarında, kaba, acımasız, despot ve vahşi bir Asyalı olarak tasvir edilmesine karşın, her fethinde belirli bir amaç, uzun süren incelikli bir planlama ve itinalı bir uygulama olan vizyoner bir önderdir. Önemli bir satranç ustası olduğu unutulmamalıdır, böylesi bir kişiye söz konusu yakıştırmaları yapmak büyük bir haksızlıktır. Ülkeleri, zapt etmek için değil yönetmek ve iyileştirmek için fetheden Timur, burada yaşayan halkın geleneklerine ve alışkanlıklarına her zaman saygı göstermiş, kendisine bağlı olanlara yumuşaklıkla yaklaşmış ve adaletli bir yönetim tesis etmiştir.

Yine bazı kaynaklarda, okuma yazma bilmeyen, cahil ve alt tabakadan gelen biri olduğu öne sürülmektedir. Fakat gerek hareket tarzı ve yönetim yaklaşımları, gerekse kendi eliyle hazırlanmış olduğu sayısız kanun ve nizamname bu varsayımları çürütmektedir. Kaldı ki tarafsız kaynaklarda, oldukça iyi bir eğitim aldığı ve yaşamı boyunca sürekli kendisini geliştirdiğine ilişkin pek çok bilgi bulunmaktadır. Timur, ilmi her zaman önde tutmuş, hem kendi ülkesindeki hem de fethettiği ülkelerdeki âlimlere her zaman saygı göstermiş ve fikirlerine başvurmuştur. Kararlarında bugünkü anlamda ilmi prensiplere de riayet ettiğini söyleyebiliriz.

A. YAŞAMI VE KİŞİSEL ÖZELLİKLERİ

1336 yılında, eski adıyla Keş, şimdiki adıyla Şehrisebz'de dünyaya gelmiştir. Barlas Tatarları'nın önde gelen isimlerinden biri olan babası Emir Muhammed Taragay, bilgili ve fikirlerine önem verilen bir kişidir. Şöyle ki; kabilenin yönetimini kardeşine devretmesine karşın, yılda bir kez Moğol Hanı'nın yurt beylerini topladığı kurultaya davet edilir ve görüşleri alınır (Şimşirgil, 2017, 22'den Yezdi, 2013, 25). Babasının, belirli bir süre bölgenin idareciliğini yaptıktan sonra yönetimi kardeşine devretmesi ise, dini ve ilmi konulara yoğunlaşmak istemesinden kaynaklanmaktadır. Özellikle, uzun sohbetler yaptığı Şeyh Şemseddin Külal'ın aynı zamanda Timur'un ismini koyduğu da rivayet edilir (Şimşirgil, 2017, 22). Annesi Tekina Hatun da Buhara'nın ileri gelenlerinden, dini ve ilmi konularda çalışmalar yapan Ubeydullah Mahmud'un kızıdır (Şakirov, Aslan, 2010, 11).

Eğitime ve ilme önem veren bir aileden gelen Timur, ilk hocası olan Molla Ali Beg'den okuma yazma öğrenmiş, yedi yaşına geldiğinde ise, babasının da şeyhi olan Şemseddin Külal'dan dini eğitim almaya başlamıştır. Oldukça başarılı ve parlak bir öğrenci olan Timur'un hem sağ hem de sol eliyle yazabildiği ve kılıç kullanabildiği rivayet edilmektedir. Dini eğitimin yanı sıra harp sanatı konusunda da eğitim almış, ata binme, silah kullanma ve yüzmede ustalaşmıştır. Timur dendiğinde ilk akla gelen ve ileriki yıllarda da hayatında önemli bir yer edecek olan satrancı ise babasından ve hocası Şemseddin Külal'den öğrenmiştir (Şimşirgil, 2017, 30-31). Kişiliğinin gelişimi ve olayları ele alış biçimine oldukça etki etmiş bu oyun belki de stratejik bakış açısını besleyen en önemli unsurlardan biridir.

Harold Lamb, Timur hakkında yazmış olduğu tarihi romanına başlarken Emir Timur'u şu şekilde anlatmaktadır (Lamb, 2009, 7);

Soyunu aslını sorarsanız, Orta Asya'da bunca fatih ve cihangirlerin beşiği olan bu memlekette, onun topu topu birkaç hayvan sürüsü, bir parçacık da toprağı vardı, işte o kadar. Timur, doğuştan işte böyle silik, bu kadar küçük bir bey idi. O ne Büyük İskender gibi bir kral oğlu idi, ne de Cengiz Han gibi bir kabile reisine mirasçı olmuştu. İşe başlarken, Büyük İskender'in emrinde bir millet, Cengiz Han'ın emrinde de Moğollar vardı. Ti-

mur'un elinde böyle bir sermaye yoktu. O, ancak çalışma uğraşa kendine bir millet edinmiştir.

Bu tasvirin bilimsel bir dayanağı olmasa da aslında Timur hakkında önemli bir saptamadır. Çok iyi bir eğitim almış olması, güçlü kişiliği ve stratejik dehası, Timur'un büyük başarılarının altında yatan asıl nedenlerdir. Tarihteki önemli önderlerle yapılan bu karşılaştırma, Timur'un başarısını çok daha iyi bir şekilde ortaya koymaktadır. Gerçekten de Timur, sıfırdan koca bir imparatorluk kurmuştur.

Babasının ölümünden sonra ellerinde kalan az sayıdaki hayvanın idaresini çobanlara ürün karşılığı bırakmış, kendisi de Emir Kazgan'ın hizmetine girmiş ve burada savaşçı kimliğiyle kendisine önemli bir yer edinmiştir. Tecrübeli bir savaşçı ve Han olan Emir Kazgan ondaki kabına sığmayan gücü ve sınır tanımayan hırsı görmüş ama önüne aşılması zor bir engel koymuştur. Bu, Timur daha doğmadan önce dedesi Kayuli ve Cengiz Hanedanının atası Kabul Han arasında yapılan bir anlaşmaydı. Bu anlaşmaya göre; ordunun şefleri Kayuli soyundan, Hanlar ise Kabul soyundan olacaktı. Verilen sözlere ve yapılan anlaşmalara ölümüne bağlı olan bozkır insanları için bu yeterli bir engeldi. Timur'un sessizce bu anlaşmayı kabul etmesine karşın, içinde sınırsız bir yönetme ve hâkim olma isteği vardı. Soğukkanlı ve ölçülü kişiliği bu tutkusunu örtülemesinde etkili olmuştur. Savaşlarda da en karmaşık ve sıkıntılı durumlarda bile, soğukkanlılığını kaybetmemesiyle savaşçıların hayranlığını kazanmıştı. Savaşçıları onun için "büyük işler kaynağı" diyorlardı. Her türlü zorluğa dayanabilen güçlü bir bünyesi vardı ve kendine güveni sonsuzdu (Lamb, 2009, 31-34).

Kazgan Han'ın kendi torunu olan ve aynı zamanda Han soyundan gelen Olcay ile onu evlendirmesi, Timur'un hayatında önemli bir dönüm noktasıdır. Böylelikle, Tatar kökenli bir Türk olmasına karşın Han ailesiyle arasında bir bağ kurulmuştur. Olcay ile evliliğinden sonra, mücadeleye Olcay'ın kardeşi Emir Hüseyin ile birlikte devam etmişler, fakat hiçbir zaman tam anlamıyla fikirdaşlık edememişlerdir. Zaman zaman ayrı düşmelerine ve sessizce güç mücadelesine girmelerine karşın birlikte yol almışlar, Olcay'ın ölümünün ardından aralarındaki bağ giderek zayıflamış, Emir Hüseyin'in ihanetiyle de tamamen kopmuştur (Şimşirgil, 2017, 56-57). Emir Hüseyin'in ölümüyle birlikte Timur için Emirliğine giden süreç de başlamıştır. Bu süreçte de Timur soğukkanlılığını ve sükûnetini koru-

muş, gelişmeleri sakince bir kenarda izlemiştir. Emir seçimi için bir araya toplanan Tatar beyleri, din âlimleri ve imamlar uzun tartışmalar sonunda Han soyundan gelmemesine karşın Timur'u Emir olarak seçmişlerdir. Bu seçimde Müslüman din adamlarının ağırlığı oldukça fazla olmuştur (Şimşirgil, 2017, 59-61).

Timur bir konuda karar vermeden önce olabildiğince bilgi toplar, meclisindekilerin fikirlerini dinler, fakat tüm önderlerde olduğu gibi son kararı kendisi verir ve kararından asla dönmezdi. Verdiği kararların kati bir şekilde yerine getirilmesini ister, kararlarına karşı gelen veya bunları uygulamakta acze düşenler ise ağır bir şekilde cezalandırılırdı (Lamb, 2009, 96). Rivayet olunan bir sözü de bu anlayışını açıkça ortaya koymaktadır; "Padişah olan hamlesinden geriye dönmez, atılan adım arkaya çekilmez, hükümdar olan, tereddüt etmez" (Şimşirgil, 2017, 228). Bu özelliğini bazı önderlerde rastladığımız, güce sahip olmaktan ileri gelen bir hırs ya da gücün kötüye kullanılması olarak değerlendirmemek gerekir. Çünkü sevgileri çok kuvvetli olan ve her zaman serinkanlı ve sağduyulu hareket eden bir yapıya sahip olduğundan, çoğu zaman yanılmaz ve isabetli kararlar verirdi (Yüksel, 2004, 91).

Keskin de bir adalet anlayışı olan Timur, hüküm verirken hiç kimseyi ayırmaz, doğru ve hakça olan ne ise onu uygulardı. Sonuç ne olursa olsun doğruluktan asla vazgeçmeyen, yalandan ve yalan söyleyenden nefret eden bir kişiliğe sahipti. Sürekli elinde taşıdığı ve aynı zamanda mühür olarak da kullandığı yüzüğün üstünde "Rasti, Rusti" yani "Kurtuluş Doğruluktadır" ifadesi yer almaktaydı (Yüksel, 2004, 88). Elbette ki doğruluk ve dürüstlükten şaşmaz kimliği kendi ülkesi sınırları içinde hükmederken ve özel hayatı için geçerli olan bir özellikti. Savaş sırasında başvurduğu hileler ve rakiplerine yönelik yanıltıcı taktiklerini bu çerçevede değerlendirmemek ve bir tutarsızlık olarak görmemek gerekmektedir.

Timur hakkındaki ilginç bir başka nokta ise; hiçbir zaman kendine imparator unvanı almamış olmasıdır. Hayatı boyunca hep "Emir Timur Gurıgan¹" ismini kullanmış, yazışmalarda da "Emir Timur" ya da "Ben Allah'ın kulu Timur" ifadelerini tercih etmiştir (Lamb, 2009, 258). Bunun nedenine ilişkin bir takım varsayımlar öne sürülebilirse de, bunlardan en önemlisinin Cengiz Han yasalarına olan koşulsuz bağlılığı olduğu söyle-

¹ Küregen, Damat.

nebilir. Arap tarihçileri de bu bağıllığını şu şekilde ifade etmiştir; “Cengiz Kanunları, Timur için İslam fıkhı ve Hz. Peygamberin yolu gibidir.” (Yüksel, 2008, 241). Hatta bu durum yüzünden Müslüman olmasına karşın bazı İslam âlimleri tarafından da eleştirilmektedir. Bu yasaya göre Han’lık makamı sadece Cengiz’in soyundan gelenlere aitti, koşullar ve Cengiz’in varislerinin zayıflıkları Timur’u imparatorluk koltuğuna oturtmuş olsa da o bu unvanı hiçbir zaman üzerinde taşımamıştır.

Başta Semerkant olmak üzere, hâkimiyeti altındaki pek çok şehri tamamen planlı bir şekilde yeniden inşa ettirmiş, birer mimari harikasına dönüştürmüştür. Yapmış olduğu fetihlerde karşılaştığı ilim adamları ve sanatçıları Semerkant’a getirerek burayı dönemin ilim merkezi haline getirmiştir. Batılı bir yazar olarak Harold Lamb Timur hakkında şöyle demektedir; “Avrupa’da, Fransa’da Paris kasapları birbirlerini keserken Emir Timur ilim beldeleri kuruyordu. Nedense pek tanınmayan bir şahsiyettir.” (Şimşirgil, 2017, 258-259). Lamb’in de belirttiği gibi pek tanınmayan bu Türk Emiri, bugüne bile ışık tutan bir yönetim yaklaşımı ortaya koymaktadır.

B. YÖNETİM YAKLAŞIMI VE STRATEJİLERİ

Tarihteki diğer önderlerin yönetim tarzlarını incelerken, tarihi vakalar ve üçüncü şahısların değerlendirmelerinden yararlanırken, Timur’un yönetim anlayışına ilişkin ayrıntılı bir malumata, kendi ağzından kaleme aldığı *Tüzükat-ı Timur* eserinden ulaşabilmekteyiz. Bu eserin Melfuzat isimli ilk kısmında, Ankara Savaşı’na kadar geçen süreyi ve olayları kendi bakış açısıyla anlatır. Böylece Timur’un yaklaşımlarını ve stratejilerini daha iyi anlayabilmekteyiz. *Tüzükat* isimli ikinci kısımda ise; devlet kuruluşu ve yönetimiyle ilgili ilkeleri yer almaktadır. Çağatayca yazılmış olan orijinal eser, ilk olarak Farsçaya, daha sonra da pek çok lisana çevrilmiştir. Günümüze ulaşamamış olan orijinal metnin, Timur’a ait olup olmadığı yönünde tarihçiler arasında tartışma bulunmaktadır. Eserin orijinal olmadığını iddia eden tarihçilerden biri olan Rus tarihçi Barthold’un dayanağı Timur’un alt tabakadan gelmekte olduğu ve okuma yazma dahi bilmediği iddiasıdır, lakin Timur’un seçeresi dikkate alındığında bunun doğru olmadığını söylemek yerinde olur (Şakirov, Aslan, 2010, 9-11). Burada söz konusu eseri temel alarak, hakkındaki rivayetler ve incelemeler

doğrultusunda, çok fazla ayrıntıya girmeden, öne çıkan yönetim yaklaşımları ve stratejileri ele alınacaktır.

Timur'un en önemli özelliği; harekete geçmeden önce uzun süre bilgi toplaması, her aşamayı hesaplaması ve farklı stratejiler geliştirmesidir. Timur hayatın her alanında bilgiye önem veren akılcı bir önderdir. Yaşamı boyunca elde ettiği zaferler cesur ve korkusuz bir savaşçı olmasından çok en ince ayrıntısına kadar hesaplanmış, kusursuz işleyen savaş planlarının bir sonucudur. Bu planları yaparken de "bilgi" en önemli unsurlardan biridir. Timur pek çok kaynaktan bilgi edinmekle birlikte, en önemli kaynağı kurmuş olduğu istihbarat ağıdır. Hemen her yerde; komşu ülkelerde, sefere gideceği ülkelerde ve kendi ülkesinde sürekli bilgi toplayan ve bunları rapor haline getirerek kendisine ulaştıran casusları bulunmaktadır. O dönem için oldukça düzenli, bir takım kural ve kaidelere göre işleyen bir yapıya sahip olan (Paydaş, 2009, 37) bu teşkilatın mensupları, bilgi toplamanın yanı sıra, sefere çıkılacak ülkelerde bir takım propaganda faaliyetleri de yürütmekteydiler (Paydaş, 2009, 42). Timur bu casuslardan bilgi almadan asla harekete geçmez (Yüksel, 2004, 99), havadis kâtibi olarak tanımladığı bu görevlilerin getirdiği bilgilerde ise tam bir doğruluk ister, aksi bir durumda görevlileri ağır bir şekilde cezalandırırdı (Kocaoğlu, 2011, 87). Ayrıca, haber ve bilgi akışının kesilmemesi de onun için oldukça önemliydi, ehemmiyet taşıyan durumlarda, her kim olursa olsun atını bu kişilere vermek zorundaydı, aksi halde bunu canlarıyla öderlerdi. Bu kaide Timur'un oğulları ve eşleri için de geçerli idi (Şimşirgil, 2017, 233). Bir başka bilgi kaynağı ise, düşman tarafından kaçarak kendisine sığınan kimselerdi (Paydaş, 2009, 44). Tesadüf onun sözlüğünde yer almayan bir kelimeydi.

Karar alma yaklaşımı ise istişareye dayanmaktadır. Bir yere sefer düzenlemeden önce devlet erkânını toplar ve fikirlerini alırdı. Bu görüşmelerde herkese diledikleri kadar konuşma imkânı verir, görüşler bir noktada birleştikten sonra bu meclisi dağıtır ve belirli kişilerden oluşan özel meclisini toplardı. Özel mecliste durum yeniden tüm ayrıntılarıyla gözden geçirilir ve kesin bir karara varılırdı. Timur'un istişareye verdiği önemi şu ifadesinden de anlamaktayız (Yüksel, 2004,99):

İnsanlardan istişare eden hiçbir zaman yanılmaz ve düzenli olarak işlerinin sonucunu tartışan kişi asla pişman olmaz. Be-

nim istişare meclisimde herkes istediği kadar konuşsun ve hiç çekinmeden istediği fikri söylesin. Eğer hata ederse bir şey kaybetmez ama isabet ederse kendisine iki sevap vardır.

Timur aslında istişare konusunda, Piri Ebu Bekir Taybâdi'nin öğüdünü tutmaktadır. Taybâdi'nin kendisine yazdığı bir mektupta şu ifade bulunmaktadır: "Ey muzaffer Timur! Devlet işlerinde şu üç şeyi ihmal etme: Birincisi istişare, ikincisi sabır, üçüncüsü sağlam ve uyanıklıkla iş yapma." İstişareye verdiği önem bir başka ifadesinde ise şöyle yer bulmaktadır: "Siyaset işlerinin dokuz kısmını istişareyle yürütüp sadece bir kısmını kılıca bıraktım... Benim tecrübemle sabittir ki, iş gören, uyanık, sezgileri kuvvetli bahadır bir kişi böyle olmayan bin kişiden elbette daha iyidir." (Şakirov, Aslan, 2010, 23-24). İstişareyi de ikiye ayırmaktadır: "Fikirler iki türlü olur. Biri dilin ucundan söylenen, ikincisi yürekte çıkan. Dil ucuyla söyleneni iştirdim. Yürekte söylenen tavsiyeyi ise kalp kulağımla dinler, gönlüme yerleştirdim." (Şimşirgil, 2017, 94). Görüldüğü üzere istişare ederken de yine temkinlidir, sözü söyleyeni ve söyleme biçimini de dikkate alarak önerileri her zaman kendi süzgecinden geçirmiştir. Ayrıca, mevkii ne olursa olsun herkesin fikrine önem vermiş, lakin hiç kimsenin de tesiri altında kalmamıştır. Başarı prensipleri arasında sıraladığı şu ifadeler dikkat çekmektedir; "Hükümdar hiçbir kimsenin tavsiye ve teklifini küçük görmemelidir. Bunlardan uygun görüp kabul ettiklerini, gerekince kullanmak üzere, hafızasında ve kalbinde saklamasını bilmelidir.", "Hükümdar ordu ve halk işlerinde, hiç kimsenin tesiri altında olmamalı. Eğer vezirler ve komutanlar birinin leh ve aleyhine söylerse hikâye gibi dinlemeli fakat hakikat tamamen meydana çıkıncaya kadar dikkat ve basiretle hareket etmelidir." (Kocaoğlu, 2011, 43).

Duygusal, ani ve düşünülmeden verilen kararların büyük felaketlere yol açacağına inanan Timur, hiçbir zaman hiddetine kapılmamış, yakın kadrosunda yer alanların ihanetleri bile söz konusu olsa yeterli inceleme ve tahkikat yapılmadan hüküm verilmemesi gerektiğini belirtmiştir (Kocaoğlu, 2011, 50):

Bir vezir, hanı devirmek için bir plan tertip etmiş olsa bile süratle idama mahkûm etmekten çekinilmelidir. Meseleyi inceden inceye anlayıp dinledikten sonra doğru olup olmadığını meydana çıkarmak lazımdır. Çünkü maksat ve gayelerine vasil olmak

için hakikatleri yalanla örten fena insanlar az değildir. Bu hareketleri ile imparatorluğun düşmanlarına cesaret verecek ve kıymetli insanları kaybettirecek alçaklar vardır.

Timur bir strateji dehasıdır. Belki de gelmiş geçmiş en büyük stratejisttir desek çok iddialı konuşmuş olmayız. Savaşta ve siyasette pek çok farklı strateji, taktik veya oyuna başvurmuş olsa da, değişmeyen üç temel strateji ilkesi bulunmaktadır. Bunlar; asla kendi ülkende savaşma, asla savunmaya çekilme, daima taarruz et ve atların dayanabileceği en yüksek hızla saldır. Bu stratejileri düşmanlarının özelliklerinden kaynaklı olarak geliştirdiği düşünülebilir. Özellikle ikinci ilke olan “daima taarruz et”, saldırı ve yağmacılıkta sınır tanımayan fakat savunmada çok zayıf olan ve hemen dağılan Gat'lara karşı geliştirdiği bir stratejidir. Böylelikle Gat'ları sınırlarından geri püskürtmüş ve şehirlerden uzak tutabilmiştir. Savaş planına uygun davranmak ve zamanlamaya kati bir şekilde uymak, her savaşı en ince ayrıntısına kadar planlayan ve kurgulayan Timur için çok önemlidir. Hatta bir gün şöyle demiştir; “İstenilen bir yerde on bin kişilik ordu ile bulunamamaktansa, on kişi ile orada vaktinde bulunmak daha iyidir” (Lamb, 2009, 157).

Gerektiği kadar kuvvetle saldırı prensibi de ona aittir. İhtiyaçtan daha fazla bir kuvvet toplamak ona göre ihtiyatlı olmak değil sadece ordu ve komutan için gereksiz bir yük olacaktır. Hatta bazı durumlarda, ordunun beslenmesi açısından, büyük bir sorun bile teşkil edebilir (Lamb, 2009, 157). Savaş konusunda bu kadar hünerli olan Timur için aslında kılıç en son başvurulacak yoldur. Çin savaş sanatının da önemli düsturlarından biri olan yaklaşım, yaşanan coğrafya düşünüldüğünde çok da şaşırtıcı değildir. Timur, çatışmadan zafere ulaşma yöntemlerini “tedbir” olarak tanımlamaktadır. Ufak oyunlar, aldatmacalar, taktikler, bunların tümüne tedbir demekte ve önemini şu şekilde belirtmektedir: “Benim tecrübeyle sabittir ki; yüz bin süvarinin yapamayacağı bir iş yolu bulunarak, bir tedbir ile yapılabilirmiş.” (Şakirov, Aslan, 2010, 28).

Kendisinden yüzyıllar sonra geliştirilen bir takım isteklendirme teorilerini bile geride bırakacak bir idare yaklaşımı bulunan Timur, bunu en güzel kendi dilinden anlatmaktadır (Şakirov, Aslan, 2010, 43):

Şimdi bunların gönüllerini avlayıp kendime bağlamak için söz konusu dört emiri kenara çağırarak onları kendime devlet

ortağı kıldım. Bunlar da kesin söz vererek beni inandırdılar. Sonra emirlerden tereddütleri olanları birer birer çağırıp her biriyle özel olarak konuştum. Bunlardan dünya malına düşkün açgözlülerini mal ve eşya verip imrendirdim. Makam ve rütbeye göz koyan görev hayranlarını emrimdeki bölgelere vali olarak atadım. Bunların her birine birer muhafız tayin ettim...

Eşya yetmeyenlere vaade bulunarak onları ümitlendirdim. Tüm askerlerimi korku ve ümit arasında tuttum. Güler yüz ve tatlı sözle hepsinin gönlünü kendime bağladım. Bir hizmet edeni, on hizmet etmiş görüp kalplerini sevindirdim böylece birlik ve beraberliğe gelerek hepsinin gönlü bana bağlandı.

Burada kullanılan “gönül avlamak ve gönlünü bağlamak” gibi bir takım ifadeler kulağa farklı gelse de aslında son derece önemli ve yerindedir. Bu ifadeler bir asker için fazla duygusal lakin bir önder için çok önemlidir. Çünkü önderler akla değil, duygulara hitap ederler ve insanları bu şekilde kendilerine bağlarlar. Emirleri, kendi safına çekmek için devlet ortağı kılma yaklaşımı saltanatının ilk yıllarında izlediği bir yöntemdir, zira devlet yönetimine ilişkin prensiplerini incelediğimizde göreceğimiz üzere iktidarında herhangi bir ortaklığı, devlet yönetiminde ikiliği hiçbir şekilde kabul etmemektedir. Diğer taraftan çevresindekileri çok iyi tanıdığı ve onlara tabiatlarına uygun davrandığı da görülmektedir.

Sanıldığına aksine hiçbir zaman despot bir yönetici olmamış, kimseyi gönülsüz bir işe koşmamış, mutlaka onları ikna edip gönüllerini kazanmıştır. Uzun bir sefer dönüşü hemen yeni bir sefere gitmesi gereken bir vakitte sipahilere yeni sefere katılıp katılmamaları konusunda bile serbestlik tanımıştır (Şakirov, Aslan, 2010, 63). Hint seferi kararı alırken de emirlerinin görüşlerini aldıktan sonra, kararını uygun bulmayanlara gönlü kırılma dahi, hiddetlenerek ani kararlar vermemiş, sonunda fikir birliği oluşunca artık gölünde bir kırgınlık kalmadığını belirtmiştir. Bu olayda hiddetli davranmamasının bir başka nedenini de kendisi şöyle açıklamaktadır: “... Lakin onlar kendimce filizlendirilen fidanlardı. Yolup atmayı istemeyerek yine de onlara yumuşak davrandım” (Şakirov, Aslan, 2010, 60-61). Bu da yine bir önder için kadrosunu yetiştirmenin ne kadar önemli olduğu ve eğitimleri için harcanan emek düşünüldüğünde, yaşanan birkaç sorunda hemen gözden çıkarılmamaları gerektiğine dikkat çekmektedir. Kadro-

sunma verdiği önem ve onlara adaletli muamele etme yaklaşımı, bir başka ifadesinde şu şekilde yer almaktadır (Kocaoğlu, 2011, 73-74):

Hükümdarlar birini bir memuriyete naspettikten sonra onu nüfusundan mahrum etmemelidir. O makama çıkardıkları adamı devirmekten kaçınmalıdırlar. Liyakati teslim edilen bir adam hakarete layık değildir. Eğer bu adaletsizliği yapmışlarsa bunu o adamı iki misli yüksek bir makama yükseltmek ve hakkında cömertlik göstermek ile tamir etmelidirler. Çünkü o adam kalbinde kin saklayarak intikam almayı düşünür durursa hükümdar için hiç iyi olmaz. Fakat bir bende² kalbinde efendisi için iyilik ve saygı beslerse efendisi daima fayda görür.

Bu ifade memuriyette bulunanların mutlak bir dokunulmazlığı olduğu yönünde bir yanlışlığı yaratmamalıdır. Zira Timur, devlet görevinde bulunan ya da yakın kadrosundaki kişileri seçme konusunda oldukça ihtiyatlı davranan ve pek çok ilkeyi gözetilen bir hükümdardır. Özellikle devlet yönetiminde vezirlerin önemine dikkat çekmiş, bazı hallerde devletin bekası açısından vezirlerin hükümdardan daha etkili olabileceğini belirtmiştir (Şakirov, Aslan, 2010, 86). Ayrıca yönetimde bulunan yakın kadronun da kalben, aklen ve fikren birbirine tamamen bağlı olması gerekliliğini şu sözleriyle ifade etmiştir; “Doğuştan mümtaz, ihtiyat ve dirayetiyle meşhur 313 adama bağlı idim. Bunlar birbirine o kadar bağlı idiler ki sanki hepsi tek bir adamdı. Plan ve projeleri, harekâtı ve icraatları birdi.” (Kocaoğlu, 2011, 82). Bugün tam olarak paylaşılmış bir misyon ve vizyonun ne kadar önemli ve kurumların başarısında ne kadar belirleyici olduğu bilinmektedir.

Timur’un kalabalık bir meclisi olmasına karşın, hiçbir zaman bir ikinci adam ya da gözdesi olmamıştır. Bu onu pek çok önderden farklı kılmaktadır. Geniş bir kadrosu vardır ama herhangi biri diğerinden daha önemli ya da daha ön planda değildir. Böylelikle kontrol de her zaman onun elinde olmuştur (Lamb, 2009, 117). Diğer taraftan Timur, yönetilmesi oldukça güç olan bir topluluğu idare ediyordu. Tatarlar özgürlüklerine çok düşkün, çoğu zaman başına buyruk, disiplinden çok hoşlanmayan, en ufak bir huzursuzlukta topluluktan ayrılıp kendi başlarına hareket edebilen kişilerdi. Fakat Timur zekâsı ve sağlam iradesi ile bu adamları kendisine

² Maiyet, ast.

bağlamış ve bir idare altında tutabilmiştir. Adamları onun için; “Dosdoğru hüküm veriyor, doğru adam; iyilik sahibi, cömert adam” demektedir (Lamb, 2009, 123).

Timur Tüzükâtında; “Hiç kimseye öz haddinin dışına ayak basmasına izin vermedim.” derken, liyakate ve herkesi uygun olduğu pozisyonlarda değerlendirmenin önemine dikkat çekmektedir (Şakirov, Aslan, 2010, 116). Çevresindekileri çok iyi gözlemleyen, kişilikleri, yetenekleri, zaafı ve hırslarını şaşmaz bir şekilde belirleyebilen Timur, bu kimselerin buldukları makamlarda memnuniyetlerini sağlayarak, başka makamlar için istekli olmalarını da engelleyebilmiştir (Kocaoğlu, 2011, 29-30).

C. TİMUR’UN PRENSİPLERİ VE TÜZÜKLER

Timur ölmeden önce, çocukları için, devlet yönetimine ilişkin ilkelerini kaleme aldırıldığı Tüzükât’ında, on iki temel prensip belirlemiştir. Bu ilkelerin yanı sıra, ordu ve devlet yönetimine ilişkin bir takım tüzükler de hazırlatmıştır. Bu eser, özellikle devlet yönetiminde her zaman adalet ve nizamı önde tutan Timur’un kurumsallaşmaya verdiği önemi de açık bir şekilde ortaya koymaktadır.

Kendi deneyimleri ve prensiplerinden hareketle, bir hükümdarı devlet yönetiminde başarıya götürecek on iki prensip sırasıyla şu şekildedir (Şakirov, Aslan, 2010, 72-76 ve Kocaoğlu, 2011, 29-34):

1. Her zaman ve her yerde İslam dinini tuttum ve yücelttim
2. Tebaamı on ikiye ayırdım.
3. İşlerimde akıllı insanlarla görüşüp tartışma, ihtiyat ve uyanıklık ve faaliyet bana çok yardım etti. Hükümet idaresinde yumuşaklık, insaniyet ve sabır ile hareket ettim. Hiç meşgul olmuyormuş gibi görünerek her şeyi dikkat ve basiretimle sıkıca kontrolüm altında bulundurdum.
4. Saltanat müessesini töre ve tüzüğe sıkıca bağladım. İlk önce bunlara kendim öylesine riayet ederdim ki, bunu gören vezirler, emirler, sipahi ve raiye³ kendi sınırlarının dışına adım atmadılar.

³ Tebaa, Halk.

5. Emirler ve sipahilerime unvan verip, onlardan altın ve gümüşü esirgemediğim gönüllerine rağbet verdim. Barış günlerinde iyi makamlar verdim ki, savaş zamanlarında canlarını esirgemediler. Onların işlerini hafifletmek için kendim meşakkatleri çekip, zorluklarını üstlenerek onları terbiye ettim.
6. Adalet ve tarafsızlıkla herkesin hayırhahı oldum ve takdirini kazandım. İyi muamelem suçsuzlara olduğu kadar kabahatlıleri de kapsadı. Korku ile insanların kalbinde iyi bir yer kazandım. Hükümlerimde esas adalet ve insaf idi. Savaşta her zaman askerlerimin yanında oldum. Mazlumları zalimin elinden kurtardım. Suçsuzları asla kabahatli çıkarmadım. Bana karşı kılıç çeken her adamı aman dileyince tarafımdan iyi muameleye mazhar oldu. Onun yaptıklarını unuttum, hatta onun henüz kalbi yaralı ise bu yarayı iyi etmeye uğraşım.
7. Din adamları, âlimler ve bilginlere her zaman hürmet ettim, hiçbir isteklerini red etmedim. Onlarla her fırsatta sohbet edip himmetlerinden nasip dilendim. Hangi cinsten olursa olsun kötü adamları kendi meclisime yaklaştırmadım, başkaları hakkında yaptıkları şikâyetleri dinlemedim.
8. Her teşebbüsümü sonuçlandırmakta azimli ve sebatkâr idim. Herhangi bir hususta bir kere karar verdim mi artık bütün zihnim onu başarıya ulaştırmak imkânlarını aramaya yönelirdi. Onu başarmadıkça asla değiştirmedim. Hiçbir zaman şiddetle hareket etmedim. Gelmiş geçmiş hükümdarların kanunlarını ve yaptıklarını âlimlerden dinledim, onların başarısız olma nedenlerini mütalâa ve tetkik ettim, bu hatalardan sakınmaya çalıştım.
9. Halkın haline vakıftım büyüklere kardeşim, küçüklere çocuklarım gibi muamele ettim. Yeni eyaletlerdeki ahalinin alışkanlıklarını öğrendim ve buna göre davrandım. Buralara ahalinin alışkanlıklarını bilen güvenilir kişiler tayin ettim.
10. Devletime katılan her kabileden bana iyilik edenlere iyilikle muamele ettim, kötülük yapanları ise kendi haline bıraktım. Dostluk yapanların dostluğunun değerini unutmadım. Kötülük yapıp pişman olanları iyilikle karşıladım.

11. Benimle ilişkisi olan herkes iyiliğimden nasiplerini aldılar. İktbal ve saadetimin parlaklığı ve yüksekliği hiç kimseyi unutmama neden olmadı.
12. Dost ve düşmanlığına bakmadan her zaman askerlere hürmet ettim. Çünkü bu değerli kişiler değerli canlarından fani dünya için vazgeçerler. Kendi beyine sadık olup savaşan kişiler bana karşı bile olsa bunlara saygı duydum fakat savaş zamanı beylerini terk edip bana gelen askerler nazarımda insanların en kötüsüdür.

Timur'un belirlediği bu on iki prensipte dikkat çeken en önemli öğüdü, daha önce de pek çok kez belirtmiş olduğumuz adaletten asla taviz verilmemesi ve kanunlara mutlak bağlılık gösterilmesidir. Fakat bu katı ve ruhsuz bir kural uygulayıcılığı anlamına da gelmemektedir. Hüküm verirken insafı, insanıyetli ve affedici davranmaya özen gösterilmesinin önemine de dikkat çekmiştir.

Bir hükümdarın yakın çevresinde ve ülkesinde olanlardan her zaman haberdar olması, halkın ve yönetimdekilerin haline vakıf olması oldukça önemlidir. Sürekli kontrol ve denetimi gerektiren bu durum, özellikle astlar tarafından rahatsız edici olabilir. Bu noktada da Timur'un benimsediği yöntem oldukça çarpıcıdır; "Hiç meşgul olmuyor gibi görünerek her şeyi dikkat ve basiretimle sıkıca kontrolüm altında bulundurdum." (Kocaoğlu, 2011, 29). Böylece astlar denetimin yarattığı baskıyı hissetmeden, kendilerine güvenli bir şekilde faaliyetlerine devam edebileceklerdir.

Karar alma sürecinde; mümkün olduğunca çok kaynaktan bilgi sağlanması, konuyla ilgili kişilerin ve uzmanların görüşleri dinlenmeli, tüm bunlardan sonra hükümdar topladığı bilgi ve görüşleri kendi akıl süzgecinden geçirerek karar almalıdır. Ona göre; kendisini yönetimi altındaki kişilerden soyutlamış ve çevresindeki birkaç kişinin yapmış olduğu bilgilen-dirmelerle karar alan bir hükümdar mutlak hata yapmaya mahkûmdur. Ayrıca kararlarında, tarihi tecrübelerden, tecrübelerin mahkûmu olmadan, her zaman yararlanmış, kendinden önceki hükümdarların yönetim konusundaki hatalarından kendisine ders çıkarmıştır. Bu itinalı ve çok boyutlu karar alma sürecinden sonra başarıyı getirecek olan ise azimli ve sebatkâr bir uygulamadır. Nitekim Timur, bir karar aldıktan sonra tamamen amacına yoğunlaştığı ve onu başarmadan asla ondan vazgeçmediği-

ni belirtmektedir (Kocaoğlu, 2011, 31).

Yönetimde isteklendirmenin önemine dikkat çekerek, idaresi altındaki-lerin bağılıklarını korumak için onların gönüllerinin hoş tutulması (her zaman, her türlü ihtiyaçlarının karşılanması) ve adaletli davranılması gerektiğini söylemektedir. Ayrıca bir başka önemli nokta da hükümdarın, idaresindekiler için örnek teşkil etmesidir. Savaşlarda her zaman ordusunun başında askerleriyle birlikte savaşmış, barış zamanında ise adil duruşu ve hakkaniyetli tavırla idaresindekilerin saygısını kazanmıştır. İdaresindekilerden nasıl davranmalarını bekliyorsa, önce kendisi bu şekilde davranarak örnek olmuş ve böylece onları disipline etmiştir.

Bu prensipler dışında, daha önce de belirttiğimiz üzere, devlet yönetimi ve savaş düzeniyle ilgili pek çok konuda hazırlanmış olduğu tüzükler⁴ bulunmaktadır (Şakirov, Aslan, 2010, 85-120). Burada sadece bize rehber olabilecek bazı düzenlemelerden alıntılar yapacağız. Bu düzenlemelerden en önemlisi “Saltanatımı Öz İdaremdede Tutma Tüzüğü”dür. Bu tüzükte, genel olarak tüm hâkimiyetin hükümdarda toplanması, tek karar makamının kendisi olması ve yönetime ortak koşulmaması gereğini belirtmiştir. Şöyle ki; “Padişah sözünü bizzat kendi söylesin, iş de ondan çıksın. Yani sipahi, raiye padişahın dediği sözü, yaptığı işi kendi söylüyor, kendi yapıyor, kimse buna karışamaz diye bilsinler.” demektedir. Karar makamı olan hükümdarın verdiği kararı değiştirmek veya etkilemek kimse- nin aklına bile gelmemeli. “O bir hüküm çıkarmışsa, sel gibi yürümesi, ok gibi geçmesi gerekir. Hiç kimsede onu geri çevirmek kudreti olmasın.” demektedir. Lakin daha önce de belirttiğimiz gibi hükümdarın bir karar vermeden önce mutlaka istişarede bulunması ve söylentilerle değil hakikatleri dikkate almasının gerekliliğini de eklemektedir. Ayrıca bir “Vezir tutma tüzüğü” bulunmasına rağmen burada da vezir seçiminin önemine

⁴ Bana Türk-Tacik, Arap-Acem Taifelerinden Sığınp Gelenler Tüzüğü; Saltanatımı Öz İdaremdede Tutma Tüzüğü; Sipahi Sağlama Tüzüğü; Sipahilere Aylık Verme Tüzüğü; Oğullar, Torunlar, Akralar, Emirler, Vezirlere Yönelik Siyaset Tüzüğü; Vezir Tutma Tüzüğü; Emirlik ve Valilik Tüzüğü; Sipahileri Ast Mertebeden Üst Dereceye Terfi Ettirme Tüzüğü; Emirler, Vezirler ve Raiyeye Ödül ve Mertebe Verme Tüzüğü; Sipahilerin Silah ve Levazımat Tüzüğü; Savaş ve Barış Zamanında Bekçilik ve Meclislere Hazırlanma Tüzüğü; Askerin Beyine Karşı ve Beyin Askerine Muâmele Tüzüğü; Dost-Düşmana Muâmele Tüzüğü; Saltanat Sarayında Oturma ve Yer Alma Tüzüğü; Mülk Fethetme ve Cihangir Olma Tüzüğü; Hükümet Tutma Tüzüğü; Mülk ve Memeleket, Sipahi ve Raiye Ahvaâlınden Haberdâr Olma Tüzüğü; Raiyeden Mal-Harac Tahsil Etme, Memleketi Düzeltme ve Geliştirme, Onun Abadanlığı ve Güvenliğini sağlama Tüzüğü; vb.

değınmiş, vezirlerin adaletli, olgun kişilerden seçilmesi gerektiğine dikkat çekmiştir. Hatta vezir seçiminin hükümdardan bile önemli olduğuna işaret etmiş ve şöyle demiştir: “Padişah zulmetse, adil vezir onun çaresine bakabilir. Eğer vezir zalim olursa, çok geçmeden saltanat sarayının viran olacağını gözüyle görür.” (Şakirov, Aslan, 2010, 86-87).

Bu kadar önem verdiği bir makama ilişkin hazırladığı “Vezir Tutma Tüzüğü”nde vezir seçimini, yetkilerini ve nasıl davranması gerektiğini misaller de vererek ayrıntılı bir şekilde anlatmıştır. Öncelikle vezirlerde bulunması gereken dört özelliğı şu şekilde sıralamaktadır: “Birincisi, akıl ve feraset; ikincisi, asalet ve nesil temizliğı; üçüncüsü, sipahi ve raiyeye hoş muamele etmek; dördüncüsü, barışçı ve sabırlı olmak.” Seçilecek vezirlerde mutlak bu özelliklerin bulunması gerektiğini belirttikten sonra, bunun yeterli olmadığı, vazifelerini yerine getirirken de mutlak şu dört imkânın kendilerine sağlanması gerektiğini belirtmiştir: “Birincisi, her işte bağımsızlık; ikincisi, sultanın güveni; üçüncüsü sağlamlık ve kuvvetlilik; dördüncüsü, her sözü geçerli olsun.” Görüldüğü üzere; hükümdardan sonra idarenin başı olan vezirler sadece hükümdarın emir ve direktiflerini yerine getiren birer memur olarak telakki edilmemiş, bağımsız hareket edebilen, geniş bir yetki ve kontrol alanı bulunan kuvvetli yöneticiler olarak düşünülmüştür. Bunu Timur’un şu ifadesinden de anlamaktayız; “... devlet ve saltanat üç şeyle kurulur: Birincisi padişah, ikincisi hazine, üçüncüsü askerdir. Bu üçlünün gelişmesi iyi vezirlerin doğru tedbirlerine bağılıdır”. (Şakirov, Aslan, 2010, 94-96).

Günümüzde bile pek çok kurumda dikkate alınmayan, lakin kurumların devamlılığı ve düzenli işleyişi için çok önemli olan yedekleme yöntemini Timur, “Emirlik ve Valilik Tüzüğü”nde ayrıntılı bir şekilde açıklamaktadır. Emirlerinin her birine, ölümleri ya da görevlerinden ayrılmaları halinde, onların yerine geçecek birer yardımcı tayin ettiğini belirtmektedir. Ayrıca belirlemiş olduğu on iki emire bir üst mertebe vererek, bunları da ast üst ilişkisi çerçevesinde birbirine yardımcı olarak atamıştır, herhangi birinin başına bir hâl gelirse, yerine yardımcısı geçecektir (Şakirov, Aslan, 2010, 98).

SONUÇ

Burada belirli sınırlar çerçevesinde, yaşamını, kişiliğini ve yönetim prensiplerini incelediğimiz, Asya'nın büyük önderi hakkında söylenecek daha çok şey bulunmaktadır. Tarihi ayrıntılara girmeden ve yönetim teorilerine boğulmadan Timur'u anlamaya ve anlatmaya çalıştığımız çalışmada, sıraladığımız konular aslında genel itibariyle çok başarılı bir yönetim kitabının parçalarını oluşturmaktadır. Yüzyıllar öncesinden bir adam, yaşamın her alanına adapte edilebilecek ve bizi başarıya götürececek sırları vermektedir.

Yönetim yaklaşımlarını; İslami prensipler, ilim ve Cengiz Han Yasası çerçevesinde geliştirmiş ve yürütmüştür. Asla Moğol İmparatorluğu'nun ardılı olarak düşünülmemesi gereken Timur ile aynı coğrafyanın büyük önderlerinden biri olan Cengiz Han aynı dönemde yaşamış olsalardı, aralarında nasıl bir siyaset oluşurdu bilinmez ama herhalde Timur'un stratejik dehası Cengiz Han'ın hesaplı istilacılığı karşısında hâkim gelebilirdi diye düşünmekteyiz.

Tarihin bu önemli ve farklı şahsiyetini yeniden hatırlatarak, genel anlamda yönetim bilimi adına dile getirdiklerine kulak verdiğimiz bu çalışmanın, burada noktalanmaması ve bugünün teorileri üzerinden Timur'u değerlendirmek yerine, onun yönetim ilkeleri çerçevesinde, onun gözlüğünden bugüne bakan yeni çalışmalara yol açmasını umut etmekteyiz. Bu satranç ustasından öğreneceğimiz daha pek çok şey var.

KAYNAKÇA

- Lamb, Harold; **Emir Timur**, Çev. A.Göke Bozkurt, İlgı Kültür Sanay Yayıncılık, İstanbul, 2009.
- Paydaş, Kazım; “Emir Timur’un Fetihlerinde Haber Alma Teşkilatının Önemi”, **Tarih Araştırmaları Dergisi**, Cilt.28, Sayı.46, 2009, ss.35-52.
- Şakirov, Kutlukhan, Adnan Arslan; **Timur’un Günlüğü - Tüzukat-ı Timur-**, İnsan Yayınları, İstanbul, 2010.
- Şimşirgil, Ahmet; **Emir Timur Otağ II**, Timaş Yayınları, İstanbul, 2017.
- Yezdi, Şerefüddin Ali; **Zafername**, Çev. D. Ahsen Batur, Selenge Yayınları, İstanbul, 2013.
- Yüksel, Musa Şamil; “Arap Kaynaklarında Timur”, **Bilig**, Sayı:31, Güz 2004, ss.85-126.
- Yüksel, Musa Şamil; “Arap Kaynaklarına Göre Timur ve Din”, **Tarih İncelemeleri Dergisi**, Cilt.XXIII, Sayı.1., Temmuz 2008, ss.239-258