

# SİYASET, EKONOMİ ve YÖNETİM ARAŞTIRMALARI DERGİSİ



RESEARCH JOURNAL OF  
POLITICS, ECONOMICS AND MANAGEMENT

October 2017, Vol:5, Issue:4

Ekim 2017, Cilt:5, Sayı:4

P-ISSN: 2147-6071

E-ISSN: 2147-7035

Journal homepage: [www.siyasetekonomiyonetim.org](http://www.siyasetekonomiyonetim.org)



## Doğu'da Yönetimin Esasları: Nizamü'l Mülk'ün Siyasetnamesi Üzerine Bir Değerlendirme *Fundamentals of Management in East: An Assessment on Nizamü'l Mülk' Siyasetname*

Yrd. Doç. Dr. Yunus Emre TAŞGİT

Düzce Üniversitesi, İşletme Fakültesi, [yunusemretasgit@duzce.edu.tr](mailto:yunusemretasgit@duzce.edu.tr)

DOI: <https://doi.org/10.25272/ij.2147-7035.2017.5.4.16>

### MAKALE BİLGİSİ

### ÖZET

#### Makale Geçmişi:

Geliş 10 Ağustos 2017  
Düzeltilme Geliş 16 Ekim 2017  
Kabul 16 Ekim 2017

#### Anahtar Kelimeler:

Doğu'da Yönetim, Nizamü'l Mülk'ün Siyasetnamesi, Nitel Araştırma, İçerik Analizi

© 2017 PESA Tüm hakları saklıdır

Bu araştırmanın amacı "yönetim" kavramının Doğu'daki algılanışının temelleri üzerine betimleyici bir çerçeve sunmaktır. Bu amacın gerçekleştirilmesi için Doğu'da yönetim tarihinin en etkileyici kaynakları arasında gösterilen "Nizamü'l Mülk'ün Siyasetnamesi" üzerinde kapsamlı bir analiz yapılmış ve yönetim ile ilgili bakış açısı (paradigma) değerlendirilmeye çalışılmıştır. Nitel araştırma yönteminin kullanıldığı çalışmada, eserin Türkçe tercümesi nitel veri analiz yöntemleriyle tahlil edilmiştir. Bu kapsamda Nizamü'l Mülk'ün yönetim hakkında; kullandığı kavramlar, fikirlerini savunma metodolojisi ve ulaştığı sonuçlara dayanarak Doğu'da yönetimin esasları ile ilgili 44 konu ve 9 tema tespit edilmiştir. Elde edilen bu konu ve temalar, modern yönetim anlayışında tartışılan birçok konu ile mantıksal kurgu açısından benzer özellikler taşırken bazı konularda ise farklılaşmakta, yeni bakış açılarının oluşmasına kapı aralamaktadır.

### ARTICLE INFO

### ABSTRACT

#### Article History:

Received 10 August 2017  
Received in revised form 16 October 2017  
Accepted 16 October 2017

#### Keywords:

Management in the East, Nizamü'l Mülk' Siyasetname, Qualitative Research, Content Analysis

© 2017 PESA All rights reserved

The purpose of this research is to provide a descriptive framework on the basis of the perception of the concept of "management" in the East. In order to achieve this purpose, a comprehensive analysis was performed on the "Nizamü'l Mülk' Siyasetname" which is one of the most impressive sources of the history of management in the East and Nizamü'l Mülk's point of view regarding the management was evaluated. In the research using qualitative research method, the translation of "Siyasetname" in Turkish was analyzed by qualitative data analysis methods. In this context, based on the concepts, methodologies and conclusions about the management reached by Nizamü'l Mülk, 44 subjects and 9 themes related to the principles of management in the East have been identified. These subjects and themes are similar in terms of logical fiction with many subjects discussed in modern management understanding, but different in some subjects and offer interesting point of views.

## GİRİŞ

Yönetim olgusu her geçen gün ortaya çıkan yeni gözlem, olgu ve kuramların etkisiyle muhtevası itibariyle genişlemekte, değerlendirmesi daha karmaşık ve çözümlemesi daha zor bir hal almaktadır. Yaşanılan bu durum, kavramın temel dinamiklerini farklı paradigmalarda çerçevesinde değerlendirmeyi zorunlu kılmaktadır.

Mevcut alan yazın incelendiğinde, yönetim alanına yönelik zengin bir konu muhtevasının oluştuğu dikkati çekmektedir. Alanda olgunlaşmaya neden olan bu durum, yönetim kavramının sınırlarını ve içeriğini tanımlama açısından niceliksel büyüme çerçevesinde önemli katkılar sunarken incelemeye konu olan kavram ve hedef kitlelerin çoğunlukla batı kültürüne ait düşünce ve davranış tarzlarını yansıtması açısından yönetim alanındaki olgunlaşmanın niteliksel zenginliğini kısıtlayıcı, negatif yönlü bir görüntü sergilemektedir. Bu görüntünün, alanın niteliksel zenginliğe kavuşmasını sağlayacak pozitif yönlü bir eğilime dönüşmesi için farklı kültürlerle ait kavram ve davranış tarzlarını yansıtacak kavramsal ve uygulamaya dönük bulgulara ihtiyaç duyulmaktadır.

Yürütülen çalışma ortaya çıkan bu ihtiyacı sınırlı olsa giderebilmek adına, Doğu'da yönetim tarihinin en etkileyici kaynakları arasında gösterilen "Siyasetname" üzerinde kapsamlı bir tahlil yaparak, Nizamü'l Mülk'ün yönetim ile ilgili rasyonel görünümü düşünce yapısında; kullandığı kavramları, metodolojileri, ulaştığı sonuçları incelemeye çalışmakta ve "yönetim" kavramının Doğu'daki algılanışının temelleri ile ilgili betimleyici bir çerçeveye sunmaktadır.

Betimleyici çerçevenin oluşturulması için araştırma kurgusunda öncelikle Nizamü'l Mülk'ün yönetsel deneyim yönü ve Siyasetname'nin ortaya çıkışı incelenmiş, daha sonra Siyasetname metin analizi, içerik analizi, karşılaştırma, söylem ve betimsel analiz gibi çeşitli nitel analiz teknikleriyle tahlil edilmiştir.

### 1. Nizamü'l Mülk'ün Yönetsel Deneyim Yönü

Nizamü'l Mülk'ün yönetsel deneyimi, kardeşler arasındaki taht kavgasında Alparslan'ın yanında yer alması ve sonrasında vezir olması ile başlar. Ardından Alparslan'ın oğlu Melikşah'a 30 yıllık vezirlik yaparak devlet idaresi ile ilgili tezlerini icra edecek yeterli siyasi fırsatı bulan Nizamü'l Mülk özellikle kendisindeki politik potansiyeli Alparslan öldükten sonra 18 yaşında tahta geçen Melikşah'ın ilk yedi yılında devlet işlerini hatırı sayılır ölçüde idare ederek göstermiştir. Bu süre içerisinde takip fikri, idarede uyguladığı amansız disiplin ve titizlikle ön plana çıkmaktadır (Nizamü'l-Mülk, 2010).

Nizamü'l Mülk devlet teşkilatında idari, mali ve askeri alanlarda aldığı tedbirler ve düzenlemeler sayesinde büyük Selçuklu imparatorluğunu orta çağın en sağlam teşkilatlı devleti haline getirmiş ve diğer Türk devletlerine model olmasını sağlamıştır. Selçuklu imparatorluğunun saray teşkilatı ve büyük divanını kurmuş, yani vezaret, istifa (maliye), arz (milli müdafaa), eşraf (teftiş), tuğra (hariciye) divanlarını ve İslam-i esaslara dayanan mahkemeleri vücuda getirmiştir. Ayrıca eyaletlerde bu idari teşkilatı devam ettirecek küçük divanlar tesis etmiş, devlet idaresinde önemli yenilikler yapmıştır (Nizamü'l-Mülk, 2010).

Dini sahada İslam dünyasının bütününü kucaklayıcı bir tavır sergilemiş, büyük bilginleri çeşitli şehirlerde kurduğu Nizamiye medreselerinde toplayarak Selçuklu devletini ilmin her alanına değer veren ve koruyan yüksek bir kuruluş haline getirmiştir (Nizamü'l-Mülk, 2010).

Nizamü'l Mülk'ün gerçekleştirdiği diğer bir yenilik ise askeri alanda olmuştur. İktada, devlet idaresinde evvelce de bilinen bir müessese olmakla birlikte, Nizamü'l Mülk bunu indi ve şahsi takdirlerin neticesi olmaktan çıkarıp, devletçe tespit edilen belirli nizamlara bağlamıştır. Memleket idaresinde ise İslam fethi öncesi İran'a hâkim olan hükümet teorisiyle İslam sonrası idare teorisini harmanlamaya çalışmıştır (Nizamü'l-Mülk, 2010).

### 2. Siyasetname'nin Ortaya Çıkışı

Melikşah devlet işlerinde tecrübe kazanmakla birlikte devletin gidişatından hoşnut olmadığı için devlet ricaline; saltanat dönemindeki aksaklıkları tespit etmelerini, yerine getirilmesi gerekirken gözden kaçırılan durumları belirlemelerini, evvelki padişahlar tarafından yerine getirildiği halde kendilerinin

icrasından geri kaldıkları durumları saptamalarını, Selçuklu ve diğer padişahların töre ve adetleri üzerinde detaylı mütalaaların yapılıp kaleme alınmasını, şeriata mugayir işlerin belirlenmesini ferman etmiştir. Bu mezkur emre dayanarak Nizamü'l Mülk'ün bilgisini, görgüsünü, tecrübesini ve üstatlarından öğrendiklerini kaleme alması üzerine Siyasetname isimli eser ortaya çıkmıştır (Nizamü'l-Mülk, 2010).

Siyasetname, arapça “siyaset” ve farsça mektup, risale anlamına gelen “name” kelimelerinden meydana gelen bir terkiptir. Siyaset kelime olarak, hayvanı tımar etmek, bakmak, terbiye etmek; idare etmek, düzene koymak, tedbir almak gibi anlamlara gelmektedir. Siyasetname, padişahlara, devlet ileri gelenlerine, daha sonra bu görevleri üstleneceklere yol göstermek gibi gayelerle kaleme alınan kitaplara verilen genel bir isimdir. Devletin işleyişi, şehrin yönetimi, idare şekilleri ve devlet ileri gelenlerinin taşımaları gereken özellikler gibi konular üzerinde durur. Tecrübeli devlet ricali veya hatırı sayılır ilim adamları tarafından yapılan tavsiye ve tenkitleri içermektedir. Müellifleri genellikle idarede çalışan üst düzey yetkililer olduklarından, teorilerden ziyade “devlet işleri en iyi şekilde nasıl yürütülebilir” sorusuna aranan uygulamaya dayalı cevapları yansıtmaktadır (Nizamü'l-Mülk, 2010).

### 3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın amacı, farklı bir kültürün yönetim uygulamaları altında yatan temel felsefeyi yansıtan bakış açısının özelliklerini doküman incelemesine dayalı olarak keşfetmek olduğu için nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır.

Nitel araştırma, insan çabasıyla biçimlenen toplumsal sistemlerin derinliklerini keşfetmek üzere geliştirilen önemli bir bilgi üretme süreci olarak tanımlanmaktadır (Özdemir, 2011). Bu süreç derinlemesine bilgi elde etmenin yanı sıra belli bir olgunun tanımlanması, anlaşılması ve yorumlanması ile ilgilidir (Tanyaş, 2014).

Literatürde yaygın olarak kullanılan çeşitli nitel araştırma yöntemleri bulunmaktadır. Araştırmacı bu yöntemlerden hangisini tercih ederse etsin analiz süreci, nitel veri analiz mantığına göre gerçekleşmektedir. Nitel veri analizi, gerçekliğin içerisinde gizil bir biçimde bekleyen bilginin ortaya çıkartılması amacıyla; verilerin düzenlendiği, analiz birimlerine ayrıldığı, sentezlendiği, yapıların (pattern) ortaya çıkarıldığı, önemli değişkenler-temaların keşfedildiği ve elde edilen bilgilerin raporlaştırıldığı bir süreçtir (Bogdan ve diğ., 1992).

#### 3.1. Nitel Veri Analiz Süreci

Walcott (1994) veri analiz sürecini; betimleme (verileri ham olarak blok aktarmalar şeklinde rapora yansıtma), analiz (tema-kategori oluşturmak için verileri sistematik olarak incelemek) ve yorumlama (sonuca yönelik ilişkilendirmeler yaparak çıkarsamada bulunmak) olarak tartışmaktadır. Dey (1993) nitel analiz sürecini; betimleme (üzerinde çalışılan veriye kaynaklık eden kişi ve olaylara ilişkin özelliklerin eksiksiz olarak tanımlanması), sınıflandırma (kategorilerin-temaların oluşturulması) ve ilişkilendirme (kategori karşılaştırmalarına dayanarak sonuç üretmeye yönelik ilişkiler kurma) aşamaları şeklinde incelemektedir. Miles ve diğ., (1984) ise nitel veri analizi sürecini; “verilerin azaltılması” (data reduction) aşaması (ham veri setini araştırma amacına uygun ayıklama ve özetleme), “verilerin anlaşılabilir hale getirilmesi” aşaması (verilerin birbiriyle örüntülü hale getirilmesi) ve “sonuca ulaşma ve geçerlilik tespiti” aşaması (ulaşılacak sonuçları literatür ile karşılaştırma ve teyit etme) olmak üzere birbirini takip eden üç aşamalı bir süreç olarak ele almaktadır.

Yürütülen araştırma, amacı itibarıyla hem bir kültürün bakış açısını keşfetmeyi hem de mevcut literatürle karşılaştırmalar yoluyla inşa etmeye yönelik örüntüler yapmayı hedeflediği için bilgi üretim sürecinde tek bir yöntem kullanmak yerine her bir nitel analiz yönteminin ayırt edici-güçlü yönleri birleştirilerek bütünlük bir metot kurgulanmıştır. Bu kapsamda araştırmanın yöntemsel kurgusunda temelde içerik analizi yönteminin özellikleri dikkate alınırken (özellikle kavramsal çerçeve oluşturma ve kodlama-tema geliştirme aşamasında), doküman incelemesi aşamasında verilerin tespiti ve özetlenmesi için karşılaştırma analizi; verilerin değerlendirilmesi ve çıkarsamalar aşamasında gömülü teori ve söylem analizi; bulgular ve raporlama aşamasında ise betimsel analizin güçlü yönlerinden yararlanılmıştır. Araştırmanın veri analiz süreci adımları şekil 1'de görülmektedir.

Şekil 1: Araştırma Verilerini Analizi Süreci



### 3.1.1. "Araştırma Probleminin Tanımlanması ve Örneklem Seçimi"

Yönetim literatürü incelendiğinde yapılan araştırmalar sonucunda oluşan kuramsal dünyanın büyük çoğunlukla batı kültürünün kodlarına göre şekillendiği, doğu kültürünün temel değerlerini ve bakış açısını yansıtan kavramlardan uzak olduğu açıkça görülmektedir. Ortaya çıkan bu durum bilimsel açıdan önemli bir eksikliği-yanlılığı gözler önüne sererken, mevcut boşluğun doldurulmasına yönelik ise teşvik edici bir özellik taşımaktadır. Bu kapsamda yürütülen araştırmanın temel sorunsalı; "yönetim" kavramının Doğu'daki algılanışı ve uygulamalar ile ilgili bir teşhis ve tespit çalışması yürüterek, Doğu'da yönetimin temelleri üzerine keşfedici ve betimleyici bir çerçeve sunmaktır. Karşı karşıya olunan bu sorunsalın çözümü için nitel verinin elde edileceği örneklem olarak Doğu'da yönetim tarihinin en önemli kaynakları arasında gösterilen Nizamü'l Mülk'ün "Siyasetname" isimli eseri seçilmiştir.

### 3.1.2. Yönetim ile ilgili "Kavramsal Çerçeve ve Yönlendirici Temalar"

Yürütülen araştırma kapsamında, ulusal ve uluslararası yönetim literatüründe en önemli kaynak eser olarak değerlendirilen kitapların (Jones ve diğ., 2004; Koontz ve diğ., 2012; Tripathi ve diğ., 2012; Dubrin 2012; Robbins ve diğ., 2013) kavramsal alt yapıları incelenmiş ve bu incelemeye dayalı olarak modern yönetim teorisinin (batı yönetim kültürünün) temellerini oluşturan 19 yönlendirici tema belirlenmiştir. Bunlar; 1)Yönetmek nedir? 2)Yönetici kimdir? Hangi özelliklere sahiptir? 3)Yönetici başarılı bir organizasyonu nasıl inşa eder? 4)Yönetici nelerden, nasıl etkilenir? 5)Yönetici karar verirken nelere dikkat etmeli? 6)Yönetici takipçilerini nasıl yönlendirmeli? 7) İnsan kaynağı nasıl başarılı bir şekilde yönetilebilir? 8)Değişen şartlara nasıl uyarlanmak gerekiyor? 9)Yöneticinin insana bakış açısı (bireysel davranış açısından) nasıl olmalı? 10)Yöneticinin grupları anlama ve yönetme tarzı nasıl olmalı? 11)Çalışanların motivasyonu nasıl sağlanabilir? 12)Yöneticinin güvenilir olarak algılanması için nelere ihtiyacı vardır? 13)Yöneticinin bilgiyi yönetmeye duyduğu ihtiyaç? 14)Yöneticinin iletişimi yönetme şekli? 15)Yöneticinin denetim mekanizmalarını oluşturması ve değerlendirme ölçütlerini belirlemesi, 16)Yöneticinin mükellefiyet algısı, 17)Paydaşlarla ilişkileri, 18)Etik algısı, 19) Büyümeye bakış açısı ve uygulamaya dönük eylemleri.

Metin analizi için temelde bu kavramsal çerçeve ve temalardan hareket edilirken aynı zamanda analiz sürecinde çok katı davranılmamış, yönetim kavramının içeriği ile ilgili olan fakat buradaki kavramsal çerçeveyi oluşturan temalar arasında yer almayan bir takım önemli kodlarda, metin okumaları sırasında tespit edilip değerlendirmeye alınmıştır.

### 3.1.3. Karşılaştırma Analizi - İlgili "Verilerin Tespit ve Özetlenmesi"

Metnin analizi için yöntemli bir okuma gerçekleştirilmiş, metinde yer alan bilgiler ve bu bilgilerin düzenleniş şekli metne sadık kalarak bir bütün halinde kavranmaya çalışılmıştır. Kelimeleri ve cümleleri anlamak, metni anlamak için yeterli olmadığı için cümleler arasında açık veya kapalı bir biçimde kurulan bağlar dikkate alınmış, bu ilişkilerin doğru bir şekilde anlaşılmasına gayret edilmiştir (Filizok, 2016). Araştırmada kullanılacak verilerin tespiti için "sürekli karşılaştırma analizi" yönteminden yararlanılmıştır.

Bu kapsamda öncelikle araştırma amacına uygun olarak, metin okuması sırasında belli bir kategoriye yerleştirilecek olanları belirlemek için çözümleme birimi (kelime, konu, iddia, cümle, paragraf) olarak kabul edilen ham veriler (kod ifadeler), mevcut literatüre yönelik yönlendirici temalarla karşılaştırılmış, metindeki ana temaları ortaya çıkaracak şekilde çeşitli kısaltmalara (kelime ve cümlelere ilişkin) tabi tutularak özet metinler hazırlanmıştır. Daha sonra birbiri ve literatürle ilgili veriler, araştırma amaca uygun şekilde yeni kategoriler (temalar) altında toplanmıştır. Bu çerçevede 44 konu ve 9 tema tespit edilmiştir (Tablo 1).

### 3.1.4. Söylem Analizi ve Gömülü Teori - "Fikir ve Temaların İçerik Çözümlemesi"

Karşılaştırma analizi sonucunda ortaya çıkan özet metinler üzerinde, söylem analizi ve gömülü teorisinin bazı özelliklerinden yararlanılarak içerik çözümlemesi gerçekleştirilmiştir. İçerik çözümlemesi, metindeki iletişim paradigmasının deşifresi ile ilgilidir. İletişim paradigması” kim, kime, neyi, nasıl söyledi ve etkisi nasıl oldu” şeklinde formüle edilmektedir (Holsti, 1968). Araştırma kapsamında incelenen metinleri çözümlemek için bu sorular cevaplandırılarak; yönlendirmenin (iletişimin) içeriğindeki eğilimler, örüntüler betimlenmeye çalışılmıştır (Öğülmüş, 2016). Araştırmanın ham verileri analiz edilirken sadece dikkate alınan ifadenin (metnin) içeriği ile değil aynı zamanda o ifadenin altında yatan “anlam” ile ilgilenilmiş ve “bu durumda bunun anlamı ne, neden bunu söyledi ya da bu durumda aslında kastettiği şey ne? soruları üzerine odaklanılmış, metindeki baskın tema dikkate alınarak (Çelik ve diğ., 2016) Nizamü'l Mülk'ün Siyasetname'de savunduğu fikir ve temaların içerik çözümlemesi gerçekleştirilmiş ve betimsel analiz şeklinde sunulmuştur.

### 3.1.5. Betimsel Analiz - “Bulguların Yorumlanması”

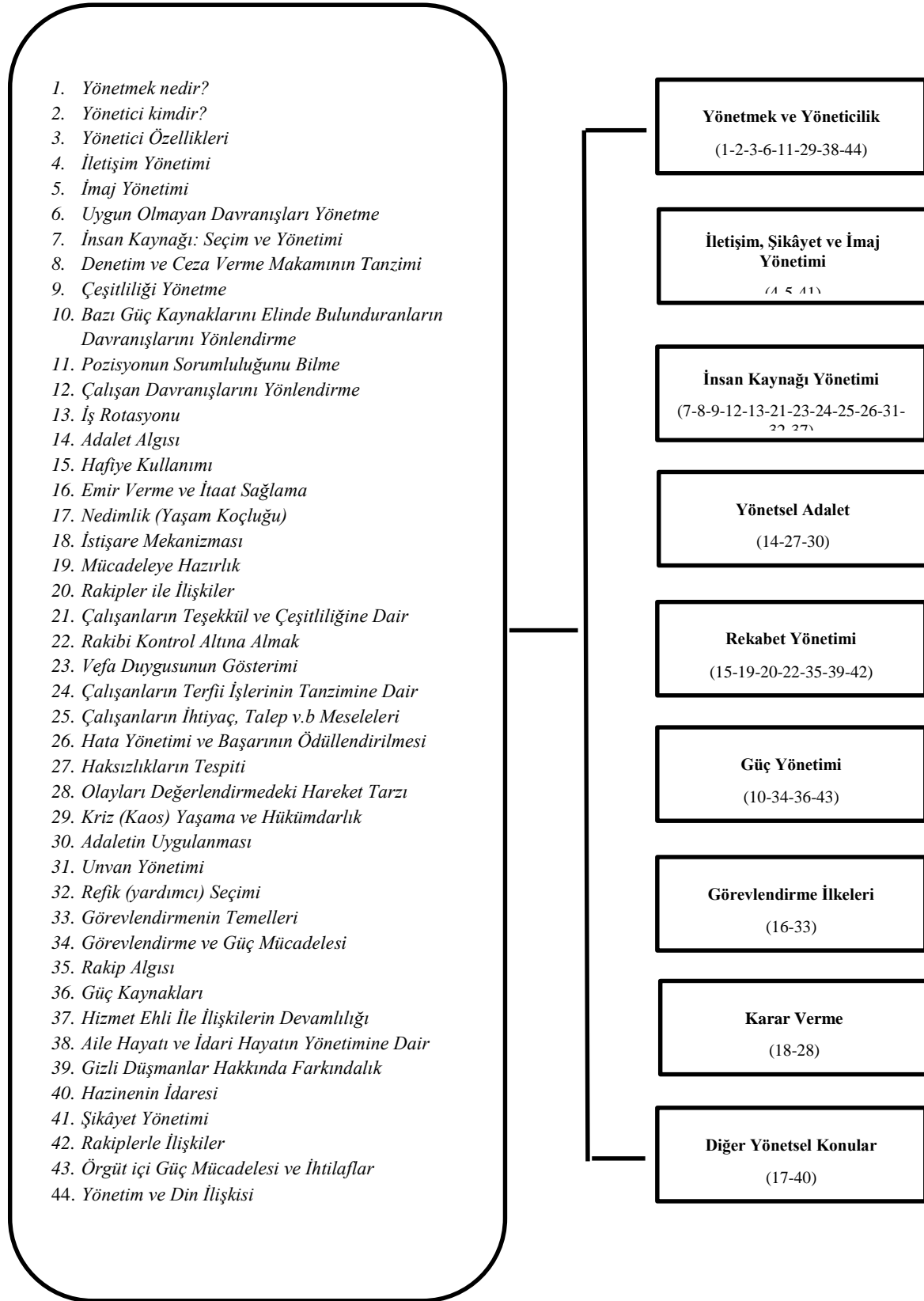
Yürütülen araştırmanın amaca yönelik sonuçlandırılması için elde edilen bulguların yorumlanmasında betimsel analiz yönteminin özellikleri dikkate alınmıştır. Betimsel analiz, araştırmacının doğrudan alıntılara başvurarak verileri tanımladığı, ilişkilendirdiği ve yorumladığı bir süreçtir (Yıldırım ve Şimşek, 2003). Araştırma kapsamında verilerin tespit edilmesi ve özetlenmesi aşamasında Nizamü'l Mülk'ün bireysel deneyim ve gözlemlerine dayanarak başarılı yönetim için savunduğu 44 konu ve 9 tema tespit edilmiştir. Bunlar: *Yönetmek ve Yöneticilik; İletişim, Şikâyet ve İmaj Yönetimi; İnsan Kaynağı Yönetimi; Yönetimsel Adalet; Rekabet Yönetimi; Güç Yönetimi; Görevlendirme İlkeleri; Karar Verme; Diğer Yönetimsel Konular*. Araştırmanın bulguları bu temalar altında, konuların mantıksal kurgusundaki anlam bütünlüğü korunarak ilişkilendirilmiş ve aşağıda yorumlanmıştır.

#### ***Yönetmek ve Yöneticilik***

Nizamü'l Mülk'e göre başarılı bir yönetim için her koşulda merkezin hâkimiyetini güçlendirecek uygulamalara ihtiyaç vardır. Merkezin hâkimiyetinin düşünülmediği her uygulama yönetsel pozisyonun sorgulanmasına ve yönetim alanının kaybedilmesine neden olacaktır. Dolayısıyla gerçekleştirilecek her yönetsel uygulamanın arka planında merkezin hâkimiyetinin güçlendirilmesi stratejisi olması gerekmektedir. Belki uygulamada, yönetime iştiraki sağlayan gösterişe yönelik yöntemler ortaya konulabilir ve bu tarz yöntemler farklı güç odaklarının merkeze entegrasyonunu da sağlayabilir. Fakat asıl maksadın merkezin güçlendirilmesi olduğu unutulmamalıdır.

Etkili yönetim için gücü kontrol altından tutma ve sınırlamak yerine gücün artışını sağlayacak icra yöntemleri ile ilgilenmek daha önemlidir. Yeni alanlara kanalize edemediğiniz, kullanamadığınız güç, içsel çöküşünüzün zeminini hazırlayabilir. Her güç kaynağını kendi özellikleri doğrultusunda, merkezin amacına uygun olarak etkili bir şekilde kullanmak gerekmektedir. Başarılı yöneticiler güçlerini korumak için uğraşmaktan ziyade onu etkili bir şekilde kullanmak için yollar bulurlar.

**Tablo 1: Metinde Keşfedilen Yönetim ile İlgili “Kod İfadeler” ve “Temaların” Oluşumu**



Nizamü'l Mülk'e göre etkili yöneticilerin ortaya çıkışı genelde çeşitli nedenlerden ötürü yaşanan kriz durumlarına bağlıdır. Böyle durumlar yaşandığında birçok masum için mağduriyetler oluşur, güçlüler bu durumdan faydalanır ve keyfi davranışlar sergilerler. Kriz her geçen gün güç merkezi taraflarınca derinleştirilmeye çalışılır. Ortaya çıkan bu durum yaratıcının gazabını cezbeder. Nihayet yaratıcı, halk arasından birini seçerek onu hükümdarlara yaraşır bir takım özelliklerle donatır, bahtını açarak talihini ona yaver kılar, insanların gönlünde ona karşı derin bir saygı uyandırır ve düzenden onu sorumlu tutar. Düzen ise şahsa tabidir. Bu şahıs ortadan kalkar yahut bir kenara atılırsa mülkün idaresi altüst olur.

Yönetici, fitrat ve kudret açısından sıradan biri değildir. Nizamü'l Mülk tarafından çizilen profile göre yönetici; adalet sayesinde saygınlık kazanan, öteki âlemde karşılık görme beklentisi içinde olan, yeterli düzeyde bilgi birikimi ve keskin bir zekâyâ haiz, hükmettiği halka dair hesabı bizatihi kendisinin vereceğinin farkında olan, işi ehline (liyakate uygun) veren, hak edenler için ceza mekanizmasını etkili bir şekilde işlettiren, ilim erbabıyla ünsiyet peyda eden, zalime sert olan ve raiyetin kendisinden korktuğu birisidir.

Yönetici, kendisine ihsan edilen, emanet olarak verilen bahis mevzuu bu özelliklerin gereğini yerine getirdiği ölçüde, kendisine iktidar ve saygınlık verilecektir. Hak Teâlâ'nın onu desteklemesi ve muradına ulaşması için müctehid (yenilikçi) olması, aşk ve şevk ile işlere koyulması gerekmektedir. Aksi durumunda yaratıcı tarafından cezalandırılacaktır.

Bir yöneticinin cezalandırıldığı ve bir yönetsel düzenin yıkılmaya başladığının en önemli göstergeleri; işlerin ehil olmayan cahil kimselere tevdi edilmesi, akıllı, uyanık ve âlim insanların istihdam edilmemesi ve eşinin hükümdara egemen olması olarak gösterilmektedir. Diğer taraftan yönetsel düzenin devamlılığı için her yöneticinin kendisine münasip, yol yordamdan haberdar, işleri tanzim ve takip eden, keskin görüşlü, mütehakkim ve feraset sahibi bir yardımcıya (vezire) sahip olması çok önemlidir.

### ***İletişim, Şikâyet ve İmaj Yönetimi***

Nizamü'l Mülk'e göre iletişim yönetimi, yönetsel başarıdaki en önemli konular arasında yer almaktadır. Çünkü yönetsel düzeni yıkıma sürükleyip, çeşitli mağduriyetlerin oluşmasına neden olan sorunlu alanlardan birisi de yöneticiye ulaşmaktaki zorluktur. İnsanların yöneticiye kolayca ulaşabilmesi ve maruzatını bildirebilmesi yönetsel düzenin sağlıklı bir şekilde devamı ve memnuniyet açısından çok önemlidir. Diğer türlü aracılı iletişim yöntemi ortaya çıkacaktır ki bu durum art niyetliler ve kötü maksatlılar için çoğu zaman fırsat doğurmaktadır. Kabuller keyfileşecek veya engellenecek ve şikâyetler dillendirilmekten alıkonulacaktır. Sorununu paylaşmadan geri dönmek, insanların çok ağına gidecek ve yönetici hakkında yanlış ve olumsuz düşünceler dile getirilmeye başlanacaktır. Dolayısıyla yöneticinin konuyu aracısız bir şekilde bizzat dinlemesi için özel zaman dilimleri oluşturulmalı ve görüşmeler birtakım kurallara bağlanmalıdır. Hususi ve umumi görüşmeler, avam ve havas grupları için ayrı ayrı düzenlemeli, arz edilen her bir meselenin neticeleri kayıt altına alınmalıdır.

Diğer taraftan yönetici çok güçlü olduğunu düşünebilir veya gerçekten öyledir. Fakat sakın şikâyetler fazlaysa yönetsel düzen ciddi şekilde tehdit altında demektir. Bu şikâyetlerin doğruluğu tahkik edilerek adilane çözüme kavuşturulması elzem bir durumdur. Hatta olayın vahameti ve imkânların durumuna göre yöneticinin konu ile yakından alakadar olduğunu hissettirmesi gerekmektedir. Yoksa iç muhalefet ve dış düşmanlar tarafından kullanılabilir çeşitli alanların oluşmasına zemin hazırlanmış olacaktır. Bununla birlikte hak arayanların her zaman yönetim faaliyetinin yürütüldüğü fiziksel mekânlara gelip şikâyetlerini yüksek sesle dile getirmeleri, diğer insanları büyük zulümlerin yapıldığı zehabına kaptırabilir. Bu algının oluşmaması için şikâyet sahiplerinin yığınlarla gelişi ve toplanması makul bir şekilde engellenmeli, arzuhallerini kaleme alabilecekleri alanlar tahsis edilmeli ve bu arzuhalleri toplayacak ve sonuçları iletecek kişiler görevlendirilmelidir.

Nizamü'l Mülk'e göre başarılı bir yönetim için bir diğer önemli konu imaj yönetimidir. Etkili bir kurumsal imaj oluşumu için yönetim faaliyetinin yürütüldüğü fiziksel mekânlarda kudreti simgeleyen nişan ve alametler kullanılmalıdır. Temsil misyonu yüklenen bu kudret sembollerinin ihtişamlı olması

gerekir. Çünkü debdebe ve levazımat, kudretinin göstergesidir. Yöneticilik makamının teçhizat, düzen ve savaş pusatları konusunda olabildiğince tam tekmil ve ihtişamlı olması bu imajının oluşumu ve muhafazası için gereklidir. Genelde böyle alayışlere ihtiyaç olmadığı yönünde bir kanaat olduğu düşünülse de Nizamü'l Mülk'e göre bu durum, hükümdarlık şerefini muhafaza etmek için elzem bir durumdur. Bireysel imajın etkili bir şekilde yönetilmesinde ise en önemli konu, cömertlik olarak değerlendirilmektedir. Cömertliğin bireysel imajı güçlendirerek şahsın ve şahsa tabi olan yönetsel düzenin devamını sağlayacağı savunulurken, algıyı yönlendirmeye yönelik harcamalarda aşırı tasarruf, imajı olumsuz yönde etkileyerek düzenin bozulmasına ve çöküşüne zemin hazırlayacaktır. Bugüne kadar cihanda kim nam salmış ise halka bulunduğu ihsandan ötürüdür.

### ***İnsan Kaynağı Yönetimi***

Nizamü'l Mülk'e göre insan kaynağının yönetiminde çok kritik konular bulunmaktadır. bunlardan birisi insan kaynağının seçimidir. İnsan kaynağının seçiminde, aranan özellikler pozisyona bağlı olarak değişmelidir. Örneğin; Üst düzey yöneticiliğe ilişkin vazife, kişiler arasından âlim, zahit, büsbütün itimat telkin eden, nam salmış, muteber ve halkın malında gözü olmayan, liyakat ve adilane davranış sahibi kişilere teslim edilirken, orta ve alt kademe yöneticilik pozisyonları ise kalbinde Allah korkusu taşıyan, dünya malını önemsemeyen, kendi çıkarıyla meşgul olmayan, içinde kin ve düşmanlık beslemeyen kişilere tevdi edilmelidir. Diğer taraftan hangi pozisyonda olursa olsun kişilerin görevlerini yerine getirebilmeleri, işlerin icrası için kendilerine gerekli itibar sağlanmalı ve mevkileri saygın tutulmalı, verdiği kararlar denetlenmelidir.

Tarihsel süreçte incelendiğinde denetimsizlik gafletinin, her zaman ihanet ile sonuçlandığı görülmektedir. Hükümdarın kudret ve izzetinin, memurlarının nizamından anlaşılacağı güçlü şekilde savunulan bir durumdur. Memurlara aşırı güvenin, güç fazlalığı ve gizli işbirliklerine kapı aralama gibi olumsuz sonuçlarına çok fazla şahit olunmuştur. Dolayısıyla memurların her daim gizlice ve sürekli denetlemesi için çeşitli mekanizmalar oluşturulmalıdır.

İnsan kaynağının yönetiminde kritik konulardan bir diğeri iş rotasyonudur. Nizamü'l Mülk'e göre bir kişinin sürekli aynı şeyleri yapmasının bazı maslahatları (o konuda uzmanlaşma gibi) olmakla birlikte dikkat edilmesi gereken menfi yansımaları da (yeknesaklık, bıkkınlık, güç devşirme gibi) bulunmaktadır. Dolayısıyla görevlerini icra eden kişilerin iki yılda bir değiştirilmesi hikmetli bir davranış olacaktır.

Memurların görevlerini icra ederken sergileyecekleri davranışlar ve hatalı davranışların yönetimi, başarılı bir yönetsel sistemin oluşturulması ve devamlılığında oldukça önemli kabul edilmektedir. Bu kapsamda memurların görev icraları esnasında tebaayı, Allah'ın kulları olarak algılamaları, halka hizmeti hakka hizmet gibi düşünmeleri ve onlara kibar davranmaları gerekmektedir. Bir kanunsuzluk veya haddi aşmaları durumunda ise, işlenen cürüm mesabesinde diğerlerine gözdağı için sorumlular hak ettiği cezaya kati surette çarptırılmalı, mesele ibret için herkese aşikâr edilmelidir. Düzenin temellerinin sağlam oturtulması için hukuk fark gözetilmeksizin herkese uygulanmalıdır.

Diğer taraftan memurlar gereksinimlerini üstleri vasıtasıyla aktarmalıdır. Bu durum, ast ve üstün belli olması ve yönetsel pozisyonun saygınlığının korunması için önemlidir. Memurların kendi aktarmaları üstlerine karşı hümrsetsizlik olarak algılanmalı ve belirli müeyyideler uygulanmalıdır.

Yöneticilerin sorunların çözümünde izlemeleri gereken yöntemler, etkili yönetim için bir diğer önemli konudur. Nizamü'l Mülk'e göre hem sorunu adilane çözmek hem de mağduriyetlerin oluşmasını önlemek için mücadele etmek adına iyi niyetli ve güzel bir siyaset (araştırmacı) izlemek gerekmektedir. Bununla birlikte yönetici yalnızca kendi sorun çözme yöntemine değil aynı zamanda memurlarının sorunları çözme şekillerine vakıf olmalı, yakından takip etmeli ve ettirmelidir.

İnsan kaynağının başarılı bir şekilde yönlendirilmesi için dikkat edilmesi gereken konulardan biriside görevlilere verilecek maaş ve istihkakın önceden kesin bir şekilde karara bağlanmış ve belirlenmiş olmasıdır. Ayrıca istihkakın verilmiş şeklinin, icra edilen görevin özelliğine göre farklılaşması gerekmektedir. Bazıları istihkaklarını elden almalı, bazılarına ise gönüllerinde muhabbet tesisi için maaşları belirli zaman dilimlerinde huzura çağrılarak sunulmalıdır. Tüm istihdam edilen kişilerin



yolsuzluk ve rüşvete bulaşmaması için emeklerinin karşılığı yeterli düzeyde ve zamanında verilmelidir. Bu onların her daim hazır bulunmalarını ve işlerine koyulmalarını sağlamak için gereklidir.

Nizamü'l Mülk'e göre insan kaynağının yapılandırılması ve çeşitliliğin yönetilmesinde; cinsiyet, inanç ve sosyal sınıf kritik değişkenler arasındadır. Örneğin, kadınlar, buldukları pozisyon itibarıyla her şeye itilalı olmadığı için duydukları ile yönlendirme yapacaklardır. Verdikleri emirler çoğunlukla hakikatle ters düşecek, devlet erkânının dirlik ve düzeni bozulacaktır. Dolayısıyla mevcut pozisyonları itibarıyla kadınların idari konulardan anlaması beklenmemeli ve yönetimde olmamaları gerekmektedir. Aynı şekilde farklı inanç sistemlerine sahip (Müslüman olmayan) unsurların devletin idari işlerinden uzak tutulması hikmete uygun olacaktır. Tersî durumların dirlik ve düzen adına ciddi problemler ortaya çıkardığı konusunda çok fazla deneyim mevcuttur. Askerî teşkilatlanma konusunda ise ordunun muhtelif kavimlerden müteşekkîl olması istenilen bir durumdur. Çünkü her kavim kendi haysiyet ve şerefini korumak maksadıyla en iyisini yapacaktır. Diğer taraftan memurların geldikleri sosyal yapı (fukara, zengin, tamahkâr) ise neler yapabileceklerine (kolayca yoldan çıkabilme) dair önemli bir göstergedir. Ait olunan sosyal sınıf ile görevlendirilecek pozisyon arasında güçlü bir ilişki vardır. Bu duruma ait istisnai deneyimler olmasına rağmen genelde fukara ve tamahkâr sosyal sınıfından gelen memurların kolay yoldan çıktığına şahit olunmuştur.

Nizamü'l Mülk insan kaynağının motivasyonu üzerinde kritik öneme haiz terfî işlemleri konusunda da yönlendirici durumlar paylaşmaktadır. Şöyle ki; memurlar hizmetinin ölçüsü, kabiliyet ve liyakati nispetince tedricen yükseltilmelidir. Her yıl yalnızca o yıla özgü işler değerlendirilmeli, makam ve mevkîi, emrindekilerin sayısı ve derecesi belli bir pozisyona kadar yükseltilmelidir. Bir kimse haklı nedenlerle terfî edilirken diğerinin haklı nedenlerle rütbesinin düşürülmesi gerekmektedir. Liyakat, maharet ve cesareti, önemli meselelerin üstesinden gelişi, hamiyeti herkesçe tasdik olursa bile otuz-kırk yaşlarına varmadıkça üst düzey pozisyonlar verilmemelidir. Terfî edilenler küçük bir kusur işlediklerinde yahut hataya düştüklerinde alenen azarlanmaları haysiyetlerine dokunduğu için sonrasında gönüllerini almak mümkün olmayabilir. Bunlar gizlice çağırılmalı, mesele etraflıca anlatılarak bu defalığına mazur görülüp ikaz edilmelidir. Aynı davranışları devam ederse, kendi davranışlarından dolayı cezaya çarptırıldıkları hissettirilecek şekilde cezalandırılmalıdırlar. Diğer taraftan hizmetkârların işlerine gösterdikleri ihtimamı artırmak, suçluları suça tevessülden caydırmak, düzeni oluşturmak ve devamını sağlamak için suçun işlenme koşullarını da dikkate alarak (mecbur kalma, sehven) suç nispetince cezalandırma gerçekleştirilmelidir. Bununla birlikte motivasyonun çift yönlü bir uygulamayı gerektirdiği gerçeğinden hareketle, makbul bir işi yerine getiren hizmetkârlar ise gecikmeden takdir edilerek ödüllendirilmelidir. Nice bir zahmetle yetiştirilmiş memurlar ise hane halkından sayılarak gözetilip kollanmalıdır.

Yönetimde unvanlara sahip çıkmak, her şahsın makam ve mevkiini muhafaza etmek oldukça önemli bir diğer konudur. Bir şeyin sayısı arttıkça değeri düşer ve saygınlığı azalır. Unvanlar konusunda daima idareli davranmalı, konular arasındaki farkın kalkmasına izin verilmemelidir. Unvan, kişinin liyakat ve mahareti göze çarpınca denklerinden üstün olduğuna bir işaret olması için resmi bir muamele ile verilmelidir. İnsanın şerefini yükselten bu yönetsel aracın takdiminde adil davranılması çok ehemmiyetlidir.

Nizamü'l Mülk'e göre yönetsel sistemin devamlılığında üzerinde durulması gereken bir diğer önemli konu, hizmetini tamamlayan emektarlarla ilgilidir. Hizmetini tamamlayan amilleri atıl koymak ve nasipsiz bırakmak teamüllere sığmaz. Eğer onlar mahrum bırakılır paylarına düşeni alamazlarsa devletten umudu keser, kötü emeller besler, kargaşaya sebep olur ve muhaliflere teveccüh etmeye başlarlar. Bu durumun önüne geçmek yönetsel anlamdaki en önemli görevlerden birisidir. Hatta sıkıntılı bazı hal ve davranışlarına rağmen, devletin kuruluş aşamasında nice sıkıntılara göğüs gerenlere ve devlet üzerinde hatırı sayılır derecede hakları olanlara bir takım istihkaklar verilmeli, bir şekilde hizmetle meşguliyetleri devam ettirilmeli ve devletten nasiplerini alarak hoşnut kalmaları sağlanmalıdır.

### **Yönetmel Adalet**

Yöneticilerin güçlü bir düzen oluşturabilmesi için dikkat etmesi gereken en önemli konulardan biriside yönetmel adaletin tesis edilmesidir. Bunun için idaresinin üstlenildiği herhangi bir konuya ait menfi bir duyum alınır, konu sıhhati has adamlar tarafından gizlice araştırılmalıdır. Olayın gerçek nedeni ortaya çıkarıldıktan sonra bu konuda deneyimli kişilerin görüşleri alınarak onlarla birlikte hareket edilmelidir. Sıhhati araştırılmayan hiçbir konu karara bağlanmamalıdır. Yöneticinin pozisyonunu zayıflatmaya yönelik maksatlı yapılan haberlerin sayısı göz ardı edilmeyecek mikyasta fazladır.

Dirlik, düzen ve adaletin tesisini için böyle davranmak elzemdir. İstikrar ve fitnenin önünü kesmek için herkese hak ettiği eksiksiz verilmelidir. Bu tarz uygulamalar sultanın izzet ve gücünü ziyadeleştirecektir. Yönetmel adaletin hâkim olması ihsanın da hâkim olacağı anlamına gelmektedir. Diğer taraftan hükümdarın bizzat kendisi adil olursa memurlarda adil olmaya başlayacaklardır. Fakat durum tersi olursa sonuçta tersi olacaktır. Çünkü evvelden beri kabul edilen bir düstur: "insanlar meliklerinin dini üzeredir".

### **Rekabet Yönetimi**

Yönetmel düzenin devamını sağlamak adına üzerinde ciddi şekilde düşünülmesi gereken bir diğer kritik konu rekabet yönetimidir. Rekabet yönetiminin başarılı bir şekilde icra edilmesi için öncelikle rekabetçi pozisyondaki olay ve kişilere ait durumların detaylı bir şekilde araştırılması gerekmektedir. Bu kapsamda hükümdarın her yerde adamlarının olduğunun anlaşılması (olmasa dahi böyle algılanması) ve hiçbir şeyin hiçbir surette gizli kalmaması çok önemlidir. Dolayısıyla vuku bulan bir meseleye anında müdahale için kulaklarına çalınan her şeyi hükümdara ulaştıracak tacir, seyyah, sufi, yoksul, sakatçı kılığında dört bir yana adamlar salınmalıdır. Hal böyle olursa padişahın adalet, teyakkuz ve muhakeme gücü ortaya çıkar. Eğer böyle bir sistemden yoksun kalınır ve sıhhatli haber noktasında sorun yaşanır, yöneticinin şanına noksan gelir ve halk onun gafil, ihmalkâr olduğunu düşünür. Ayrıca görevin verildiği kişiler itimada şayan değilse hasım ve rakipler onlarla ünsiyet eder, yalan yanlış haberlerle saltanatın yıkılışına neden olurlar. Dostları uzaklaştırır, düşmanları yakınlaştırır.

Rakipler hakkında bilgi sahibi olmanın bir diğer yolu elçiler kullanmaktır. Hem elçi gönderirken hem de elçi ağırırken dikkatli olunması gerekir. Çünkü elçiler sadece sırf haber iletinler diye gelmezler. Birçok açıdan teşhis ve tespit çalışmalarını ifa ederek farklı şekilde kullanırlar. Bu yüzden süreçte kendilerine refakat edilmeli ve güzelce ağırılmalıdır.

Nizamü'l Mülk'e göre rakipleri küçümsemek çok önemli bir sorundur. Rakipler genelde gizlice birer birer içeri sızar, önemli noktaları ele geçirir, içerideki muhalifler ve dışarıdaki fırsat bekleyenlerle gizlice yahut alenen işbirliği yaparak çöküşe sebebiyet verirler. Tarihsel süreçte acı tecrübelerle müşahade edilmiştir ki varlık nedenleri ayrı ayrı olsa da gizli düşmanlar her zaman olagelmıştır. Bunlar farklı odaklar tarafından düzenin yıkılması için kullanılırlar, kriz durumlarında, dış geçirebileceklerine inanırlarsa harekete geçmeye başlarlar. Genelde dışarıdan güç alarak beslenen bu unsurların içleriyle dışları birbirine taban tabana zıttır. Kritik pozisyonları işgal etme hedefi taşırlar. Yönetmel düzenin varlığını koruma ve devamını sağlama adına bu konuya hassasiyetle eğilmek, itinayla hareket etmek, caydırıcı tedbirler almak gerekmektedir.

Diğer taraftan hükümdara karşı bir isyana mani olmak, dirlik ve düzeni sağlamak için rakiplere ait çeşitli unsurlar rehine olarak alıkonulmalı, yerleri doldurulmadan serbestiyet tanınmamalıdır. Aynı zamanda rakiplerle mücadele de ihtiyaç hâsıl olabileceği düşüncesiyle, gerekli imkânlar sağlanarak alanında yetkin ve tanınmış askerlere, nitelikli teçhizat ve savaş aletleri hazırlatılmalı, hazinede muhafaza edilmelidir.

Nizamü'l Mülk'e göre rekabet yönetiminde genel davranış tarzı; düşmanlarla sonrasında barış olacağını hesap ederek savaşmak; savaşı göz ardı etmeyecek şekilde barışa girişme; dostlarla da koparılması mümkün bir bağ ve tekrar bağlılık kurulabilecek bir ayrılık yolunu tercih etme şeklinde olmalıdır.

## **Güç Yönetimi**

Nizamü'l Mülk'e göre gücün en önemli göstergesi hâkimiyet, hâkimiyetin en önemli kaynağı ise ordudur. Hükümdar eğer orduya hükmedebiliyorsa cümle âlemin hazinelerini elde edebilir fakat orduya hükmedemeyince dünyanın tüm hazineleri elinde de olsa fayda etmez. Hazine orduya tabiidir. Orduyu bırak, hazineyi mamur kıl diyen kimse saltanatın hasmıdır ve hükümdarlığın yıkımını isteyen kimsedir.

Yöneticinin hâkimiyet sağlaması için kullanabileceği en önemli araçlardan birisi güç merkezli yönetimdir. Güç merkezli yönetim kritik görevlendirmeler için bazı düsturların hassasiyetle uygulanması ile ilgilidir. Nizamü'l Mülk'e göre bu tarz görevlendirmeler her zaman (kifayet sahibi bulunmadığı durumlarda dahi) dindaş, mezhepdaş, soyu soppu belli ve takva ehline buyurulmalıdır. Bu kişiler görevi almakta tereddüt etseler dahi cebren bu vazifeler onlara verilmelidir. Eğer meşguliyet bunların dışındakilere verilirse, bunlar karşınızda bir etkinlik gösteremeyeceklerini anlarırsa sizi sever, sayar, itaat gösterirler fakat zayıflamaya yüz tuttuğunuz anda güç kazanmaya ve işlerin aksamaması için elinden geleni yapmaya başlarlar.

## **Görevlendirme İlkeleri**

Yönetimsel sistemin devamlılığı adına görevlendirme kritik bir öneme sahiptir. Nizamü'l Mülk'e göre vazife verme yetkisi sadece bir kişiye verilmelidir. Her işe bir baş; her yere bir söz, herkese bir görev düşecek şekilde bir görev paylaşımı yapılmalı, büyük ve küçük; kolay ve zor işler birbirinden ayrılmalı ve tüm mevki sahipleri ile ilgili düzenlemeler sarahate kavuşturulmalıdır. Fazilet, kifayet ve liyakat esaslarına dayalı olarak görev tevdi edilmelidir.

Tarihsel süreçte ferasetli hükümdarlar ve müteyakkız yardımcılarının, işlerin istikrarlı ve uyum içinde olması için iki resmi görevi aynı kişiye; aynı işi de iki ayrı kişiye teklif etmedikleri müşahede edilmiştir. Eğer böyle bir görevlendirme olmazsa birinci durumda kişi birine odaklandığı için diğeri aksatacak ve töhmet altında kalacaktır. İkinci durumda ise havalecilik başlayacak, işi o buna bu ona yönlendirecektir.

Diğer taraftan görevlendirmeye konu emirlerin (ferman) neşredilmesinde oldukça dikkatli olunması gerekmektedir. Bu kapsamda emirlerin sayısal olarak artışı sorun oluşturabilecek durumlar arasında önde yer almaktadır. Çünkü kemiyet arttıkça keyfiyet genelde azalmaktadır. Bir emirin keyfiyetinin azalması ise yönetsel düzenin temelini tehdit eden kritik bir durumdur. Aynı zamanda verilen emir, ifa edilmedikçe elden bırakılmayacağı bir azameti haiz olmalıdır. Hor görülme veya icrada kusur edilmesi gibi durumlarda gerekli ceza verilmelidir. Bir hükümdarı diğerlerinden ayıran fark onun hükmünün geçmesi olarak kabul edildiği için yönetsel düzenin devamlılığı açısından bu tarz uygulamalara ciddi ihtiyaç vardır.

## **Karar Verme**

Nizamü'l Mülk'e göre ferasetli ve dirayetli yöneticilerin en önemli özellikleri, verdikleri kararlardaki sıhhat ve isabetlilik düzeyinin yüksek olmasıdır. Yöneticiler başarılı kararlar vermek için öncelikle olayların değerlendirilmesinde hakikat ve yalanı birbirinden ayırmak için acele etmemeli, konuyu etraflıca tarafsız bir şekilde araştırılmalıdır. Kararların başarı durumunu etkileyen en önemli sorun alanı aceleciliktir. Acelecilik güçlü adamın değil zayıf adamın işidir ve ahmaklıktandır. Akıbeti pişmanlık, hüsrana ve insanların gözünde alçalmadır. Başarıya ulaşmaya ramak kalmış nice işi aceleciliğin bozduğuna çok fazla tarihi vaka örnek gösterilebilir. Bununla birlikte bir kişinin meseleyi bütün yönleri ile idrak etmesi mümkün değildir. Dolayısıyla yönetsel konularda takip edilecek siyaset, âlimler ve cihan görmüşlerle istişare edilerek tespit edilmelidir. İstişare yoluna gitmek yöneticinin zafiyetinden değil aksine güçlü muhakemesinden ileri gelmektedir. Kararlara ehil olanların iştirakinin sağlanması, isabet düzeyini artırırken sistemin daha güçlü hale gelmesine olanak sağlayacaktır.

## **Diğer Yönetsel Konular**

Yönetimsel düzen ile ilgili üzerinde durulması gereken son konular ise "nedimlik" ve "hazine yönetimi"dir. Nizamü'l Mülk'e göre her hükümdarın liyakatli nedimlere ihtiyacı vardır. Diğer devlet

erkânı ile ziyadesiyle düşüp kalkması onları pervasız kılar; bu da onun hükümlerine halel getirir. Şahsına nedimlik buyrulmuş kişiye resmi hiçbir iş tevdi edilmemelidir. Amil her daim hükümdardan korkarken, nedim de pervasız davranabilmelidir. Nedim; asil, erdemli, itikadı saf, ketum, kitaplardan, kıssalardan anlayan, meseleleri hatırında tutan ve güzel bir şekilde nakledebilen, her daim neşeli ve kafadar olmalıdır. Halkın hükümdarın huyunu suyunu nedime kıyasla bildiği gözden kaçırılmamalıdır.

Nizamü'l Mülk'e göre öteden beri hükümdarların hazine-i asl ve hazine-i harç olmak üzere iki hazinesi olagelmıştır. Elde edilen gelirler hazineyi asl'a konulmalı, zaruret olmadıkça bu hazineden harcama yapılmamalı ve alınan her şey miktarınca tekrar yerine koyulmalıdır. Ancak bu şekilde hazine her daim mamur kalır. Elde edilen gelirler hazineye konulmadan hiçbir işleme tabi tutulmamalı, koyulmadan işlem yapılması züill addedilmelidir.

Gelirler ve giderler sürekli yazılmalıdır. Hesapta bir açık yahut bir eksik olması durumunda derhal denetlenmeli, bu durum kati surette örtbas edilmemelidir. Diğer taraftan hükümdar ne cimri yaftası yapıştırılacak kadar eli sıkı ne de har vurup harman savuracak kadar eli açık olmalıdır. Vakti geldiğinde herkese hak ettiği miktarda ihsanda bulunmak gerekir, aksi takdirde hükümdar adına değer kaybına neden olacaktır.

## SONUÇLAR

“Yönetim” kavramının Doğu'daki algılanışının temelleri üzerine betimleyici bir çerçeve sunmak amacıyla gerçekleştirilen bu çalışmada Nizamü'l Mülk'ün Siyasetnamesi üzerinde kapsamlı bir analiz yapılmış ve yönetim ile ilgili bakış açısı değerlendirilmiştir.

Metodolojik açıdan Nizamü'l Mülk, yönetim ile ilgili bakış açısını ortaya koymak için genellikle başarılı hükümdarların töre ve gelenekleri, ayetler ve hadisler, dini ve ahlaki menkıbeler ve mümtaz şahsiyetlerin yaşamlarından deneyimler ve kişisel gözlemler gibi olgusal ve uygulamaya dönük kaynaklara başvurmuştur. Konuyu aktarma ve yönlendirme adına oldukça etkileyici bir üslup içerisinde ikna edici, gayret uyandırıcı, korkutucu ve şevki artıran kavramlar kullanmaya özen göstermiştir. Olayları anlatmaya çalışırken her bir meselenin başında önce meseleyi kendi içinde tartışma, daha sonra tezini destekleyecek kısa bir menkıbe, hadis veya geçmiş büyüklerden sözler koyma metodolojisini tercih etmiştir. Diğer taraftan etkisi altında kaldığı doktrinler ve dayandığı varsayımlar ilahi kaynaklar ve deneyime dayalı uygulanmış ve başarılı olmuş sonuçlar olduğu için tereddütsüz ve güçlü bir savunma refleksiyle konuları ele almıştır. Ulaşmış olduğu sonuçların realitesinin geçerlilik sınırlarını ise zaman ve mekândan bağımsız olarak tartışmıştır.

Nizamü'l Mülk yönetsel deneyim yönü itibariyle; uzun süre üst düzey çok kritik pozisyonlarda görev almış, çok yönlü kriz durumları ve yönetsel sorunlarla baş etmiş, birçok içsel ve dışsal güç mücadelelerinde ayakta kalmış, bir imparatorluğun devlet yönetim sisteminde model olabilecek değişimlere öncülük etmiş ve bu değişimleri gerçekleştirmiş oldukça güçlü bir şahsiyettir. Dolayısıyla ulaştığı sonuçların realite düzeyinin zaman ve mekâna bağlılık noktasında yüksek olduğu söylenebilir. Nizamü'l Mülk'ün yönetim ile ilgili savunduğu temel varsayımlarına dayanarak oluşturulan betimleyici çerçeveye göre;

- Her koşulda merkezin hâkimiyeti güçlendirecek uygulamalara ihtiyaç var,
- Gücü kontrol altından tutma ve sınırlamak yerine gücün artışı sağlayacak icra yöntemleri ile ilgilenmek gerekmekte,
- Etkili yöneticilerin ortaya çıkışı genelde kriz durumlarına bağlı,
- Yönetici, Hak Teâlâ'nın seçtiği ve bir takım özelliklerle donatıldığı mümtaz bir şahsiyet,
- Düzen şahsa tabidir ve bu şahıs bir şekilde zarar görürse mülkün idaresi altüst olur,
- Yöneticinin, Hak Teâlâ tarafından desteklenmesi ve amaçlarına ulaşması için müctehid (yenilikçi) olması, aşk ve şevk ile işlere koyulması gerekmekte,
- Yönetici, kendisine ihsan edilen, emanet olarak verilen özelliklerin gereğini yerine getirdiği ölçüde, kendisine iktidar ve saygınlık ihsan edilecektir,
- Bir yönetsel düzenin yıkılmaya başladığının en önemli göstergesi, işlerin ehil olmayan kimselere tevdi edilmesidir,

- Yöneticiye kolayca ulaşabilme ve maruzatını bildirebilme, yönetsel düzenin sağlıklı bir şekilde devamı ve memnuniyet açısından çok önemli,
- Sakin şikâyetler fazlaysa yönetsel düzen ciddi şekilde tehdit altında demek,
- Etkili bir imaj oluşumu için yönetim faaliyetinin yürütüldüğü fiziksel mekânlarda kudreti simgeleyen nişan ve alametler kullanılmalı,
- Bireysel imajı güçlendirerek şahsın ve şahsa tabi olan yönetsel düzenin devamını sağlayan özellik cömertliktir,
- İnsan kaynağının seçiminde, aranılan özellikler pozisyona bağlı olarak değişmelidir,
- Pozisyon fark etmeksizin, işlerin icrası için kişilere gerekli itibar sağlanmalı, mevkileri saygın tutulmalı, harama meyletmeme için ihtiyaçları yeterli düzeyde karşılanmalı,
- Kişinin sürekli aynı şeyleri yapmasının bazı maslahatları (uzmanlaşma gibi) olmakla birlikte menfi yansımaları da (yeknesaklık, bıkkınlık, güç devşirme gibi) bulunmakta,
- Denetimsizlik gafleti, her zaman ihanet ile sonuçlanır,
- Görevler icra edilirken tebaayı, Allah'ın kulları olarak algılamak, halka hizmeti hakka hizmet gibi düşünmek ve onlara kibar davranmak gerekmekte,
- Sorunların çözümü için adilane, iyi niyetli ve araştırmacı bir yöntem izlenmeli,
- Maaş ve istihkaklar önceden kesin bir şekilde belirlenmiş olmalı ve veriliş şekli, icra edilen görevin özelliğine göre farklılaşmalı,
- Mevcut pozisyonları itibarıyla kadınların idari konulardan anlaması beklenmemeli ve yönetimde olmamalı,
- Farklı inanç sistemlerine sahip (Müslüman olmayan) unsurlar devletin idari işlerinden uzak tutulmalı,
- Sosyal yapı (fukara, zengin, tamahkâr) göz ardı edilmeyerek vazife tevdi edilmeli,
- Terfiler; hizmetin ölçüsü, kabiliyet ve liyakat nispetince tedricen yükseltilmeli,
- Vazifeye karşı ihtimamı artırmak, suça tevessülden caydırmak, düzenin devamını sağlamak için suçun işlenme koşulları dikkate alınarak, suçlu ölçüsünde sorumlular hak ettiği cezaya kesinlikle çarptırılmalı ve mesele ibret için herkese aşikâr edilmeli,
- Makbul bir işin yerine getirilmesi gecikmeden takdir edilerek ödüllendirilmeli,
- Unvanlar konusunda daima idareli davranmalı, konular arasındaki farkın kalkmasına izin verilmemeli,
- Hizmetini tamamlayan amiller, kesinlikle atıl koyulmamalı ve nasipsiz bırakılmamalı,
- Haksızlığa uğratılma ile ilgili bir duyum alınırca, konu sıhhati has adamlarca gizlice araştırılmalı, gerçek neden ortaya çıkarıldıktan sonra istikrar ve fitnenin önünü kesmek için deneyimli kişilerin görüşlerine istinaden karar verilmeli,
- Adalet ve teyakkuzun tesisi için yöneticinin her yerde adamlarının olduğu anlaşılmalı (olmasa dahi böyle algılanması) ve hiçbir şey hiçbir surette gizli kalmamalı,
- Rakiplerin davranışları sürekli izlenmeli ve hareketlerini kısıtlamak için bazı kaynakları kontrol altında tutulmalı,
- Gizli düşmanların varlığı, gizlice içeri sızarak önemli noktalara konuşlandığı, farklı odaklarca kullanıldığı, kriz durumlarında dış geçirebileceklerine inanırlarsa harekete geçtikleri, iç ve dış destekçileri tarafından beslendikleri bilinmeli,
- İlişkilerde barış olacağını düşünerek bir savaş; savaşı göz ardı etmeyecek bir barış; koparılması mümkün bir bağ ve tekrar bağlılık kurulabilecek bir ayrılık yolu seçilmeli,
- Gücün en önemli göstergesi hâkimiyet, hâkimiyetin en önemli kaynağı ise ordudur,
- Güç merkezli yönetim için kritik görevlendirmeler (kifayet sahibi bulunmadığı durumlarda dahi) dindaş, mezhepdaş, soyu sopu belli ve takva ehline buyurulmalı,
- Görevlendirme; fazilet, kifayet ve liyakate esaslarına göre tevdi edilmeli,
- Görevlendirme tek elden, herkese bir görev düşecek şekilde yapılmalı, büyük-küçük; kolay-zor işler birbirinden ayrılmalı, tüm mevki sahipleri ile ilgili düzenlemeler sarahate kavuşturulmalı,
- Verilen emirlerin önem düzeyini (keyfiyetini) azaltan kritik konulardan biri emirlerin kemiyet (sayısal) olarak artması,

- Kararlardaki sıhhat ve isabet düzeyinin yüksek olmasını etkileyen en önemli sorun alanlarından biri acelecilik,
- Yönetimsel konularda istişare mekanizması samimane ve adilane işletilerek, kararların isabet düzeyinin artırılması ve sistemin daha güçlü hale gelmesi için kararlara ehil olanların iştiraki sağlanmalı,
- Yöneticilerin, yönetimsel konular haricindeki meseleleri konuşup tartışabileceği liyakatli nedimleri olmalı,
- Yöneticilerin, farklı amaçlar için kullanacağı farklı yöntemlere göre işleyen hazineleri (sermaye yapıları) olmalı, gelirler ve giderler sürekli yazılmalı, hesapta denetlenmeli, işleyiş ile ilgili sorunlar kati surette örtbas edilmemeli,

Elde edilen bu sonuçlardan bazıları modern yönetim anlayışını yansıtan temel kavramlar ve bu kavramların mantıksal alt yapısıyla varsayımsal anlamda önemli benzerlikler gösterirken bazıları ise modern yönetim bakış açısı ile çelişen farklı öneriler sunmaktadır. Bu öneriler üzerinde dikkatlice düşünülmesi ve dayandığı varsayımların önyargısız anlaşılmasına çalışılması, farklı bir kültürün farklı zaman dilimlerinde farklı koşullarda başarılı olmuş yönetimsel uygulamalarının, günümüz koşullarında yeniden uygulanabilirliğini gündeme taşıyacak belki de yönetimsel alanda yaşanan, çözüm bekleyen birçok probleme farkı bir açıdan yaklaşılmasını ve çözülmesini sağlayacaktır.

## KAYNAKLAR

- Bogdan, R. C., Biklen, S. K. (1992). *Qualitative Research for Education: Introduction and Methods*. Allyn and Bacon., Boston.
- Çelik, H., ve Ekşi, H. (2008) "Söylem Analizi", *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, Sayı 27, s. 99-117.
- Dey, I. (1993). *Qualitative Data Analysis: A User-Friendly Guide for Social Scientists*. Routledge Publications., London.
- DuBrin, A. J. (2012), *Essentials of Management (9th Edition)*, South Western Cengage Learning, Nelson Education Ltd., U.S.A.
- Filizok, Rıza "Edebî Analiz Nedir?", <http://www.ege-edebiyat.org/docs/454.pdf> 25.07.2016
- Holsti, O. R. (1968). "Content Analysis", *The Handbook of Social Psychology (Second Edition)*, Lindzey, G. and Aronson, E. (Editors.), Addison-Wesley Publishing Company, Inc., Volume2, 596-692.
- Jones, G. R. and George, J. M. (2004), *Essentials of Contemporary Management (3rd Edition)* McGraw-Hill Companies, Inc.
- Koontz, H., and Wehrich, H. (2012), *Essentials Of Management: An International and Leadership Perspective (Ninth Edition)*, Tata Mcgraw Hill Education Private Limited. New Delhi.
- Miles, M. B., Huberman, A. M. (1984). *Qualitative Data Analysis: A Source Book of New Methods*. SAGE Publications., London.
- Nizamü'l-Mülk (2010). *Siyasetname*. Çev. Mehmet Taha Ayar. Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları. İstanbul.
- Öğülmüş, S. "İçerik Çözümlemesi", <http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/40/506/6144.pdf> 25.07.2016
- Özdemir, M. (2011) "Nitel Veri Analizi: Sosyal Bilimlerde Yöntembilim Sorunsalı Üzerine Bir Çalışma", *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 11, Sayı: 1, ss. 323-343.

- Robbins, S. P., Decenzo, D. A. and Coulter, M. (2013), *Fundamentals of Management - Essential Concepts and Applications*, Prentice Hall, Pearson Education, Inc, Upper Saddle River, New Jersey.
- Tanyaş, B. (2014) "Nitel Araştırma Yöntemlerine Giriş: Genel İlkeler ve Psikolojideki Uygulamaları", *Eleştirel Psikoloji Bülteni*, Sayı 5, Nisan. ss. 25-38.
- Tripathi, P. C., and Reddy, P. N. (2012), *Principles of Management (Fifth Edition)*, Tata Mcgraw Hill Education Private Limited. New Delhi.
- Walcott, H. F. (1994). *Transforming Qualitative Data: Description, Analysis and Interpretation*. SAGE Publications., London.
- Yıldırım, A., ve Şimşek, H. (2003). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Seçkin Yayınları., Ankara.