



T.C.  
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
İLKÖĞRETİM ANA BİLİM DALI  
**SOSYAL BİLGİLER ÖĞRETMENLİĞİ BİLİM DALI**

**KUTADGU BİLİĞ'E GÖRE LİDERLİK EĞİTİMİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**FATİH KAYA**

**MALATYA – 2015**

**T.C.  
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
İLKÖĞRETİM ANA BİLİM DALI  
SOSYAL BİLGİLER ÖĞRETMENLİĞİ BİLİM DALI**

**KUTADGU BİLİG'E GÖRE LİDERLİK EĞİTİMİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**FATİH KAYA**

**Danışman: Prof. Dr. Mesut AYDIN**

**MALATYA – 2015**

T.C.  
İnönü Üniversitesi  
Eğitim Bilimleri Enstitüsü  
İlköğretim Ana Bilim Dalı  
Sosyal Bilgiler Öğretmenliği Bilim Dalı

Fatih KAYA tarafından hazırlanan Kutadgu Bilig'e Göre Liderlik Eğitimi başlıklı bu çalışma, 29.06.2015 tarihinde yapılan sınav sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

İmzalar

Danışman: Unvan Adı SOYADI

\_\_\_\_\_

Üye: Unvan Adı SOYADI

\_\_\_\_\_

Üye: Unvan Adı SOYADI

\_\_\_\_\_

O N A Y

...../...../201...

Prof.Dr.Celal ÇAKAN

Enstitü Müdürü

## ONUR SÖZÜ

Prof. Dr. Mesut AYDIN'ın danışmanlığında yüksek lisans tezi olarak hazırladığım **Kutadgu Bilig'e Göre Liderlik Eğitimi** başlıklı bu çalışmanın bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın tarafımdan yazıldığını ve yararlandığım bütün yapıtların hem metin içinde hem de kaynakçada yöntemine uygun biçimde gösterilenlerden oluştuğunu belirtir, bunu onurumla doğrularım.

Fatih KAYA

## ÖN SÖZ

Yaklaşık beş bin yıllık tarihi bir geçmişe sahip olan ve dünyanın dört bir yanına dağılarak, farklı adlarla birçok devlet kuran Türk milleti, zengin ve köklü bir kültüre sahiptir. Kutadgu Bilig, bu zengin ve köklü kültürün mihenk taşlarından birini oluşturmaktadır.

Yusuf Has Hacib tarafından kaleme alınan ve “Devlet yönetme bilgisi” anlamına gelen Kutadgu Bilig’in Yönetim biliminin oluşum ve gelişiminde büyük katkıları olmuştur. Bununla birlikte eser, Türk devlet yönetim geleneklerini meydana getiren, ilk Siyasetname türü eserimizdir. Bu yönüyle kendisinden sonra gelen hükümdarlara başucu kitabı olmuştur. Fakat birçok dile tercüme edilmesine rağmen hala el değmemiş bir hazine gibi karşımızda durmaktadır.

Kutadgu Bilig’i Türkçeye ilk tercüme eden ve derleyip günümüze ulaşmasını sağlayan Reşit Rahmeti Arat eser için, “Türk gençliği bu kitabı anladığı zaman, Türkiye kurtulacaktır” demiştir. Ne yazık ki bu eser, hem yöneticilerimiz tarafından hem de eğitim planlayıcılarımız tarafından yeterince öğrencilerimize aktarılmamıştır.

Bu çalışmada; öncelikle, bu kıymetli eseri Türkçeye çevirisini yaparak bize kazandıran Reşit Rahmeti Arat’ı rahmetle anıyorum. Ayrıca Türk gençliğinin bu eseri anlaması gayesiyle bana bu çalışmayı öneren ve çalışma boyunca bütün eksikliklerime rağmen sürekli arkamda duran ve yanımda olan değerli hocam Prof. Dr. Mesut AYDIN’a sonsuz saygılarımı ve teşekkürlerimi sunuyorum. Bu süreçte bana yol gösteren değerli hocalarım; Doç. Dr. Recep DÜNDAR’a, Yrd. Doç. Dr. Erol KOÇOĞLU’na, Arş. Grv. Emine Meliha KURTDAŞ’a, çalışmam boyunca her türlü fedakârlığı gösteren arkadaşlarım Arş. Grv. Metin KIRBAÇ ve Arş. Grv. Servet ATİK’e, beyitlerin yazılması ve düzenlenmesinde emeği geçen abim Hasan KAYA ve kardeşim Muhammet Alperen KAYA’ya sonsuz saygılarımı sunuyorum.

Fatih KAYA

## ÖZET

### KUTADGU BİLİG'E GÖRE LİDERLİK EĞİTİMİ

KAYA, Fatih

Yüksek Lisans, İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Sosyal Bilgiler Öğretmenliği Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Mesut AYDIN

Haziran-2015, XII+109

Bu araştırmanın amacı, Türk kültür tarihinin en önemli kaynaklarından birisi olan Kutadgu Bilig'i liderlik eğitimini açısından değerlendirmektir. Bu kapsamda ilk olarak, Türk devlet anlayışına, Türk devlet düşüncesinin temel öğelerine (istiklâl, kut, hâkimiyet, halk), devletin unsurlarına, Türk yöneticilerinin liderlik anlayışlarına, Karahanlı devletine ve çalışmada ana kaynağımız olan Kutadgu Bilig'in ana hatlarına kısaca değinilmiştir. Daha sonra lider ve liderlik tanımlarına, Yönetici ve lider arasındaki farklara, temel liderlik özelliklerine, liderlik kuramları ve liderlik biçimlerine kısaca yer verilmiştir. Son bölümde ise liderlikle ilgili Kutadgu Bilig'de var olan beyitler belirlenmiş olup, bu beyitler temel liderlik özellikleri açısından yedi başlık altında sınıflandırılmıştır. Sınıflandırılan beyitler; günümüz liderlik anlayışı açısından, günümüz liderlik biçimleri açısından ve çağdaş liderlik kuramları açısından ayrı ayrı değerlendirilip yorumlanmıştır.

Çalışmanın sonunda ise Kutadgu Bilig'in yazıldığı dönem liderlik anlayışı ile günümüz liderlik anlayışı arasında birçok alanda benzerlik olduğu tespit edilmiştir. Bu Araştırma sonucunda elde edilen verilere bağlı olarak çeşitli önerilerde bulunulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Kutadgu Bilig, Yusuf Has Hacib, Liderlik, Kut, Hâkimiyet.

## ABSTRACT

### LEADERSHIP TRAINING ACCORDING TO KUTADGU BİLİĞ

KAYA, Fatih

Master of Science, Inonu University Institute of Educational Science

Department of Social Education

Advisor: Prof. Dr. Mesut AYDIN

July-2015, XII+109 pages

The purpose of this research is to evaluate Kutadgu Bilig, who is one of the most important sources of the history of Turkish culture, in terms of leadership training. First, in this context, the Turkish state to the understanding, the basic elements of the Turkish state thinking (independence, kut-a belief in power of leading given by God-, sovereignty, people), the state elements of the Turkish managers of leadership understanding, Karahan state and Kutadgu Bilig, who is our main source of work, is briefly mentioned. Then, the leaders and the leadership definitions, the difference between managers and leaders, the basic leadership qualities, leadership theory and leadership styles are given briefly. In the last section, couplets which are concerned with the leadership in Kutadgu Bilig are identified and these verses are classified under seven headings in terms of basic leadership qualities. Classified couplets are assessed and reviewed separately in terms of today's leadership style and of leadership understanding and of today's contemporary leadership theories.

At the end of the study, similarities are found in many areas between the period of Kutadgu Bilig in which the concept of leadership was written and today's leadership understanding. Depending on the data obtained as a result of this research various suggestions have been made.

**Key Words:** Kutadgu Bilig, Yusuf Has Hacib, Leadership, happiness, dominance

## İÇİNDEKİLER

|  |     |
|--|-----|
| ONAY .....   | iii |
| ONUR SÖZÜ .....  | iv  |
| ÖN SÖZ.....  | v   |
| ÖZET.....  | vi  |
| ABSTRACT .....   | vii |
| KISALTMALAR LİSTESİ.....   | xi  |
| BÖLÜM I .....  | 1   |
| GİRİŞ .....  | 1   |
| 1.1. Problem durumu .....  | 1   |
| 1.2. Problem Cümlesi .....   | 2   |
| 1.3. Alt Problemler .....  | 2   |
| 1.4. Araştırmanın amacı .....  | 2   |
| 1.5.Araştırmanın Önemi .....   | 2   |
| 1.6. Varsayımlar .....   | 3   |
| 1.7. Sınırlılıkları .....  | 3   |
| 1.8. Tanımlar .....  | 3   |
| BÖLÜM II.....  | 5   |
| KURAMSAL BİLGİLER ve İLGİLİ ARAŞTIRMALAR .....   | 5   |
| 2.1. Eski Türklerde Hâkimiyet Anlayışı.....  | 5   |
| 2.1.1. Ülke (Uluş).....  | 6   |
| 2.1.2. Halk (Kün).....   | 7   |
| 2.1.3. İstiklal (İdi, Oksızlık) .....  | 8   |
| 2.1.4. Hâkimiyet (Egemenlik, Hükümrancılık).....                                       | 9   |
| 2.2. Eski Türk Devletlerinde Hükümdarların Liderlik Anlayışı .....                     | 11  |
| 2.2.1. Mete'nin (Mau-tun) Liderliği .....  | 12  |
| 2.2.2. Attila'nın Liderliği .....  | 14  |
| 2.2.3. Bilge Kağan'ın Liderliği .....  | 17  |
| 2.2.4. Satuk Buğra Han'ın Liderliği .....  | 19  |
| 2.3.Karahanlılar Dönemi .....  | 20  |
| 2.3.1. Kutadgu Bilig'e Hayat Veren Türk Hâkimiyet Anlayışı (Karahanlılar Dönemi) ..... | 22  |
| 2.3.2.Karahanlılar Devleti'nin İslamiyeti Kabulü .....                                 | 25  |
| 2.3.3.Karahanlılar Devleti'nde Kültür ve Medeniyet.....                                | 26  |
| 2.3.4.Karahanlılar Devleti'nin Coğrafi ve Ekonomik Yapısı.....                         | 29  |



|   |    |
|---|----|
| 2.3.5.Karahanlılarda Devlet Yönetimi .....  | 30 |
| 2.3.5.1.Hükümdar:.....  | 30 |
| 2.3.5.2.Saray Teşkilatı.....  | 32 |
| 2.3.5.3.Ulu Hacib: .....  | 32 |
| 2.3.5.4.Merkez Teşkilatı.....   | 32 |
| 2.3.5.5. Vezir .....  | 33 |
| 2.3.5.6. Taşra Teşkilatı .....  | 33 |
| 2.3.5.7. Askeri Teşkilat .....  | 33 |
| 2.4. Yusuf Has Hacib ve Kutadgu Bilig .....   | 34 |
| 2.4.1. Yusuf Has Hacib'in Hayatı ve Kişiliği .....  | 34 |
| 2.4.2.Yusuf Has Hacib'in Yaşadığı Dönem ve Yer (Balasagun).....                           | 36 |
| 2.4.3. Kutadgu Bilig'in Yazıldığı Yer ve Dönem .....                                      | 37 |
| 2.4.4. Kutadgu Bilig'in İçeriği, Dili ve Yazılış Gerekçesi .....                          | 38 |
| 2.4.4.1. İçeriği .....  | 38 |
| 2.4.4.3. Kutadgu Bilig'in Dili: .....   | 42 |
| 2.4.5.Kutadgu Bilig'in Nüshâlârı .....  | 42 |
| 2.4.5.1.Viyana (Herat) Nüshası .....  | 43 |
| 2.4.5.2.Mısır (Kahire) Nüshası.....   | 44 |
| 2.4.5.3.Fergana (Nemangen) Nüshası .....  | 44 |
| 2.4.6. Kutadgu Bilig'in Türk Tarihindeki Yeri ve Önemi .....                              | 45 |
| 2.4.7.Kutadgu Bilig'de Devlet Adamlarında Liderlikle İlgili Görülen Temel Hasletler ..... | 47 |
| 2.4.7.1.Kün Togdı (Töre) .....  | 47 |
| 2.4.7.2.Ay Toldı (Kut).....   | 48 |
| 2.4.7.3.Ögdülmiş (Akıl) .....   | 48 |
| 2.4.7.4.Odğurmuş (akıbet, irfan) .....  | 49 |
| 2.5. Liderlik .....   | 50 |
| 2.5.1. Lider ve Liderlik Kavramları .....   | 50 |
| 2.5.2. Lider ve Yönetici Arasındaki İlişkiler.....  | 53 |
| 2.5.3. Temel Liderlik Özellikleri.....  | 56 |
| 2.5.4. Liderlik Biçimleri.....  | 57 |
| 2.5.4.1. Demokratik Liderler .....  | 57 |
| 2.5.4.2. Otokratik Liderler.....  | 59 |
| 2.5.4.3. Serbest Liderler .....   | 61 |
| 2.5.5. Liderlik Kuramları.....  | 62 |
| 2.5.5.1. Özellikler Kuramı.....   | 62 |
| 2.5.5.2. Davranışsal Kuramlar.....  | 63 |
| 2.5.5.2.1. Ohio State Üniversitesi Araştırmaları .....                                    | 64 |

|  |            |
|--|------------|
| 2.5.5.2.2. Michigan Üniversitesi Araştırmaları .....   | 65         |
| 2.5.5.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Gözeneği Modeli .....  | 65         |
| 2.5.5.3. Durumsallık Kuramı .....  | 66         |
| 2.5.5.3.1. Yol Amaç Kuramı .....   | 67         |
| 2.5.5.3.2. Fred Fiedler'in Durumsallık Kuramı .....  | 67         |
| 2.5.5.3.3. Vroom ve Yetton'un Normatif Durumsallık Kuramı .....  | 68         |
| 2.5.5.3.4. Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Kuramı .....   | 68         |
| 2.5.5.3.5. Reddin'in 3 Boyutlu Liderlik Kuramı .....   | 69         |
| 2.5.6. Liderin Güç Kaynakları .....  | 70         |
| 2.5.6.1. Yasal Güç .....   | 70         |
| 2.5.6.2. Ödül Gücü .....   | 70         |
| 2.5.6.3. Zorlayıcı Güç .....   | 70         |
| 2.5.6.4. Uzmanlık Gücü .....   | 71         |
| 2.5.6.5. Karizmatik Güç .....  | 71         |
| İLGİLİ ARAŞTIRMALAR .....  | 72         |
| BÖLÜM III .....  | 74         |
| YÖNTEM .....   | 74         |
| 3.1. Araştırmanın Modeli .....   | 74         |
| 3.2. Evren ve Örneklem .....   | 74         |
| 3.3. Verilerin Toplanması .....  | 74         |
| 3.4. Verilerin analizi .....   | 75         |
| BÖLÜM IV .....   | 76         |
| BULGULAR VE YORUM .....  | 76         |
| 1-Kutadgu Bilig'in liderlik anlayışı, günümüz liderlik anlayışı açısından nasıl değerlendirilmektedir ? .....    | 76         |
| 2-Kutadgu Bilig'in liderlik anlayışı günümüz liderlik biçimleri açısından nasıl değerlendirilmektedir? .....     | 84         |
| 3-Kutadgu Bilig'deki liderlik anlayışını günümüz liderlik kuramları açısından nasıl değerlendirilmektedir? ..... | 92         |
| BÖLÜM V .....  | 98         |
| SONUÇ VE ÖNERİLER .....  | 98         |
| 5.1. Sonuç .....   | 98         |
| 5.2. Öneriler .....  | 99         |
| <b>KAYNAKÇA .....</b>  | <b>101</b> |

## KISALTMALAR LİSTESİ

| <u>Kısaltma</u> | <u>Açıklama</u>                          |
|-----------------|--|
| Akt:            | Aktaran                                  |
| Çev:            | Çeviren                                  |
| KB:             | Kutadgu Bilig                            |
| Bk:             | Bakınız                                  |
| C:              | Cilt                                     |
| İ.A:            | İslam Ansiklopedisi                      |
| İ.Ü.E.F:        | İstanbul Üniversitesi Edebiyat Fakültesi |
| Haz:            | Hazırlayan                               |
| TDAV:           | Türk Dünyası Araştırmaları Vakfı         |
| Yay:            | Yayımları                                |

# BÖLÜM I

## GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın problem durumu, problem cümlesi, alt problemler, araştırmanın amacı, önemi, sınırlılıkları, varsayımları ve konu ile ilgili bilinmesi gereken temel kavramların tanımına yer verilmiştir.

### 1.1.Problem durumu

Yeryüzünde bugünlere gelebilmiş bütün milletler varlıklarını maddi ve manevi değer unsurlarına borçludurlar. Bu yüzden milletler varlıklarını ilelebet sürdürmek için sahip oldukları ortak değerlere sahip çıkmak zorundadırlar. Millet; ortak bir kültür, geçmiş, tarih ve yaşanmışlıkların tezahürüdür.

Kutadgu Bilig’de kültür, gelenekler ve devlet teşkilatı bağlamında ortak hafızamızdır. Söz konusu değerlerin gelecek nesillere aktarılmasında rol oynayan en önemli Türk-İslam dönemi eserlerimizden biridir.

“Kutadgu Bilig, ilim dünyasınca tanındığı 1825 yılından bu yana üzerine en fazla fikir yürütülen Türk eserlerinden biri olmuştur. Yerli, yabancı birçok dilci, tarihçi, hukukçu, edebiyatçı bu kitaptan bahsetmiş, onu kendi uzmanlık alanı ve bilgisi ölçüsünde değerlendirmeye çalışmıştır” (Kafesoğlu, 1980).

Tarih boyunca insanlar yönetmişler veya yönetilmişlerdir. Liderlik de bu çerçevede doğal seyir içerisinde gelişen dünyada, hayatın her alanındaki yönetme düşüncesinin gelişimiyle birlikte ortaya çıkmıştır. Bu minval üzere liderlik kavramını, yönetme sanatını, lider kişinin özelliklerini ve nasıl olması gerektiğini, günümüzde eğitim programları ve okullarımızda ismini bir kaç cümleyle ifade etmekten öteye gidemediğimiz, bin yıllık Türk tarihini ve kültürünü temsil eden Kutadgu Bilig’e göre değerlendirmeyi uygun gördük. En önemli siyasetnamelerimizden biri olan Kutadgu Bilig’i rehber olarak seçtik; zira amacımız, on birinci yüzyılda aydın Türklerin ahlak, hukuk ve devlet idaresi ile ilgili ananevi öngörülerini ve o devirdeki hukuki teşkilatını gelecek nesillere tanıtmaktır. Diğer taraftan da liderlik olgusunun liderlerde ve diğer devlet adamlarında nasıl tebarüz ettiğini örneklerle ortaya koymaktır. (Arsal, 2014).

Yukarıda ifade edildiği şekliyle tez kapsamında Kutadgu Bilig'e göre liderlik eğitimi ele alınacak, konuyla ilgili beyitler analiz edilip, değerlendirilecektir.

## **1.2. Problem Cümlesi**

Kutadgu Bilig'e göre liderlik eğitimi nedir?

## **1.3. Alt Problemler**

**1-**Kutadgu Bilig'in liderlik anlayışı, günümüz liderlik anlayışı açısından nasıl değerlendirilmektedir?

**2-**Kutadgu Bilig'in liderlik anlayışı günümüz liderlik biçimleri açısından nasıl değerlendirilmektedir?

**3-**Kutadgu Bilig'deki liderlik anlayışını günümüz liderlik kuramları açısından nasıl değerlendirilmektedir?

## **1.4. Araştırmanın amacı**

Bu çalışmanın ana amacı Kutadgu Bilig'e göre liderlik eğitimini değerlendirmektir. Bu ana amaca ek olarak Kutadgu Bilig'e göre lider nasıl olmalı, hangi özelliklere sahip olmalı, vasıfları nelerdir, alt amaçları ele alınacaktır.

## **1.5.Araştırmanın Önemi**

Günümüzde Kutadgu Bilig ile alakalı bilgilerimiz kulaktan dolma bilgilerden ileri gitmemektedir. Bu durum kültürel, tarihsel ve zihinsel olarak yetersiz bir nesil ortaya çıkarmakta ve geçmişimizle geleceğe bakmamızda sorun teşkil etmektedir. Buna paralel olarak liderlik eğitimi ülkemizde eğitim programlarında fazla yer edinmemektedir. Bunun nedenlerinden biri Türkiye' de eğitim programlarının öğretim odaklı düzenlenmesi diğeri ise öğrencilerin çağın gerektirdiği vizyona sahip olmamaları, gelişme ve değişimlerden uzak sadece sınıfla sınırlı eğitime tabi tutulmalarıdır. Bunlar kültür ve değerlerimizin sürdürülmesinde yeterli desteği sağlayamadığı gibi, yetişmiş, donanımlı ve ülke gereksinimlerini karşılayacak düzeyde nesiller yetişmesinde yetersiz kalmaktadır.

Bu çalışma milli hafızaya duyarlı bireyler yetişmesinin yanı sıra daha güvenilir yöneticiler, liderler, eğitimciler yetiştirilmesi açısından da son derece önemlidir. Ayrıca bu

çalışma, bundan sonraki bilimsel çalışmalarda, konuyla ilgilenenlere bilimsel veri oluşturmaları, vizyon kazandırması, öneriler ve yol göstermesi açısından da dikkate değerdir.

### 1.6. Varsayımlar

- 1- Dönemin liderlik anlayışı hakkında yeterli bilgi içerdiği kabul edilmektedir.
- 2- Kutadgu Bilig'in konumuzla ilgili yeterli bilgiyi sağlayacağı varsayılmıştır.
- 3- Kutadgu Bilig ulaşılacak kaynaklar veri toplamada yeterli olacaktır.
- 4- Araştırma sonucunda elde edilecek sonuçların var olanı yansıtacağı varsayılmıştır.
- 5- Kutadgu Bilig'in eğitim işlevini yerine getirdiği kabul edilmektedir.

### 1.7. Sınırlılıkları

- 1-Çalışmamız, Kutadgu Bilig adlı eserle sınırlandırılmıştır.
- 2- Bu araştırma ulaşılan makale, tez ve kitaplarla sınırlandırılmıştır.

### 1.8. Tanımlar

**Eğitim:** Bireyin davranışında kendi yaşantısı yoluyla ve kasıtlı olarak istendik değişme meydana getirme sürecidir.

**Liderlik:** Belirli şartlar altında, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi sürecidir.

**Lider:** Sorunu algılayan, çözüm seçeneklerini üreten ve çözüme ilişkin uygulamalarda grubun gücünden yararlanmayı bilen kişidir.

**Kut:** Mutluluk anlamına gelmektedir. (günümüzde baht, şans anlamındadır.) Kut kelimesine *-ad* eki eklendiği zaman *Kutad-* (mutlu olmak) fiili ortaya çıkmaktadır. Son olarak *-gu* (günümüzde *-me, -ma*) eki ile *Kutadgu* yani mutlu olma anlamını almıştır. *Bilig* ise bilgi manasındadır. Kısacası, *Kutadgu Bilig* “**Mutlu olma bilgisi**” anlamına gelir. Terim anlamı ise “**Siyaset ve Devleti yönetme bilgisi**’dir”.

**Hacib:** Divan-ü Lügat’it-Türk’te hacib kavramının karşılığı olarak “Tayangu” kelimesi verilmektedir. Kelime manası “kapıcı,” protokol müdürü demektir.

Emeviler devrinde Sasani ve Bizans tesiriyle ortaya çıkan bir saray memuriyetidir. Endülüs Emevileri’nde Hükümdardan sonra en yetkili kişidir. Gazneliler ve Büyük

Selçuklularda saray idarecisidir. Rütbesi vezirden daha aşağıdadır. Karahanlılarda sarayda ve idarede büyük nüfusu olan memuriyettir.

## BÖLÜM II

### KURAMSAL BİLGİLER ve İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde devlet ve devletin temel unsurları, Türk devletlerinde hükümdarların liderlik anlayışları, Karahanlı devleti ve Kutadgu Bilig hakkında bilgiler sunulmuştur. Ayrıca lider ve liderlik kavramlarından bahsedilmiş olup temel liderlik özellikleri ve liderlik kuramları hakkında bilgiler verilmiştir. Bölüm sonunda ise konuyla ilgili daha önce yapılmış araştırmalara yer verilmiştir.

#### 2.1. Eski Türklerde Hâkimiyet Anlayışı

Türk Devletlerinde hâkimiyet anlayışına değinmeden önce; devlet ve devleti oluşturan temel unsurlardan bahsetmekte yarar vardır.

Öncelikli olarak devlet terimi “elden ele geçen saltanat ya da iktidar” anlamına gelen Arapça “Devl” kelimesinin kökünden gelmektedir (Arsel, 1968: 13). Kaşgarlı Mahmud, ünlü eseri Divanü Lügati't Türk'te (2013: 175), “el” veya “il” terimini vilayet anlamında kullanmıştır. Devlet olgusunun kısaca tanımlarına baktığımızda; Eski Türkçede “İl” Devlet, “Siyasi bakımdan müstakil, muntazam teşkilatlı millet” demektir (Kafesoğlu, 1995: 221). Taneri'ye göre ise devlet, bir milletin belli bir toprak parçası üzerinde politik bir örgütlenme sonucu ortaya çıkan kişiliğidir. Buradan yola çıkarak devlet; millet, ülke, devlet kudreti (Egemenlik) ve politik örgütlenmeden oluşan hukuki bir varlık veya hukuki şahsiyettir. (Taneri, 1981: 25-26). Devlet, insanlık tarihiyle birlikte var olan ve günümüze kadar varlığını devam ettiren en köklü kurumlardan biridir. “Devlet milletlerin uzun tarihi seyirleri içerisinde meydana getirdikleri en mükemmel teşkilattır” (Portlakkaya, 2009: 11). Bu tanımlardan yola çıkarak devleti; “belirli sınırlar içerisinde yaşayan insanların, hâkimiyet ve bağımsızlık temeline dayalı, oluşturduğu siyasi bir güç” olarak ifade edebiliriz.

Türkler için devlet; tarihi ve milli bir hafızanın adıdır. İnsanlık tarihi boyunca, Türk denildiğinde akıllara gelen ilk şey “devlet” fikridir. Çünkü Türkler, tarih sayfalarında kendilerine millet olma şuuruyla yer bulmuşlardır. Bu şuurla dünyanın değişik



coğrafyalarında farklı birçok devlet kurarak bugünlere gelmişlerdir (Göde, 1985: 163). Türkler, devlete “el” veya “il” adını vermişlerdir. Yeni bir devlet kurmayı “illemek,” devlet idare etmeye “ il tutmak,” devletsiz kalmayı da “ilsiremek” olarak ifade etmişlerdir.

Devleti oluşturan temel unsurlara baktığımızda ise Kafesoğlu (1995: 221) Türk İl’inin unsurlarını: İstiklal (idi-oksızlık), Ülke (ulus), Hâkimiyet (egemenlik, hükümlanlık) ve Halk (kün) şeklinde ifade etmektedir. Devletin unsurlarıyla ilgili olarak diğere açıklamalarda da benzer olan dört temel ögenin devleti oluşturduğunu görmekteyiz. İlk çağlardan günümüze her ne kadar devletlerin misyonu, yapısı, yönetim şekilleri ve görevleri değışse de, devletin unsurları (ülke, halk, bağımsızlık ve siyasi teşkilat) hemen hemen hiç değışmemiştir.

Devletin bu unsurlarına kısaca değınecek olursak;

### **2.1.1. Ülke (Uluş)**

Ülke, her bağımsız devletin kendi yetki ve haklarını hiçbir baskı altında kalmadan kendi iradesiyle kullanabildiğı belirli coğrafi alana denir. Ülkesiz bir devlet ya da milletin meydana gelmeyeceğinden hareketle, Türk “il”inde de belirli sınırlara sahip bir ülke kavramının mevcut olduğı açıktır (Kafesoğlu, 1995: 223). Eski Türkler, devlete ait olan ve halkın üzerinde yaşadığı toprakları “ülke,” “ulus” veya “yurt” gibi isimlerle adlandırmışlardır. Bunlar içerisinde “ulus” halkla birlikte toprağı da ifade etmekteydi. Diğere taraftan “yurt” kavramı ise Türkler için daha çok “vatan” kavramında olduğı gibi kutsal bir anlam taşımaktaydı.

Türkler için vatan, sadece üzerinde yaşadıkları ve geçimlerini sağladıkları bir toprak parçası değıl; aynı zamanda onları koruyan ve kollayan ata ruhlarının dolaştığı yerdı. Türk geleneğinde vatan ise Türk tuğlarının ve al bayrağın dalgalandığı yerdir. Bu yüzden Türkler; ancak hür ve bağımsız yaşadıkları toprakları kendilerine vatan saymışlardır (Koca, 2002:824-825).

Taneri’ye göre ise “1981” ülke, devletin maddi ögesidir ve devlet egemenliğinin veya devlet kudretinin kullanıldığı büyük sahadır. Bundan dolayı eski Türklere göre topraksız hiçbir devlet yoktur ve düşünülemez. Türklere halk, toprağı; toprak da halkı tamamlayarak tam bir devlet teşekkülünü meydana getirmekteydi. Buna paralel olarak Türk devlet telakkisinde ülke; hükümdar ve ailesinin mülkü değıl, milletin ortak toprağıydı. Bu önemli hususu eski Türk tarihine ait bir örnekte çok açık bir şekilde görebilmekteyiz. Burada: Asya Hun Hükümdarı Mo-tun (Mete), tahta çıktığı zaman komşu Tung-hu (Moğol-Tunguz)’ların

vergi olarak at ve kadın istediklerinde fazla itiraz etmediğine tanık olunmuştur. Fakat onların arazi taleplerine karşı (m.ö. 209) devlet meclisinde “Toprağın, kendine ait şahsi mülk değil, milletin malı ve devletin temeli” olduğunu ifade ederek, Hun hükümdarı olarak kimseye arazi vermeye yetkisinin bulunmadığını söylemiştir. Büyük Hun Hakanı Mete’nin bu konudaki taviz vermez tutumu, hem Türk hem de Dünya tarihinde emsalsiz bir örnek teşkil etmektedir (Bedirhan, 2014:180). Aynı devlet telakkisini Türk topraklarının ebediyete kadar Türk vatani olarak kalacağı, kalması gerektiği anlayışıyla, milli ve tarihi hafızamız olan Gök-Türk Kitabeleri’nde de görmekteyiz. Türk Tarihinden başka bir kesitte ise; Sultan Alparslan, Türklerin geleneksel ülkeye olan bağlılıklarını “Mülk, (toprak, ülke) ticaret eşyası değildir,” sözü ile belirtmiştir. Alparslan, Büyük Selçuklu egemenliğine karşı isyan eden, Vassal Seganiyen emiri Musa’ya karşı ordusuna hareket emrini verdi ve bir dağın tepesinde Musa’yı ele geçirdi. Esir olan Musa, kendisini öldürmekten vazgeçmesi için Sultan’a büyük paralar teklif etti. Buna karşı Sultan şu cevabı verdi: “Bu millet; alınıp, satılabilen bir ticaret eşyası değildir”. Sonra da onun öldürülmesini emrederek ülkesini vassallıktan çıkarıp Selçuklu devletine kattı (Taneri, 1981: 42). Bütün bunlar gösteriyor ki, “ulus” (ülke) hükümdarın şahsi malı değil, korumakla vazifeli olduğu ata toprağıdır (Kafesoğlu, 1995: 223-224). Mete Han’ın ve Sultan Alparslan’ın toprak konusundaki taviz vermez tutumları bize eski Türklerin “Yurd”una (vatanına) istiklaline bağlılığını göstermektedir.

### **2.1.2. Halk (Kün)**

“Halk” kelimesinin karşılığı olarak eski Türk devletlerinde “kün,” “bodun” veya “il” (el) kelimeleri kullanılırdı. Çünkü eski Türklerde devlet ve millet birbirinden ayrı tutulamazdı. Bundan olsa gerek Türklerin milli hafızasında bu kelimeler hep aynı olguyu ifade etmiştir (Niyazi, 2013: 41). Orhun Abidelerindeki Tonyukuk’un sözleri bunun için güzel bir örnektir, “İlteriş Kağan kazanmasa ve ben kendim kazanmasam il de millet de yok olacaktı. O kazandığı için ve kendim kazandığım için İl de oldu ve millet de millet oldu” (Ergin, 2011: 81). Abidelerde; “Yukarıda Türk Tanrısı, Türk Milleti yok olmasın diye, bir millet olsun diye babam İlteriş Kağanı, annem İl Bilge Hatunu göğün tepesinde tutup yukarı kaldırmış olacak” diye devam eden satırlardan da anlaşılacağı gibi devletin gerçek sahibinin millet olduğu açıkça ifade edilmiştir ” (Ergin, 2011: 13).

### 2.1.3. İstiklal (İdi, Oksızlık)

Türkler hâkimiyet kavramını “oksız”lık kelimesiyle ifade etmekteydiler (Niyazi, 2013: 42). Başka bir deyişle istiklal (Oksızlık) bir devletin kendi ülke sınırları içerisinde, kendi hür iradesiyle, alacağı kararlarda her türlü tasarruf hakkına sahip olması anlamına gelmektedir. İstiklal, Türk devlet ve topluluklarının ortak hafızası haline gelmiş, vazgeçilmez ve öncelikli asli karakteridir (Ahmetbeyoğlu, 2014:296). İstiklal, yalnızca devleti yöneten idareciler tarafından değil, milletin ortak bir arzu halinde kendini göstermesi gereklidir. Bu kolektif şuur, bozkır Türk devlet ve topluluklarında tarih sahnesine çıktıkları günden itibaren daima mevcut olmuştur. Bunun en büyük kanıtı ise Türk topluluklarının gittiği her yerde kısa zamanda beylik, hanlık ve devlet gibi bağımsız siyasi teşekküller oluşturması ve oluşturdukları bu siyasi teşekküllerle kısa sürede başarıya ulaşmalarıdır (Kafesoğlu, 1995: 221). Türklerde bağımsız yaşamak, özgürce hareket edebilmek düşüncesi Türk bozkır kültüründe neşet etmiştir (Öztürk, 2015: 206). Bozkırlı Türk, sürekli olarak yer değiştirme imkânına sahipti. Ağır dış baskılar ve esaret gibi çok tehlikeli anlarda, yerleşik yaşayan topluluklar çok kere boyun eğmek zorunda kaldığı halde bozkırlı Türk, geçim vasıtası olan at’ı sürerek hür iklimlere doğru yol alabiliyordu. Hürriyetini kaybetmemesinde en büyük yardımcısı da at idi. Bunun yanında at’ın süratli oluşu ve diğer binek hayvanlarına kıyasla daha üstün olması da ona güven ve hükmetme duygusu aşılyordu. Ayrıca bozkırın zor hayat koşulları, yaşamak için bozkırlıya mücadele etmeyi öğretmiştir. Bu nedenle bozkırlı Türk için hayat, sakin köylü gibi değil, aksine savaşın kaçınılmaz olduğu sürekli mücadeleydi. Bu hürriyet ve mücadele eğilimi bağımsız fertler yetiştiren bozkır ailelerinde hepsinde ortak bir kültür olarak vardır; sırasıyla boy, budun ve il ölçüsünde büyüyerek, devlette istiklal fikrini meydana getirmiştir. Eski Türklerde istiklalin gerekliliği, tarihî vesikalarda da açık bir şekilde görülmektedir. Asya Hunlarında devlet meclisinde (Toy) cereyan eden bir konuşma Çin yıllıklarına şu şekilde yansımıştır: “Cesarete karşı hayranlık duymak ve tabiiyeti yüz kızartıcı saymak bizim geleneğimizdir. Atalarımızdan toprakla birlikte miras aldığımız devletimizi (istiklal) feda edemeyiz. Mücadele edecek savaşçılarımız hâlâ varken devletimizi korumalıyız” (Kafesoğlu, 1995: 222). Türkler, savaş meydanlarında can vermeyi kendilerine şeref sayarlar. Yaşlılık ve hastalık nedeniyle ölmekten de utanırlardı. Bu anlayış Türklerdeki istiklal fikrinin bir tezahürüdür.

Orhun Abideleri’ndeki bazı ifadeler de Türklerdeki bağımsızlık fikrini çok güçlü bir şekilde ortaya koymaktadır. Göktürk tarihinde yaşanan fetret devrini, Türk milletinin ölümü

olarak kabul eden ve istiklalden yoksun bir milleti yok sayan kitabeler, Türklerdeki bağımsızlık anlayışının açık bir yansımasıdır. Bilge Kağan adına dikilen kitabelerdeki; “Ey Türk Milleti, üstte gök yıkılmaz, altta yer delinmezse İl’ini töreni kim bozabilir” şeklindeki seslenişi (Ergin, 2011: 17) Türk devlet ve istiklalinin ilelebet devam edeceği inancını ortaya koymaktadır.

#### **2.1.4. Hâkimiyet (Egemenlik, Hükümlanlık)**

Hâkimiyet, Türk devletinin varlığı için gerekli olan en önemli öğelerden biridir. Ülke dâhilinde emretme yetkisini elinde bulunduran en üstün erk ve devlet kudretidir. Bu kudret devletin emredici kuvvetidir ve devlet bu gücü idari, askeri ve siyasi organları eliyle kullanmaktadır (Göde, 1985: 159-160).

Meşruluğu tanınan devletlerde, topluluklara göre çok farklı hâkimiyet (hükümdarlık) çeşitleri vardır. Bunlardan üç tanesinin ortak özellikte olduğu saptanmıştır. Bunlar: Gelenekçi hâkimiyet, karizmatik hâkimiyet ve kanuni hâkimiyet şeklindedir. Gelenekçi hâkimiyet anlayışında meşruluk, eskiden beri süregelen ve değişmeyeceği düşünülen düzenin kutsallığı fikrine dayanmaktadır. Bu hâkimiyet anlayışına göre, hükümdarın kim olacağına gelenekler karar verir. Hükümdarın yetkileri de belli kurallarla sınırlandırılmamıştır. Yönetimdeki aksaklıklardan sistem değil, sistemin uygulayıcısı olan idareciler sorumludur.

Karizmatik hâkimiyet anlayışı ise geleneklerden ve eskiden bu yana devam eden alışılmış davranışlardan değil de idare etme hakkının Tanrı tarafından verildiği meşruluktur. Hükümdar, Tanrı tarafından olağanüstü bir niteliğe sahip olduğuna halkı inandırır ve onlar üzerinde tam hâkimiyet sağlar. Bundan ötürü de karizmatik hâkimiyete sahip kişi, topluluğa kolayca yeni hedefler gösterebilir.

Kanunî meşrûluk, çağdaş hükümlanlık anlayışı olup, kuralları önceden kanunlarla çizilmiş, hâkimiyetin sınırları belli yetkilerle kısıtlanarak uygulanmıştır. Hâkimiyet sahibi objektif olarak belirlenen kurallara itaat etmek zorundadır (Kafesoğlu, 1995: 236).

Türklerde hâkimiyet anlayışını ele almadan önce “Kut” un kısaca tanımına ve Türkler için önemine değinmekte fayda vardır. İlk olarak “kut” kelimesini Kutadgu Bilig’i Almanca’ya çeviren yazarlar Vambery ve Radloff saadet olarak adlandırmışlardır. Kutadgu Bilig’i de “saadet verici ilim” diye tercüme etmişlerdi. Daha sonra ülkemizde Kutadgu Bilig ile ilgili çalışma yapan yazarların büyük bir kısmı da bu tercümeyi olduğu gibi kabul etmişlerdir (Arsal, 2014:116). Oysa “Kut” kelimesini sadece “saadet” olarak tercüme etmek

yanlıştır. Kut kelimesinin eski Türkçede ve günümüz lehçelerinde birçok anlamı mevcuttur. “Kut” ruh, manevi kuvvet, cesaret, uğurluluk, talih, saadet ve ikbal manalarından başka, siyasi hâkimiyet gücü, devlet idaresi kudreti ve salahiyeti, hâkimiyet şevketi gibi manalara da gelen bir kelimedir (Arsal, 2014: 116).

Hâkimiyet ve Kut ile ilgili bu genel bilgilerden sonra Türk devletlerinde hâkimiyet anlayışına baktığımızda; Eski Türk devletlerinde hâkimiyet anlayışı, karizmatik hâkimiyet tipi ile örtüşmektedir. Aslında bu hâkimiyet anlayışı, eski çağlardan cumhuriyete kadar geçen dönemler boyunca Türklerde daima var olmuştur (Genç ve Cansız, 2007: 39).

Eski Türk Devletlerinde siyasi iktidar Kut kelimesi ile ifade edilmiştir. Başka bir deyişle Kut’un sahibi devletin de sahibidir (Gömeç, 2006: 39). Türk tarihine ait eski kaynaklarda ise, Türk hükümdarının yönetme yetkisinin Tanrı tarafından verildiğini göstermektedir. Asya Hun Türk hükümdarının unvanı: “Gök Tanrının, güneşin ayın tahta çıkardığı “Tengri Kut”dur.” Tengri Kut, Hun Devleti’nin başında geniş yetkilere malik bir hükümdar olup bütün devletin en yüksek amiriydi (Arsal, 2014: 195). Asya Hun Devleti’nin Tanhu’su He’-lien Po Po şunları söylüyordu: “Benim hükümdar olmam Tanrı tarafından kararlaştırıldı.” Avrupa Hun Devleti’nde bozkır menşeli olan “Tanrının kılıcı” hikâyesi, Hun ve Bizans elçileri arasında çıkan bir tartışmada Attila’nın ilahi bir kuvvetle donatılmış olacağına söylenmesi ve Akatir kralının Attila’yı Tanrıya benzetmesi de aynı telakkii ortaya koymaktadır (Kafesoğlu, 1995: 237). Gök-Türk hakanları da aynı hâkimiyet telakkisine sahipti: “Tanrı gibi gökte olmuş Türk Bilge Kağan, Yukarıda Türk Tanrısı, Türk Milleti yok olmasın diye, millet olsun diye babam İteriş Kağan’ı, annem İl bilge Hatun’u Tanrı tahta oturttu. “Tanrı istediği için, kendim devletli olduğum için, Kut’um olduğu için kağan oldum” (Ergin, 2011: 3-13-59). Uygur Devleti hakanlarının unvanları da aynı şeyleri gösterir. Tuna Bulgarları’nda da hakan, Tanrı tarafından tahta çıkarılmıştır (Ögel, 1962: 264-274). Aynı anlayış, İtil Bulgarlarında da geçerliydi. Bozkır Türk hakanı, Tanrı tarafından kut ve kısmet (ülüg)’le donatıldığı için Türklerin başına geçmekteydi (Kafesoğlu, 1995: 237).

Bu tarihi belgelerden de anlaşılıyor ki, eski Türk devletlerinde siyasi hâkimiyet kudreti, (iktidar) kavramı “Kut” terimi ile ifade edilmekteydi (Arsal, 2014: 117). Eski Türk devletlerinde Kut’un nazari cephesi (siyasi iktidarın mahiyeti), ünlü siyaset kitabımız Kutadgu Bilig’de şöyle ifade edilmiştir:

Ey devletli hükümdar, Tanrı sana kut verdi.  
Tanrı kime kut verirse o her iki dünyada mesud olur.

Tanrı kime beylik verirse, ona akıl ve gönül de verir.  
Tanrı kimi bey olarak yaratmak isterse, ona kol kanat verir.

Tanrı kuluna kut nasip ederse, onun doğası iyi ve hareketi mükemmel olur.  
Ey devletli hükümdar Tanrı senin adını dünyaya yaydı.

Tanrı lütuf ederek bu beyliği sana verdi.  
Bu beyler hâkimiyetini Tanrıdan alır.

Bu beylik makamına sen isteyerek gelmedin,  
Onu Tanrı kendi rızasıyla sana verdi.

Hükümdarların omuzlarına ağır yük yüklenmiştir;  
İhmalkâr olma, tedbirli davran

Tanrı kime inayet ve yardım ederse,  
Dünya onun olur ve kut'a kavuşur (KB, 2005: 109, 1267, 1933, 1934, 1980, 5900, 5470, 5947, 5469, 1437, 6192).

Kut'tan feragat etmek (vazgeçmek), "Devlet'ten siyasi istiklalden vazgeçmek" manasına gelirdi. Yusuf Has Hacib'in kaleme aldığı bu ünlü siyaset kitabındaki dizelerden de anlaşılacağı üzere, Türklerde hâkimiyet telakkisi ilahî menşelidir. Gök-Tanrı idare görevini Türk Milleti içerisinde bir aileye bağışlamıştır. "Müşterek mesuliyet prensibi" olarak da adlandırılan bu telakki devlete sahip çıkma geleneğinin en kuvvetli ve en eski örneğidir. Hâkimiyet hakkını doğrudan doğruya Tanrıdan alan Türk hakanı, bu hakkını kullanırken mutlaktır ve bu hakkını milletin faydasına kullanmak zorundadır. Aksi takdirde, eğer hükümdar görevini gereği gibi yerine getirmese ya da getirmese halkın nazarında itibar kaybeder ve Tanrı tarafından verilen kut yine Tanrı tarafından alınırdı (Özçelik, 1991: 38). Kut'u alınmış hakanın yerine Kut'lanmış birisi getirilirdi. Bu örneğin somut delili, II. Göktürk Devleti döneminde vardır. Dirayetsiz olduğu ve görevini tam anlamıyla yerine getiremediği gerekçeleriyle 716 yılında İnel Kağan, Bilge Kağan ve Kültigin tarafından tahttan indirilmiştir (Ahmetbeyoğlu, 2014: 309). Zirâ Türklerde hükümdarlık, hükümdar için değil halkın memnuniyeti için kullanılan bir müessesedir (Altunöz, 2005: 64).

## **2.2. Eski Türk Devletlerinde Hükümdarların Liderlik Anlayışı**

İlk Türk devletinden günümüze kadar Türk milleti, kendi bünyesinde birçok güçlü liderler yetiştirmiştir. Bu liderlerin öncülüğünde tarihte birçok Türk devleti kurulmuştur. Bu devletler, üstün niteliklere sahip deha Türk liderleri tarafından uzun yıllar başarıyla yönetilerek her bir devlet dünya tarihinde kendine onurlu ve sağlam bir yer edinmiştir.

Türk tarihinde büyük devlet ve imparatorlukların kurucusu olan, bu imparatorlukları üstün başarılarıyla yöneterek dünyaya hükmeden, olağanüstü yeteneklere malik, Türk liderlerden bazıları şunlardır: Mete, Attila, Bilge Kağan, Satuk Buğra Han, Gazneli Mahmut, Selçuk Bey, Tuğrul Bey, Sultan Alparslan, Sultan Melikşah, Süleyman Şah, Alaeddin Keykubad, Cengiz Han, Timur, Osman Gazi, Fatih Sultan Mehmet Han, Yavuz Sultan Selim, Kanunî Sultan Süleyman, II. Abdülhamit ve Gazi Mustafa Kemal Atatürk'tür.

Konumuz itibariyle ilk Türk Devletlerinin kurulmasında ve büyümesinde önemli rol oynayan liderlere: Mete, Attila, Bilge Kağan ve Satuk Buğra Han'nın liderlik özelliklerine, üstün niteliklerine, büyük başarılarına ve milli duruşlarına kısaca değineceğiz.

### **2.2.1. Mete'nin (Mau-tun) Liderliği**

Bilinen en eski Türk Tarihi, Hunlarla başlamıştır. Hunlar, aynı zamanda Türk boylarının atalarıdır. Hunların ilk hükümdarı Teoman'dır. Teoman, hanımının (Mete'nin üvey annesi) teşvikiyle oğlu Mete'yi tahttan uzak tutmak istemiş ve bu amaçla da onu veliahtlıktan uzaklaştırarak başka bölgeye sürmüştür. Bunun üzerine Mete, kendine bağlı 10 bin atlıdan oluşan güçlü bir ordu kurarak Teoman'ın üzerine yürümüş babasıyla üvey annesini öldürerek tahta geçmiş (MÖ 209) ve 35 yıl tahtta kalmıştır (Aytürk, 2014: 18).

Hun Devleti'nin başına geçtikten sonra ordunun sorumluluğunu üstlenen Mete, Hun sarayında üstü örtülü bir şekilde otorite kurmaya ve hâkimiyet tesis etmeye başladı. Ordunun güvenini kazanmak ve itaati sağlamak maksadıyla rütbeli-rütbesiz bütün askerleri barış zamanlarında savaşa hazırlayan sürekle avlarına götürdü (Ahmetbeyoğlu, 2014: 59). Aynı zamanda, bu dönemde devlet ve orduyu yeniden düzenleyerek Çin'e seferler düzenledi. Çin Seddi'ne kadar ulaşıp Çin'i yenerek vergiye bağlamıştır.

Mete, kısa sürede Kuzey Türkistan'ı himayesi altına alarak Asya'daki Türk soyundan gelen bütün toplulukları tek bayrak altında topladı. Savaşlar ve kazanılan zaferler, devleti kısa zamanda imparatorluk haline getirdi. Hun İmparatorluğu'na bağlı devlet ve millet sayısı 26'ya ulaştı. Bunların hepsi birleşerek "Hun" oldular (Tekin, 1991: 53-54). Mete döneminde Büyük Hun İmparatorluğu'nun sınırları Kore ve Japonya Denizi'nden Hazar Denizi'ne, Tibet ve Keşmir'den Kuzey Sibiryaya'ya kadar uzanmıştı. Sonuçta; Mete Hun Devleti'ni, tarihte bilinen en büyük imparatorluk haline getirirken kendisi de en büyük imparatorlardan birisi oldu (Aytürk, 2014: 18).

Mete; ileriye görebilen, keskin zekâlı ve cesur bir Türk komutanıydı. Onun tahtta kaldığı dönem boyunca elde ettiği siyasi, askeri ve ekonomik başarıları da bunu çok açık bir şekilde göstermektedir. O, diğer ülkelerle ticari ve ekonomik ilişkileri geliştirmek amacıyla İpek yolunu oluşturdu. Bu şekilde Asya'ya refah ve canlılık getirdi. Türk ve dünya askeri sistemine yüz yıllarca yön verecek olan “onlu” askeri teşkilat sistemini kurarak, orduyu 10, 100, 1000 ve 10,000 kişilik birliklere ayırdı. Her bir birliğin başına sırasıyla onbaşı, yüzbaşı, binbaşı ve tümen başı diye adlandırılan komutanlar atadı. Orduya asker temini için büyük ailelerin 10, boyların 100, budunların 1000 asker sağlaması zorunluluğunu getirdi (Özkan, 2010: 1-10).

Türklerin cihan hâkimiyeti mefkûresi de ilk defa büyük bir Türk imparatorluğu kuran Hunlar ile bilhassa onların hükümdarı Mete ile başlamaktadır. Bu kudretli imparatorluğun hükümdarları, mektuplarının başında “Tanrının tahta çıkardığı Hun milletinin büyük Tan-yu veya Şan-yu”su ibaresini kullanırlardı. Aynı zamanda bu, hâkimiyetin kut menşesine dayandığına dair ilk belge olup Hun hükümdarları “Tengri kut” unvanını taşırlardı.

Büyük ve kudretli imparator Mete'nin sulhu korumak maksadı ile ağır fedakârlıkları göze aldığı halde bir çöl parçası için harbe karar verirken: “Toprak milletin köküdür; onu nasıl verebilirim” diye cevap vermesi, milliyet ve vatanperverlik duygularının ne derece büyük olduğunun bir kanıtıdır (Turan, 2002: 1494).

Mete, tarihte bilinen en büyük savaş ustalarından biriydi. Onun, savaş sırasında kullandığı savaş taktikleri düşmanları için bilinmeyen, sezilemeyen hilelerle doluydu. Özellikle, hilal taktiğini savaş sırasında en iyi uygulayanlardandı. Mete'nin askeri bir dahi olmasının birçok sebebi vardı. Bunlardan biri; Mete'nin, ıslık çalan bir ok icat etmesi ve bu oklarla okçu atlı birliklerini oluşturmasıdır. Disiplinli bir ordu elde etmek için katı disiplin kuralları koymuş ve birliklerinin sadakatini ölçmek amacıyla onları inanılması güç sınavlardan geçirmiştir. Nitekim Mete, okunu nereye atarsa askerleri de oraya atmaya mecburdu. Bununla birlikte okunu atmayanların cezası ölümdü. Mete, bir gün kendi atına okunu atmış ve askerlerinden de atına nişan almalarını istemişti. Bu önemli bir durumdu. Çünkü Türkler tarafından ehlileştirilip, yük ve binek hayvanı olarak kullandıkları at, Türkler için kutsal bir varlıktı. Bundan dolayı at, kolay vazgeçilecek bir varlık değildi. Mete'nin sağındaki ve solundaki bazı askerler, Mete'nin atına ok atma cesaretini gösteremediler ve başları hemen orada kesildi. Mete Han bu sefer askerlerinin sadakatini test etmek için yine



orada bulunan ve çok sevdiği eşine okunu attı ve askerlerinden de aynısını yapmalarını istedi. Aynı şekilde buna cesaret edemeyenlerin de başları kesildi (Atalay, 2014: 109).

Mete, (MÖ 174) yılında öldüğünde Büyük Hun İmparatorluğu askeri teşkilatı, siyaseti, harp tekniği ve sanatı yönünden döneminin zirvesindeydi. Hun İmparatorluğu; hâkimiyet anlayışı, sosyal yapısı, idari ve askeri teşkilatı, din ve dünya görüşü ile Türk Milleti'nin tarihi ve kültüründe temel kaynak olmuştur. Bu yüzden Mete, Türk ve dünya tarihinde önemli bir yere sahiptir (Tekin, 1991: 56).

Mete, Türkler arasında "Oğuz Han" olarak bilinmektedir. Çünkü Türklerin ölümsüz eseri Oğuz Kağan Destanı'ndaki kahraman, Mete'dir. Oğuz Destanı'na göre Oğuz Han hem karizmatik bir lider hem de hâkimiyetini ilahî menşeden almıştır (Niyazi, 2013: 42). Bütün bunlar, Mete Han'ın ne kadar büyük bir lider ve yönetici olduğunu kanıtlamaktadır.

### **2.2.2. Attila'nın Liderliği**

Batı Hun İmparatorluğu'nun lider komutanı Attila'dır. Atilla "babacık" anlamına gelmektedir (Aytürk, 2014: 20). Attila'nın doğum tarihi, doğum yeri, gençlik yılları ve yetişme şartları hakkında fazla bilgi bulunmamaktadır. İsminden dolayı Hunların İtil Nehri kıyılarında bulunduğu zamanlarda (390-395) dünyaya geldiği düşünülmektedir (Ahmetbeyoğlu, 2014:166).

Attila, babası Muncuk erken öldüğü için amcası Rua'nın yanında çok iyi bir eğitim almıştır. Küçük yaşlardan itibaren amcasıyla birlikte seferlere katılmış, ileri düzeyde komutanlık vasıflarını daha bu yaşlarda edinmiştir. Rua'nın yanında iş başına gelmeden devlet yönetimini, Hun Devleti'nin iç ve dış siyasetinin temel unsurlarını öğrenme imkânına sahip olmuştur. Rua'nın Romalılarla barış görüşmesi yapmak için hazırlandığı bir sırada vefat etmesi üzerine Hun yönetimini Attila ve Bleda üstlenmişlerdir. Türk Devlet yönetiminde daima büyük kardeşin tahta çıkması şart değildir. Kardeşler arasında devleti yönetmek için en liyakatlisinin başa geçme geleneğinin var olmasına rağmen (Donuk, 1981) Bleda Hun hükümdarı olmuştur. Fakat üstün yeteneklerinden dolayı bütün devlet işlerini Attila yürütmüştür (Ahmetbeyoğlu, 2001: 61). Zamanla Bleda, kardeşi Attila'yı iktidarına ortak ederek, Bizans sınırına yakın bölgeleri, onun yönetimi altına bırakmıştır (Bedirhan, 2014: 137).

Bleda öldükten sonra iktidarı tek başına elinde tutan Attila; kısa sürede çevresindeki kavimleri Hun Devleti çatısı altında toplayarak büyük bir birlik teşkil etmeye başladı. 436'dan sonra Almanlar, Franklar, Longobardlar ve Tübingler Hun İmparatorluğuna katıldı.

Attila, disiplin ve otoritesiyle hâkimiyeti altına aldığı topraklar arasında gücünü ve şöhretini arttırdı. Bu konudaki en güzel örnek 434 yılında Bizans elçileriyle Tuna ve Morava Nehirlerinin birleştiği yerde yaptığı görüşmedeki kararlılığı ve tavrıdır. Attila, görüşmede atından bile inmedi. Talimatlarını bildirirken sebep göstermeye gerek duymadı. Hatta elçilerin vereceği cevabı dinlemeye bile lüzum görmeyerek dedi ki: “Ne söylerseniz faydasızdır, kararım budur. Size şartlarımı bildirdim. Evet ya da hayır deyiniz, işte o kadar...” (Eryılmaz, 2013: 70). Dinlenmelerine dahi izin vermeden isteklerini onlara barış şartları olarak yazdırdı. Bizans İmparatoru anlaşma şartlarını aynen kabul etti. Anlaşma gereğine göre Attila, iade edilen kaçakları aynı gün astı. Bu durum Hunlar toplulukları arasında, Bizans'ta ve Roma'da Atilla'nın dehşet saçan bir otorite ve kararlılığının timsali haline gelmesini sağladı (Aytürk, 2014: 20).

Attila, tahta geçtiği kısa zamanda Batı Asya ve Orta Avrupa'ya hâkim olan tek imparator haline geldi. Avrupa ve Asya'da Attila'ya karşı koyacak güç yoktu. Savaş Tanrısı Ares'in kılıcının Attila'nın eline geçtiği inancı, yeryüzüne hükmetme yetkisinin Tanrı tarafından Attila'ya verildiğini güçlendirdi (Aytürk, 2014: 21). O da bu inançla “Türk Cihan Hâkimiyeti Mefkûresi'ni gerçekleştirdi. Kısa sürede, Balkanlardan İstanbul'a, Avrupa'ya kadar büyük bir Hun İmparatorluğu kurdu.

Attila, Bizans'tan sonra Roma İmparatorluğunu da kendisine bağladı. Sasanileri de hâkimiyet altına alıp dünya hâkimiyetini gerçekleştirmek istiyordu. Fakat Roma seferi dönüşünde yeni karısı İldiko ile zifaf gecesinde ağzından burnundan kan gelerek şüpheli bir şekilde 453 yılında öldü. Peyami Safa bu şüpheli olayla ilgili olarak; “Bir kere mücadele his yoluna girdikten sonra cihangirlerin mağlup olmaları mukadderdir,” demiştir (Safa, 2010: 260).

Attila, hayattayken göçebe Türkleri, Moğolları, Rus ve Avrupa milletlerini tek çatı altında topladı. Baykal Gölü'nden yola çıkarak, kuzeyden Sibiryaya üzerinden Rusya, Polonya, Almanya, İtalya ve Fransa'ya indi. Büyük bir İmparatorluk kurdu. Fakat ölümünden sonra taht kavgaları nedeniyle zayıflayan imparatorluk kısa süre sonra çöktü (Aytürk, 2014: 22).

O, olağanüstü sayılabilecek üstünlükte liderlik özelliklerine sahip, milletlerin hafızalarında ölümsüzlüğe ulaşmış ender komutanlarından biriydi. Güneşin battığı yere kadar dünyayı zapt ederek Avrupa'ya büyük seferler ve akınlar düzenlemiş, yıllarca Avrupalıları korkusuyla titretmiştir. Başarıları ve hırsıyla bütün bir dünyaya korku salmıştır.

Attila ismi, Roma'da, Bizans'ta ve diğer kavimlerde korku saçan bir otoritenin ismi olmuştur. Bu korkuyu Avrupalı yazar Jhon Man biraz da sosyal aşağılık duygusu içinde, "Attila The Hun" adlı eserinde (2005: 13), şöyle ifade etmiştir: "He's history's bogeyman, God's scourge, a symbol of brute destructiveness, a cliché of extreme right-wingness." "O tarihin öcüsü (korkulu rüyası), Tanrı'nın belası, vahşice yıkıcılığın sembolü ve aşırı bir sağcıdır." O, en küçük bir şeye kızdığı anda hemen savaşla tehdit edecek kadar savaşı sever ve Türk Milleti için zorunluluk olarak görürdü (Aytürk, 2014: 22-23).

Avrupa Hun lideri Attila, dünya hâkimiyeti fikrine sahip ilk ve en büyük teşkilatçıydı. Onun liderlik özellikleri arasında dikkat çeken şey, çok gururlu ve kudretli bir kişi olmasıdır. Övülmeyi sevmeyen, pek az gülen, kahramanlık destanları dinleyen bir komutandı. Bu büyük komutanın, adamlarına karşı adil ve iyi davranması, ganimetlerle elde ettiği hazineler dolup taşarken halkı gibi basit bir hayat sürmesi ve misafirlerine en kıymetli tabaklarla yemek vermesi, ikramlar sunması; onu, sevilen ve saygı duyulan bir lider haline getirmiştir.

Attila, kültür ve sanata ayrı bir değer vererek işgal ettiği şehirlerde bulunan sanat eserlerine kesinlikle zarar vermemiştir. Bunun yanında, bilginlere ve okumuş insanlara saygı gösterip, onları yüksek mevkilere getirmiştir (Aytürk, 2014: 23).

Türk hükümdarlarda aranan alplik, bilgelik, cesaret, erdemlilik ve şöhret gibi özellikleri (Karakaş, 2014: 67) barındıran büyük bir komutandı. O, tarihte "Tanrının Kılıcı" olarak adlandırılmış; savaşları ve yaşamıyla destanlar ve efsaneler yaratmıştır. Hakkında birçok Avrupa ülkesinde yüzlerce kitaplar yazılmış, oyunlar oynanmıştır. Avrupalılar, Attila'yı savaşçı, barbar ve zalim bir hükümdar gibi gösterirken, Macarlar ve Bulgarlar onu ataları olarak kabul etmişler ve ona sahip çıkmışlardır. Günümüzde de Macarlar tarafından Attila için törenler düzenlenmekte ve Macar Edebiyatında birçok eser yazılmaktadır. Türk Edebiyatında ise onun için romanlar, manzum piyesler ve birçok sanat eseri meydana getirilmiştir (Aytürk, 2014: 23).

### 2.2.3. Bilge Kağan'ın Liderliği

Türk tarihinin en önemli devlet adamlarından biri olan Bilge Kağan, 684 yılında doğmuş olup, babası II. Göktürk devletinin kurucusu olan İltiş Kağan, annesi ise İl Bilge Hatun'dur. 8 yaşında babasını kaybeden Bilge Kağan, amcası Göktürk Kağanı Kapkan Kağan'ın yanında büyümüştür.

Göktürk Hakanı Kapkan Kağan'ın Ötüken dönüşü pusuya düşürülerek öldürülmesinden sonra hakanlığı İnel Kağan devralmıştı. İnel, devleti içine düştüğü zor durumdan çıkaracak dirayete ve güce sahip değildi. Nitekim devletin her tarafını isyanların sardığı bir dönemde İnel başarılı olamadı. Bunun üzerine Kültigin, ihtilal planı yaparak İnel Kağan ve akrabalarını bertaraf edip ağabeyi Bilge'yi tahta geçirdi. Küçük Şad Bilge'nin unvanı Bilge Kağan oldu (Taşağıl, 2014: 366). Kültigin Göktürk ordularının yönetimini üzerine alırken Tonyukuk da tekrar eski görevine, vezirliğe getirildi. Bu durum Tektaş'a göre (2013: 216), "Bilge Kağan kardeşi Kültigin'i başkumandan, kayınpederi Tonyukuk'u vezir tayin ederek tarihin imreneceği bir ekip oluşturulmuştu. Vitrinde, bütün güvenirliliği ve ihtişamıyla Bilge Kağan vardı. Başkumandan Kültigin askeri alandaki zekâsı ve cesaretiyle geleceğe dair ümit vaat etmekte, Vezir Tonyukuk ise bilgeliği ve devlet tecrübesiyle Göktürlere güzel hedefler belirlemekteydi. Gök-Türkler bu üçlü sayesinde muhteşem bir devlet meydana getireceklerdir." Sözleri ile ifade edilmiştir. Beklenen olmuş ve kısa sürede Bilge Kağan, Kültigin ve Tonyukuk ile birlikte Göktürkleri yok olmanın eşiğinden alıp güçlü bir devlet ve millet yarattılar. Bu dönemde kardeşi Kültigin ve ünlü vezir Tonyukuk'un da çabalarıyla bütün Türk boylarını, Göktürk Devleti'nin himayesi altına almışlardır. Asanbay Askar, Turan Büyükleri adlı eserinde (2003: 19), Bilge Kağan için "Türkler'in ana siyaseti, zaferden zafere koşarak düşmanı barış yapmaya mecbur etmekte. Nihayet bu barış ortamı oluştu ve Türk bozkır hayatına huzur ve güven geldi. Bu meselenin hallinde Bilge Kağan'ın bilgeliğinin rolü çok büyüktür," demiştir.

Bilge Kağan'ın kişilik özellikleri Çin yıllıklarına da yansımıştır. Bu yıllıklarda; Bilge Kağan insancıl, vatanını ve milletini seven bir kağan olarak geçmiştir. Kaynaklardaki bilgilerden yola çıkarak değerlendirdiğimizde Bilge Kağan, adını hak eden bilge bir hükümdardır. O, ne milli meselelerde taviz verecek kadar yumuşak başlı; ne de amcası Kapkan Kağan ve kardeşi Kültigin kadar sert mizaçlıydı. Devlet meselelerinde daima akli ön plana almış ve asla duyguları ile hareket etmeyerek itidalli davranmıştır. Bu özellikleri, Orhun

Abidelerinde Türk Milleti'ne verdiği öğütlerden de açıkça anlaşılmaktadır (Ahmetbeyoğlu, 2014: 133).

Bilhassa Bilge Kağan başta olmak üzere, Türk kağanları, yaptıkları işleri ve gelecekte karşılaşılabilecek durumları daha sonraki nesillere bildirmişlerdir. Büyük devlet olmanın gereği, baştaki yöneticinin ve hükümetin vatandaşlarına yapılan işleri bildirmesi, bunların gelecek nesillerce de öğrenilmesini sağlamaktır. Türklerdeki bu gelenek Cumhuriyet dönemine kadar gelmiştir. Atatürk, “Nutuk”ta “Türk Gençliğine Hitabe”sinde bu geleneğin sürdüğünü göstermiştir (Gömeç, 2004: 1). Bu sebeple, neredeyse büyük Türk kağanlarının hepsinin bir yazıtı mevcuttur. Fakat bunların çoğu hâlâ gün ışığına çıkmayı beklemektedir, diğer taraftan elde bulunanlar da Türk ve dünya tarihi için, çok büyük bir önem arz etmektedir. Büyük devlet adamı Bilge Kağan, kardeşi Kültigin için Çin'den getirttiği sanatkarlar ve Yolıg Tigin'in çabalarıyla diktirdiği kitabede babası ve amcası zamanındaki olayları anlattığı gibi, daha önceki yaşanan olaylardan da haber vermiştir (Gömeç, 1997: 88). Bu bilgiler ışığında Bilge Kağan, kendi milletini, bilinçlendirme ve yönlendirme gücüne sahip bir komutan ve yüksek düzeyde bir devlet adamıdır. Türk Milleti'nin geleceğini karartabilecek tehlikeleri fark ederek onları uyarmıştır. Bilge Kağan, Abidelerdeki söylevleriyle yok olma noktasına gelmiş bir millete hayat iksiri sunarak, Türk ve dünya tarihine Türk Milleti'nin geleceğini asırlarca aydınlatabilecek milli bir kaynak bırakmıştır. Bunun en güzel kanıtı şu cümlesidir “Türk Milleti! Üstte gök yıkılmaz, altta yer yarılmazsa İl'ini ve Töre'ni kim bozabilir ?” Bilge Kağan, bu sözle Türk Milleti'nin ebediliğine olan inancını ortaya koymuştur.

Bilge Kağan, yenilikçi ve adil bir hükümdardı. Kendi milletinin tâbi olduğu kanunları, idaresi altındaki diğer milletlere de beyan etmiş ve bu hükümlere onların da uymasını istemiştir. O, aynı zamanda, ihtiyaç duyuldukça töre hükümlerini de yenilemiştir.

Bilge Kağan, milli değerleri en yüksek Türk hakanlarından biriydi. Bu amaçla: “Kağan milletinin adını yükseltmelidir. Eğer ortada bir devlet var ise doğudan batıya, kuzeyden güneye dört yandaki herkes onun varlığından haberdar olmalıdır”, demiştir. Böylelikle, Bilge Kağan kardeşi Kültigin ile birlikte, milletinin ve ülkesinin adını yükseltmek için gece gündüz çalışmıştır (Gömeç, 1997: 87).

Bilge Kağan döneminin değerlendirilmesi Orhun abidelerinde kısa ve öz şekilde yapılmaktadır. Abidelere göre Bilge Kağan karışıklık içinde bulunan Göktürk ülkesini topladı. Kardeşi Kültigin ile birlikte gece uyumadan, gündüz oturmadan ölesiye milleti için

çalıştı. Milleti ateş ve su gibi birbirine düşman etmedi. Açları doyurdu, çıplakları giydirdi ve aç milleti doyurdu. Dört bir yana seferler düzenleyerek Türk Milleti'ni düşmansız kıldı. On dört yaşından beri Türk milletine farklı mevkilerde hizmet eden bilge, on dokuz yıl şad, on sekiz yıl dört ay da kağanlık yapmış ve elli bir yaşında vefat etmiştir. Bilge Kağan'dan sonra Göktürk Devleti hızla çökmüş ve daha sonra dağılmıştır (Ahmetbeyoğlu, 2014: 133).

#### **2.2.4. Satuk Buğra Han'ın Liderliği**

Satuk Buğra Han'ın kesin olmamakla birlikte 922 yılında doğduğu düşünülmektedir. Karahanlı Hükümdarı Bezir Arslan Han'ın oğludur. Adı kaynaklarda Satuk, Satık, Şebk ve Çanak olarak geçmekte ve bugünkü Uygur Türkçesi'nde Sutuk veya Satuk şeklinde kullanılmaktadır. Buğra ise "Deve aygırı" anlamına gelir. Sözcüğün 8. yüzyılın ilk yarısından itibaren Kâşgar'ın batısında Fergana ve çevresindeki Göktürklerin vârisleri tarafından kullanıldığı öne sürülmektedir (İslam Tarihi Ansiklopedisi, 2009: 181-182).

Satuk Buğra'nın babası Karahanlı hükümdar ailesinden Bezir Han'dı. Bezir Han'ın ölümünden sonra amcası Oğulcak Kadir Han'ın himayesinde büyüdü. Satuk, Kaşgar'da Karahanlılara sığınmış olan Ebu Nasr isminde Müslüman bir Samanî şehzadesi ile tanışıp ondan İslâmiyeti öğrenmiş ve 12 yaşında da Müslüman olarak Abdülkerim adını almıştır. 25 yaşına geldiğinde Müslüman olduğunu açıklayarak amcasına karşı savaş açmış, Fergana gazilerinin ve kendisi gibi Müslüman olan bazı hanedan mensuplarının desteği ile Tabgaç Balık ve Atbağını'nı sonra da Kaşgar'ı ele geçirerek, (Hunkan, 2009: 181) Fergana'da Atbaşı Kalesi'ni alıp üç bin kişilik orduyla Kaşgar üzerine yürümüştür. Kaşgarı fethetmiş ve amcası Oğulcak Kadir Han'ı öldürmüştür. Karahanlı ülkesinde hâkimiyeti ele alıp sükûneti sağlayarak birliği temin etmiş ve tahta oturmuştu. Hükümdar olan ilk iş olarak İslam dinini resmen kabul etmiştir. Bu sebeple Müslümanlığı yaymak için savaş açmış, bu durum dönemin Müslüman devletleri tarafından sevinçle karşılanmış ve desteklenmişti (Aytürk, 2014: 28). Karahanlıların Müslümanlığı resmi devlet dini olarak kabul etmesinden sonra, Karahanlı tahtına oturan bütün hanlar has ve ongun adlarının yanı sıra bir Müslüman adı ya da lakabını kullanmışlardır (Divitçioğlu, 2004: 106).

Satuk Buğra Han, yaptığı savaşlarla Türkistan şehirlerini birer birer egemenliği altına almıştır. Saltanatının sonuna doğru Hitay sınırından Turfan'a kadar ülkenin tamamında İslamiyeti yaymıştır. O, 955 yılında Kaşgar'da vefat etmiş ve tahta oğlu Musa Baytaş geçmiştir (Aytürk, 2014: 28).

Karahanlılar Devleti'nde 31 yıl hükümdarlık yapan Satuk Buğra Han, adil ve iyi yönetimiyle halkının hafızasında iyi bir edinmiş ve binlerce insanın İslamiyeti kabul etmesinde yol gösterici olmuştur. Aynı zamanda Türkistan folklorunun değişmesinde büyük bir etkiye sahiptir. Kaynaklar, onun döneminde 200 bin çadırılı Türk'ün İslamiyeti benimsediğini ortaya koymaktadır (Özkan, 2010: 129)

Satuk Buğra Han'ın Türk dünyasına en büyük etkisi, Türkler arasında "cihat" anlayışını benimsemesi ve bu anlayışın daha sonraki Türk devlet ve topluluklarında da yüz yıllarca milli bir politika olarak uygulanmasıdır. Bu anlayışla Türkler İslamiyetin dünyanın her köşesine yayılmasını sağlamış ve koruyucu önderliğini yapmışlardır.

### **2.3.Karahanlılar Dönemi**

Genel itibariyle Karahan Hanedanlığını araştıran veya onlar üzerine çalışılan birçok eserde, araştırmanın zorluğundan bahsedilmektedir. Bu durum Karahan Hanedanlığı içinde yazılmış olan tarihi vesikaların sayısının az olmasındandır. Bu konudaki tarihi bilgilerimiz genel itibariyle; o dönemde yaşamış komşu devletler ve hanedanlar adına yazılmış çeşitli eserlere dayanır (Anat ve Almaz, 2003: 15). Bundan dolayı Karahanlılar ile ilgili olarak herhangi bir konuda iki veya daha fazla tarihçinin hem fikir olması az rastlanan bir olaydır (El Müheymid, 1996: 1).

Karahanlılar, Doğu ve Batı Türkistan'da hüküm sürmüş olan Müslüman bir Türk devletidir. Dönem olarak İtil Bulgar Devleti'nden sonra kurulmuş olsa da tarihteki yeri ve etkileri, kültür ve medeniyet tarihine katkıları göz önüne alındığında, ilk büyük Müslüman-Türk devleti olarak tanımlamak daha doğru olacaktır (Yüksel, 2001: 73).

Karahan tabiri bu hanedana mensup hükümdarların unvanları arasında sık sık geçen kara sözcüğünden gelmektedir. Bu hanedana mensup ünlü hükümdarlar; Kara Han, Kara Hakan, Arslan Kara Hakan, Tamgaç Buğra Kara Hakan gibi unvanlar kullanmışlardır. Bu unvandan esinlenerek tarihçi Grigorev tarafından bu devlete "Karahanlılar" adı verilmiştir (Özçelik, 2004: 2). Reşat Genç'in (1981: 134) Pritsak'tan aktardığına göre; "Kara" eski Türklerde kuzey anlamında kara sözüden hareketle Türklerin hukuki rumuzunda büyüklük ve ululuk ifade eden bir tabir haline geldiğini ve "Kara Han'ın" büyük, baş, han (Dilaçar, 1995: 15-18) manasında kullanıldığını ifade eder. Aynı şekilde bu sülale ve onların kurdukları devlete İlek Hanlar ve Türkistan Uygur Hanları isimlerinin yanı sıra Osmanlılar Türkistan Hakanları ve İslam kaynaklarında; El-Hakaniyye, El-Haniyye, Mülükûl-Hakaniyye, Mülükûl-

Haniyye, Evladu'l- Haniyye, Al-i Afrasiyab isimlerinin de verildiği görülmüştür (Yazıcı, 1992: 86).

Karahanlıların menşei konusunda farklı görüşler ileri sürülmüştür. Bu görüşler içerisinde en rağbet göreni ise Omelyan Pritsak tarafından ileri sürülen görüştür. Pritsak'a göre Karahanlılar, Karluk Hanedanlığından geliyordu (Anat ve Almaz, 2003: 39). Fakat Karahanlılar üzerinde ciddi çalışmalar yapan Reşat Genç, Karahanlılar Devleti'nin Yağmalar tarafından kurulmuş olduğunu belirtmiş ve bugün genel itibariyle bu görüş kesinlik kazanmıştır (Genç, 1981: 36).

Karahanlı Devleti'nin kuruluşu, Doğu Karluk Yabgusu Bilge Anacur, (Kara Han, Kadir Han) Uygurların yıkılışı üzerine kendisinin Afrasiyab (Alp Er Tonga) soyundan olduğunu ileri sürerek, 840 yılında başkenti Balasagun olan Karahanlı Devletini kurdu (Necef, 2005: 184).

Karahanlı sülalesinin bilinen ilk hükümdarı Bilge Kül Kadir Han'dır. Mâveraünnehir'de hüküm sürdüğü bilinmesine karşılık, gerek saltanatı ve gerekse de faaliyetleri hakkında hiçbir bilgi bulunmamaktadır. Bilge Kül Kadir Han'ın iki oğlu bulunmaktadır. Bunlar; Bazir Arslan ve Oğulcak Kadir Han'dır. Karahanlı Devleti'nin kuruluş döneminde bunların dışında Satuk Buğra Kara Han da önemli isimlerdendir. (Genç, 1981: 38). Satuk Buğra yüzyılın ilk on yılında, Maveraünnehir'de İslam'a karşı bütün şiddetiyle savaşan amcası Oğulcak'a rağmen, 940'larda İslam dinini seçmiş ve Abdülkerim ismini almıştır. Karahanlı tahtına geçtikten sonra hâkim olduğu bölgelerde İslamiyeti resmen kabul etti. Daha sonraki yıllarda ise yayılması için mücadelelerini devam ettirdi (Divitçioğlu, 1992: 143).

Satuk Buğra Han'dan sonra oğlu Baytaş Arslan Han (Süleyman) dönemi, İslamiyet'in yayılması açısından önemlidir. Nitekim Süleyman, Müslüman olmayan topluluklara karşı mücadele ettiği gibi, bütün Karahanlı Devleti'nin İslamiyeti kabul etmesini sağlamıştır. Öyle ki Karahanlılar'ın hâkim olduğu bölgelerde yaşayan Yağma, Karluk, Çiğil ve Tuhsi gibi Türk topluluklarından oluşan 200.000 çadırılık bir Türk topluluğu İslamiyeti seçerek Müslüman olmuştur (Genç, 1981:3 9-44). Bu şekilde başlayan yeni dönemle birlikte Karahanlılar, Mâverâünnehir bölgesinde hâkimiyet kurmak amacıyla Samanilerle, Horasan bölgesinde hâkimiyet sağlamak amacıyla da Gaznelilerle mücadele içinde olmuştur. Bu arada Karahanlı hanedanı içinde iktidar mücadeleleri görülmeye başlamıştı. Bununla birlikte bu mücadelelere zaman zaman Gazneliler'in de müdahil olduğu görülmüştür (Yazıcı, 1992: 81).

Karahanlılar için diğer bir önemli dönem ise, Kutadgu Bilig'in ithaf olunduğu Karahanlı hakani Hasan Bin Süleyman'dır. Eserin Fergana nüshasında, Hakanü'l ecellü'l



mü'eyyed nasiru'l- hakkı ve 'd-din Tavgaç Uluğ Buğra Kara Han Ebu Ali Hasan bin Arslan Han “yüce, ilahi kudretle desteklenmiş, hak ve dinin yardımcısı, hakan Tavgaç Uluğ Buğra Kara Han Ebu Ali Hasan bin Arslan Han” şeklinde yer almıştır. Hasan hükümdarlığının onlu senelerinde Karahanlıların asıl bölgesi olan Doğu Türkistan'ın İslam eyaletleri ile kuzeyde Balasagun ve Taraz bölgelerini hâkimiyeti altına almış, düzene koymuş iyi bir hükümdar olarak ün salmıştır (Arat, 2005: 22-23).

Karahanlı Devleti'nin sınırları Balasagun, Özkent ve Tarım havzasının batı kısmı ile Karakurum Dağları kıyılarına kadar genişlemişti. Ancak sonraki yıllarda hanedanlar arasında çıkan iç karışıklıklar sonucunda devlet, Doğu Karahanlılar ve Batı Karahanlılar olarak 1042'de ikiye ayrıldı. 1211 yılında Doğu Karahanlı, 1212 yılında da Batı Karahanlı yıkıldı. Ne yazık ki, Kaşgarlı Mahmut ve Yusuf Has Hacib gibi bütün çağlar boyunca Türk kültürünün taşıyıcısı olan önemli düşünürleri yetiştiren Karahanlı toplumu, geleceği görmeden yıkılıp gitmiştir (Divitçioğlu, 1992: 197).

Karahanlıların tarihi bizim için herhangi bir Türk devletinin tarihi olması açısından değil, daha çok bütün bir Türk Milleti'nin tarihsel yazgısına yeni bir yön veren, yeni bir kültür çevresine girmiş olmasının maddi ve manevi esaslarını aydınlatan bir tarihi dönem olması bakımından da önemlidir (Arat, 2005: 15).

### **2.3.1. Kutadgu Bilig'e Hayat Veren Türk Hâkimiyet Anlayışı (Karahanlılar Dönemi)**

Karahanlılar Devleti'nde hâkimiyet anlayışına değinmeden önce, dönemin hâkimiyet anlayışı üzerinde durmak meseleyi daha iyi anlamamıza yardımcı olacaktır.

Bildiğimiz gibi, eski Türk hâkimiyet anlayışına göre hükümdarlığın Tanrı tarafından verildiği kabul edilmekteydi. Buna göre Türk hükümdarlarına yönetme hakkı Tanrı tarafından lütuf olarak bağışlanmıştır. Başka bir deyişle hükümdar, Tanrı irade ettiği, kendisine kut (devlet, baht, iyi talih) ve (ülüg) kısmet verdiği için hükümdar olmuş ve siyasi iktidar hakkına sahip olmuştur. Hükümdarın devleti idare etme yetkisinin kaynağı ona kut veren Tanrı'dır. Bu bakımdan hâkimiyetin kaynağı ilahî menşelidir. Türk kağanı Tanrının yeryüzündeki temsilcisi gibidir. Bu hâkimiyet anlayışının Asya Hun İmparatorluğundan başlayarak, yüz yıllardır Türk devlet yönetiminin temel unsuru olarak kaldığı aşikârdır (Taneri, 1981: 31).

Karahanlılar dönemine göz attığımızda da aynı hâkimiyet anlayışının var olduğunu açıkça görmekteyiz. Bunun en açık kanıtı ise bu dönemde yaşamış olan Türk bilgini Yusuf Has Hacib'in ünlü siyaset kitabına kut kelimesiyle paralel olarak “Kutadgu Bilig” adını

vermesidir. Bilindiği gibi Kutadgu kelimesi, kutadmak mastarından yapılmış bir isimdir ve bu “Kut’a ulaştırılan, kutlu kılan” manasına gelmektedir (Genç, 1981: 67).

Kut kelimesinin karşılığı olan manaya gelince; Yusuf Has Hacib, burada “Kut”u doğrudan “devlet” kelimesinin karşılığı olarak kullanmıştır. Fakat Yusuf Has Hacib’in kastettiği devlet “state” değildir. Çünkü Türkler bu manaya gelecek şekilde “il” kelimesini kullanmaktadırlar. Öyleyse buradaki devlet (kut); ruh, manevi kuvvet, cesaret, uğurluluk, talih, saadet ve ikbal manalarından başka, siyasi hâkimiyet gücü, devlet idaresi kudreti ve yetkisi, hâkimiyet şevketi gibi manalara geldiğini açıkça görmekteyiz (Arsal, 2014: 116).

Diğer taraftan Yusuf Has Hacib’in “ilig kutı” deyimiyle kastettiği anlamı doğrudan doğruya “devletlü hükümdar” deyiminin karşılığı olarak anlamak gerekir. Yine onun hükümdara hitaben kullandığı “kutlug kişi”yi, “Tanrı tarafından kendisine devlet talihi verilmiş” kimse olarak anlamak gerektiği açıktır. Başka bir beyitte de, “ay ıduk kut”, yani “ey ikbal, ey ilahi devlet” diyerek hitap etmesi Karahanlılar döneminde hâkimiyet kaynağının nerden geldiğini açıkça ortaya koymaktadır (KB, 2005: 720, 668, ). Öyle ki, Kutadgu Bilig’de yer alan bu beyitler; hükümdarlığın bir Tanrı lütfu olduğu ve insanı Tanrının hükümdar olarak yarattığı biçimindeki Türk hâkimiyet anlayışının XI. Yüzyıl Karahanlılar döneminde nasıl canlı bir şekilde yaşatıldığının en açık ifadesidir (Kafesoğlu, 1980: 28).

Türk hâkimiyet telakkisi, aslında daha eski dönemlerde kut’un babadan oğula geçmesi durumunu da esas almıştır. Diğer bir deyişle kendisine Tanrı tarafından lütf olarak verilen “kut”un bu ilahi üstünlüğü irsîdir ve çocuklarına da intikal etmektedir (Genç, 1981: 69). Bu durumu ise Yusuf Has Hacib şu beyitlerle ortaya koymaktadır:

Bey doğarken beylikle doğar, görerek öğrenir  
Ve işlerin hangisinin iyi olduğunu bilir.

Bu işi hükümdar benden daha iyi bilir;  
Babası beydi, kendisi de beydir.

Baba beyse, oğul da bey doğar;  
O da babaları gibi bey olur (KB, 2005: 1932, 1936, 1950).

Söz konusu dönemin tarihi Türk hâkimiyet telakkisine göre bir başka inanış da Türk hükümdarının göğün altındaki bütün devletlerin tek hâkimi olduğu inanışdır (Ögel, 1971: 54). Kutadgu Bilig’deki ifadelerle baktığımızda: (KB, 2005: 217, 218, 3034, 2056)

Dünyayı elde tutmak için kişide anlayış gerekir;  
Halka hâkim olmak içinse hem akıl hem de yürek gerekir.

Dünyayı elinde tutan, onu anlayışla tuttu;  
Halka hükmeden, bu işi bilgiyle yaptı.

Dünya beylerinin eli açık olursa;  
Onlar her iki dünyada başköşeye oturur.

Dünya hâkimi hâkim bey niçin hazine toplar;  
Asker neredeyse, oradan hazır hazine alır.

Demek suretiyle Yusuf Has Hacib, eserinde kişilik kazandırdığı Türk hükümdarını yeryüzünün ve bütün insanların tek hâkimi olarak göstermektedir. Diğer taraftan da bu beyitler, hükümdarlığın dünyaya hâkim olmak için verilmiş bir lütuf olduğu biçimindeki anlayışın söz konusu dönemde nasıl yaşandığının bir göstergesidir (Genç, 1981: 70-71).

Karahanlı hâkimiyet telakkisi, kut'a sahip olmuş bir hükümdarın onu elinde tutmak için neler yapması ve hangi özelliklere sahip olmasının gerekliliğini olduğunu, bize açık bir şekilde anlatmaktadır (KB, 2005: 703, 704, 705, 709, 726, 727).

Beni bulan kişi mütevazı doğalı,  
Alçakgönüllü ve tatlı dilli olmalı.

Kendini gözetmeli, aşırılığa gitmemeli,  
Kötü ve çirkin işlere yaklaşmamalı.

Toplanmış olan malı yerinde sarf etmeli;  
Hayatını, işini, tavır ve hareketini düzenlemeli.

Eli ve dili ile oyuna karışmamalı,  
Tavır ve hareketlerinde dürüst olmalı.

Mutluluğa (kut) ermiş kişinin ihtiyatlı olması,  
Bütün yakışsız işlerden uzak durması gerekir.

Kendisi temiz olmalı ve doğru yolda yürümeli;  
Bunun bağı böyledir, bunu bilmeli.

Görüldüğü gibi kut'u bulmakla her şey bitmiyordu. Türk hâkimiyet telakkisine göre hükümdarlar kut'u bulduktan sonra da kontrol altında tutmakta, istenilen faziletlere vâkıf olmadığı ve vazifelerini layıkıyla yerine getirmediği takdirde; kut'a layık olmadığı kanaati hâkim olmaktaydı (Genç, 1981: 73-74).

Hakan'nın kut'unun elinden alınması durumuna en iyi örnek Göktürkler zamanında yaşanmıştır. II. Göktürk İmparatorluğu'nda, 716 yılında Kapgan Kağan'ın yerine geçen oğlu

İnel Kağan, Oğuz isyanlarını bastıramadığı ve memleketteki iç karışıklıkları giderip huzur sağlayamadığı için “Kut’unun Tanrı tarafından kaldırıldığı inancı” ile tahttan indirilmişti (Kafesoğlu, 1980: 29). Bu olay, Orhun Kitabelerinde ise şu şekilde yer almaktadır: “Beslemiş olan, Kahraman kağanına ihanet etti. Üstte Tanrı, mukaddes yer, su, amcam kağanın devletini kabul etmedi. Dokuz Oğuz kavmi yerini, suyunu terk edip Çin’e doğru gitti” (Ergin, 2011: 49).

Diğer taraftan Türk hâkimiyet telakkisi “siyasi iktidar”ın kaynağını Tanrıya bağlayarak, hükümdarı Tanrı katında sorumlu tutmakla; günümüzde “milli irade” dediğimiz en yüksek otorite meselesini, üstün kültürleri sayesinde halletmiş ve insanları hakanın kişisel insaf duygusuna sığınmaktan kurtarmıştır (Genç, 1981: 75).

Tarihi vesikalardan da bilindiği gibi bu telakki; insanlar arasında bir ayırım yapmamış, yeryüzündeki bütün toplulukları barındıran dünyayı yönetme yetkisini Türk hükümdarına vermiştir. Diğer bir deyişle yeryüzü bir bütündür ve insanlar tek bir topluluktan ibarettir; hepsinin başında tek bir hükümdar olması ve dünyayı töreye uygun olarak idare etmesi gerekir. Bu fikir aynı zamanda “Türk Cihan Hâkimiyeti Anlayışının” temelini teşkil eder (Kafesoğlu, 1971: 5).

### **2.3.2.Karahanlılar Devleti’nin İslamiyeti Kabulü**

Karahanlı Hükümdarı Satuk Buğra Han’ın İslamiyeti kabul etmesi, Türk tarihinin en önemli hadiselerinden biridir. Aslında daha önceki dönemlerde Oğuz ve Kalaç Türkleri arasında Müslüman olan gruplar vardı. Bununla birlikte Emevi ordusunda görev yapan Türk kökenli komutan ve askerler de vardı. Fakat devlet olarak İslamiyeti ilk kabul edenler, Karahanlılar ile İdil Bulgarlarıdır. Türkler, tarihte bütün halinde kendi dinlerini bırakarak İslamiyeti kabul eden ilk millettir. Nitekim bu olaydan sonra Türkler arasında İslamiyet hızla yayılmaya başlamış ve Türkler onun en büyük koruyucusu olmuşlardır (Köymen, 2004: 6). Fakat Türklerin Müslüman oluşlarının tarihi süreci tam olarak bilinmemektedir. Sadece Satuk Buğra Han’ın ölümünden hemen sonra çok kalabalık bir Türk zümresinin İslamiyeti kabul ettiği söylenmektedir (Tekin, 1986: 81). Hunkan’a göre (2007: 117), Türgişlerden beri çoğu kez kalabalık ordularla İslam coğrafyasına yapılan akınlar, Türklerin İslam coğrafyasının kültürel ve maddi zenginliklerini daha iyi gözlemlemesine fırsat teşkil etmekteydi. Bu durum, Seyhun’un doğusundaki Türk ülkesinde gönüllere hitabeden İslami sufi vaizlerinin, Allah’ın birliğine inanma karşılığında vaat ettikleri, cennet ve cehennemi anlamayı kolaylaştıran somut bir model teşkil etmekteydi. Diğer taraftan İslamiyetin Türkler arasında yayılması hadisesiyle ilgili bildiklerimizin çoğu, destansı hikâyelerdir.

Satuk Buğra Han, Sâ mânî'li Nasr'ın etkisinde kalarak Müslüman olmuştur. Satuk Buğra Han bir anda İslamiyeti kabul etmemiş, öncesinde Sasanilerle defalarca savaşmıştır. Karahanlıların dört yüzyıllık tarihleri boyunca hükümdarlarının hiç birinin şarap içtiğine rastlanmadığı tarihi vesikalarda geçmektedir (Togan, 1985: 20). Şarap içmemeleri bize Türklerin şâmânî gelenek ve inançlarını çok çabuk terk ederek İslami inançlara bağlandığını göstermektedir (Portlakkaya, 2009: 66)

Türkler, İslamiyeti 8. Yüzyıldan itibaren kabul etmeye başlamışlar ve 10. Yüzyıla gelindiğinde ise resmî devlet dini yapmışlardır. Bu ilk dönemlerde Türkler arasında yaygın olan Budizm, Maniheizm ve Hristiyanlık dinleriyle ilgili Uygur Türkçesinde yazılmış kitaplar vardır. Bu dönemden sonra İslamiyeti doğrudan ya da dolaylı olarak anlatan eserler yazılmaya başlanmıştır. Bu eserlerden biri de Karahanlı yazı dilinin ilk örneği olan Türkçe Kur'an tercümesi "Rylands nüshası"dır. Eser, Kutadgu Bilig'den neredeyse yüz yıl önce yazılmıştır (Ata, 2004: 10-25).

Karahanlılar döneminde Türklerin İslamiyeti hızla kabul etmeye başlaması Araplar tarafından memnuniyetle karşılanmış ve İslamiyetin yeni bir müttefik kazandığını, bu sayede İslamiyetin doğuya doğru genişleyeceğini düşünmüşlerdir. Fakat Türkler gözünü, İslam dünyasına çevirmişler ve burada etkin rol oynamışlardır (Köymen, 2004: 7).

Türkler, İslamiyeti kabul edip İslam dünyasına, daha sonraları ise sırasıyla Anadolu'ya, Balkanlara ve Orta-Avrupa'ya hâkim olunca buradaki milli ananelere ve İslamın yüksek dini ve hukuki prensiplerine bağlı kalarak, asırlar boyunca birçok yabancı kavim, din ve mezheplere hak ve hürriyet bahşederek cihan hâkimiyeti ve dünya nizamı davalarını en yüksek bir mertebeye erdirmişlerdi (Turan, 1994: XI).

### **2.3.3.Karahanlılar Devleti'nde Kültür ve Medeniyet**

Tarihte kurulan ilk Müslüman Türk devleti olan İtil (Volga) Bulgarlarından sonra, coğrafi bölge olarak Maveraünnehir ve Türkistan'da kurulan Müslüman Türk devletlerinin ilkinde de Karahanlılar oluşturmaktadır. Bu hanedanlık döneminde uzun zamandan beri hız kazanmış olan Türklerin İslam dinini kabul etmeleri olgusu, büyük kitlelerin Müslüman olmasıyla Türk tarihinde yeni bir dönemi başlatmıştır. Bu yeni devrenin en dikkat çekici özelliği ise şüphesiz Türklerin İslam medeniyetine katkı sunmaya başlaması ve eski Türk uygarlığının Türk-İslâm Medeniyeti adı altında ilk ürünlerini ortaya koymasındadır. Böylelikle, Karahanlılardan itibaren, bilhassa Göktürklerle başlayıp Uygurlar zamanında çok büyük bir gelişme gösteren Türk kültür ve medeniyeti ile İslam kültür ve medeniyeti kaynaşmıştır. Bunun sonucunda Türk İslam Medeniyeti adını verdiğimiz tarihi olgunun ilk temelleri

atılmıştır. Bundan dolayı, Karahanlılar dönemi milli tarihimiz içerisinde çok önemli bir yere sahiptir (Yazıcı, 1992: 92-93).

Karahanlıların Müslüman Türk devleti olarak ortaya çıkmasından sonra Türk unsuru, inkârı mümkün olmayacak derecede medeniyet ve ilim noktasında İslamiyete ağırlığını koymuştur. Türklerin İslamiyeti kabul ederek devletler kurması, şüphesiz hem İslam dünyası hem de milli tarihimiz için oldukça önemlidir. Çünkü Türklerin İslamiyeti kabul etmesiyle birlikte, İslamiyetin yayılması “Türklerin Cihan Hâkimiyeti” fikriyle yeni bir boyut kazanacak ve hızlanacaktır.

Karahanlı Devleti, X. Yüzyılda İslamiyeti kabul etmesiyle birlikte eğitim ve kültürel alanda da birçok yenilik ve gelişmeleri Türk dünyasına kazandırmıştır. Bunlar:

- Türk topluluklarında ilk defa, medrese planlı, düzenli, güçlü bir örgün Eğitim-öğretim kurumu olarak ortaya çıkmıştır.
- Türklerin dünya görüşü, insan tipi, İslam’ın etkisi ile yeni şekiller almaya başlamış, eski Türk ananeleri ve töresi değişikliğe uğramıştır. Medreseler eliyle düşünürler, mutasavvıflar, bu kültürel değişmeyi sağlayan yaygın eğitim kurumu görevi yapmışlardır
- Türk topluluklarının İslamiyetle tanışması, Türklerde gazi ve veli insan tiplerini ortaya çıkarmıştır. Bunun yanı sıra eski savaşçı alp insan tipinin özellikleri bu yeni tipin özellikleri ile kaynaşıp “Alperen”lik olgusunda vücut bulmuştur.
- Türkler; Anadolu, Balkanlar ve Orta Doğu’da birçok bölgenin Türkleşmesinde, İslamlaşmasında önemli bir rol oynamıştır (Tekin, 2007: 4-5)

Karahanlıların kültürel alanda hızlı değişme ve gelişmelerinde Müslüman olmalarının yanı sıra yerleşik düzene geçmeleri, devlet adamlarının eğitime ve kültüre önem vermeleri, medreseleri ülkenin her yanında yaygınlaştırmaları ve bu dönemde Farabi, İbn-i Sina, Biruni, Yusuf Has Hacib, Kaşgarlı Mahmut, Ahmet Yesevi, Edip Ahmet Yükneki gibi büyük alimleri yetiştirmeleri de önemli bir faktördür (Akyüz, 2015: 21).

Türk örf ve ananelerine göre yaşayan Karahanlılar, İslamiyeti kabul etmeleriyle birlikte ilk İslami Türk eserlerini meydana getirmişlerdir. Hâkanî Türkleri adını taşıyan Karahanlılar, Türklerin milli kültür ve sanat geleneğinin güçlü özelliklerini tamamıyla İslama adayıp bu şevk ile yeni bir üslubun ortaya çıkarıcısı oldular. Karahanlı hakanlarının ilme hayranlığı, alimlere saygısı ve onları koruyup desteklemesi sonucunda Türkistan ve Maverâünnehir şehirleri başta olmak üzere birçok şehir birer medeniyet ve kültür merkezi haline gelmiştir. Doğu Karahanlılar devrinde Yusuf Has Hacib’in Kutadgu Bilig’i, Kaşgarlı Mahmut’un Divanü Lügati’t-Türk’ü, İmam-ı Ebü’l Fütüh Abdülgafur’un Tarih-i Kaşgarî Türk kültür ve edebiyatının önemli eserlerini oluşturmuştur (Önder, 2014: 43). Bilhassa

Balasagunlu Yusuf Has Hacib ve Kaşgarlı Mahmut gibi büyük araştırmacıları yetiştiren Karahanlı Devleti'nin kültüre ve bilime verdiği değer; memlekette düzenin, toplumsal huzurun askeri güçle değil, bilimle sağlanabileceğinin en güzel örneğidir (Doğan, 2002a: 140).

Karahanlılar devrinde Türk-İslam kültürünün dikkat çekici yazılı eserlerine kısaca değindiğimizde; Kutadgu Bilig ve Divanu Lügati't-Türk'ü bilhassa hatırlamamız gerekmektedir. Kutadgu Bilig, Yusuf Has Hacib'in 1070'te dönemin Kaşgar hükümdarına sunduğu ve devlet adamlarına devlet yönetme konusunda öğütler içeren ilk siyasetnamedir. Kaşgarlı Mahmud'un 1074'te tamamlayıp Abbasi halifesine takdim ettiği Divanü Lügati't-Türk ise, Türk dilinin zenginliğini anlatan bir sözlük olup, Araplara Türkçe öğretmek ve Türkçe'nin Arapça kadar zengin bir dil olduğunu kanıtlamak amacıyla yazılmıştır. Eser, Türk kültürünün ansiklopedisi niteliğinde bir eserdir. Çünkü Türklerin yaşadığı bölgelere, Türk kültür tarihine, edebiyatına, müziğine, gelenek ve göreneklerine dair önemli bilgileri içermektedir. Eserde yer alan Türk dünyası haritası coğrafya açısından çok önemli bir belgedir ve aynı zamanda Türkler tarafından çizilen ilk Dünya haritasıdır; daire şekline sahip ve renklidir (Unat ve Topdemir, 2009: 151-152). Bunların dışında Edib Ahmet Yüknêkî'nin Atabetü'l Hakayık'ı, Satuk Buğra Han Destanı, Ahmet Yesevi'nin Divan-ı Hikmet'i ve Rabguzi'nin Kısasu'l-Enbiyâ'sı da Karahanlılar döneminin, Türk kültür ve medeniyetinde mihenk taşı olan eserleridir (Öztürk, 2015: 43-44).

Türklerin şehir hayatına girmeleriyle birlikte şehircilik ve mesken mimarisi de gelişmiştir. Karahanlılar döneminde Buhara, Fergana, Merv, Semer-kand, Tirmiz ve Ürgenç'te birçok mimari eser yapıldı. Türkistan coğrafyasında ağaç ve taş az olduğu için yapıtlarda çoğunlukla kerpiç ve tuğla kullanılmaktaydı. Bu dönemde özellikle mescit ve hayır külliyesi yaygındır. Karahanlılar dönemi Türk İslam mimarisinin ilk örneklerini teşkil etmektedir. Çok kubbeli mescitlerin sütunları tahtadan, yuvarlak veya köşeli; minareler ise ısıtılmış tuğladan yapılırdı. Kerpiç ve tuğladan köşe payeli, yazı şeritlerine sahip, örgülü eserler yapılırdı. Karahanlılar devrinde genellikle mescit, cami, türbe, külliye, kervansaray, saray, kale ve köprüler yapılmıştır. Bu dönemden günümüze sadece camiler kalmıştır (Önder, 2014: 44). Karahanlılar, birçok eser ve imar faaliyetleri ile Türk örfünü ve Türk medeniyetini devam ettirmişlerdir. Türk İslam tarihinde ilk kervansarayları yapmaları bunun açık bir kanıtıdır (Kazmaz, 2000: 2).

Karahanlı Devleti'nin önemli kültür merkezleri; batıda Semerkant, Buhara, Farab, Taşkent, doğu da Balasagun ile Kaşgar şehirleridir (Dilaçar, 1995: 15-18). Karahanlıların asıl

merkezi Kaşgar (Ordukend) olmasının yanı sıra devlet daha ilk dönemlerinde kuzeyde Balasagun'a kadar genişlemiş ve burası ikinci bir yönetim ve kültür merkezi olarak kabul edilmiştir. Daha sonraki dönemlerde ise devlet batıya doğru genişlemiş ve devletin batı kısmının merkezi Semerkant'a taşınmıştır (Arat, 2005: 16).

#### **2.3.4.Karahanlılar Devleti'nin Coğrafi ve Ekonomik Yapısı**

Karahanlı Devleti'nin (932-1212) egemenliği altında olan topraklarda bugün; Ruslar, Çinliler, Karakalpak, Türkmen, Özbek, Kazak, Kırgız, Doğu Türkistan (Yeni Uygur) ve Tacikler yaşamaktadır. Karahanlılardan önce Uygur Türklerinin yaşadığı Kuca, Karaşahr, Turfan, Kara-Hoça, Hoça ve Beşbalık gibi eski merkezlerimiz ise bugün Çin devletinin malı olmuş, çoğunun adları değiştirilmiş ve o günden bu yana buraların sahibi olan Türklere, Çin devleti tarafından zulüm edilmektedir. Türklerin kutsal saydığı Ötüken dağları ve ormanı ise, Ubsa Nor'un kuzeyinde, Türkistan'daki Tuva Türkleri Özerk Cumhuriyeti ile Moğolistan sınırları içerisinde (Dilaçar, 1972: 16)

Karahanlı Devleti'nin sınırları günümüz adlarıyla şöyleydi: Doğuda Doğu Türkistan'ın batı tarafı; kuzeyde Cungarya, Aladağlar, Yedisu bölgesi, Balkaş gölü, Kardağ, Kızılkum çölü, Aral gölü; batıda Karakurum çölü, Amuderya ırmağı; güneyde de Hindistan, Hindikuş, Pamir ve Karakurum dağları bulunuyordu (Dilaçar, 1972: 17). Fakat 1047'deki bölünmeden sonra Karahanlı Devleti'nin sınırları büyük oranda değişmiştir. Ülkenin sınırları Batı ve Doğu Hakanlığı olarak ikiye ayrılmış ve 1212'de Karahıtayların saldırısıyla yıkılmalarına kadar iki farklı yönetim tarafından idare edilmişlerdir.

Karahanlılar Devleti'nin ekonomik yapısıyla ilgili olarak; kömür, bakır, altın ve kurşun içeren maden ocakları işletilmiş, Kuça, Kaşgar, Aksu ve Hoten pazarlarında altın ve bakırdan işlenmiş eşyalar satılmış, her yıl sergiler düzenlenmiştir. Soda (sodium carbonate), Yeşim taşı, Yurungkaş Nehri yatağından çıkarılan beyaz yeşim ve Karakaş Nehri yatağından çıkarılan siyah yeşim, lapis lazuli (lâcivert taşı) ve ipek gibi değerli ürünlerin, özellikle o dönemde tarihi İpek Yolu boyunca ticareti yapılmıştır.

Karahanlılardan Satuk Buğra Karahan, Harun Buğra Karahan, Musa Buğra Karahan, Yusuf Has Hacib Kadir Karahan, Süleyman Arslan Karahan, batı hanlarından Tamğaç İbrahim Han, I. Nasr Şemsi el-Mülk Han ve diğerlerinin adına altın para basılmıştır. Bu durum Karahanlıların bir dönem de olsa ekonomik olarak güçlü olduğunu ortaya koymaktadır (izafet.com: 2015).



### **2.3.5.Karahanlılarda Devlet Yönetimi**

Karahanlı devlet teşkilatı üzerinde de diğer Türk devletlerinde olduğu gibi Türk hâkimiyet anlayışının büyük tesiri vardır. Bu anlayışa göre, Türk hükümdarına idare etme hakkı Tanrı tarafından verilen ilahi bir lütuftur. O, aynı zamanda Tanrının yeryüzünde temsilcisi ve gölgesidir. Aslında bu anlayış, halifeyi yeryüzünde Allah'ın gölgesi olarak telakki eden Müslüman toplumların anlayışıyla benzerlik göstermektedir. Türklerin İslam dinini seçmelerinde de bu anlayışın büyük tesiri olmuştur.

Karahanlı hâkimiyet telâkkisi, Yusuf Has Hacib'in ünlü eseri Kutadgu Bilig'de her yönüyle yer almaktadır. Bu dönemde, Türk hükümdarının göğün altındaki bütün ülkelerin ve toplulukların tek hâkimi olarak farz edildiği inanış yaygındır. Nitekim tarihi bir süreç içerisinde bütün ülkeleri fethetmek inanışıyla ortaya çıkan Türk Cihan Hâkimiyeti anlayışının temel felsefesi de burada yatmaktadır (Yazıcı, 1992: 88).

Karahanlı Devleti, eski Türk idari geleneğine uygun olarak ikili teşkilat esasına dayalı olarak yönetilirdi. Doğu ve batı olmak üzere ikiye ayrılan devletin doğu kısmını büyük hükümdar, Batı kısmını ise ona uyan bir hanedan mensubu yönetirdi. Örneğin, Ebu Nasr Ahmed b. Ali büyük hakan olarak iktidarı elinde bulundururken, kardeşi Nasr b. Ali de ona tabi olarak başta Maverâünnehir dâhil olmak üzere Fergana'dan itibaren devletin batıdaki topraklarını idare ediyordu. Bu durum devletin ikiye ayrıldığı 1041- 1042 yıllarına kadar devam etmiştir. İller ise hanedan mensupları naibler ve valiler tarafından yönetilirdi. Mesela İlig Han Nasr, Semerkant'ın idaresini kardeşi Cafer Tegin'e bırakmış, Buhara'nın idaresine de bir vali görevlendirmişti (Genç, 1981: 269-270).

Karahanlılarda devlet Teşkilatını daha iyi anlayabilmek için Yusuf Has Hacib'in Kutadgu Bilig adlı ünlü eserine bakmakta fayda vardır. Eserde devlet teşkilatının en önemli unsurları olan görevliler, vazifeleri ve bunların nasıl olmaları gerektiğiyle ilgili olarak ayrıntılı bilgilere yer verilmiştir.

#### **2.3.5.1.Hükümdar:**

Karahanlılarda hükümdarlık telâkkisi, kaynağını Türk Tarihinin derinliklerinden alan esaslarla İslam prensiplerinin bir araya gelmesinden oluşuyordu (Yazıcı, 1992: 88).

Türkleri idare etme hakkı Tanrı tarafından verilen Türk hükümdarlarının ülkesini ve milletini koruyup, huzura kavuşturmak için yerine getirmesi gereken görevlerin yanında, bir takım üstün niteliklere de sahip olması gerekmektedir. Bu görev ve vasıflar; ülke bütünlüğünün korunmasına, töre esaslarına göre adaletle hükmedebilmesine, halkı koruyup, huzura kavuşturmasına vesile olacak olan niteliklerdir. Bu niteliklere sahip olmayan

hükümdarlar, sıradan bir kişi olarak tarih sahnesinden silinip gitmişlerdir. Umumiyetle temsil ettiği milletin sevgisini ve saygısını kazabilmek için Hakan'ın bilgili, tecrübeli, akıllı ve doğru insan olması gerekir. Yönettiği toplumun ihtiyaç ve istekleri doğrultusunda yapılan icraatlar, milletin hükümdara olan güvenini arttırır. Çünkü Türklerde millet, yapılan her iyi işin veya atılan her yanlış adımın sonucunu hükümdara bağlar. Bu yüzden hükümdarın kudretli ve dikkatli olması zaruridir (Donuk, 1990: 7). Kutadgu Bilig'de saygı duyulan bey (hükümdar) olmanın temeli şu şekilde açıklanır:

Her zaman meşhur bir bey olarak kalmak için  
Tanrı nasip ederse, şu dört şey gerekir.

Biri doğru sözlü olmak,  
İkincisi memlekette kanunu devletle uygulamak.

Üçüncüsü eli açık ve cömert olmak,  
Halka karşı şefkat göstermek.

Dördüncüsü düşmana boyun eğdirmek,  
Memleket işlerini yaparken azimkâr ve cesur olmak (KB, 2005: 5902, 5903, 5904, 5905).

Yusuf Has Hacib'e göre bir bey'de (hükümdar) bulunması gereken özellikler kısaca şunlardır: Yiğitlik ve cesaret, bilgelik ve akıllılık, dürüstlük, erdemlilik, asil soydan gelmek, cömertlik, misafirperverlik, adil olmak ve ihtiyatlılıktır. Bunlar ise Kutadgu Bilig'de şu şekilde yer almaktadır:

Beylik için insanın ilk önce asil soydan gelmesi gerekir;  
Bey cesur, kahraman, kuvvetli ve pek yürekli olmalıdır.

Bey bilgili ve akıllı olmalıdır;  
Cömert ve yumuşak huylu olması da gerekir.

Beyler bilgiyle halka baş oldular  
Akıl ile memleketin ve halkın işini gördüler.

Sınamış ve sözünü düşünerek söylemiş  
Ötüken beyi ne der, dinle.

Halk için beyin çok seçkin olması gerekir;  
Özünün sözünün doğru ve doğasının seçkin olması gerekir.

Böyle bir bey halka layık, ulu bir bey olur  
Ve bu beyden de iyi bir hanedan yetişir.

Bir memleketin bağı ve kilidi iki şeyden ibarettir;

Biri ihtiyatlılık, biri de kanun; bunlar esastır (KB, 2005: 1949, 1951, 1952, 1962, 1963, 1966, 2015).

Yazıcı'ya göre ise (1992, 88), hükümdarın başlıca görevleri:

- 1- Halkın refahını sağlamak. Hükümdarlık halk içindir ve devletin her şeyden önce idaresi altındakilerin karınlarını doyurmak ve sırtlarını giydirmeye yükümlülüğü vardır.
- 2- Töre (Kanun)'yi düzenlemek, ülkenin dirlik ve düzenini sağlamak, adaleti tesis etmek.
- 3- güçlü bir ordu ve savaş gücü oluşturmak, fetihler yapmaktır.

### **2.3.5.2.Saray Teşkilatı**

Karahanlılarda Saray, hükümdar ve ailesinin oturduğu yer olmasının yanı sıra devletin idare edildiği bir merkez konumundadır. Burada bulunan başlıca görevliler ve bunların bir kaçının vazifelerini kısaca şöylece açıklayabiliriz:

### **2.3.5.3.Ulu Hacib:**

Saray teşkilatında Hakan'dan ve bütün devlet teşkilatında da vezirden sonra gelen en önemli görevliydi. Hükümet ile halk arasındaki ilişkiyi sağlamak, sarayda protokol işlerini düzenlemek ve yabancı elçilerle ilgilenmekle vazifeliydi. Yusuf Has Hacib, Ulu Hacib'in nasıl olması gerektiği üzerine şunları söylemiştir:

Ulu hacib çok emniyetli, dürüst ve bu doğrulukla  
Birlikte iyi ve dini bütün biri olmalı,

Hacib vazifede çok uyanık ve anlayışlı olmalı;  
İnsan işinde uyanıklık ile boya tutturulur.

Kulağı delik aklı ve bilgisi geniş,  
Tavrı ve hareketi doğru, sözü ve özü bir olmalı.

Yat-yabancı elçilerin geliş ve gidişine, onların  
Hakkı olan ihsan ve hediyelerin verilmesine o bakar.

Yol ağzındaysa insanlara rehberlik eder;  
Merasim, örf ve adetlerin yanlış yapılmamasına dikkat eder (KB, 2005: 2435, 2453, 2481, 2495, 2497).

Kapucubaşı: Ulu Hacib'den sonra Saray'ın ikinci sıradaki öneme sahip görevlisidir. Kapucubaşından başka sarayda diğer görevliler ise; Emir-i Candan, Silahdar, Alem Başlar Er (Alemdar), Asbaşçı (Aş çıbaşı), İdişçibaşı ve ilbaşı'dır.

### **2.3.5.4.Merkez Teşkilatı**

Karahanlı devletinin merkez teşkilatında Hükümdardan sonra en önemli görevli olarak vezir bulunurdu.

### **2.3.5.5. Vezir**

Merkez teşkilatının başında, hükümdar adına çeşitli devlet işlerini yürütmek üzere vezir bulunmaktadır. Kutadgu Bilig'e göre vezire, makamı ile uygun bir unvan ile tuğ, davul, zırh, hil'at, süslü eğer takımı, at ve vezirlik mührü verilirdi. Kutadgu Bilig'e göre vezirin özellikleri kısaca şöyledir:

Bu işe halk içinde çok yükselmiş, seçkin insan gerekir;  
Aklı ve gönlü ermeli, işe yürekten bağlanmalı.

Vezir imanlı, takva sahibi ve temiz olmalı,  
Memleket ve halk ondan her bakımdan emin bulunmalı.

Gözü tok, uyanık, ihtiyatlı ve işinin ehli olmalı;  
İşe yarayan ve yaramayan kişileri ayırmalıdır.

Bu erdem ve bilgiler kimde tam olarak bulunursa,  
Hükümdar vezirliği ona verebilir (KB, 2005: 2184, 2190, 2236, 2238).

Karahanlılarda günümüzdeki kabineye benzeyen bir divan bulunurdu. Bu divanda görevli vezirlerin de başkanlıklarını yaptıkları diğer alt divanlar bulunuyordu (Yazıcı, 1992: 90). Bunlar; Ağıç (Hazinedar), Tamgaçı (Mühürdar), Ay Bitiği'dir.

### **2.3.5.6. Taşra Teşkilatı**

Karahanlı devleti, Türk devlet idaresi geleneğine uygun olarak ikiye ayrılmıştı. Bunlardan Doğuda kalan kısmın başında Arslan Kara Hakan unvanına sahip Büyük Kağan yer alır ve bütün idari yetkiyi elinde bulundururdu. Batı kısmında ise Doğudaki hükümdarın hâkimiyeti altında aynı aileden Buğra Kara Hakan unvanını taşıyan bir hakan bulunur ve ülkenin bu kısmını merkeze bağlı olarak idare ederdi. Ayrıca her iki taraf eyalet ve vilayetlere ayrılır ve bunların başına da genellikle hanedana mensup kişiler veya devlet idaresinde tecrübe sahibi valiler olurdu (Genç, 1981: 269-281).

### **2.3.5.7. Askeri Teşkilat**

Türkler ordu-millet anlayışını bütün tarihleri boyunca sürdürmüşlerdir. Bu nedenle eski Türk siyasi teşkilatlarında askeri karakterler hep ön planda olmuştur. Bu ordu-millet anlayışı Karahanlılar döneminde de diğer eski Türk devletlerinde olduğu gibi aynı şekilde devam etmiştir. Karahanlılarda ordu dört gruba ayrılmaktaydı. Bunlar: Saray muhafızları, hassa ordusu, hanedanın ve diğer devlet adamlarının kuvvetleri ile devlete bağlı Türk gruplarının kuvvetleridir.

## 2.4. Yusuf Has Hacib ve Kutadgu Bilig

### 2.4.1. Yusuf Has Hacib'in Hayatı ve Kişiliği

Yusuf Has Hacib, Balasagun Türkleri (960-961) İslamiyeti kabul ettikten 58 yıl sonra, 1018 yılında Balasagun'da doğdu. O dönemde İslamiyet Balasagun'da artık iyice kök salmıştı. Babası ve anası onu iyi ve doğru yolda yetiştirmek istiyorlardı. Bu maksatla onun yetişmesi için gerekli çabayı gösterdiler. Yusuf Has Hacib, çalışkan olduğu kadar da meraklıydı ve kısa süre içerisinde birçok ansiklopedik bilgiye vakıf oldu. Küçük yaşta ana dilinin yanı sıra Arapça, Farsça, Orta İran dillerinden Sağdakça'yı öğrenerek geniş dil ve yazı bilgisi elde etti. Daha sonraki yıllarda Firdevsi'nin, Farabî'nin ve İbni Sina'nın farklı alanlarda yazılmış kitaplarını okudu. O genç yaşlarda aruz, belagat sanatı, kelim, İslam bilimleri, Türk atasözleri, devlet örgütü, felsefe, matematik ve astronomi gibi birçok farklı alanda kendisini yetiştirdi. Bunların yanı sıra okçuluk, avcılık, kuşçuluk ve satranç gibi Türk sporlarını da öğrendi. Özellikle felsefe ve toplum bilim alanlarında dönemin iki önemli filozofu olan Farabi ve İbni Sina'yı okuyup onların öğretilerini benimsediğini tahmin ediyoruz. Onun öğrenim hayatıyla ilgili yeterli kaynağa sahip değiliz; fakat Kutadgu Bilig'i okurken bunları öğreniyoruz.

Yusuf Has Hacib'in doğumundan 50-60 yıl önce Farabî vefat etmişti. Fakat İbni Sina hayatta olup, Yusuf Has Hacib'in doğduğu 1018 sıralarında İran'ın Curcan şehrinde bulunuyordu. Buradan yola çıkarak doğrudan İbni Sina'nın öğrencisi olup olmadığı bilinmemekle birlikte onun görüşlerini benimsemiş olduğunda şüphe yoktur. Çünkü Yusuf Has Hacib ünlü eseri ile Farabi ve İbni Sina'nın devlet ve ahlak anlayışını açıkça yansıtmıştır (Binbaşıoğlu, 2009: 33). Başkalarının yardımı ile de kendini geliştirdikten sonra, Kutadgu Bilig'i yazdığı sıralarda, 1068-1069 yazılarında kendini hasta mizaçlı ve erken yaşlanmış olarak göstermektedir. Kitabında verdiği nasihatlarla da az yemekten bahsetmekte ve boğazdan hem can girer hem de sağlık sözünden de mide hastalığı yaşadığını söyleyebiliriz. O dönemde yaşı ancak elliyi bulduğu da tahmin edilmektedir.

Yusuf Has Hacib, Kutadgu Bilig'i Balasagun'da yazmaya başladı ve sonra 1068 yılında buradan ayrılarak Karahanlıların merkezi Kaşgar'a gitti. Orada bir buçuk yıllık çalışmadan sonra, 1069 yılında Kutadgu Bilig'i tamamlayarak devrin hükümdarı, Tavgaç Buğra Kara Han'a sundu. Hükümdar kitabı çok beğendi ve ona, ödül olarak "Uluğ Has Hacib" unvanını verdi. Bu unvanın Türkçesi ise Tayanu'dur. Türklerin ictimai teşkilatını, karakterini çok iyi bilen Yusuf Has Hacib, bu bilgisini devlet teşkilatında aldığı Uluğ Has Hacib'lik göreviyle olgunlaştırmış ve Türk devlet yönetiminde büyük tecrübe sahibi olmuştur

(Küleççi, 2005: 19). Yusuf Has Hacib kendi adından eserinde sadece bir yerde söz etmektedir. Onun yaşam öyküsü hakkındaki sınırlı bilgilerimizi, Kutadgu Bilig’i okuyuculara sunmak amacıyla sonradan eklenen düzyazı ve uyaklı ön sözlerden öğrenmekteyiz. Bu beyitler şöyledir:

Dikkatle bak; bu kitabı yazan kişi  
İnsanlar arasında ileri gelen hünerli bir kişiymiş.

Her türlü faziletler ve meziyetlerle  
Kendini süslemiş ve mutlu bir hayat sürmüştür.

Doğruluk, hürmet ve zühde sahip olduğu gibi,  
Bir de takva sahibi, bilgili ve temiz bir kişiymiş.

Yaşadığı yer Kuz-Ordu iliymiş,  
Kendisi asil aileden olup dili de buna göredir.

O bir kitabını nazma çekip tamamlamış  
Ve doğduğu ilden ayrılmıştır.

Esasını yazıp düzenlemiş;  
Fakat bu manzume son şeklini Kaşgar ilinde almıştır.

Okumuş bunu huzurunda meliğin  
Hanlar hanı Tavgaç Buğra Han’ın.

Akıla karşı hürmet ve kalemin hakkıdır diye,  
Hükümdar ona çok itibar edip çok ihsanlarda bulunmuştur.

Ona bu has hacib unvanını vermiş ve  
Onu kendi yakınları arasına almıştır.

Bundan dolayı ona hürmet ederler  
Ve kendisine doğruca Yusuf Has Hacib derler (KB, 2005: 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63).

Yusuf Has Hacib, eğitimciliğini şairliği ile bütünleştirmiş bir bilim adamıdır. Şiir türünden yararlanması düşünce, görüş ve bilgilerinin kalıcılığını sağlamıştır. Aynı zamanda duyarlı bir vatandaş olan Yusuf Has Hacib, hem içinden yetiştiği toplumu eğitmek hem de gelecekteki Türk Milletini en iyi şekilde temsil edecek nesillerin yetişmesini sağlamak için çabalamıştır (Emiroğlu, 2012: 1027).

Yusuf Has Hacib’in çağdaşı olan ve o dönemde Kaşgar’da yaşamakta olan Kaşgarlı Mahmut’u tanıdığına dair hiçbir belge yoktur. Aynı dönem ve aynı bölgede yaşamalarına rağmen birbirlerini hiç görmedikleri tahmin edilmektedir. Çünkü her iki yazarında eserlerinde

birbirleriyle ilgili hiçbir bilgiye rastlanmamaktadır. Ayrıca daha sonraki kaynaklarda da bununla ilgili herhangi bir malumat yoktur.

Yusuf Has Hacib ve Kaşgarlı Mahmud aynı devir ve aynı çevrenin yetiştirdiği Türk aydınlarının temsilcileridir. Her ikisi de aynı üzerinde çalışmış ve birbirlerinin tamamlayıcısı olmuşlardır. Kaşgarlı Mahmud özellikle dil alanında, devrinin özgün ve çağdaş dil bilimci anlayışıyla çalışan, dil alanında önemli bir yere sahip Türk bilginidir. O, yalnızca dil çalışmaları ile değil, Türk milleti ve Türk memleketleri hakkında da kıymetli çalışmalara öncülük etmiştir. Mahmud'un günümüze kadar gelmiş olan eserinde, onun daha çok Türk milli bünyesinin dış kısmıyla ilgili olduğu görülürken Yusuf Has Hacib'in eserinin ise Türk milli bünyesinin iç dinamikleri üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir (Arat, 2005: 25-26). Türk kültürünün bu şekilde tamamlayıcısı olmuşlardır.

Yusuf Has Hacib, Kutadgu Bilig'i hakana sunduğunda sarsılmış, ihtiyarlıktan ve dermansızlıktan yakınan, ellisini henüz geçen birisiydi. Ondan sonra fazla hayat sürmemiş, Hükümdar Tavgaç Buğra Han'nın zamanında ölmüştür. Vefatından sonra Balasagun'da mı Kaşgar'da mı gömülü olduğu belli değildi (Dilaçar, 1972: 23-24).

#### **2.4.2. Yusuf Has Hacib'in Yaşadığı Dönem ve Yer (Balasagun)**

Balasagun ya da Walasagun denen bu eski şehrin yeri kesin olarak bilinmemekle beraber bugün Kırgızistan'da Çu ırmağı vadisinde bulunan Frunze (Pişpek) bölgesindeki Akpeşin olduğu düşünülmektedir. Şehrin VII. Yüzyıldan beri bilindiği ve Moğolların bu bölgeyi Gubalik ismiyle adlandırdığı bilinmektedir. Türkçede ise Kara-Ordu (Kuzeydeki barınak şehir), Kuz-Ordu, Kuz-Uluş, Kuz-Balık, son olarak da Bilad-ı sagun adıyla bilinmektedir. Balasagun'un Moğolca'da "kale, şehir" anlamına geldiği sanılmaktadır. Daha sonraki dönemlerde ise şehrin yönetimi Çimkent'in doğusundaki İsficab ya da Asbicab'a bağlanmış ve Süyap ismini almıştır. Mahmut Kaşgari'nin dönemine kadar (1072) Soğdak kültür ve dilinin baş merkezi olan şehir, Karahanlı Türkleri tarafından İslamiyeti kabul etmeden önce 942 yılında ele geçirilmiştir. Balasagun Türkleri İslamiyeti 960-961 yıllarına kabul etmişlerdir. Karahanlıların ilk Müslüman hükümdarı Satuk Buğra han, Maverâünnehir bölgesini fethederken burayı merkez olarak kullanmıştır. Harun Buğra Han ise 960'ta bu şehri başkent yapmıştır.

Balasagun, Kaşgarlı Mahmud'un Divanü Lügati't-Türk'ünde geçen haritanın (1072-1074) tam ortasında yer almaktadır. Kutadgu Bilig'in müellifi Yusuf Has Hacib'de Balasagunda doğmuş ve burada büyümüştür. Balasagun 1026'da Karahanlı Kaşgar hükümdarı tarafından merkeze bağlanmış ve bu iki şehir tek hakan tarafından idare edilmiştir. Şehir,

1130'da Moğol asıllı Karahıtayların eline geçmiş Moğol istilası zamanında ise şehrin adı bile kaybolmuştur. Son olarak 1210'da Harzemşahların eline geçmiştir (Dilaçar, 1972: 20).

Yusuf Has Hacib'in yaşadığı dönem 11. ve 12. Yüzyıllara denk gelmektedir. Bu dönem, Türkistan şehirlerinin geliştiği, üretim arttığı ve ticaretin genişlediği devirdir. Yine bu dönemde Semerkand, Buhara ve Tirmiz gibi şehirler gelişmişliğin zirvesine ulaşmışlardı. Balasagun da bu dönemde ilim, edebiyat ve felsefenin merkezi durumuna gelmiş; devrin siyasi ve kültürel lokomotifi olmuştur. Yedisu bölgesinde şehir ile taşra arasında önemli bir birliktelik vardı. Yerleşik hayattakiler ile gcebelerin sürekli etkileşim içinde olması ilim, kültür ve ekonominin gelişmesi için uygun bir ortam oluşturmuştur. Burada yüksek medeniyete sahip şehirler kurulmuş olup bu şehirler içerisinde Balasagun şehri önemli bir yere sahip olmuştur. (Askar, 2003: 50-51).

#### **2.4.3. Kutadgu Bilig'in Yazıldığı Yer ve Dönem**

Kutadgu Bilig, Karahan döneminin eseri olup Karahanlı hükümdarı Tavgaç Buğra Han'a sunulmuştur. Bu nl eser hem inanç sistemi hem de sosyal hayat açısından geçiş dönemini yansıtan bir çalışmadır (Uçar, 2012: 3046). Eserin yazılış tarihi, İslamiyet'in Türk boyları arasında yayılışının ilk evrelerine denk gelmektedir. Bu evre, Türk toplulukları arasında yoğun kültürel değişimin yaşandığı bir süreçtir. Bir yanda geleneksel kültür ile Budizm ve Maniheizm gibi inanışlardan gelen kabul ve tutumlar sürerken, diğer yandan İslam kültürü artan bir hızla topluma yayılmaktadır (nler, 2008: 441). Böyle klasik bir başyapıtın ortaya çıkması; elbette devrin siyasi, iktisadi, sosyal, kültürel ve bilimsel koşullarıyla doğrudan ilgilidir (Hunkan, 2009: 246). Eserin yazıldığı dönemde Avrupa'da ilkel feodal düzen hüküm sürerken, Kutadgu Bilig bize Karahanlı Türklerinin ulaştığı ileri medeniyet düzeyini göstermektedir (Koçak, 2013: 557). Ayrıca Balasagun, Kaşgar ve Hotan'da hâkim olan hakan Tavgaç Buğra Kara Han'ın otuz yıldan fazla süren saltanatında, siyasi olaylardan ziyade bilim adamlarına ve yazarlara gösterdiği yakınlık, himaye ve düşünce özgürlüğü, farklı alanlarda birçok muhtelif eserin yazılmasına ortam hazırlamıştır. Bu eserler arasında Kutadgu Bilig'in yanı sıra Ebu Zeyd Hibetulla b. Muhammed et- Taberi'nin tıp eseri Bhnme'si, Ebu'l-Ftuh Abd'l-Gafir b. El-Hüseyin el-Alma'i'nin Tarih Kaşgar'ı ve Mu'cem'ř-şyh adlı eserleri ve Kaşgarlı Mahmud'un ünlü eseri Divanü Lügati't-Türk de vardır (Hunkan, 2011: 246).

Tavgaç Buğra Kara Han'ın bilime ve bilim adamlarına sahip çıkan politikaları, özellikle de Batı Türk Hakanlığında sorun olan ulema ile hanedan arasındaki çatışmada



Maverâünnehr'i terk etmek zorunda kalan ünlü bilim adamlarının Doğu Türk Hakanlığına sığınmalarına sebep olmuştur. Bunun yanı sıra bu dönemde Selçuklu Sultanı Melikşah'ın Maverâünnehr'i fethinden sonra, Batı Hakanlığı tarafından hapis cezası verilen Serahsî gibi bir kısım bilim adamları da kurtularak Tavgaç Buğra Kara Han'ın ülkesine sığınmışlardır (Hunkan, 2011: 246-247).

Öyleyse, Kutadgu Bilig gibi 11. Yüzyıl Karahanlılar devri Türk-İslam kültür bilgesinin ortak bir ürünü olan, aynı zamanda İslami dönem Türk kültürünün ilk manzum siyasetnamesi özelliğini taşıyan (Adalıoğlu, 2009: 237) bir eserin yazılması için, Doğu Türk Hakanlığında yeterince ortam var demektir. Bütün bunların yanı sıra yaşadığı devrin dizginlerini elinde tutan Yusuf Has Hacib, eserini yazarken Türkistan coğrafyasını bir bütün olarak kendi tarihi gerçekliği içinde görüp ve değerlendirmiştir (Şeker, 2011: 7). Eserin kaleme alındığı devir ve koşullar bugüne nazaran oldukça farklı olmasına rağmen evrensel denilebilecek birçok uyarı ve mesaj günümüz şartlarında dikkate alınmalıdır (Sarıca, 2008: 89).

Kutadgu Bilig'i ilk olarak Balasagun'da yazmaya başlayan Yusuf Has Hacib, 1068 yılında Kaşgar'a geçerek eserin büyük kısmını burada tamamlayıp, 1069 yılında Karahanlı Hükümdarına sunmuştur. Kutadgu Bilig'in yazıldığı iki şehirden biri olan Kaşgar, eski Türkler tarafından Ordu-Kent olarak adlandırılmaktaydı. Bugün ise Çin Türkistan'ında Su-fu adıyla anılmaktadır. Eski Kaşgar, Tümen ırmağının hemen ötesinde bir tepe üzerinde, surlarla çevrili olarak kurulmuştu. Burası 670 yılında Karahanlıların da içinde bulunduğu Karluk boyu, Tibetlerle anlaşarak Çinlileri buradan kovmuş ve Türk yönetimi kurulmuştur. Daha sonra Çinliler tekrar burayı alsalar da kalıcı olamamışlar, Karluklar Kaşgar'ı alıp hükümeti tekrar kurmuşlardır. Daha sonra Karluk Karahanlıları, burada ilk Türk İslam Devleti'ni kurmuşlardır (Dilaçar, 1972: 21)

İslamiyeti kabul eden Karahanlı Hakanlığı döneminde Doğu kısmının başkenti olan Kaşgar, büyük bir kültür merkezi haline gelmiştir. Bu dönemde Kaşgar'da, Yusuf Has Hacib, Kaşgarlı Mahmud, İmam Abdülgafir Alma'i gibi büyük bilim insanları yetişmiş ve eserleri de günümüze kadar ulaşmıştır. Kaşgar'ın görkemi 1130 yıllarında Karahıtayların saldırıları yüzünden sönmüş ve Karahanlı Devleti'yle birlikte tarihe karışmıştır.

#### **2.4.4. Kutadgu Bilig'in İçeriği, Dili ve Yazılış Gerekçesi**

##### **2.4.4.1. İçeriği**

Bilindiği üzere Kutadgu Bilig, 6645 beyitlik manzum bir eserdir. Biri nesir, diğeri nazım halinde (77 beyit) iki önsöz bulunmaktadır. Önsözlerin her ikisi de sonradan ilave

edilmiştir. 88 bâb olan asıl metin ise Ay Toldı, Kün Togdı, Ögdilmiş ve Odgurmuş adındaki dört sembolik kişinin karşılıklı konuşmasından meydana gelmiştir.

88 bâbdan oluşan eser, hikâye şeklinde kaleme alınmıştır. Başlangıçtaki on bâb, Allah, Yalavaç (Peygamber), dört sahabe ve eserin sunulduğu Tavgaç Buğra Han için ve yıldızlara, bilgi ve aklın vasıflarına, iyilik etmenin faydalarına ve dilin meziyetlerine ayrılmıştır. Yusuf Has Hacib 11. bâbda karşılıklı konuşturduğu kişileri tanıtmaktadır. Eserin dört temel (Taş, 2010: 1882-1883) kahramanı vardır. Bunlar: Kün Togdı, Ay Toldı, Ögdülmüş ve Odgurmuş'tır. Bu kahramanların her biri bir veya birkaç ahlaki vasıf, ruh hali ya da ahlaki veya hukuki esası temsil etmektedir.

Bunlar sırasıyla:

Kün Togdı; hükümdar'dır. O kanun ve adaleti (Töre ve Könilik) temsil eder.

Ay Toldı; vezir'dir. O; devleti, kut'u, siyasi hâkimiyeti ve uğurluluğu temsil eder.

Ögdülmüş; Ay Toldı'nın oğludur. Sonradan vezir olmuştur. O, akli ve ilmi temsil eder.

Odgurmuş; hayattan elini eteğini çekmiş, insanlardan uzak dağlarda yalnız başına yaşayan bir zahittir. O, kanaati, dünya da n vazgeçmeyi, inzivayı ve dünya da n uzaklaşmayı temsil eder (Arsal, 2014: 86).

Ay Toldı eserin kahramanı olup, merkezden uzakta bir kasabada doğmuş, yüksek ruhlu, büyük tasavvurlarla dolu, zeki bir gençtir. Arsal (2014: 86) onun için, “yaşadığı muhitin değil, büyük Türklük aleminin mahsulüdür” der. Yusuf Has Hacib ise eserinde Ay Toldı'yı; o zeki, halim, faal, doğru sözlü, sevimli, yakışıklı, fazilet sahibi, tatlı sözlü ve malumatlıdır. Diye tarif eder.

Ruhunda büyük kabiliyetlerin varlığını hisseden, yüksek ülküler besleyen, sınırsız bir faaliyet ihtiyacı hisseden Ay Toldı, hayatının geri kalanını küçük bir köyde geçirmek istemez. Başkente gidip devlet için hükümdarın hizmetinde bulunmak ister. Kararını verir ve yola çıkar başkent için, zahmetli bir yolculuktan sonra payitahta ulaşır. Fakat kalacak yer, yiyecek bulamaz büyük sıkıntılar yaşar. Bunun yanında haftalar geçmesine rağmen Han'ı da göremez. Bir zaman sonra zekâsı, ahlaki ve nezaketi sayesinde şehirde kendine dostlar edinir. Bu dostlardan birisi de iyiliği ve hayırseverliği ile tanınan Kösemış adlı bir yerlidir.

Ay Toldı, gagesini, ülküsünü ve Han'ın hizmetinde bulunmak istediğini Kösemış'e anlatır. Hükümdarın vezirini yakından tanıyan Kösemış vezirin yanına gidip, Han'ın hizmetine girmek üzere uzaktan gelen bir genç olduğunu, gencin; bilgili, doğru sözlü, fazilet sahibi, zeki ve faal birisi olduğunu anlatır. Bunun üzerine Vezir, Ay Toldı'yı görmeyi arzu eder ve Kösemış onu vezirin huzuruna getirir. Fakat vezirin yanına gitmeden önce Ay

Toldı'ya vezir nezdinde nasıl davranması gerektiğine dair devlet geleneğini ve usullerini anlatır. Nasihatlerden sonra vezirin huzuruna çıkarır ve onu vezire takdim eder.

Ay Toldı, büyük istikbal ve ülkü sahibi değerli gençler gibi, vezirin karşısında hürmetkâr, soğukkanlı ve açık bir lisanla emelini anlatır. Bu asalet, nezaket ve dürüstlük vezirin de hoşuna gider ve onu hükümdara takdim edeceğini vaat eder. Nihayetinde gün gelir ve hükümdara takdim olunur. Hükümdar ona ilk olarak küçük işler verir; fakat kabiliyetini gördükçe onu daha büyük vazifelere tayin eder. Daha sonra vezir vefat eder, Kün Togdı (han) Ay Toldı'ya bir mühür (Tamga) ve bir de tuğ verir, onu vezir tayin eder. O, kısa zamanda devleti ve halkı mutluluğa kavuşturur. Ay Toldı devleti bir müddet idare ettikten sonra vefat eder ve yerine oğlu Ögdülmiş tayin olunur. Babasının bütün vasıflarına haiz olan Ögdülmiş, ilim ve fende babasından daha üstündür ve iyi bir terbiye ve tahsil almıştır.

Hikâyede aklı, ilmi ve devlet için faydalı faaliyeti temsil eden Ögdülmiş vezir olduktan sonra, gündelik hayattan çekilmiş, şehir dışında bir mağarada zahit hayatı yaşayan Odgurmuş adındaki çocukluk arkadaşına devlet idaresinde vazife vermeyi teklif eder. Fakat Odgurmuş kabul etmez. Ögdülmiş ona halka hizmet etmenin zahitlikten daha mücerreh olduğunu anlatmaya çalışır bir türlü ikna edemez. Odgurmuş'ın zahitliği bırakıp devlet hizmetini kabul etmesi için Kün Togdı (han) mektup yazarak saraya davet eder onu da kabul etmez. Bu durum uzun süre bu şekilde devam eder. Fakat ne Han ne de vezir muvaffak olamazlar, yalnız yaşayan Odgurmuş mağarada hastalanır ve vefat eder. Ögdülmiş ise, zekâsı ve aklını kullanarak, memleketin ve halkın saadeti, itibarı ve refahı için gece gündüz çalışır. Kısaca hikâyeye bundan ibarettir.

Eserde, Kün Togdı, Ay Toldı, Ögdülmiş ve Odgurmuş'ın her sözü felsefi bir vecize ve her fikri ahlaki bir düsturdur (Arsal, 2014: 89). “Akıl’ın “Akıbet” e karşı ve kaderci düşüncüyü alt edecek vaziyetteki savunmaları ile birlikte bu konuşmalar 6170 beyittir. Son bölümdeki 125 beyit gençlik, zamanın kötülüğü ve eserin yazarının kendine nasihatıyla ilgili üç bölümü oluşturmuştur.

Hikâyedeki Ögdülmiş ile Odgurmuş arasındaki münakaşalar, devleti için daha çok işler yapmaya aday Türklük ruhu ile Türk'ün faaliyet kuvvetini aşındıran, dünya da ki hayatı ihmal eden Nirvana, ruhu arasındaki mücadelenin bir tezahürüdür. Bu iki ruh Türkistan'da uzun zamandır mücadele halindeydi. Buradan hareketle Yusuf Has Hacib'in bu eseri yazmaktaki gayesi Türklerin milli, ahlaki ve siyasi geleneklerini yaşatmaktır. Kutadgu Bilig'e sonradan eklenen ön sözünde eserin muhtevası hakkında şunlar ifade edilmektedir: Çok kıymetli bilgiler ve hâkim olanların sözleriyle doğrulanmış, birçok fikri içeren faydalı ve aziz bir kitaptır. Bu kitap, herkes için gerekli olduğu gibi özellikle de hükümdara memleket idaresi

için daha gereklidir. Bir devletin baki olmasının ve yıkılmasının sebeplerini açıklar ve öğütler verir. Memleketi idare için gerekli vasıfları, hükümdarın halka ve halkın da hükümdara karşı sorumluluklarını, hükümdarın halkına nasıl davranacağını, kimleri kendine yakın ve kimleri uzak edeceğini, askerinin düzenini ve savaş usulleriyle düşmanı nasıl yeneceğini anlatır. Buradan da yola çıkarak, Çin ve Maçın hâkimleri ve Doğu illerindeki bütün Türk ve Çin büyükleri kitabının faydalı bir eser olduğuna dair fikir birliğine varmışlardır.

#### **2.4.4.2. Yazılış Gerekçesi:**

Kutadgu Bilig adından da anlaşılacağı gibi, insana her iki dünya da tam anlamıyla kutlu olmak için gerekli yolu göstermek maksadıyla yazılmış bir eserdir. Birbiriyle çok sıkı ilişkiye sahip olan birey, toplum ve devlet hayatının ideal bir şekilde düzene konması için lazım gelen anlayış, bilgi ve vasıfların ne olduğu, bunların ne şekilde elde edileceği ve nasıl kullanılacağı üzerinde özellikle duran yazar (Arat, 2005: 31-32), Bu eseriyle dönemin devlet adamları ve halkının düşüncelerine tercüman olmuştur.

O, çoğunun söylediği gibi, iyi olmaları için mevki sahiplerine tatsız mecazlarla ahlak dersi veren sade bir öğütçü değildir. Yusuf Has Hacib, bu eseriyle insan hayatının anlamını kavrayan ve toplumun, dolayısıyla da devletin içindeki görevini belirleyen bir hayat felsefesi sistemi kurmuştur,

Yusuf Has Hacib'in Kutadgu Bilig'i hangi sebeplerin etkisiyle kaleme aldığı açıkça bilinmemekle birlikte eserin dışarıdan bir emir veya arzu üzerine yazıldığını gösteren herhangi bir işaret de yoktur. Türkistan'daki hanedan mensuplarının birbirleri arasında mücadelelerin arttığı ve bu iç karışıklıkların toplumu ve devlet esaslarını sarstığı bir dönemde toplumun temelini oluşturan ahlaki prensiplerin yeniden düzenlenmesinin bir gereklilik haline geldiği düşünülebilir. Dolayısıyla Yusuf Has Hacib de böyle bir ihtiyaçtan doğan taleple eserini kaleme almıştır.

Yusuf Has Hacib'in eserinin bir bölümünde, hatırları kıldan ince, dilleri kılıçtan keskin olan bu şairlerin vazifelerinin makam sahiplerini övmek veya yermekten ibaret olduğunu; buna karşılık makam sahiplerinin ise ile onlara her istediklerini vermek suretiyle iyi geçinmenin ve onların dilinden kurtarmanın mümkün olduğunu söylüyor; fakat görüyoruz ki, o bu şairlerden değildir. Yusuf Has Hacib Eserinde, göze girme, iltifat görme ve kişisel çıkar sağlama maksadı gütmemiştir. Aksi takdirde Yusuf Has Hacib'in eseri de bir medhiye mecmuası olurdu. Oysa burada bireylerden ve makam sahiplerinden yapmaları her devirde güç olan erdem ve fedakârlıkları sıralamıştır (Arat, 2005: 30).

Arsal'a (2014: 85) göre ise Kutadgu Bilig'in yazılma amacı, bir taraftan Türklerin ahlak, hukuk ve devlet idaresi alanındaki gelenek, görenek ve telakkilerini bir kaynaktan tespit

etmek ve bu telakkilerin gelecek nesillere öğretilmesini temin etmektir. Diğer taraftan hükümdarlara ve diğer devlet adamlarına bu gelenekleri izah ve telkin etmektir.

Görülüyor ki; Kutadgu Bilig'in yazılmasındaki asıl amaç devlet ve devlet teşkilatı ile ilgili hususlar hakkında bilgi vermektir. Yusuf Has Hacib de bununla ilgili olarak "ben sözümü şu dört şey için söyledim, bunlar: Kanun, kut, akıl ve akıbet'tir, demiştir (KB, 2005: 353, 354, 355, 356).

#### **2.4.4.3. Kutadgu Bilig'in Dili:**

"Kişileri her iki dünya da kut'a (saadete) erdirmeye yarayan bilgi" manasına gelen Kutadgu Bilig, Türk edebiyatının elimizde var olan en eski İslami yazınıdır. Hem Türklük hem de İslamlık bakımından, yazı sanatı ve ahlak bilgisiyle nasihat alanında göğsümüzü kabartan büyük bir başyapıttır. Eser, çok geniş kelime kadrosu ve çeşitli gramer şekilleriyle Karahanlı Türkçe'sinin eşsiz bir örneğidir (Ercilasun, 2014: 13). Kendinden önce koşuk ya da düzyazı gibi hiçbir Türkçe örneği, kılavuzu ya da benzeri bulunmayan bu eser; 6520 beyit halinde (faûlün, faûlün, faûlün, faûl, yani .--/--/--).-) vezninde, mesnevi nazım şekliyle, didaktik bir destan ya da siyasetname olarak yazılmıştır. Dili karahanlı Türkçe'sidir. Esere iki defa öz söz şeklinde eklemeler yapılmıştır. İlkinde başa 77 beyitlik bir giriş, sonra 3 bâblık 125 beyit eklenmiştir. Sonradan yapılan eklerle beyit sayısı 6645'e yükselmiştir. Bu eklerde yer alan Fars ve Arap asıllı sözler, eklerin Farsçanın hâkim olduğu bir bölgede yazılmış olduğunu hatırlatmaktadır.

Kutadgu Bilig'in ruhu, Türk ruhu olduğu gibi dili de tamamen Türkçedir. Bu büyük ve güzide eserde her şey Türkçe sözlerle ifade edilmiş ve bütün kavramlarda Türkçe kelimeler kullanılmıştır. Eserde, Yusuf Has Hacib'in kullandığı bütün kelimeler, kendisinin oluşturduğu kelimeler değildir. Bunlar önceden beri halkın içinde bulunan mevcut kelimelerdir (Arsal, 2014: 90).

Kutadgu Bilig'deki dil, hâlâ saflığını korumaktadır. Eserde İran etkisi olmakla birlikte toplam Arapça ve Farsça sözler yüz tane kadardır. Eserin içinde İslamiyete ait helal, haram, şükür gibi sözcükler bulunmasına rağmen, "Allah, Peygamber, ve Resul" kelimeleri bir kez olsun kullanılmamış, onların Türkçe karşılığı olan "Tanrı, İdi, Bayat, Yalavaç, Savcı" gibi terimler kullanılmıştır (İnan, 1970: 44).

#### **2.4.5. Kutadgu Bilig'in Nüshâlârı**

Kutadgu Bilig'in bugün bilinen üç nüshası vardır:

1-Viyana (Herat) Nüshası: Uygur Türkçesiyle kaleme alınmıştır. 1439'da Herat'ta bulunmuş, Tokat'a, oradan da İstanbul'a götürülmüştür. İstanbul'da Hammer tarafından sahaflardan alınarak Viyana Milli Kütüphanesine bağışlanmıştır.

2-Kahire (Mısır) Nüshası: Arap yazısıyla yazılan eser, 1896'da Kahire'de, Hidivlik Kitaplığı'nın Alman müdürü Dr. Moritz tarafından ortaya çıkarılmıştır.

3-Fergana Nüshası: Arap harfleri ile yazılan bu eser, Zeki Velidi Togan tarafından Türkistanda Fergana ilinin Nemangen kentinde bulunmuştur.

Türk Dil Kurumu, 1942 ve 1943'te her üç nüshanın da tıpkıbasımını yapmıştır. 1947'de Reşit Rahmeti Arat'ın çeviri yazısı ve eleştiri metniyle hazırlanan eser, yine Reşit Rahmeti'nin tercümesiyle 1959'da, dizini de 1979'da yayımlanmıştır (Özden, 2007: 18).

#### **2.4.5.1.Viyana (Herat) Nüshası**

Kutadgu Bilig'in günümüzdeki ilk bilinen ve çalışmalarımıza kaynaklık yapan nüshasıdır. Bu nüsha, Arap harfleri ile yazılmış bir nüshadan Uygur harflerine çevrilmiştir. Kutadgu Bilig'in bu nüshası çok özensiz ve düzensiz yazılmış, birçok kere beyitlerin mısraların yerleri değiştirilmiş, sözcük ve satırlar atlanmış, bazen de tekrarlara gidilmiştir. Buradan yola çıkarak nüshanın müsvedde olarak tasarlanmış olduğunu söyleyebiliriz.

Arap harfleri ile yazılmış olan asıl nüshada noktaların bulunmaması veya bunların karışık olmasından kaynaklanan ortaya çıkan yanlışların da Herat nüshasından neşet ettiği bilinmektedir. Kutadgu Bilig'in diğer nüshalarına göre imlâ, okunuş ve anlayış açısından en hatalı nüshası Herat nüshasıdır. Bu nüshanın ilk bulunmuş olması, çalışmalara örnek teşkil etmesi Türk dil bilgisi için bir talihsizlik olmuştur. Bu gidişatı Mısır nüshasının ortaya çıkması da maalesef değiştirememiştir (Arat, 2005: 37-38). Herat nüshası 843 tarihinde, Koyun yılında Muharrem ayının dördünde Herat'ta tamamlanmıştır. Kutadgu Bilig'in bu nüshası, yazımından otuz yıl geçtikten sonra (Arsal, 2014: 84); Herat'tan, Anadolu'ya, oradan Tokat'a ulaşmıştır. Daha sonra ise 1474 yılında Fenarioğlu Kadı Ali Efendi tarafından, Abdurrezzak Şehzade Bahşî için İstanbul'a getirilmiştir.

Yıllar sonra, Avusturyalı doğu bilimci ve diplomat Joseph Von Hammer-Purgstall 1796 yılında İstanbul'da diplomat olarak bulunurken, sahafların cahilliğinden faydalanarak, bu eşsiz ve paha biçilmez eseri çok ucuza satın almış ve Viyana Sarayı Kitaplığına bağışlamıştır. Bu nüshanın ilk yayımını Macar Armin Vambéry, ikincisini de Alman asıllı Wilhelm Radloff yapmıştır.

Nihayet Türk Dil Kurumu, ortaya konulan bu yazmanın tıpkıbasımından sonra, Reşit Rahmeti Arat'ın çevirisini ve diğer yazmalar arasındaki farkları göstererek ve bir ön sözle Kutadgu Bilig'i yayınlamış, Türk Tarih Kurumu da bu eserin, yine Reşit Rahmeti'nin eliyle yaptığı çevirisini 1949'da yayınlamıştır (Kutadgu Bilig II). Fakat sözlük ciltlerini ve açıklamalarını çıkarmaya, maalesef Reşit Rahmeti Arat'ın ömrü yetmemiştir (Dilaçar, 1972: 38-39).

#### **2.4.5.2.Mısır (Kahire) Nüshası**

Kutadgu Bilig'in Mısır nüshası, 1896'da Kahire'de Hidiv (Kral) kütüphanesinin o dönem müdürlüğünü yapan Alman bilimci Moritz tarafından bulunmuştur. Kütüphane düzenlenirken bodrum kata atılmış olan dağınık sayfa ve kitap yığınları arasında, Kutadgu Bilig'e ait sayfalar bulunmuş ve toplanarak bir araya getirilmiştir.

W. Radloff bu parçalar üzerine hemen çalışmalara başlamıştır. Radloff'un verdiği bilgilere göre, bu nüshanın sayfaları 35-36 cm büyüklüğünde, satırları 18.5 cm uzunluğunda ve satır aralığı 1.5 cm genişliğine sahiptir. Bu nüsha, yazısı bakımından nüshalar arasında en iyi olanı ve fotoğraf tekniği açısından da en kusursuzudur. Nüshanın bazı sayfaları rutubetin etkisi ile zedelenmiş, geri kalan büyük bir kısmı ise korunmuştur. Nüsha çok titiz yazılmış, atlanılmış sözcük ve beyitlerin yerlerine işaret konulmuş olduğuna bakılırsa, nüsha yazıldıktan sonra tekrar karşılaştırılmış olabilir. Nüshanın ithaf olunan bâblarının farklı renkte olması; belki de altın suyuyla yazılmış olabileceğini göstermektedir (Arat, 2005: 42-45).

Daha sonraki yıllarda Türk Dil Kurumu, Mısır (Kahire)'deki büyükelçiliğimizin aracılığıyla bu yazmanın fotokopisini ülkemize getirmiş ve 1943'te tıpkıbasımını (14+392 s.) yayınlamıştır (Dilaçar, 1972: 39).

#### **2.4.5.3.Fergana (Nemangen) Nüshası**

Kutadgu Bilig'in elimizde olan nüshaları arasında en önemlisidir. Arap harfleri ile yazılmış olan bu nüsha, 445 sayfa ve 6095 beyittir. Nüsha, 1914'te Zeki Velidi Togan tarafından Fergana'da Nemengah kentinde bulunmuş ve daha sonra Ruslara tanıtılmıştır. Bu el yazması nüsha bir ara kaybolduktan sonra 1924'te Buharalı öğretmen Fıtnat Hanım tarafından tekrar bulunmuş ve bir yazı ile Taşkent'te bir kez daha tanıtılmıştır. (Dilaçar, 1972: 39).

Fergana nüshasının baş ve son kısmı eksiktir. Ne zaman, nerede, kimin tarafından ve kim için yazılmış olduğu hakkındaki vesikalar da bu eksik sayfalarla birlikte kaybolmuştur.

Yazılış tarihi ile ilgili bildiklerimiz de sadece tahminden ibarettir. Fıtnat Hanım, nüshanın hat yazısına bakarak bunun Herat nüshasından daha evvel yazılmış ifade etmiştir. Arap yazısı uzmanı Alman Bilimci Moritz ise üç noktalı p, j ve g harflerinin VI. yüzyılda İran’da henüz kullanılmayıp bu harflere ancak VII. yüzyılda kısmen rastlandığını söyleyerek, Fergana nüshasının, Mısır nüshasına kıyasla daha eski bir devire ait olduğunu tahmin etmektedir. Bununla birlikte Moritz’in eserin sadece tek sayfasının incelenmesine dayalı bu fikri kendisinin de söylediği gibi kesin değildir. Diğer nüshalara nazaran daha özenli yazılmış ve daha eski bir döneme ait olduğunu hissettiren nüshanın, dil ve imlâsında yeni biçimlere de rastlanmaktadır (aygır, yalavaç, vb) gibi. Nüshanın bulunduğu bölgeye ve ithaf edildiği hakanın ismine bakılırsa, bunun doğu Karahanlıların gelenek ve tarihinin canlı olarak sürdürüldüğü bir dönem ve merkezde yazılmış olması olasıdır.

Mısır ve Herat nüshasında ilk başta düz yazı önsöz, arkasından uyaklı önsöz daha sonra bâbların fihristi ve sonunda da Kutadgu Bilig metni gelmektedir. Fergana nüshasında ise uyaklı önsöz bulunmamakta; düz yazı önsözden sonra bâbların fihristi ve akabinden de eserin gerçek metni başlamaktadır (Arat, 2005: 41).

Kutadgu Bilig’in bu nüshasının fotokopisini 1934 yılında Sovyet Bilimler Akademisi, Türk Dil Kurumuna armağan etmiş, kurum da bu eserin tıpkıbasımını 1943’te yayımlamıştır. Bu yazma eser hâlen Taşkent’te bulunmaktadır (Dilaçar, 1972: 39).

#### **2.4.6. Kutadgu Bilig’in Türk Tarihindeki Yeri ve Önemi**

XI. Yüzyıl; Türk tarihinde askeri, siyasi ve kültürel açıdan önemli gelişmelerin yaşandığı bir yüzyıl olmuştur. Bu dönemde Türkistan coğrafyasında Karahanlılar, Hindistanda Gazneliler, İran, Irak, Suriye ve Anadolu’da da Selçuklular ortaya çıkmış İslam dünyasında Türk hâkimiyeti başlamıştır (Kafesoğlu, 1980:3). Bu dönemde İslamiyeti kabul eden Türkler, İslam kültürüyle bozkır kültürünü yoğurup kendilerine has yeni bir kültür oluşturmuşlardır. Elbette bu yeni kültür Türklerin sosyal, kültürel ve sanatsal yönlerine etki etmiştir. Fakat bu düşünce Türklerin kendi kültür ve medeniyetlerinden tamamen uzaklaştıkları anlamına da gelmemektedir. Çünkü Türkler, neredeyse 3 bin yıldır kendi dili ve öz kültürü ile hâlâ yaşamaktadırlar. Ayrıca Karahanlılar döneminde yazılan iki büyük eser, Kutadgu Bilig ve Divanü Lügati’t-Türk Karahanlıların Türk milli kültürünü ve geleneklerini nasıl ve ne şekilde korumuş olduklarının en güzel delilidir. Yine, Reşit Rahmeti Arat (2005: 26), “Kaşgarlı Mahmud’un eseri (Divanü Lügati’t-Türk) Türk dünyasının dış cephesini tespit



ederken, Kutadgu Bilig ise Türklerin manevî tarafını, siyasî ve idarî görüşünü ortaya koymaktadır.” Diyerek, Türk kültürünün varlığını ve sürekliliğini ifade etmektedirler.

Eski Karahanlılardan kalma önemli eserlerden biri olan Kutadgu Bilig, eski Türklerin ahlak, hukuk ve devlet idaresi hakkındaki fikir ve telakkilerini öğrenmek için çok zengin bir kaynak ve Türk kültürünün abidesidir (Arsal, 2014: 83). Bu kitap hangi memlekete vardı ise fevkalade güzelliği ve eşsiz sanat eseri olması sebebiyle o memleketin beyleri, alimleri hepsi onu benimsedi. Ve ona kendi usul ve adetlerine göre ayrı ayrı adlar verdiler: Çinliler bu esere Edebü'l-mülük (Hükümdarların adabı), Maçinliler Enisü'i-memalik (Memleket gözü), doğu illerinin büyükleri Ziyetü'l-ümera (Emirler ziyneti), İranlılar Şahname ve Turanlılar ise Kutadgu Bilig dediler (Arat, 2005: 34).

Kutadgu Bilig'in Türk devlet teşkilatında “Has Hacib”lik gibi yüksek unvanlı, Türk sosyal ve idari teşkilatına vakıf bir devlet adamı tarafından kaleme alınmış olması, bu eserin bizim için hem ilmî hem de kültürel değerini arttırmaktadır. Bu eser, Türk devlet sisteminin de önemli yere sahip olan, adalet ve kanun gibi konuların aydınlığa kavuşturması açısından da elimizde bulunan en değerli kaynaktır. Dolayısıyla Kutadgu Bilig, ilim dünyasında ortaya çıktığı günden beri üzerinde en fazla çalışma yapılan ve fikir yürütülen Türk eserlerinden biri olmuştur (Kafesoğlu, 1980: 5). Eser, sadece Türk dili ve edebiyat bilimcilerinin değil; tarih, siyaset bilimi, sosyoloji, felsefe, antropoloji, hukuk ve eğitim bilimi uzmanlarının da üzerinde araştırma yaptıkları bir kaynaktır (Arslanoğlu, 1997: 44).

Kutadgu Bilig'in Türk tarihindeki yerini Arsal (2014: 90) şöyle ifade etmektedir: “Eserin ruhu Türk ruhu olduğu gibi lisanı da tamamen Türkçedir. Kalın bir cilt teşkil eden bu eserde her şey Türkçe sözlerle ifade edilmiştir ve bütün mücerret mefhumlar ve hukuki müesseseler için Türkçe ıstılahî kelimeler kullanılmıştır”. Yukarıda işaret edildiği gibi bu eser, her yönden tamamıyla özgün bir Türk eseridir. Edebî, fikrî malzemesinin bütünü Türk yaşamından almıştır. Yazarın kullandığı sözler, Türk atasözleridir. Fikrini güçlü kılmak için sarf ettiği şiirler, Türk şiirleridir.

Kün Togdı, Ay Toldı ve Ögdülmiş'in sözlerinde kendini gösteren fikirler, hayat telakkileri tamamen Türk düşüncesidir. Bu telakkiler günümüzde de Türk topluluklarının yaşayışında, edebiyatında, siyasî, sosyal ve kültürel hayatında ortaya çıkan yaşam biçiminin, bir Türk bilgini tarafından ifade edilmiş şekillerinden başka bir şey değildir (Arsal, 2014: 93).

Kutadgu Bilig’i hazırlayan ve günümüz Türkçesine çeviren R.R. Arat’ın (2005: 13) bu eser hakkında “Kutadgu Bilig, Türk dili ve edebiyatının olduğu kadar Türk kültür tarihinin de en muazzam eseridir ve hâlâ el sürülmemiş bir abide olarak karşımızda durmaktadır” ifadesi ile Kafesoğlu’nun (1980: 48), “birçok cephesiyle hâlâ incelenmeyi bekleyen bir eserdir” ifadesi, Kutadgu Bilig’in Türk tarihindeki yeri ve önemini açıkça ortaya koymaktadır.

#### **2.4.7.Kutadgu Bilig’de Devlet Adamlarında Liderlikle İlgili Görülen Temel Hasletler**

Kutadgu Bilig esas olarak dört fikir unsuru üzerine kurulmuş olan abidevi eserlerimizden biridir. Bu dört fikri temsil eden sembol şahsiyetler vardır. Yusuf Has Hacib, eser içerisinde bu sembolik kişileri konuşTURARAK, zaman zaman münazara ve münakaşa ettirerek çok mahirane bir alegorik hikâye örneği sunmaktadır. Bu sembolik şahısların yanı sıra eserde hacib, küsemiş, hizmet işlerine bakan oğlan ve haber ulaştırAN yumuşçu gibi kişiler de beşeri hareketin timsali olarak önemli farklılığı oluşturmaktadır. Eserde, açıkça belirtilen tarifi yapılan hiç bir isme rastlanmaz. Yusuf Has Hacib, sembolik şahıslara söylediği fikirlerini desteklemek ve kanıtlamak için, bazı şahıslar ve çeşitli unvanlarla devlet adamlarının, düşünce ve sözlerini zikreder. Bu devlet adamları, şairin döneminde yaşamış ve ünlü kişilerdir. Kutadgu Bilig’de ismi geçen Bu şahıslardan bazıları: Ötüken Begi, Yagma Begi, Türk Hanı ve Uç Ordu Hanı’dır. Bunların yanında bir de imâ yollu bahsedilen devlet adamlarının, alim, hâkim, şâir, tecrübeli ihtiyar kumandan ve manen büyük zatların fikirleri zikredilmektedir (Külekçi, 2005: 22). Kutadgu Bilig’de liderlikle ilgili önemli sembolik kavramlardan bazıları aşağıda açıklanmıştır. Bunlar:

##### **2.4.7.1.Kün Togdı (Töre)**

Kün Togdı kelimesi, parlak güneş (dolun güneş) anlamına gelmektedir. Eserde, güneşin tabii yapısına benzetilen törenin yerine kullanılmıştır. Kün Togdı; hakan, töre ve güneş sembolleri içerisinde değerlendirilir. O, doğru kanunu temsil eder. Toplum yapısında en seçkin yeri, yönetimdeki en büyük makamı elinde bulunduran hükümdardır. O, ülke ve insanlar üzerine güneş gibi doğmaktadır. Yusuf Has Hacib’a göre Kün Togdı adalet, doğruluk, ödül ve ceza ile hem ülkesinin hem de dünyanın düzenini kurar. Bu şekilde dünyaya mutluluğu getirir (Çağbayır, 2012: XVIII). Kün Togdı’nın güneş ve töreye benzetilmesini Kutadgu Bilig’deki şu beyitlerde açıkça görmekteyiz:

Hükümdar dedi ki: Bilge kişi bu adı  
Benim doğamı güneşe benzeterek verdi.

Benim doğam da ona benzer,  
Doğruluk ile doludur ve asla eksilmez (KB, 2005: 824, 826).

Kün Togdı'nın kişiliğinde temsil edilen töre, kanun olarak değerlendirilmiştir. Oysa sadece kanun anlamına gelmediği çeşitli beyitlerde görülmektedir. Nizam ve düzen anlamları da töreyi karşılamaya yeterli değildir (Özden, 2007: 42).

#### **2.4.7.2. Ay Toldı (Kut)**

Kutadgu Bilig'de Ay Toldı'yı Yusuf Has Hacib, Kut'un sembolü olarak kullanılmaktadır. Bu eserde, Ay Toldı (kut) Kün Togdı'nın (töre) veziridir ve devlet, uğur, baht, talih ve saadet anlamlarına gelmektedir. Eserde Ay Toldı, mutluluğu temsil eder. Ay Toldı'nın kelime anlamı dolun ay'dır. Ay nasıl ki, belirli bir şekilde durmaz bazen parlar, bazen söner, bazen küçülür veya tamamen kaybolursa, mutluluk da öyle sürekli ve kalıcı değildir. Kut'un Ay' benzetilmesi Kutadgu Bilig'de şu şekilde yer alır:

Ay Toldı dedi ki: adımı ve doğamı  
Hâkimler aya benzetirler.

Ay doğarken önce çok küçük doğar  
Sonra gün geçtikçe büyür ve yükselir.

Büyüyüp dolunay haline gelince dünyaya ışık saçar  
Dünya halkı onun aydınlığından faydalanır (KB, 2005: 730, 731, 732).

Ay'ın en büyük olduğu zaman ki, şekline nasıl dolunay denilirse, mutluluğun en büyük olduğu an ise kut (Devlet, ikbal) adını alır (Çağbayır, 2012: XVIII). Eserde, Ay Toldı, merkezden uzakta bir kasabada doğmuş, yüksek ruhlu, büyük tasavvurlarla dolu, zeki bir gençtir. Arsal (2014: 86) onun için, “yaşadığı muhitin değil, büyük Türklük aleminin mahsulüdür” der. Yusuf Has Hacib ise eserinde Ay Toldı'yı; “ zeki, halim, faal, doğru sözlü, sevimli, yakışıklı, fazilet sahibi, tatlı sözlü ve malumatlıdır” diye tarif etmektedir.

#### **2.4.7.3. Ögdülmiş (Akıl)**

Vezir Ay Toldı'nın oğludur. Anlayış ve akılı temsil eder. O, eserde töre koyan iki temel kişiden akılı canlandırmıştır. İnsanı yücelten niteliklere sahiptir (Başer, 2011: 41). Yusuf Has Hacib, Ögdülmiş'in anlayış ve akılı temsil ettiğini Kutadgu Bilig'de şu beyitlerle açıklamaktadır.

Hükümdar şöyle dedi: Ey Ögdülmiş,

Akıllı ve bilgili herkes seni övmüştür.

Akıllı biri gerekirse, sen aklın kendisisin;  
Bilgili biri gerekirse, sen bilginin kendisisin (KB, 2005: 3061, 3062).

O, babası vefat ettikten sonra onun yerine vezir olmuştur. Ögdülmüş, ödüllendirilmiş, övülmüş demektir. Uygurca'da Ögdi, övme methetme anlamındadır. Eserde aklı, ilmi ve devlet için faydalı faaliyeti temsil eder. Eserde, Ögdülmüş akıbetini ve aslını arayan bir akıllı canlandırır. Akıbeti, irfanı temsil eden Ogdurmuş ise Ögdülmüş'in kardeşi veya akrabasıdır. Türk edebiyatında "Ussu geldi başına nider elin tutar Yusuf Has Hacib'u alır gider" gibi ifadelerde yer alan us, sıradan bir akıllı ifade eden sözlerdir. Oysa Ög ise bundan ziyade zihinsel akıllı tarif eder (Özden, 2007: 48-49).

Ögdülmüş kelimesine Kutadgu Bilig'de neredeyse 2000 beyitlik yer vermesi, Yusuf Has Hacib'in bu kavrama verdiği önemi ortaya koyması açısından da önemlidir. Bu temsili kişinin ağızından söylenen beyitlerin; bütün eserin 1/3'ünü oluşturması bu kavramın eserde mihver oluşundandır. İlk kısımlardaki Kün Togdı-Ay Toldı konuşmaları hariç neredeyse her konu onunla alakalı veya ona bağlıdır. O, muazzam bir devlet adamının temsildir ve örnek bir insan tipidir (Özden, 2007: 48).

#### **2.4.7.4.Odgurmuş (akıbet, irfan)**

Kutadgu Bilig'deki dört temsili kişiden biri olan Ogdurmuş ise Yusuf Has Hacib'e göre akıbeti temsil eder. Ut (ud): haya, ar, edep, utanç manalarına geldiğini düşündüğümüz Ogdurmuş kavramını bu şekilde daha iyi anlayabiliriz.

Ogdurmuş, Ögdülmüş'in akrabasıdır. O, kendisini tamamen ahirete adayarak, gündelik hayattan elini eteğini çekmiş, şehir dışında bir mağarada zahit hayatı yaşamıştır. Ogdurmuş, akıbeti temsil eder. Ogdurmak, Uygurca'da düşünce sonucu gerçeği anlamak, tefekkür ile gafletten uyanmak manasına gelmektedir (Çağbayır, 2012: XIX).

Ogdurmuş'un bazı yazarlar tarafından Budizm'in etkisinde kalmış bir kişilik olarak görmeleri tartışmaya açıktır. Çünkü Ogdurmuş'un Ögdülmüş'e devlet hizmetine devam etmesi konusundaki öğütleri, onun halka hizmet etmeyi önemli saydığını göstermektedir. Bunu daha iyi anlamak için Kutadgu Bilig'deki şu beyitlere bakmakta fayda vardır:

Memleket bugün senden çok faydalanmaktadır;  
Bu faydaya halel gelirse, yerini lanet ve beddua alır.

Hükümdar sana memleket işlerinde yetki verdi;  
Sen iyiliklerin ve halim selim varlığıyla tanışmışsın (KB, 2005: 5726, 5727).

Bu beyitler, Oğurmuş'ın Budist etkisinden uzak olduğunu bize kanıtlamaktadır. Mücerret bir kişiliğe sahip olan Oğurmuş'ın tavırlarını yadırgamamak gerekmektedir. Verdiği öğütler söylediği sözler; onun bilge ve kâmil bir insan olduğunu göstermektedir. O, Fatih'in Akşemseddin'ini, Oğuz Destanındaki İrkıl Ata'yı temsil etmektedir (Özden, 2007: 53).

## **2.5. Liderlik**

### **2.5.1. Lider ve Liderlik Kavramları**

Literatür taraması yapıldığında liderlikle ilgili birçok tanım ve ifadelere rastlanılmaktadır. Ancak her kesim tarafından kabul görmüş ortak bir tanıma rastlamak neredeyse imkânsızdır. Bu nedenle eski çağlardan günümüze kadar insanlar liderlik ve liderliğe ilişkin düşüncelerle ilgili farklı tanımlarda bulunmuştur. Liderlik olgusu geçen bu süre zarfında sürekli olarak tartışılmakta ve bilimsel olarak araştırılmaktadır. Bununla birlikte gizemli bir olgu olarak nitelendirilebilen liderlik, önemini yıllar geçtikçe sürekli olarak arttırmıştır (Eraslan, 2003).

Liderliğin, üzerinde en çok araştırma yapılan konulardan birisi olmasının nedeni, tarihsel süreç içerisinde liderliğin çok boyutlu, kapsamlı, karmaşık ve zengin bir oluşuma sahip olmasındandır (Saygınar, 2006: 27). Süregelen çeşitliliğinin temeli ve geniş düşüncenin parçası olan liderlik üzerine, araştırma yapan bütün bilim adamları farklı bir tanımlama yapmışlardır. Liderlik olgusu üzerinde herhangi bir uzlaşmanın sağlanamamış olması bu çok çeşitliliğin doğal bir sonucu olarak kabul edilebilir (Eraslan, 2003). Liderler binlerce yıldır siyaset biliminin, tarihin, toplumsal felsefe ve sosyolojinin konusu olmuştur. "Lider" sanat, bilim, iş ya da spor dallarında başarının simgesi olan bir kişi anlamına gelebilir. Lider, benzersiz kapasitesi ve kabiliyeti bakımından başlı başına bir fenomen olabilir (Şerif ve Carolyn, 1996: 209).

Liderlik bütün bu anlatılanlardan hareketle tek bir boyutta ele alınamayacak kadar derin ve kapsamlıdır. Liderliğin iç dünyası ve varlığın temelinden beri kendini hissettiren liderliğe ilişkin yapılan tanımların bazıları ise şu şekildedir:

- Liderlik; düşünceleri, eylemleri ve eğilimleri, etkileme, yönlendirme ve yönetme sanatıdır (Bennis ve Nanus 1997: 56).

- Liderlik; lider ile onu izleyenler arasında oluşan karşılıklı etkileşimdir (Graen, 1976: 116).
- Liderlik; izleyicilerin fikir ve eylemlerini etkileme yönünde güç kullanmadır (Zaleznik,1977: 267).
- Liderlik hükmetmek değil, insanları ortak bir hedef doğrultusunda birlikte çalışmaya ikna edebilmektir (Goleman,1999: 193).

Bir kısım yazarlar liderliğin öncelikle bir sanat olduğu düşüncesinde birleşmişlerdir. Liderlik bir anlamda, belirli durum veya koşullar altında hedefe ulaşmak için başkalarının davranış ve eylemlerini etkileme sanatı olabilmektedir (Şimşek, 1997: 187).

- Liderlik, ortak bir hedefe ulaşmada başka insanları peşinizden gelmek için etkileme sürecidir. Çünkü takip eden yoksa lider de yoktur (Clayton, 2000: 151).
- Liderlik, insanları zor kullanmadan belirli yönlere doğru harekete geçirmektir (Koray,1997: 169).
- Liderlik, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek için bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci olarak ifade edilebilir (Ataman, 2002: 455).
- Graen (1976) liderliği; görüşleri, eylemleri ve eğilimleri, etkileme, yönlendirme yönetme olarak ifade ederken, Etzioni (1964) liderliği etkili kişisel özelliklere bağlı bir güç olarak tanımlamıştır (Aktaran: Çelik, 1999: 1).
- Lane, Corwin ve Monahan (1965)'a göre lider gruptan olmakla beraber, birçok açıdan gruptan sapan ve grup normlarının uygulanabilmesinde daha özgür davranabilen üyedir (Aktaran: Aydın, 1984: 45).
- Liderlik; kısaca, yol gösterme niteliği olarak tanımlanabilir. Liderlik; belirli hedeflere ulaşmak için kişi ve grupları eş güdümlenme ve isteklendirme yetenekleri ile alakalıdır (Kaya, 1991: 138).

Yukarıdaki tanımlara dikkat edildiğinde çeşitli kaynaklardan elde edilen bilgiler liderliği tek bir düşünce sistemi ya da anlayış biçimi olarak görmemektir. Farklı bakış açılarının yanı sıra içinde bulunulan zamanın şartlarına göre de ifadelerdeki farklılık artmaktadır. Durağan bir yapısının olmaması ve değişimden etkilenmesinden dolayı liderlik; birçok söz dizesini bünyesinde barındırmaktadır. Bu nedenle bazı araştırmacıların liderlik hakkında yaptıkları diğer tanımlara da yer vermek faydalı olacaktır.

- Liderin özellikle kişisel özelliklerinin etkili olabileceği örgüt ikliminin anlayış boyutunda kendisinin sahip olması gereken özellikleri vardır. Bunlar; yetenek, basiret

sahibi olması, ikna yeteneği, kolay öğrenebilme veya kendini geliştirme, görev ve sorumluluklarını kavrama, girişkenlik, sorunun temel unsurlarını çözebilme yeteneği, başkalarına yardım etme ve hizmet arzusu, yeterli güdülenmeye sahip olma, yardımlaşma becerileri, olumlu ilişkileri grup üyeleri ile sağlayabilme olarak sıralanabilir (Rıza, 1996: 197–200).

- Liderlik kavramının daha iyi anlaşılabilmesi ve yorumlanabilmesi için iki temel nokta üzerinde durmakta fayda vardır. Birincisi, insanoğlunun geçmişten günümüze kadar taşıdığı yönetilme güdüsüdür. Bu konuda Truman, lideri, başkalarının yapmak istemediği ve sevmediği işleri onlara yaptırma yeteneğine sahip kişi olarak tanımlamaktadır (Güner, 2002: 6). İkinci temel nokta ise, yönetsel bir imge olan lider ile yönetilmeyi bekleyen takipçileri arasındaki ilişkilerin düzeyidir.
- Liderliğin böyle geniş bir alana yayılması ve herkesin içinde lider olma veya lidere bağlanma ihtiyacının var olması, konu üzerinde sayısız araştırma yapılmasına yol açmış, birçok bilim dalı, yönetim bilimi, sosyoloji, psikoloji, biyoloji vs. liderliği kendi açısından tanımlamaya çalışmıştır. Bu durum, liderlik kavramının, her bir araştırma sayısına eşit tanıma sahip olmasına neden olmuştur (Aksel, 2003: 1).

Ayrıca liderliğin basamak değeri sayılamayacak kadar fazla olunca elde edilen bilgilerdeki farklılık ve çeşitlilik de artmaktadır. Doğru ve yansız bir ifadenin peşinde koşmak adına tanımlanmaya çalışılmış olan liderlik kavramı kendi ekseni etrafında bile değişmektedir. Bu değişimlerden bazıları ise şu şekildedir:

- Liderlik; belirli amaçlara ulaşmak için kişi ve grupları eş güdümlenme ve isteklendirme yetenekleri ile alakalıdır (Kaya, 1991: 138).
- Liderlik, grup üyesi olan kimsenin; örgütlenme, planlama, ikna etme ve harekete geçirme yetenekleri ya da bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır (Eren, 2000: 357).
- Lider, sahip olduğu özelliklerle kritik kararlar verebilen kişidir. Yaratıcılık ve başlatıcılık liderin görevi, yürütücülük ise daha çok yöneticinin görevidir. Yaratıcı, başlatıcı ve yönlendirici rolünü üstlenen lider, bu süreçler tamamlandığında vazgeçilmez hale gelebilir (Başar, 1998: 26).
- Aynı zamanda etkili liderlik, gerçeğe dönük liderliktir. Etkili lider, kendini ve izleyenlerini hatasız değerlendirir, grubun amaçları ile izleyenlerin gereksinimlerini dengede tutar. Ortamın sorunlarını gözünde büyütmeden ve küçültmeden çözümler

gerekeceğini bilir ve geçmiş ile geleceği birlikte değerlendirerek yaptıkları çıkarımları örgütün eylemlerine aktarabilir (Bursalıoğlu 1994 ve Pınar, 2005).

- Liderlik konusunda bir diğer tanım da; kişinin arzuladığı şeyleri gerçekleştirmek için, örgütlenmiş üyeleri oluşturma çabasıdır (Vecchio, 1991: 202). Bu tanımın liderlik kavramını farklı bir boyuttan, yani lider perspektifinden tanımladığı ve içerisinde, “herhangi bir grubun liderliğini yapan kişinin elinden liderliği alma girişimi” anlamını da içerdiği belirtilebilir (Aksel, 2003: 9).

Yukarıda yapılan birçok tanımdan da anlaşılacağı gibi aslında liderlik devamlılık gerektiren dinamik bir süreçtir, lider ise kişinin kendisidir. Liderlik tanımlarının, birbirinden ayrılan yönleri nerdeyse yok denecek kadar azdır. Anlatılmak istenen hisler genelde aynıdır. İfadede değişen temalar ise zaman ve çevrenin etkisiyle çeşitlilik göstermektedir (Pazarbaş, 2012: 11). Ancak bütün tanımlarda aşağıdaki dört öge görülmektedir.

**Amaç:** İnsanların bir araya gelip bir grup oluşturmaları için ortaklaşa ulaşacakları amaçların, giderecekleri ihtiyaçlarının olması gerekmektedir.

**Lider:** Her grubun bir lideri vardır. Bu lider, kişilik özellikleriyle diğer üyeleri etkileyebilmektedir.

**İş görenler:** Grubun diğer üyeleri liderin kendilerine yaptığı etkiyi kabullendikleri zaman liderin izinden gitmektedirler.

**Ortam:** Liderlik ancak elverişli ortamda oluşabilmektedir. Ortamı; iş görenlerin yeterliliği, grup içindeki şartlar, amaçların ulaşılabilirliği, iş görenlerin güdülenmesi gibi değişkenler oluşturmaktadır (Dinar, 2001: 30).

Sonuç olarak lider, yığınların yapıldığı maddeden başka bir şeyden yapılmış bir insandır. O dayanıklılığı, çalışması, inancı, sebatı, tolerans ve anlayışı, bütün vasıfları, kısaca karakteri, etrafındaki insanlardan başka, üstün olan fakat buna rağmen kendisini onlardan olmakla iftihar eden ve böylece onlara fark ettirmeden onları çalıştıran, onlara yön gösteren ve ışık tutan insandır (Osman, 1985: 469).

### **2.5.2. Lider ve Yönetici Arasındaki İlişkiler**

Liderlik ve yöneticilik kavramları genellikle birbirlerine karıştırılan, birbirlerine yakın ancak özde birbirlerinden farklı kavramlardır. Liderlik belirli hedefleri gerçekleştirmek üzere, belirli kişilerin veya grupların davranışlarını etkileyebilme veya onların davranışlarına yön verebilme süreci olarak tanımlanırken; yöneticilik belirli amaçlara ulaşmak için eldeki tüm kaynakların birbirleriyle en uyumlu ve en verimli şekilde kullanılabilmesi süreci olarak tanımlanmaktadır (Çırpan, 1999: 1).



Organizasyonlarda bireylerin yönlendirilmesinde temel araç olarak kullanılan “otorite” ve “etkilemenin” kullanılış şekli, kişiyi yönetici ya da lider yapmaktadır. Yönetici, yaptırım aracı olarak otoriteyi kullanırken, lider etkileme yolunu seçer ve bireyleri motive edici teknikler kullanır. Burada zor olan, liderin seçtiği yoldur. Bu yol kalıcı ve sürekli. Otoritesi olmadığı halde, bir lider izleyenlerini etkileyebilir ya da tam tersi, otoriteye sahip olduğu halde bir yönetici astlarını etkileme konusunda başarısız kalabilir (Geylan, 1992: 3-6).

Yöneticiler ve liderler birbirlerinden son derece farklı iki insan tipidir. Yöneticinin hedefleri arzularından çok gereklerden doğar; yönetici bireyler ya da bölümler arasındaki çatışmaları dağıtma konusunda üstündür; bütün tarafları yatıştırarak organizasyonun günlük işlerinin yapılmasını sağlar. Diğer taraftan lider, amaçlara yönelik kişisel ve etkin tavırlar benimser. Çevrede bulunan potansiyel fırsat ve ödülleri ararken izleyenlerine ilham kaynağı olur ve kendi enerjisiyle yaratıcı süreçleri harekete geçirir. Personelle ve çalışma arkadaşlarıyla ilişkileri yoğundur ve buna bağlı olarak da çalışma ortamı çoğunlukla kaos içerir (Zaleznik, 1999: 67).

Liderlik kavramı geleceğe yöneliktir. Lider, kurumun ayakta kalmasını sağlama, işlerin yapılma şekilleri ile nelere değer verildiğini belirleme, vizyon oluşturma ve bu vizyonu kurum içinde benimsetme süreçlerinde aktiftir. Yönetim kavramı ise durağandır, yalnız bugünle ilgilidir, sahip olunan vizyonun hayata geçirilmesini sağlar, yapılması gereken işleri ve amaçlara ulaşma yolunda gösterilen ilerlemeleri değerlendirmeyi hedefleyen sistem ve süreçleri kapsar (Baltaş, 2002: 109). Bennis (1994) yönetici ile lider arasındaki farkları aşağıdaki tabloda özetlemiştir (Şişman, 2004: 17-18):

| <b>Y ö n e t i c i</b>                           | <b>L i d e r</b>                     |
|--|--------------------------------------|
| Yönetici idare eder.                             | Lider yenilik yapar.                 |
| Yönetici bir kopyadır.                           | Lider ise orijinaldir.               |
| Yönetici muhafaza eder.                          | Lider geliştirir.                    |
| Yönetici sistemler ve yapı üzerinde yoğunlaşır.  | Lider insanlar üzerinde yoğunlaşır.  |
| Yönetici kontrole güvenir.                       | Lider güven verir.                   |
| Yönetici kısa görüşlüdür.                        | Lider vizyon sahibidir.              |
| Yönetici nasıl ve ne zaman diye sorar.           | Lider ise “ne” ve “niçin” diye sorar |
| Yönetici gözü her zaman kar/zarar çizgisindedir. | Lider gözü ufukları tarar.           |
| Yönetici taklit eder.                            | Lider meydana getirir.               |

|                                       |  |
|---------------------------------------|--|
| Yönetici statükoyu kabullenir.        | Lider ona meydan okur.                 |
| Yönetici klasik iyi askerdir.         | Lider ise başına buyruk kişidir        |
| Yönetici işleri doğru yapar.          | Lider doğru işi yapar.                 |
| Yöneticiler dört köşe şapkalar giyer. | Liderler geniş kenarlı şapkalar giyer. |

Liderlik ve yöneticilik, yapısal farklılıklar gösterse de birbirlerinden farklı ama birbirlerini bütünleyen düşünce ve eylemleri içermektedir. Günümüz örgütlerinde başarılı olmak isteyen yöneticilerinde bu bütünlüğü göz ardı etmemeleri gerekmektedir. Dünyada yaşanan ve yaşanması beklenen değişimler o kadar hızlı ve kapsamlı gerçekleşmektedir ki örgütün varlığını sürdürülebilmesi için benimsenmesi gereken yönetim anlayışı; yaratıcılık, yönlendiricilik, etkileycilik, motivasyon, kendini yenileyebilme gibi liderlik süreçlerine sahip dinamik bir yapılanmadan geçmektedir. Bu yapılanmada bahsedilen olgu lider ve yönetici kavramını bütünleştiren lider yönetici kavramıdır (Erçetin, 2000: 13).

Lider yöneticilik, öğrenebilen, bilimsel ve sanatsal bir yönü olan bir meslektir. Lider yöneticilikte, bireysel akıl yerine ortak akıl; birey yerine ekip; emir yerine koçluk; yöneticilik yerine liderlik; sonuç odaklılık yerine süreç odaklılık; çok çalışmak yerine akıllı çalışmak önemlidir. Lider yöneticilik, vizyon yaratabilen ve yaşatabilen; arzulanan gerçeğin ve hedefin fotoğrafını çekebilene; bu hedef ve amaç tablosunun görünürlüğünü sağlayabilene; söz konusu görüntüyü erişilebilir ve uygulanabilir kılan kimsedir (Özer, 2008: 5). Washington District of Columbia'da liderlik çalışma programını yöneten Birleşmiş Milletler Sağlık, Eğitim ve Refah Bölümü Sekreteri John W.Gardner "lider yöneticiler"i "basmakalıp yöneticiler"den ayıran beş özelliği şu şekilde sıralamıştır (Maxwell, 2004: 5):

- Lider yöneticiler, günlük krizlerin arkasını fark edebilen, uzun vadeli düşünebilen insanlardır.
- Lider yöneticilerin kuruluşları hakkında ilgi alanları, yönettikleri bölümle sınırlı kalmaz; kuruluşun her bir departmanının bir diğerini nasıl etkilediğini bilmek ister ve sürekli olarak kendi etki alanlarının ötesine geçerler.
- Lider yöneticiler vizyon, değerler ve motivasyon üzerinde güçlü vurgular yaparlar.
- Lider yöneticiler tartışmalı zor durumlara karşı koyabilecek güçlü, politik becerilere sahiptirler.
- Lider yöneticiler "durum bu" fikrini kabul etmezler.

Lider yönetici için; organizasyondaki insanın statüsü, rütbesi, kadrosu, unvanı, görevi, yetkisi ne olursa olsun öncelikle onun insan olması, başlı başına önemli bir öge olmalıdır.

Ayrıca personelin, mal veya hizmet alan vatandaşın yaşam kalitesi, tatmini ve memnuniyetinin yanında işyerinde çalışanların sağlığı, huzuru, mutluluğu ve yaşamlarının anlamı da lider yönetici için önemli bir unsur olmalıdır (Peker, 1995: 66).

### **2.5.3. Temel Liderlik Özellikleri**

İnsan, içinde karmaşık bir psiko-sosyal yapı barındırır. İnsanı yönetebilmek ve yönlendirebilmek bir hayli zordur. Çünkü insanı anlamak ve ilişkilerini düzenleyebilmek için üstün beceriler gerekir. Bu nedenle lider neyi isteyip, neyi istemediğinin farkında olan ve belirlenen hedefler doğrultusunda ekibini yönlendirebilmeyi iyi bilmelidir. Lider sistematik olarak belli tecrübelerle sahip, hızlı, güçlü ve etkili kararlar alabilen, gerçekçi sorunlar üzerinde doğru teşhisler koyabilen, alternatif çözümler üretebilen, çözümün kurallarını, şartlarını ve sınırlarını ayrıntılı düşünebilen, izlenmesi gereken politika ve süreçleri belirleyebilen bir yeteneğe sahip olmalıdır (Geçikli, 2012: 23). Bunun yanında yeni bir organizasyonel yapı oluşturabilen, bu yapıya yön verebilen, bu yapının birliğini ve kişiliğini etkileyebilen, bu yapıyı devam ettirebilen, organizasyonu başarıya götürebilen, gerektiğinde sınırların dışına da çıkabilen biri olmalıdır (Bursalıoğlu, 2011: 205).

Bu tanımlamalardan yola çıkarak organizasyonlarda başarının sağlanabilmesi için etkili bir liderde bulunması gereken başlıca özellikleri şu şekilde sıralamak mümkündür (Ertürk, 2000: 154-157):

- Etkili bir lider; kendini tanımalı ve sürekli geliştirmelidir.
- Etkili bir lider; astlarını tanımalı ve gelişmelerine yardımcı olmalıdır.
- Etkili bir lider; ehil olmalıdır.
- Etkili bir lider; yaptığı işte sorumluluk almalıdır.
- Etkili bir lider; her zaman, rasyonel ve uygulanabilir kararlar vermelidir.
- Etkili bir lider; astlarının beklentilerini belirleyip, gereken önemi vermelidir.
- Etkili bir lider; astlarına karşı her konuda bilgisi ve düşünceleri ile örnek olmalıdır.
- Etkili bir lider; örgüt içinde iletişimi sağlayıp, sürekli açık bulundurarak, yatay ve dikey bilgi akışı sağlamalıdır.
- Etkili bir lider; gerektiğinde astlarına yetki vererek, onlara sorumluluk duygusu kazandırmalıdır.
- Etkili bir lider; astlarının yeteneğine uygun görev bölümü ve iş analizi yapmalıdır.
- Etkili bir lider; ekip ruhunu, iş birliğini, gurur duygusunu geliştirmelidir.

- Etkili bir lider; sahip olduğu kaynakları bilmeli ve bunları uygun şekilde kullanmalıdır.
- Etkili bir lider; her zaman başarı ile morali birlikte düşünmelidir.
- Etkili bir lider; grubu etkileme ve motivasyon yöntemlerini seçmeli ve kullanmalıdır.
- Etkili bir lider; grup üyelerine her konuda rehber olmalı, gerektiğinde danışmanlık yapmalıdır. Grup üyelerinin verimini arttırabilmek için eğitimlikte yapmalıdır.
- Etkili bir lider; amaçlanan hedeften sapmamalıdır.
- Etkili bir lider; astlarına gerekli saygıyı göstermeli, onları dinlemeli ve onlara güvenmelidir.
- Etkili bir lider; zamanı iyi planlamalı, değerlendirmeli ve zamanında karar verip harekete geçebilmelidir.
- Etkili bir lider; cesaretle karar alıp uygulamalı ve bunun sonucunu üstlenmelidir.
- Etkili bir lider; uygulama sürecinde olabilecek sürpriz gelişmeleri zamanında tespit edip, durum muhakemesi yaparak gerekli müdahalelerde bulunmalıdır.

#### **2.5.4. Liderlik Biçimleri**

Liderler, örgütler ve bunların aralarındaki ilişkilerini incelerken, liderlerin yönettikleri topluma göre kullanacakları, liderlik modellerini görmek uygun olacaktır. Bir liderin güç kullanma yöntemi de bir tür liderlik biçimini oluşturur. Her güç kullanım biçiminin (otokratik, demokratik ve katılımcı ile tam serbesti tanıyan) kendine özgü faydaları ve sınırlamaları vardır. Bir lider belli bir zaman süresince her üç liderlik biçimini de kullanır. Ancak bunlardan biri olağan güç kullanma yolu olarak üstünlük eğilimi gösterir. Gerçek hayatta yöneticilerin kendi yöntemlerinde uyguladıklarının dışında binlerce güç kullanım yöntemi vardır. Güç kullanımı, tam güçten sıfır güç kullanımına kadar uzanan bir süreç üzerinde bulunur. Etkili yöneticiler genellikle bu süreç içerisinde bir ölçüye kadar liderlik biçimi esnekliği gösterirler. Lider izleyicilerini güdüleme yöntemine göre, olumlu veya olumsuz lider olarak nitelendirilebilir. Lider güç kullanım yöntemlerine göre de üç yöntemden birine daha çok eğilimli olabilir. Otokratik, demokratik ve katılımcı veya tam serbesti tanıyan. Yönelim yöntemi açısından ise lider insana veya yapı ve göreve ise yönelik olabilecektir (Sadullah, 1997: 106).

##### **2.5.4.1. Demokratik Liderler**

Demokratik-katılımcı tarzdaki liderler, yönetim yetkisini izleyicilerle paylaşma eğilimini taşırlar. Bu nedenle amaçların, plan ve politikaların belirlenmesinde, iş bölümünün yapılmasında ve iş emirlerinin meydana getirilmesinde lider daima astlarına onlardan aldığı

fikir ve düşünceler doğrultusunda liderlik davranışı belirlemeye önem gösterir (Eren, 2000: 437).

Demokratik yöneticiler astları üzerinde baskı kurmadan faaliyetlerin yürütülmesini tercih eden kişilerdir. Astların katılımlarını sağlayarak kararları almayı tercih ederler. Demokratik yöneticiler güçlerini hem yetkilerinden hem de astlarından alırlar. Bu tür yöneticiler otoriter yöneticilerin tersine yüksek iş tatmini, düşük iş gücü devri ve düşük devamsızlık yaratırlar. Görev yaptıkları örgütleri başarıya ulaştırırlar. Bunun sebebi her şeyden önce astlarına iyi muamele göstermelerindedir (Güney, 1997: 213).

Demokratik-katılımcı liderlik tipi, astların karar alma gücünü, üst yöneticilerle önemli derecede paylaşabildikleri bir süreçtir. Bu kuram, hedef saptama, sorun çözümü ile ilgili kararlara doğrudan katılma, danışma komitelerinde bulunma, çeşitli kurullarda temsil edilme gibi durumları kapsasa da, uygulamada karşılaşılan en yaygın şekli, çalışanların bireysel işleriyle ilgili sorunlara ve kararlara katılmasıdır (Güngör, 1995: 955).

Demokratik-katılımcı liderler için grubun fikirleri her zaman önemlidir. Her türlü tekliflere açıktırlar. Karar alınması için gerekli bilgi, grup içerisinde rahatça yayılabilecek, bunun yanı sıra kararlara katılma ast-üst ilişkilerinden dolayı ortaya çıkan iletişim engellerini de ortadan kaldıracaktır.

Bu tür liderler, çalıştıkları örgüt ve buldukları çevreyi her zaman göz önünde tutarlar. Eleştiriye açıktırlar. Sorun ve kararları açıkça tartışmaya açarlar. İnsan ilişkileri bu tip liderler için önemlidir. Çalışanları her zaman desteklerler ve kararların alınmasında katılımı her zaman isterler. Bu katılımının diğer bir amacı da yönetim gücünün astlarla paylaşılmasıdır (Stoner ve Freeman, 1992: 417).

Demokratik-katılımcı liderler, çalışanların kararlara katılımını sağlayarak örgütte yapmak istediği değişikliklere karşı dirençleri ortadan kaldırmaya çalışır. Bu sayede örgütte denetim ve gözetim faaliyetlerinde rahatlamayı sağlamak hedeflenmektedir. Çünkü çalışanlar, o örgüt içindeki otoritenin bir parçası durumundadır. Bunların en önemlisi ise, alınan kararların niteliğidir. Artık herkes tarafından kabul edilmektedir ki, grup olarak alınan kararlar kişisel olarak alınan kararlardan daha isabetlidir.

Yapılan araştırmalar, demokratik-katılımcı liderlerin yönetimindeki çalışanların, diğer yöntemdeki liderlerin çalışanlarına göre daha fazla doyuma ulaştıklarını göstermektedir. Çünkü düşüncelerine değer verildiğinin hissedilen katılımcılar veya takipçiler liderliğin güç boyutunun bir parçası olduğunun farkına varırlar. Bu durum onların yönetim anlayışında söz sahibi olduğunu vurgular ve işi benimsemelerini sağlar. Bu tür liderliğin olduğu örgütlerde,

personel devir oranı ve şikâyet oranı düşüktür. Bu araştırmalarda, astların tercih ettiği yönetim anlayışının katılımcı yöntem olduğu açıkça belirtilmektedir.

Demokratik-katılımcı liderlik davranışının yararlarından biri, izleyicilerinde lider kadar örgütü etkileyen koşullarla ilgilenip amaç, karar, plan, politikalarla ilgili öneriler bulmaya çalışmalarında görülür. İkinci yararı ise, fikir, düşünce, inanç ve arzularına değer verilen iş görenlerin veya izleyicilerin iş görme arzusu ve güdülerinin olumlu bir biçimde etkilenmesi ve bundan psikolojik tatmin duymalarına ilişkindir (Eren, 2000: 439).

Demokratik-katılımcı liderlik davranışının en büyük sakıncası zaman kayıplarına neden olmasıdır. Diğer bir sakıncası da izleyiciler grubunun kalabalık olduğu durumlarda hem masrafların artması ve hem de bir takım yeniliklerin olması nedeniyle kararların etkinliğini kaybetmesi, hatta bazen grubun karar alamaz duruma gelmesidir (Eren, 2000: 439).

#### **2.5.4.2. Otokratik Liderler**

Otokratik liderler esas itibariyle izleyicileri yönetim dışında tutarlar ve gücü kendilerinde merkezileştirirler. Bu liderler, kendilerine söyleneni yapan çalışanları için tüm iş ortamını yapılandırır, tüm yetki ve sorumluluğu kendi üzerlerinde toplarlar (Eren, 2000: 437).

Karar verme, düşünme üstlerin görevidir. Üstün düşündüklerini ve kararlarını uygulamak da astın görevidir. Otokratik türdeki liderler Mc Gregor'un kuramındaki düşüncelere sahip kişiler olarak tanımlanabilir. Bunlara göre astlar emirlere direnen, zorlanmayınca çalışmayan, örgütü düşünmeyen, gerekirse kendi yararı için örgütü zarara sokan, kendi çıkarlarını düşünen, sorumluluktan kaçan kişiler olarak algılanır (Güney, 1997: 212).

Otokratik lider, herhangi bir konuda itiraz kabul etmediği gibi, tartışma yanlısı da değildir. Bu tür bir lider kendi başına düşünür ve karar verir. Bu tür bir liderin astlarının üstlendiği rol ise söylenenleri itiraz etmeden yapmanın ötesine geçmemektedir. “Neyin yapılmasının veya yapılmamasının en iyi olacağını sadece lider bilir” varsayımı, otokratik liderliğin temel düşüncesidir. Otoriter lider bir gerçekliği astlarına öğretmeye, anlatmaya ya da dayatmaya çalışır. Otokratik liderlerin genellikle kullandıkları güç kaynakları ödül, ceza, yasal ve zorlayıcı güçlerdir. Bu tür liderler sürekli işe yönelik davranışlar da bulunurlar. Onlar için en önemli konu örgütün verimliliğidir. Örneğin; bir lider astlarına verimlilik artana kadar izinlerin verilmeyeceğini açıklayarak başarılı sonuçlar alacağına inanabilir. Fakat kesin olarak, düşmanca tepkiler, verimlilikte düşüşler ortaya çıkacaktır.

Otokratik liderlerin olduğu gruplarda üyelerin daha saldırgan, lidere daha fazla bağımlı ve yapılacak işten çok kendileri ile meşgul oldukları yapılan araştırmalarda ortaya çıkmıştır.

Bu ortamda çalışanlar, lider ortamı terk ettiğinde, çalışmalarını liderin olduğu durumlara göre daha az olmuştur (Arkonaç, 1993: 52).

Otokratik liderlik genellikle olumsuz olabilir, çünkü çalışanlar olaylardan habersiz, güvensiz liderin yetkisine karşı korku içindedirler. Ancak bu durumda lider gücünü gruba ödül dağıtmak için kullanabileceğinden liderlik olumlu da olabilir.

İnsanlar ana-baba, öğretmenler ve hükümet bürokratları gibi çok sayıda otoritenin bulunduğu kültürel bir ortam içinde olgunlaştıklarından, bazı çalışanlarda otokratik liderlik bekleme vardır. Yöneticiler bazen beğenilme ve otorite arasındaki uygulamalarda bir çıkmaza düşerler. Böyle zamanlarda otoritelerini bir kenara bırakıp “iyi çocuk” rolünü oynarlar. Bu tip uygulamalarla daha demokratik görünürler. Eğer yönetici, astlarının onun bu durum ve otorite eksikliğinden yararlandığını düşünürse, büyük aksilikler çıkarabilir (Arkonaç, 1993: 58).

Yüksek verimlilik otoriter yöneticilerin yönetim anlayışını oluşturmaktadır. Bu tip yöneticiler otoriter davrandıkları sürece kendilerini rahat, mutlu ve güçlü hissederler. Yetki devrine sürekli karşı çıkarlar. Otoriter liderlerin çalışanlara diğer bir etkisi de yaratıcılığın ortadan kaldırılmasına neden olmalarıdır (Bumin, 1990: 16). Çünkü bu tarz liderlere göre, astlar sıkı bir biçimde izlenmeli ve denetlenmelidir.

Aşırı düzeyde dogmatizm ve otorite ile alt düzeyde özsaygıya sahip olan tarafların çatışma içinde olmamaları için nedenler azdır (Bumin, 1990: 18). Anlaşmazlık içinde olan ve yapıları esnek olmayan liderlerin (otoriter liderler), bu yapıları nedeniyle çatışmaları da örgütlerin hedefleri doğrultusunda çözümlenmeleri beklenemez. Otoriter liderler örgütün yapısını belirlerler. Onlar için her şeyden önce görev gelecektir. Genelde talimat veren bir davranış gösterirler. Karar verme yönetme erki liderlerde toplandıkça, örgüt bir araç olma niteliğini kaybetmekte ve değer aşılmalı bir kurum durumuna gelmektedir (Tosun, 1992: 20).

Otokratik lider davranışının yararlarından ilki; bürokratik ve otokratik toplumlarda yetişmiş ve eğitim görmüş izleyicilerin beklentilerine uygun olmasıdır. İkinci yararı ise; otokratik liderlerin kendilerini tam yetkili oldukları zaman daha etkili ve rahat hissetmeleridir. Üçüncü yararı da; lideri daha fazla işi ile ilgilenmeye, daha etkin ve hızlı karar vermeye götürmesidir. Otokratik liderliğin en önemli sakıncası, liderin aşırı derecede bencil davranması ve izleyicilerin inanç ve duygularını hiç dikkate almadığı durumlarda görülür. Diğer bir sakınca ise, grup içinde liderden başka kimsenin amaç, plan, program ve iş görme yöntemleri üzerine söz sahibi olmaması nedeni ile yaratıcılığın azalmasıdır (Eren, 2000: 438).

### 2.5.4.3. Serbest Liderler

Bu tür liderler ise, yönetim yetkisine en az ihtiyaç duyan, izleyicileri kendi hallerine bırakan ve her izleyicinin kendisine verilen kaynaklar dâhilinde amaç, plan ve programlarını yapmalarına imkân tanıyan davranış gösterirler. Diğer bir deyişle, tam serbesti tanıyan liderler, yetkiye sahip çıkmamakta ve yetki kullanma haklarını tamamıyla astlarına bırakmaktadırlar (Eren, 2000: 437).

Astlarının kendi planlarını ve çalışma programlarını mevcut imkanlar dahilinde yapmalarına fırsat tanır. Ancak astları kendilerine işle ilgili bir şey sorduğunda görüşlerini belirtirler. Ceza ve ödül sistemini pek işletmezler. Kısaca bu yöneticiler için “etliye ve sütlüye karışmazlar” denilebilir. Örgütün başarısı bu tip yöneticilerden çok yetenekli astlara bağlıdır. Bu tür liderlerin bulunduğu örgütlerde kararları grup (astlar) alır, liderler uygular. Liderler grubun çalışmalarına katılmazlar. Gruptaki otorite ve güç kaynakları tamamen astlardadır. Liderler kesinlikle grubu yönlendiremez, ancak astlar grubu ve lideri yönlendirirler (Türkmen, 1996: 63). Kullandıkları yetkileri neredeyse tamamen astlarına devretmişlerdir.

Lippit ve White’ın yaptıkları araştırmalarda, tam serbesti tanıyan liderlerin olduğu gruplarda bu liderler oldukça sevilmeyle birlikte, üyeler iş yapmak yerine kendi istedikleri gibi davranmaktadırlar. Tam serbesti tanıyan liderlerin olduğu gruplarda, lider ortamı terk ettiğinde üretkenliğin arttığı görülmüştür (Arkonaç, 1993: 52). Tam serbesti tanıyan liderler, grubun faaliyetlerine kesinlikle karışmayan, kendini grup üyelerinden biri olarak gören, grup üyelerine emir vermeyen bir liderdir. Güç ve yetki tamamen grup üyelerindedir. Kararları grup verir, lider uygulamaya koyar (Türkmen, 1996: 79).

Tam serbesti liderler, izleyenlerini demokratik liderliğin de ötesinde serbestlik tanıyan liderlerdir. Bu tür liderler, Bradfort ve Lippitt tarafından, astlarını etkilememeye çalışan, denetleme ve yönetim işlevlerini aksatan kişiler olarak tarif edilmişlerdir. Bunlar sürekli olarak evrakla uğraşırlar ve astlarından uzakta dururlar, onlara kapasitelerinin üzerinde sorumluluk verirler. Bunun yanı sıra, çalışanlara ulaşmaları için açıkça anlaşılabilir hedefler verilmez ve yine bu tip yöneticiler ne kendileri karar verirler, ne de gruba karar vermeleri için yardım ederler (Bass, 1990: 393). Bu tip liderlik yönteminde çalışanlar açısından herkes istediğini yapmakta özgürdür.

Tam serbesti tanıyan liderlerin ekip çalışmasını öne çıkardıkları görülmekle beraber, liderler ekip çalışmasına ağırlık vermeye başladığında aslında liderliğe daha fazla gereksinim duyacaklardır (Bass, 1990: 399). Çoğumuz lideri durumunda bulunduğumuz ekiplerin, kendi kendilerini yönetir hale gelmelerini isteriz. Bununla beraber, bu ekipler her zaman aşamayacakları engellerle karşılaşacaklardır. Ekiplerin aldıkları kararların liderin aldığı



kararların yerini tutması her zaman doğru olamayacaktır. Özellikle üst kademe kararlar sorumluluğu yaşayan lider tarafından alınması daha doğru olacaktır. Bilhassa tam serbesti tanıyan liderler, lideri bulunduğu ekiplerin kararlarına uyarlarsa, kendilerini buldukları kademeye getiren liderlik özelliklerini feda etmiş olacaklardır.

Tam serbesti tanıyan liderlik davranışının faydası, grup üyelerinin veya izleyicilerin amaç, plan ve politikalarını kendilerinin belirleyip icra ile ilgili kararları kendilerinin alıp uygulamaları suretiyle, her üyenin bireysel eğilim ve yaratıcılığını harekete geçirmesinde görülür. Lider ancak kendisine herhangi bir konuda fikri sorulduğunda görüşünü bildirir, ama bu görüş izleyicilerin faaliyetlerini bağlayıcı nitelikte değildir. Mesleki uzmanlık hallerinde ve bilim adamlarının çalışmalarında, işletmelerin araştırma geliştirme departmanlarında çalışan yüksek uzmanlığa, tecrübe ve bilgiye sahip olan elemanların yaratıcı ve yenilikçi fikirlerini geliştirmelerinde ve bu sorumluluklarını yerine getirmekten kaçmama eğiliminde olanlarda bu şekil bir liderlik türü uygulanabilir. Diğer taraftan kültür düzeyi düşük, iyi iş bölümüne sahip olmayan ve sorumluluk duygusundan yoksun gruplarda bu tarz bir liderlik biçiminin yürüyemeyeceği kesindir (Eren, 2000: 439).

Tam serbesti tanıyan liderlik davranışının sakıncaları ise ilki grup içinde kargaşanın doğması ve herkesin dilediği amaçlara doğru ve hatta birbirlerine zıt amaçlara doğru yönelmelerine yol açmasıdır. İkincisi, bireysel başarıların dışında grup başarılarının önemli ölçüde azalmasıdır. Üçüncü sakınca ise, tembel olan ve iş görmekten kaçma yollarını arayan kimselerin kargaşa ve anarşiyi arttırmaları, örgütsel kaynakları kendileri için kullanmaları ve grubu bölme ve parçalamaya çalışma çabalarının çoğalmasıdır (Eren, 2000: 440).

### **2.5.5. Liderlik Kuramları**

Tarihi süreç içerisinde liderlik ve yönetim anlayışına karşı farklı bakış açıları gelişmiştir. Zaman içerisinde yeni kuramlar ortaya atılmıştır. Bu kuramlar üç başlık altında toplanabilir: Özellik kuramları, davranışsal kuramlar, durumsallık kuramları.

#### **2.5.5.1. Özellikler Kuramı**

Özellik kuramlarında başarılı ve başarısız liderler özellikleri açısından karşılaştırılmıştır. Bu karşılaştırmalar sonunda etkili liderlerin özellikleri ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Liderliğin herhangi bir okulu yoktur. Bu sözde olduğu gibi liderin, doğuştan gelmesi gelen bazı özelliklere ve yeteneklere sahip olduğu ve eğitimle lider olunamayacağı vurgulanmaktadır. Özellik kuramına göre: "İnsanlar lider olarak doğarlar, sonradan lider olmazlar." Bazı insanlar doğuştan sahip oldukları üstün yetenekleri sayesinde diğerlerinden ayrılırlar. Bu kuram dâhilinde üç tür etkili liderlik özelliği bulunmuştur. Bunlar; kişisel özellikler, yetenek ve sosyal becerilerdir (Şimşek, 1999: 177).

Araştırma sonuçlarına göre, liderlerde olması gereken özellikleri şu şekilde sıralayabiliriz (Başaran, 1992: 57):

- Daha zeki olmalıdır.
- Çevresindeki insanlarla iyi iletişim ve işbirliği kurabilmelidir.
- Verilen görevlerde daha yeterli olmalıdır.
- Amaçlara daha çok ilgi duymalı, daha çok güdülemelidir.
- İzleyenlerin gücünü daha iyi değerlendirerek, yerli yerinde kullanabilmelidir.

Çok sayıda araştırmacı etkili liderlik davranışları ile lider özellikleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Buna göre lider etkililiğini belirlemenin güç olduğu anlaşılmıştır. Hangi lider özelliklerinin hangi grupta etkili olduğu konusunda fikir birliğine ulaşılamamıştır. Bu durum liderliğin topluma göre değişen bir sanat olduğunu da ortaya koymaktadır.

Özellik kuramıyla ilgili yapılan araştırmaların ortaya koyduğu çeşitli sınırlılıklar ve bu kuramın etkili lider davranışını açıklamadaki yetersizliği, araştırmacıları liderlik konusunda başka boyutları araştırmaya sevk etmiştir. Özellik kuramının iş görenlerin ihtiyaçlarını göz ardı etmesi, çeşitli özelliklerin önemini açıklığa kavuşturmaması ve durumsal faktörleri dikkate almaması, önemli sınırlılıklarını oluşturur. 1940'ların sonundan 1960'ların ortasına kadar olan dönemdeki liderlik araştırmaları, liderlerin tercih ettikleri davranış biçimleri üzerinde yoğunlaşmıştır (Çelik, 2012: 9). Fakat son yıllarda tekrar liderlik özelliklerine olan ilgi artmaya başlamıştır. Dönüşümcü ve vizyoner liderlik gibi yeni geliştirilen kuramlar, özellik kuramıyla da yakından ilgilidir (Çelik, 2012: 9).

#### **2.5.5.2. Davranışsal Kuramlar**

Zamanla özellik kuramlarının liderliği açıklamada yetersiz kaldığı anlaşılmıştır. Bunun üzerine liderlerin davranışları analiz edilerek liderlik tekrar açıklanmaya çalışılmıştır. Liderlerin davranışları karşısında grup üyelerinin tepkileri de dikkate alınmıştır. Özellik kuramına göre liderlik doğuştan gelen bir yetenek olarak görülürken; davranışsal kuramda ise kişilerin lider olarak eğitilebilecekleri anlayışı hâkimdir.

Davranışçı kuramcılar, lider davranışını analiz ederken grubun yapı ve işlevini de araştırmışlardır. Davranışçı kuramcılara göre etkili lider bireysel ya da grupsal hedeflere ulaşırken iki yol takip eder:

- Görev yönelimli liderlik davranışı sergileyerek iş görenleri daha kaliteli iş yapmaya yöneltir.
- Grup üyelerine destek olarak iş görenlerin bireysel hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olur. (Çelik, 2012: 11).

Davranışçı kuramlar, liderlerin davranışlarını analiz ederek, lider davranışlarının boyutlarını saptamaya çalışmıştır. Bu çalışmalar neticesinde iki önemli boyut geliştirilmiştir. Bunlar görev odaklı ve ilişki odaklı liderlik davranışlarıdır. Davranışsal kuramla alakalı Ohio State Üniversitesi ve Michigan Üniversitesi çalışmaları önemlidir.

#### **2.5.5.2.1. Ohio State Üniversitesi Araştırmaları**

Ohio Liderlik Araştırmaları, liderlerde görülen belli davranış şekillerinin ortaya çıkarılmasını hedefler. 1945'te başlayan araştırmalar sonunda 1800'e yakın lider davranış biçimi ortaya çıkarılmıştır. İstatistiki analizlerle bu sayı 150'ye indirilmiştir. Bu davranış biçimleri soru haline dönüştürülerek "Lider Davranışı Tanımlama Anketi (Leadership Behaviour Description Questionnaire-LBDQ)" oluşturulmuştur. Bu anketin orijinalini Hemphill ve Alvin Coons geliştirmiştir. LBDQ anketi daha sonra Halpin ve Winer yeniden düzenlemiştir (Hoy ve Miskel,1991).

Ohio üniversitesinin geliştirdiği LBDQ anketi (Leader Behavior Description Questionnaire) yoluyla lider davranışının görev yönelimli ve ilişki yönelimli boyutları ölçülmeye çalışılmıştır. Halpin, Ohio State Üniversitesinde LBDQ konusunda yapılan çalışmalardan ortaya çıkan sonuçları şöyle özetlemiştir (Hoy ve Miskel,1991; aktaran Çelik,2012: 12–13):

- Liderlik Davranışını Betimleme Anketi (LBDQ) tarafından görev ve ilişki yönelimli olmak üzere liderin iki farklı davranış boyutu saptanmıştır
- Etkili lider davranışı, görev ve ilişki yönelimli davranışa büyük önem vererek, yüksek performans sağlayan lider davranışı olarak belirlenmiştir.
- Lider ile izleyenler arasında lider davranışını etkililik açısından değerlendirmede bir karşıtlık vardır. Liderler daha çok görev yönelimli liderlik davranışını vurgularken, izleyenler ise ilişki yönelimli liderlik davranışını vurgulamaktadır.
- Hem görev hem de ilişki yönelimli davranışın yüksek olduğu gruplarda uyum ve yakın dostluk gibi grup özellikleri yanı sıra; kurallarda açıklık ve grup üyelerinin tutumlarında değişiklik görülmektedir.
- Liderin gösterdiği davranışlarla, izleyenlerin liderin yaptığı davranışlara ilişkin betimlemesi arasında düşük bir ilişki vardır.
- Farklı liderlik biçimlerini güçlendiren farklı örgütsel yapılar vardır.

Görev yönelimli liderlik davranışı, örgütsel amaçları gerçekleştirmekle ilgilidir. Çalışanların performans standartlarını devam ettirmeye ve tek biçim kurallara uymaya değer verirler. Örgütlenme, görev analizi yapma, iletişim kanallarını kurma, iş görenler arasındaki

ilişkileri saptama ve performans değerlendirme gibi davranışlar görev yönelimli liderlik davranışlarıdır.

İlişki yönelimli liderlik davranışı; çalışanlara saygı, güven ve samimiyeti yansıtır. Lider kişileri dikkate alır, onların problemlerini çözmeye ve onlara arkadaşça yaklaşılmaya gayret eder. İlişki yönelimli liderlikte, lider ile izleyenler arasında psikolojik bir yakınlık vardır (Lunenburg ve Ornstein, 1991; aktaran: Çelik,2012: 12).

Etkili liderlik, görev ve ilişki yönelimli davranışa önem vererek gerçekleştirilir. Liderler daha çok görev yönelimli davranışları savunurken; çalışanlar ilişki yönelimli davranışları savunmaktadırlar. Hem görev hem de ilişki yönelimli davranışın görüldüğü iş yerlerinde ise uyum, kurallarda açıklık, söz söyleme hakkı, demokratik bir ortamın oluşması kaçınılmazdır. Bütün bunlar aslında çalışma verimliliğini arttıran öğelerdir.

#### **2.5.5.2.2. Michigan Üniversitesi Araştırmaları**

Michigan Üniversitesi Ohio Üniversitesi ile eş zamanda liderin davranışsal özelliklerini araştırmaya yönelmiştir.

Michigan Üniversitesi'nde Rensis Likert'in yönetiminde yapılan çalışmalar Davranışsal Liderlik Kuramının gelişmesini sağlamıştır. Bu çalışmaların amacı, grup üyelerinin tatminine ve grubun verimliliğine katkıda bulunan unsurları belirlemek olmuştur (Koçel, 2003: 401).

Yapılan araştırma neticesinde iki liderlik davranışına ulaşılmıştır. Bunlar: İş görene yönelik liderlik davranışı ve üretime yönelik liderlik davranışdır. İş görene yönelik davranış; insanlar arası ilişkilere önem veren, astların ihtiyaçlarına kişisel ilgi gösteren ve üyeler arasındaki farklılıkları kabul eden bir anlayıştır. Üretime yönelik anlayış ise grup üyelerini amaçların gerçekleştirilmesinde bir araç olarak görür ve işin teknik ya da görev yönüne odaklanır (Çelik, 2012: 13).

Araştırmalar sonucu iş görene yönelik liderlerin, daha yüksek verimlilik ve iş tatmini sağladığı görülmüştür.

#### **2.5.5.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Gözeneği Modeli**

Robert Blake ve Jane Mouton tarafından yöneticilerin davranışlarını açıklamak ve değiştirmekte kullanılan Yönetim Tarzı Matriksi (ManagerialGrid) büyük ölçüde örgüt geliştirme (Organization Development-OD) ile ilgili eğitim programlarında kullanılmıştır. Bu model, liderlerin davranışlarını sergilerken önem verdikleri faktörleri iki grupta toplamıştır: Bunlar üretime yönelik olma ve kişilerarası ilişkilere yönelik olma boyutlarıdır. Ayrıca her

boyutta bu faktörlerle ilgili dereceler oluşturulmuştur. Bu dereceler dokuz bölümden oluşmaktadır (Koçel, 2003: 402).

Blake ve Mouton'un yönetim gözeneği kuramına göre seksen bir çeşit liderlik biçimi ortaya çıkmakla birlikte bu liderlik şekillerini beş grupta toplayabiliriz (Owens,1987; aktaran: Çelik,2012: 14–15):

- Zayıf liderlik: lider izleyenleri kendi haline bırakmıştır. Bu liderlik biçimi 1,1'lik liderlik şekli olarak da görülür. Zayıf liderlikte iş gören ve üretime yönelik en düşük düzeyde bir ilgi vardır.
- Otorite ve itaat: 9,1'lik liderlik biçimidir. Lider maksimum düzeyde görevle ilgilenir; bunun için güç, yetki ve denetimden yararlanır.
- Şehir kulübü liderliği: lider iş görene en üst düzeyde önem verirken, üretime en alt düzeyde önem vermektedir. Bu liderlik biçimi 1,9'luk liderlik biçimi olarak ifade edilir.
- Denge sağlayıcı liderlik: Lider mevcut yapıyı koruma ve sürdürmeye çalışır. 5,5'lik liderlik biçimi olarak tanımlanan bu liderlik biçiminde hem üretime hem de iş görene orta düzeyde bir ilgi vardır
- Grup liderliği: 9,9'luk liderlik biçimi olarak tanımlanan bu liderlik biçiminde, hem üretime hem de iş görene en yüksek düzeyde ilgi gösterilir. Katılma ve özdeşleşmenin yüksek olduğu bu liderlik biçiminde lider, grup üyeleri ile güçlü bir işbirliği yapmaktadır. Yönetim gözeneği kuramına göre en etkili liderlik biçimi 9,9'luk liderlik biçimi olarak görülmektedir.

Blake ve Mouton'un kuramı da dâhil davranışsal kuramlar liderliği değerlendirirken çevre ve ortam faktörünü göz ardı etmişlerdir. Liderlik değerlendirmelerinin her ortam için uygun olabileceğini düşünmüşlerdir. Sonraki yıllarda ise ortaya çıkan durumsallık kuramları her ortamda geçerli olabilecek bir liderlik biçiminin olmadığını ortaya koymuştur.

### **2.5.5.3. Durumsallık Kuramı**

Yapılan araştırmalar sonucunda zamanla liderlikte başarının sadece liderlik özelliklerine ve liderin davranış biçimlerine bağlı olmadığı görüldü. Yönetilecek ortamın, çevrenin durumu da göz önüne alınmalıydı. İçinde bulunulan durum da liderlik tarzını belirler. Durumsallık kuramları, ortamın getirdiği koşullara uygun davranılırsa, liderliğin etkin olacağını söyler. Yani durum, liderlik davranışını belirler.

Durumsallık kuramını savunan çalışmalar arasında öne çıkanlar aşağıda yer almaktadır.

### **2.5.5.3.1. Yol Amaç Kuramı**

Robert House ve Martin Evans tarafından yol-amaç kuramı geliştirilmiştir. Bu kuram liderliğin görev ve ilişki davranışını benimser; fakat üçüncü bir boyut daha ekler. Bu üçüncü boyut liderin izleyenleri hedefe motive etmesidir. Lider izleyenleri nasıl etkiler, iş ile ilgili amaçları nasıl algılar ve algılatır, amaca erişme yolları nelerdir? bu kuram, bu soruları cevaplandırmaya çalışır.

Yol-amaç kuramına göre, izleyenlerin güdülenmesi, liderin amaca güdülenmesinden daha önemlidir. Bir liderin davranışının güdüleyicilik etkisi, izleyenlerin görev amaçları ile kişisel amaçlarına bağlıdır. (Başaran, 1992: 73).

Yol-amaç kuramı lider davranışı üzerine odaklanır. House ve Mitchell'in kuramında dört temel liderlik davranışı belirlenmiştir (Hoy ve Miskel,1991; aktaran: Çelik,2012: 17):

- Emredici (yönlendirici) davranış: Bu liderlik davranışı izleyicilerin kural ve mevzuata ilişkin sorularını, beklentilerini, özel eğilimlerini açıklar.
- Başarı yönelimli liderlik: hedefler önündeki engelleri ortadan kaldırma, mükemmelliği vurgulama, performans geliştirme, iş görenlere güven verme ve onların yüksek standartları kazanmalarını sağlama olarak ifade edilebilir.
- Destekleyici liderlik: Bu liderlik davranışı, samimi bir çalışma ortamı meydana getirme ve iş görenlerle ileri düzeyde ilgilenme davranışlarını kapsamaktadır.
- Katılımcı liderlik: Lider karar vermeden önce izleyenlerin görüşlerini almakta ve onları karar verme sürecine dahil etmektedir.

### **2.5.5.3.2. Fred Fiedler'in Durumsallık Kuramı**

Fred Fiedler tarafından geliştirilen bu modelin ana fikri; liderlik tarzını, başarı için en uygun durum ile eşleştirmektir. Liderlik tipleri ve organizasyonel durumun muhakemesiyle en uygun eşleşme bulunabilir.

Fiedler'in durumsallık kuramına yönelik yapılan araştırmalarda şu sonuçlara varılmıştır (Başaran,1992: 77):

- İzleyenlerle ilişkisi iyi olan lider, görev yapısını izleyenleri karara katarak belirlediğinde ve konumu da güçlü olduğunda en yüksek verimliliğe ulaşmaktadır.
- Görev yapısını açıkça belirleyen ve güçlü bir lider, izleyenlerle ilişkisi kötü olsa dahi, yüksek verim sağlamaktadır.
- Etkililiği en düşük olan lider, görev yapısını belirlemede, konum gücünü kullanmada ve izleyenlerle ilişki kurmada zayıf olan liderdir.

- Bir grubun etkililiği kritik durumlarda liderin elverişli liderlik biçimi göstermesine bağlıdır.
- Herhangi bir grup üyesi, uygun ortam oluştuğunda liderlik davranışını gösterebilmektedir.
- Her ortamda geçerli olan evrensel ve en iyi bir liderlik biçimi yoktur.

#### **2.5.5.3.3. Vroom ve Yetton'un Normatif Durumsallık Kuramı**

1973 yılında Victor Vroom ve Yetton tarafından oluşturulan bu model, liderin karar verme süreci üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bu yüzden “karar ağacı modeli” olarak da ifade edilir (Vecchio, 1991: 319).

Vroom ve Yetton liderin astlarını karar verme sürecine katma durumuna göre liderlik davranış biçimlerini geliştirmiştir. Bu liderlik kuramı her duruma uyan bir tek liderlik biçimi olmadığını savunmaktadır. Bununla birlikte otokratik liderlikten demokratik liderliğe doğru geniş bir çerçeve içinde liderlik davranışları vardır. Vroom ve Yetton'un kuramında iki durumsallık değişkeni bulunmaktadır: Bunlardan birincisi kararın kabulü ve kalitesidir. İkincisi ise liderlik biçimidir. (Hellriegel ve diğ., 1986; aktaran: Çelik, 2012: 25).

#### **2.5.5.3.4. Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Kuramı**

Paul Hersey ve Kenneth Blanchard tarafından “Liderlik Çalışmaları Merkezi (Center For Leadership Studies)’nde geliştirilmiştir. Kuram üç boyutlu bir kavram üzerine oturtulmuştur, ilişki yönelimli davranışla görev yönelimli davranışa, bireylerin olgunluk düzeyi boyutu eklenmiştir. Grubun olgunluk düzeyi düşük olduğu zaman görev yönelimli davranışa ağırlık verilir. Grubun olgunluk düzeyi yükseldikçe ilişki yönelimli davranış da gelişir. Olgunluk, yüksek seviyelere ulaştığında lider, astların görüş ve fikirlerine önem vermeye başlar, onları da karar verme sürecine dâhil eder.

Durumsal liderlik kuramını açıklayan iki anahtar davranış bulunmaktadır: Bunlardan biri görev yönelimli öteki ise ilişki yönelimli liderlik davranışlarıdır. Bu kuramda görev yönelimli ve ilişki yönelimli liderlik davranışına grubun olgunluk seviyesi de eklenmiştir. Hersey ve Blanchard'ın ortaya attığı olgunluk derecelerine ilişkin, dört ayrı liderlik türü ortaya çıkmaktadır (Tabak, 2001: 17):

- **Otokratik Liderlik:** Bu yüksek görev yönelimli ve düşük ilişki yönelimli liderlik stilinde, izleyicilerin olgunluk dereceleri düşük olduğundan, lider onlara neyi, nasıl yapacakları konusunda talimatlar verir.

- **Empoze Edici Liderlik:** İzleyicilerin istekli oldukları fakat yeterli bilgi ve deneyime sahip olmadıkları durumda lider, izleyicileri yönlendirici ve destekleyici bir yöntem benimsemektedir.
- **Katılımcı Liderlik:** İzleyicilerin olgunluk düzeyinin normalin üzerinde olduğu durumlarda etkili olan bu liderlik stilinde, izleyiciler gerekli bilgi ve tecrübelerle sahiptirler ancak kendilerinden yeteri kadar emin olmayabilirler. Bu durumda lider, iyi bir iletişim kurarak, izleyicilerin görüş ve önerilerini de almak suretiyle yönetime katılmalarını sağlar.
- **Delegeci Liderlik:** İzleyicilerin olgunluk düzeyinin yüksek olduğu durumlarda, lider izleyicilerine güvenmektedir. Bu nedenle de bazı yetkilerini izleyicilerine devreder.

#### 2.5.5.3.5. Reddin'in 3 Boyutlu Liderlik Kuramı

Reddin, liderlik anlayışının görev ve ilişki boyutuna bir üçüncü boyut olarak etkililik boyutunu eklemiştir. Lider davranışının duruma uygunluğunu etkili, uygun olmayan lider davranışını ise etkisiz liderlik olarak belirlemiştir. Bu kuramda lider özellikleri ve davranışları ile durumsal faktörler birlikte analiz edilmeye çalışılmıştır. Bu açıdan bakıldığı zaman Reddin'in kuramı, hem özellik kuramları hem davranışsal kuramlar hem de durumsallık kuramlarıyla bir bütünlük oluşturmakta, söz konusu üç liderlik kuramının karışımı olarak görülmektedir (Çelik, 2012: 33–35).

Etkili ve etkisiz liderlik biçimleri eşit bir dağılım göstermiş; dördü etkili, dördü etkisiz liderlik biçimi belirlenmiştir. Reddin'in etkili liderlik biçimleri aşağıdaki gibidir (Lunenburg ve Ornstein,1991; Owens, 1987; Aydın,1994; aktaran: Çelik, 2012: 33-34):

- **Geliştirici:** Bu liderlik biçiminde lider maksimum düzeyde ilişkiyle ve minimum düzeyde görevle ilgilenir. Geliştirici lider izleyenlere güven verir.
- **Yönetici:** Hem görev hem de ilişkiye yüksek düzeyde önem veren bir liderlik biçimidir. Yönetici lider, çok iyi bir güdüleyici, yüksek standartlar belirleyen, bireysel farklılıkları kabul eden ve grup yönetiminden yararlanan kişidir.
- **Bürokrat:** Bu liderlik biçimini benimseyen kişi, hem göreve hem de ilişkiye çok az ilgi gösterir. Bürokrat tipi lider, esas olarak kurallara önem verir. Kuralları kullanarak durumu kontrol etmek ve sürdürmek ister.
- **İyi niyetli otokrat:** Bu liderler göreve yüksek düzeyde ve ilişkiye düşük düzeyde önem verirler. Bu biçimi kullanan lider ne istediğini bilir ve çalışma arkadaşlarını küstürmeyecek davranışlar sergiler.

Etkisiz liderlik biçimleri ise şunlardır:



- Misyoner: Uygun olmayan bir durumda göreve çok fazla, ilişkiye ise çok az önem veren bir liderlik biçimidir. Bu liderler kendi kendine uyumu önemli bir değer olarak kabul etmektedir.
- Uzlaştırıcı: Bu liderlik biçiminde görev ya da ilişkiden sadece birine önem verilmesi gereken bir durumda, her ikisine de çok fazla önem verilir. Uzlaştırıcı lider, kötü bir karar vericidir ve baskılardan etkilenir.
- Otokrat: Bu liderler uygun olmayan durumlarda göreve çok fazla, işgörene ise çok az ilgi gösterir. Otokrat lider başkalarına güvenmez, sadece mevcut olan işe önem verir.
- İlgisiz: Lider uygun olmayan durumlarda düşük görev ve düşük ilişki yönelimli davranışlar gösterir. Bu liderler pasif ve ilgisiz biri olarak görülür.

### **2.5.6. Liderin Güç Kaynakları**

Lider grup üyelerinin dikkatlerini üzerinde toplayabilmek için bir takım güçlere sahip olmalıdır. Bu güçler sayesinde iş görenlerin enerjilerini belli yönlere çevirebilir. Liderin beş farklı etki ya da güç kaynağı bulunmaktadır (Lunenburg ve Ornstein, 1991; Arnold ve Feldman, 1986; aktaran: Çelik, 2012: 4-6):

#### **2.5.6.1. Yasal Güç**

Liderin hiyerarşik yapı içindeki konumu ya da rolüne dayalı olarak sahip olduğu yetkiye dayalı güçtür. Liderin astları üzerindeki yetkisine bağlı ve astlar tarafından kabul edilen bir güçtür. Yasal güç, iş görenler arasında sürekli olarak iş doyumсуuzluğu ve çatışma oluşturmaktadır. Verimliliği olumsuz yönde etkileyebilir ve en düşük düzeyde itaat oluşturabilir.

#### **2.5.6.2. Ödül Gücü**

Liderler iş görenlerin istediği ödülü kontrol ederler, kime ne kadar ödül verileceğine karar verirler. Ücret yükseltme, değerlendirme ve övgü gibi güçleri kapsayabilir. Ödül gücü, kısa bir süre için iş gören performansını etkileyebilir. Ödül gücünü uzun süre kullanmanın sakıncaları vardır. İş görenler arasındaki duygusal ilinkileri ve iş doyumunu olumsuz yönde etkileyebilir.

#### **2.5.6.3. Zorlayıcı Güç**

Ödül gücünün karşıtı olan bir güçtür. Zorlayıcı güç, liderin direktiflerine karşı astların itaatsizlik göstermesi durumunda, astları kontrol etme veya onları cezalandırma gücünü yansıtmaktadır. Örneğin zorlayıcı güçler, rütbe indirme, ücret artışını engelleme, davranışları cezalandırma, kötü sicil notu verme, kıdem veya kademe indirme gibi güçleri içermektedir.

Zorlayıcı güç, iş görenler için geçici bir itaat oluşturabilir. Zorlayıcı gücün olumsuzlukları hayal kırıklığı, endişe, intikam alma ve yabancılaşma biçiminde ortaya çıkabilir.

#### **2.5.6.4. Uzmanlık Gücü**

Grubun ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik olarak liderin sahip olduğu özel yetenek ve bilgilerdir. Lider analiz etme, uygulama ve kontrol etme yeteneğine sahip olan kişidir. Uzmanlık gücü, güvene dayalı iklimle yakından ilişkilidir. Uzmanlık gücünü kullanan lider, izleyenler arasında davranışsal bir bütünlük oluşturur ve izleyenlerde güdülenmeyi içselleştirir.

#### **2.5.6.5. Karizmatik Güç**

Liderin izleyenler üzerinde sahip olduğu güçlü etkiye dayanır. Karizmaya dayalı güç, liderin izleyenler üzerindeki çekiciliğini ve saygısını yansıtır. Karizmatik gücü kullanan lider, izleyenler üzerinde coşkusal ve tartışmasız bir güven, bağlılık ve özdeşim oluşturabilir.

## İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Kutadgu Bilig ile ilgili yapılan literatür taramasında birçok tez, makale, kitap, yazı ve çalışmalara ulaşılmıştır. Söz konusu çalışmalarda Kutadgu Bilig; yönetim, idare, eğitim, devlet felsefesi, beden dili, siyaset, hâkimiyet, hukuk ve edebiyat gibi birçok farklı alan dikkate alınarak incelenmiştir.

Kutadgu Bilig üzerine önemli çalışmalar 1930'lardan sonra yapılmaya başlanmıştır.

**Reşit Rahmeti Arat** bu eser üzerine çalışan en önemli isimdir. Arat'ın ilk çalışmaları, Atatürk devrinde çok önemli bir yayın olan ve Fuat Köprülü'nün çıkarttığı "Ülkü" adlı dergide yayımlanmıştır.

1947 yılında Arat, Kutadgu Bilig Üzerindeki çalışmalarının en önemli meyvesini verir: Kutadgu Bilig'in üç nüshasını da karşılaştırır. Bu üç nüsha içerisinde en doğru biçimini ortaya koyar. Metni yeniden kurup, sayfa altlarında nüshalardaki farklılıkları gösterir.

1959'da Arat, Türk Tarih Kurumu aracılığıyla Kutadgu Bilig'in II-Tercüme'sini yayımlar. 1979'da Arat'ın ölümünden sonra uzun çalışmalarının son meyvesi olan *Kutadgu Bilig III*-indeks yayımlanır.

Arat'ın dışındaki diğer çalışmalar ise: 1942'de **Abdulkadir İnan** Herat nüshasının tıpkıbasımını yüz sayfalık bir girişle yayınlamıştır.

1947'de **Sadri Maksudi Arsal** "Türk Tarihi ve Hukuk" adlı eserinde Kutadgu Bilig'i hukuk tarihi açısından incelemiştir.

1959'da **Mecdut Mansuroğlu** Fundamenta'da Türkçe adı Karahanlıca olan eserde, Karahanlı Türkçe'sinin gramerini yayınlamıştır. Bu eser Karahanlı dönemi gramerinin özeti niteliğindedir.

**Agop Dilaçar** (1972) "Kutadgu Bilig İncelemesi" adlı eseri Kutadgu Bilig'i çeşitli yönleriyle araştırır ve Yusuf Has Hacib'i diğer filozoflar ile karşılaştırır.

**İbrahim Kafesoğlu** (1980) "Kutadgu Bilig ve Kültür Tarihimizdeki Yeri" adlı eseri yayımlar.

1981'de **Reşat Genç**, Karahanlı Devlet Teşkilatı adlı eserinde, Kutadgu Bilig'e dayanarak Karahanlı döneminin devlet anlayışını ve teşkilat yapısını ortaya koyar.

**Kemal Beslen** (1985) “Kutadgu Bilig’de Eğitim” adlı çalışmada, daha çok Kutadgu Bilig’in İslami yönünü eğitimsel açıdan değerlendirmiştir ve farklı başlıklar halinde beyitleri tasnif etmiştir eğitim çerçevesinde.

**Levent Çağırın** (1995) “Kutadgu Bilig’de Eğitim ve Öğretim” adlı çalışmasıyla bu eseri eğitim ve öğretim açısından belirli başlık ve davranışlar altında ele almıştır.

**Balcı** (1999) çalışmasında “Destanlardan Kutadgu Bilig’e Türk Devlet Geleneği” adlı eseriyle Devlet geleneğini tarihi açıdan incelemiştir.

**Yılmaz** (2001) ise” Kutadgu Bilig’de ve Öncesinde Devlet Düşüncesi” adlı çalışmasında devlet düşüncesi yönetsel bir bağlamda ele alınmıştır.

1984’te **Ahmet Bican Ercilasun** tarafından “Kutadgu Bilig Grameri-Fiil” adlı eser yayımlanmıştır

**Dilek Özçelik** (2004) “Sosyal Bilgilerde Siyasetnamelerin Yeri ve Önemi” adlı Çalışmasında; Kutadgu Bilig ve Siyerü’l Mülük Adlı iki siyasetname örneğini karşılaştırmalı olarak ele almış ve eğitim odaklı olarak değerlendirmiş ve bu iki önemli eser ve yazarları hakkında bilgiler vermiştir.

**Yavuz Altunöz** (2005) çalışmasında “Yusuf Has Hacib’in Kutadgu Bilig’i ve Nizamü’l-Mülk’ün Siyasetnamesi ışığında Türk Hâkimiyet Anlayışı “konusunu ele almış ve bu iki eseri tarihsel açıdan karşılaştırmalı olarak değerlendirmiştir.

Bunlar dışında Kutadgu Bilig ile ilgili olarak kaleme alınan kitap ve makaleler de önemli bir yer teşkil etmektedir. Bunların önemli bir kısmı kaynakçada verilmiştir.

1954 yılında **Carl Brockelmann** Türkçe İsmi “Doğu Türkçesinin Grameri “olan eserde Karahanlı döneminden başlayarak 19. Asra kadar Doğu Türkçelerinin gramerini yayımlar.

1983’te **Robert Dankoff** Kutadgu Bilig’i Amerika’da wisdom of royal (Kraliyet Şerefine Bilgisi) adıyla İngilizceye çevirir.

## BÖLÜM III

### YÖNTEM

#### 3.1. Araştırmanın Modeli

Bu çalışmada araştırma modeli olarak nitel araştırma yöntemlerinden döküman analiz tekniği kullanılacaktır. Döküman analiz tekniği, araştırılması hedeflenen olgu veya olgular hakkında bilgi içeren yazılı materyallerin incelenmesini kapsamaktadır. Nitel araştırmada doğrudan gözlem ve görüşmenin olanaklı olmadığı durumlarda veya araştırmanın geçerliliğini artırmak amacıyla, görüşme ve gözlem yöntemlerinin yanı sıra, çalışılan araştırma problemiyle ilişkili yazılı ve görsel materyal ve malzemelerde araştırmaya dâhil edilebilir. Bu demektir ki, döküman incelemesi veya analizi tek başına bir araştırma yöntemi olabildiği gibi, diğer nitel yöntemlerin kullanıldığı durumlarda ek bilgi kaynağı olarak da kullanılabilir.

#### 3.2. Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evreni Kutadgu Bilig'dir. Kutadgu Bilig: Yusuf Has Hacib tarafından 1069- 1070 yılları arasında yazılmıştır. Eser mesnevi tarzında yazılmış ve 6645 beyitten oluşmaktadır. Eserin bugüne kadar ulaşmış bulunan üç nüshası vardır. Bunlar Herat, Mısır ve Fergana nüshalarıdır. Kutadgu Bilig'de dört ana kahraman vardır. Bunlar: Kün Togdı (Hükümdar), Ay Toldı (vezir), Ögdülmüş (akıl), Ogdurmuş (akıbet)'dir. Kün Togdı adaleti, Ay Toldı bahtı ve mutluluğu, Ögdülmüş akılı, Ogdurmuş ise akıbeti temsil etmektedir. Eserin konusu, Devletin nasıl olacağı ve toplumun nasıl yönetileceğidir.

Bu araştırmanın örneklemini ise Kutadgu Bilig'deki liderlik eğitimi ile ilgili beyitler oluşturmaktadır. Bu beyitlerin sayısı ise 200-250 arasında olacağı varsayılmıştır.

#### 3.3. Verilerin Toplanması

Bu araştırmada kaynak kitap olarak Kutadgu Bilig (Arat, 2005), bu kitabın liderlik ve eğitim işlevleri, liderliğe ilişkin bilgiler ilgili literatürün taranması ile elde edilen, kuram ve çalışmaların toplanması, beyitlerin analiz edilmesiyle toplanacak bilgiler kaynaklık edecektir.

### **3.4. Verilerin analizi**

Bu araştırma kapsamında kaynak taraması yapılarak elde edilen teorik bilgi ve kavramlar açıklanacaktır. Alan yazın taraması sonucu elde edilen bilgiler ve belgeler objektif şekilde taranıp değerlendirilecektir.

## BÖLÜM IV

### BULGULAR VE YORUM

Araştırmanın bu bölümde alt problemlere ilişkin Kutadgu Bilig’de yer alan beyitler doğrudan alınarak problem durumu açısından yorumlanmıştır.

#### **1-Kutadgu Bilig’in liderlik anlayışı, günümüz liderlik anlayışı açısından nasıl değerlendirilmektedir ?**

Bu araştırma kapsamında günümüz liderlik anlayışlarının özellikleri göz önünde bulundurulduğunda Kutadgu Bilig’de yer alan liderlik anlayışı ile ortak yönler bulunmaktadır. Bu ortak yanlar aşağıda anlatılmıştır.

##### **Liderin (Beyin) Akıllı ve Bilgili Olması**

Eski Türk hükümdarı, hem bütün devlet teşkilatının başı, hem de toplumun lideri durumundaydı. O yalnızca, içinde yaşadığı zamandan değil aynı zamanda devletin ve toplumun geleceğinden de sorumluydu. Dolayısıyla onun görevi son derece ağırdı. Bu ağır görevi de ancak; iyi yetişmiş, kabiliyetli, akıllı, bilgili ve tecrübeli olan kimseler üstlenebilirdi. Bu nedenle de Türk hükümdarının bazı yüksek vasıflara sahip olması gerekiyordu. Aynı şekilde günümüzde de liderlerin sahip olması gereken özellikler yukarıda sayılanlarla paralellik göstermektedir. Bu özellikleri açıklayan şu beyitler günümüz liderlik anlayışının akıllı olma ve bilgili olma tarafını yansıtmaktadır.

1951- Bey bilgili ve akıllı olması, cömert ve yumuşak huyluda olması gerek.

1964- Bilgili, akıllı, halka muamelesi iyi, cömert, gözü tok ve gönlü zengin olmalı

217- Dünyayı elde tutmak için kişide anlayış gerekir; halka hâkim olmak içinse hem akıl hem de yürek gerekir.

218- Dünyayı elinde tutan, onu anlayışla tuttu; halka hükmeden, bu işi bilgiyle yaptı.

224- Dünyayı elde tutmak için insanın anlayışlı olması ve halkı itaat altına almak içine bilgili bulunması gerekir.

252- Dünya beylerinden hangisi bilgili olmuşsa, iyi töre koyanlar ve iyilik de ileri gelenler onlar olmuştur.

820- Akıllı kişi, buna benzer bir söz söylemiştir, kim akıllının sözünü tutarsa işi yoluna girer.

1846- Yürü, hayvan olma, akıllı ol ve bilgi öğren; bilgiyle söyle sözün güvenilir olsun.

1951- Bey bilgili ve akıllı olması, cömert ve yumuşak huyluda olması gerek.

Kutadgu Bilig’de, liderin (hükümdarın) sahip olması gereken özellikler arasında en çok üzerinde durulan hususların başında yukarıdaki beyitlerde görüldüğü üzere “akıllı ve bilgili olmak” gelmektedir. Hatta “lider (bey)” ile “bilgi” arasındaki bağı göstermek için; “Bey adı bilig sözü ile ilgilidir, bilig’in lâmı giderse bey adı kalır,” denilmektedir.

Günümüz liderlik anlayışı ile Kutadgu Bilig’teki yönetim anlayışı değerlendirildiğinde toplulukların bilgi ve akıl ile bir arada tutulması gerektiği anlayışı ortaya çıkmaktadır. Nitekim eserdeki şu beyitlere özellikle günümüz liderlerinin sahip olması gereklidir: “Dünyayı elde tutmak için insanın anlayışlı olması ve halkı itaat altına almak için de, bilgisi bulunması elzemdir.”, “Dünyaya hâkim olmak ve onu idare etmek için pek çok fazilet; akıl ve bilgi lazımdır.”, Bey halkı bilgi ile elinde tutar; bilgisi olmazsa akli işe yaramaz.”, “Bey bilgili, akıllı ve zeki olmalıdır; beyliğin hastalığına ancak bunlar ile çare bulunabilir.” Bu beyitlerden de anlaşılacağı üzere lider topluluğa hâkim olmak istiyorsa, onu iyi bir şekilde yönetmek istiyorsa mutlaka akıllı ve bilgili olması gerekmektedir. Bilgili olmak için ise sürekli kendini yenilemesi ve işi ile ilgili son ve yeni gelişmeleri takip ederek idaresindekileri bilgilendirmelidir. Eğer lider ne kadar bilgili olursa idaresindekilerde o nispette bilgili sahibi olur.

### **Liderin (Beyin) Adaletli Olması**

İlk Türk devletlerinde adaletin karşılığı olarak töre vardı. Türk devletlerinin bekâsının ilk şartı da töreydi, Türk hükümdarlarının en önemli görevi, Türk töresi ve adaletine uygun davranmaktı. Türklerde adalet anlayışı her zaman temel prensip olmuştur. Bunu: “adaletle zulüm bir yerde durmaz” ve “Adalet olmayınca bir yerde, insan düşer o yerde her derde,” gibi atasözlerimiz net bir şekilde ortaya koymaktadır. Diğer taraftan Mustafa Kemal Atatürk’ün “Adalet mülkün temelidir” sözünü kendisine şiar edinmesi, onun adil bir lider olduğunu ve devlet düzeninin adaletle bağlı olduğunu bize göstermektedir.

Kutadgu Bilig’de “kanun”, bizzat hükümdar tarafından temsil edilmektedir. Eserde, en üst yönetici olan hükümdarın aynı zamanda kanunu temsil ettiği ve yönetim için kanun, birincil değer olduğu bilinmektedir. Eserde geçen; “hükümdara hizmet etmek”, “hükümdara kul olmak” gibi söylemler de aslında kanuna bağlılık ve hizmet olarak değerlendirilebilir. Yusuf Has Hâcib’e göre de yöneticiler; halkın baskı altında tutulacağı bir devlet düzeni yaratmamalı ve âdil olmalıdırlar (Doğan, 2002). Bununla ilgili şu beyitleri dikkat çekmektedir:

3266- Bey halk karşı iyi ve adil olursa, onun faydası bütün halka dokunur ve halk mutluluğa kavuşur.



546- Kim halka hâkim olursa onun doğası yumuşak, tavır ve hareketleri adilane olmalıdır.

1435- Eğer devamlı ve ebetli beylik istiyorsan, adaletten ayrılma ve halk üzerinde zulmü kaldır.

1451- Adaletle iş gör buna gayret et asla zulmetme, Tanrıya kulluk et ve onun kapısına yüz sür.

2033- Ey hâkim, memlekette uzun süre hüküm sürmek istersen, kanunu doğru yürütmeli ve halkı korumalısın.

5288- Ey Bey, gücün yettiğince kanunu uygula ve halkın hakkını vermeye çalış.

Yukarıdaki beyitlerde de anlatıldığı gibi liderler idaresi altındakilere zulmetmemelidir. Liderler herkesin hakkını eşit bir şekilde ve adilane bir anlayışla vermelilerdir. Günümüz devlet yöneticileri açısından değerlendirildiğinde, kanunlar çerçevesinde olmalıdır. Örneğin, bir okul müdürü başarılı bir öğretmene maaş ödüllendirmesi veremez; çünkü kanunda yeri yoktur. Yöneticinin kanunların kendilerine verdikleri yetki sınırları içerisinde yetkilerini adil bir şekilde kullanmalıdırlar. Aksi takdirde bulunduğu ortamda kaos çıkar bu da başarısızlığa, verim düşüklüğüne neden olur.

### **Liderin (Beyin) Güvenilir Olması**

Kutadgu Bilig’de liderin güvenilir olması gerektiğine ilişkin beyitler dürüstlük üzerinden verilmiştir. Aşağıda Kutadgu Bilig’de güvenilirlik ve güvenilirliği etkileyen dürüstlük, doğruluk ile ilgili birçok beyit yer almaktadır. Bunlara aşağıda yer verilmiştir.

5285- Sen her vakit doğrulukla hüküm ver; beylik kanunla ayakta durur.

819- Bu beyliğin temeli doğruluktur, Beyler doğru olursa dünya huzura kavuşur.

821- Beyliğin temeli doğruluk üstüne kurulmuştur, doğruluğun yolu beyliğin esasıdır.

822- Bey doğru olur ve ülkeye böyle hükmederse, bütün dileklerine kavuşur.

1282- Tavır ve hareketin doğru olsun doğru yoldan sapma, alçakgönüllü ol büyük söz söyleme

1293- Büyüklük ve halka baş olmayı dilersen, doğru yoldan şaşma

2010- Beyin dili dürüst ve kalbi doğru olmalı ki, halka faydalı olsun güneşi doğsun.

2012- Beyin gönlü dili ve doğası düzgün olmazsa, mutluluk o memleket de dolaşmaz kaçar

2110- Beyler tavır ve hareketlerini temiz ve doğru tutmalıdır; halk yolunu ve gidişini beyin yoluna uydurur.

2244- Beyin sözü ve gönlü iyi olursa, onun hizmetindekiler de doğruluk yolunu tutar.

5079- Bey sözü dürüst olmalı ve bundan caymamalı; sözünden dönene erkek denilmez.

5170- Doğru ol ve doğruluk üzere hüküm sür; beylik ancak böyle uzun süre payidar olabilir.

5172- Bu beyliğin temelini sağlamlaştırmak istersen, hükmederken daima doğruluk yolunu tutmalısın.

5223- Sen halkın seçkinisin, hareketin de seçkin olsun; düşüncen ve sözün dürüst ve doğru olsun.

2114- Beyi iyi ve gidişi doğruysa, kulu da daha iyi yürüyecektir.

### **Liderin (Beyin) Anlayışlı ve Hoşgörülü Olması**

Lider izleyenleriyle kuracağı iletişimde başarılı olabilmesi için anlayışlı ve hoşgörülü olması gerekmektedir. Anlayış ve hoşgörü başarılı bir iletişim için önemli unsurlardan biridir. İzleyenler liderin anlayışına ve hoşgörüsüne inanırlarsa işler daha kolay gerçekleştirilir ve insanlar böyle bir durumda mutlu olurlar. Kutadgu Bilig’de, Hz. Adem’den beri en iyi düzenin anlayışlı liderler tarafından kurulduğuna değinilmiştir. Eserde insanların zaman zaman hata yapabileceğini ve bu hatalarında lider tarafından anlayışla karşılanması gerekliliğine vurgu yapılmıştır. Bu özelliğe sahip lider daha kolay iş yaptırabilir, halkın lidere, ülkeye olan bağlılığı artar ve ülkedeki huzur ortamı sağlanmış olur.

1951- Bey bilgili ve akıllı olması, cömert ve yumuşak huyluda olması gerek.

1957- Adının iyice çıkması ve boyanın tutması için, İyi tavır ve hareket ile binlerce erdem gerekir

217- Dünyayı elde tutmak için kişide anlayış gerekir; halka hâkim olmak içinse hem akıl hem de yürek gerekir.

218- Dünyayı elinde tutan, onu anlayışla tuttu; halka hükmeden, bu işi bilgiyle yaptı.

224- Dünyayı elde tutmak için insanın anlayışlı olması ve halkı itaat altına almak için bilgili bulunması gerekir.

252- Dünya beylerinden hangisi bilgili olmuşsa, iyi töre koyanlar ve iyilik de ileri gelenler onlar olmuştur.

325- İnsan sakin ve yumuşak doğmalı olmalıdır, güneş ve ay doğması için beye itidal gerekir

1951- Bey bilgili ve akıllı olması, cömert ve yumuşak huyluda olması gerek

1965- Her türlü iyiliğe el uzatmalı, haya sahibi yumuşak huylu ve doğası asil olmalı.

2169- Memleketini iyice koruyabilmesi için bey, asil, haya sahibi, yumuşak huylu, merhametli olmalı.

230- Eğer halkı idare edecek bir duruma gelirsen, işle ve sözle her zaman iyilik et.

253- Bugün de kimler iyilik de şöhret kazanmışsa, iyilerin başında ilk önce onlar gelir.

551- Ey devlet sahibi, ikbalinin devamını dilersen, onun devam süresince sende iyilik etmeye devam et

1964- Bilgili akıllı halka muamelesi iyi, cömert, gözü tok ve gönlü zengin olmalı

322- Ey akıllı, iyi yiğit öfkeyi kendinden uzaklaştır, ey bilgili bey yiğit, hiddetlenme ve iyi ve ad kazan.

1414- İşinde hiddetli olma öfkene hâkim ol, beyler hiddetli olursa mal ve saltanat bozulur.

1453- Heves ve öfke anında hiçbir iş yapma, her iki halde de dişini sık sabret.

(2000) Bey tok gözlü haya sahibi ve doğası yumuşak olmalı, sözünde ve hareketinde açık davranmalı.

Kutadgu Bilig’de liderin anlayışlı ve hoşgörülü olma özelliğine çok önem verilmiştir. Örneğin, beyitte lider anlayıştan ve hoşgörüden uzaksa o liderden umudun kesilmesi gerektiği biçiminde bir ifade kullanılmıştır. Lider, idaresindekilere anlayışlı ve hoşgörülü bir yönetim anlayışı sergilerse kişiler çalışmalarını daha istekli yaparlar. Bu da performansı arttıracığından elde edilecek verimin ve başarının artışına vesile olacaktır. Bu konuda örnek bir lider olarak Mustafa Kemal Atatürk’ün sözünü paylaşmak bu konunun daha iyi anlaşılmasını sağlayacak olup, liderin hoşgörülü ve mütevazî olması hususunda somut bir örnek teşkil edecektir. Mustafa Kemal, Milli Mücadele’nin zaferle sonuçlanmasından sonra, başarılarından dolayı çok defa kendisi ön plana çıkarılarak övülmüştür. Bunun üzerine; “Efendiler ilham ve kuvvet kaynağı milletin kendisidir. Milletın müşterek arzusu gerçek temayülüdür. Varlığımızı, istiklâlimizi kurtaran bütün teşebbüse ve hareketler milletin müşterek fikrinin, arzusunun, azminin yüksek tecellisinden başka bir şey değildir” sözleriyle başarının kaynağının millet olduğunu vurgulamıştır (Eraslan, 2014).

### **Liderin (Beyin) Cesaretli Olması**

Eserde arslan metaforu kullanılarak liderin cesaretli olma özelliği anlatılmıştır. Eğer lider cesaretli olursa onu takip edenler de cesaretli olur, lider korkak ve cesaretsiz olursa halk da korkak ve cesaretsiz olur. Bu durumda ülkenin iç ve dış tehditlere maruz kalma olasılığı artar. Cesaretli olma özelliği bir yönüyle bilgili olma özelliğiyle de bağlantılıdır. Bilgi güçtür sözünden yola çıkacak olursak bilgi lidere cesaret verir. Liderin cesaretli olmasıyla ilgili olarak Kutadgu Bilig’deki beyitlere baktığımızda; “Halk için beyin cesur ve kahraman olması iyidir” ve “Büyük işler ancak büyük meziyetlerle karşılanabilir” (KB, 1961). İfadesiyle Yusuf Has Hacib, liderin cesaretli olmasının problemlerin çözümünde ona kolaylık sağlayacağını vurgulamıştır. Ayrıca, büyük liderlerin büyük kararlar alıp, büyük işler başaracağını da ifade

etmiştir. Bu konuda Mustafa Kemal ve günümüz liderlerini kıyasladığımızda liderlerin cesaretli olmasının, millete kazandırdıklarını çok net görebiliriz. Mustafa Kemal Atatürk, 3 Kasım 1918 tarihinde müttefik devletler İstanbul'a girdiğinde; yaveri Salih Bozok'un gözyaşları içinde Mustafa Kemal'e dönerek Boğaza demirlemiş İngiliz zırhlılarını göstermesi üzerine Mustafa Kemal: "Geldikleri gibi giderler" sözüyle ülkenin bir gün yüce Türk milletinin gücüyle bağımsızlığına kavuşacağına dair inancını ve onları vatandan çıkarma cesaretini dile getirmiştir.

Türk hükümdarı, devletin merkezinde oturup sadece emirler veren bir insan değildi. O, her türlü mücadelede ilk sırada yer alıyor ve verdiği emri de ilk kendisi uyguluyordu. Çünkü Türk hükümdarı, verdiği her mücadelenin kendisine bağlı olduğunu biliyordu. Diğer yandan o, kendisinin göstereceği cesaret ve kahramanlığın, arkasından gelenleri de etkileyerek cesaretlendireceğini çok iyi biliyordu (Koca, 2002). Bu nedenle de Türk kağanında aranılan önemli vasıflardan birisi de cesaret ve kahramanlıktır. Bu önem Kutadgu Bilig'de şu beyitlerle ifade edilmiştir:

2043- Bey cesur, kahraman ve atılgan olmalı; Bey yüreğiyle düşmana karşı koyar

2044- Korkak askerin yürekli olması için, kumandanın kahraman ve yürekli olması gerekir.

2045- Yürekli kişi yüreksizlerin başına geçer ve herkes ondan yürek bulur.

2046- Halk için beyin cesur ve kahraman olması iyidir; büyük işleri ancak bu meziyetler ile karşılamak mümkündür.

Geçmişten günümüze tüm cesur liderler başarıya astlarını da cesaretlendirerek ulaşmışlardır. Çünkü bir lider ne kadar atılgan olursa idaresindekiler de bir o kadar atılgan olmaya çalışır. Çalışanların davranışı liderlerin aynasıdır. Girişken olan lider örgütüne yeni bir vizyon belirler ve çalışanları da o vizyon etrafında toplar.

### **Liderin (Beyin) İhtiyatlı ve Tedbirli Olması**

Yusuf Has Hâcib'e göre; Türk Devlet anlayışının hükümdarda aradığı özelliklerden birisi de hükümdarın devlet idaresinde ihtiyatlı ve tedbirli davranmasıdır. Liderin ihtiyatlı ve tedbirli olması özelliği liderin ileri görüşlülüğüyle ilişkilidir. İleri görüşlülük de liderin vizyonuyla doğrudan bağlantılıdır. İyi bir lider yapacağı işlerde tedbir alır, olası sonuçları planlar ve beklenmedik bir durum ortaya çıktığında yedek planı vardır. Lider göz önünde olduğundan düşmanları, istemeyenleri ve pusu kuracak kişilerin olması beklenen bir durumdur. İyi bir lider bu gibi durumlarda hazırlıklıdır, tedbir alır. Ülkedeki huzuru bozacak bir karışıklık çıkması durumunda lider aldığı tedbirleri devreye sokar ve ülkedeki karışıklığı

düzene kor. Bu bağlamda lider çok yönlü düşünen olaylara ve durumlara farklı perspektiften bakabilen kişidir.

1324- Toplantılarda bulunursan ihtiyatla söz söyle, başkalarının evinde gözüne dikkat et.

1437- Hükümdarların omuzlarına ağır yük yüklenmiştir, ey iyi huylu insan ihmalkâr olma tedbirli davran

1986- Takva sahibi, hataya düşmemek için titiz davranır; böyle titiz hareket eden beyler doğru iş görürler

1996- Acelecilik herkes için fenadır ve deruni bir korku neticesidir. Eğer bu beyde olursa, onun rengi kül rengi olur

2014- Bey çok ihtiyatlı ve çok da uyanık olmalı, Beyler ihmalkâr olursa bunun cezasını başkaları çeker

2015- Bir memleketin bağı ve kilidi iki şeyden ibarettir, biri ihtiyatlılık biri de kanun bunlar esastır

2016- Hangi Bey ihtiyatlıysa o memleketini korur, düşmana boyun eğdirir onu sımsıkı bağlar

2020- Ey ülke beyi, memleketin korunmasını istersen, memleketin her tarafında ihtiyat tedbirleri al.

2021- İhtiyatlılık beylerin ülkesini genişletir, ihmalkârlıkta, beyliğin temelini göz göre göre sarsar.

2027- Beyler ihmalkâr olursa işlerini başaramazlar; Bey iyice bilmeli ki, ihmalkârlık ederse beyliği devam edemez.

1278- Gönlünü ve dilini doğru tut tanrıya kulluk et, gafil olma yarınki işini şimdiden düzene koy.

İhtiyat ve tedbirlik bir liderin bir iş yaparken veya karar alırken dikkat etmesi gereken en önemli iki etkidir. Kutadgu Bilig'in beyitlerinde belirtildiği gibi başarı için tedbirli ve ihtiyatlı olmak gerekir. "Yarınki işini şimdiden düzene koy." Beyitinde olduğu gibi işler zamanında, geciktirilmeden ihtiyatlı bir şekilde yapılmalıdır. İhtiyatlı ve tedbiri dikkate alan bir yönetim anlayışı sergileyen lider beklenmedik olaylara karşı hazırlıklı olacağından, bu tür olaylardan en az zararlı veya zararsız olarak kurtulur.

### **Liderin (Beyin) Fedakâr, Merhametli ve Cömert Olması**

Türkler, tarih boyunca cömertliğe çok önem vermişler ve sadece hükümdarlarında değil tüm idarecilerinde görmek istemişlerdir. Yusuf Has Hâcib'de bu husus ile ilgili olarak su beyitlere yer vermiştir.

Cömert olması gereken Bey; aynı zamanda bu özelliğine paralel, dünya malına aldanmayarak halkın hayır duasını almalı ve aç gözlü de olmamalıdır.

Hükümdarın, devletini ve milletini koruyup yönetebilmesi için merhametli, anlayışlı, hoşgörülü ve iyi huylu da olması gerekir. Zira millet, çok sayıda fertleri olan bir aile gibidir. Bir aile büyüğünün çocuklarına göstermiş olduğu sevgi, şefkat ve hoşgörü ile hükümdarın halkına gösterdiği ilgi arasında çok fazla bir fark olmasa gerektir. Şayet varsa o hükümdarda mutlaka bir eksiklik var demektir<sup>381</sup>. Yusuf Has Hâcib'de bu konuya dikkat çekmiş ve su sözleri sarf etmiştir.

1951- Bey bilgili ve akıllı olması, cömert ve yumuşak huylu da olması gerek.

1964- Bilgili akıllı halka muamelesi iyi, cömert, gözü tok ve gönlü zengin olmalı

2049- Beye cömertlik ve alçakgönüllülük gerekir; alçakgönüllülük ile birlikte doğası da sakin olmalıdır

2050- Beyler cömert olursa, adları dünyaya yayılır; bunların adı ve şöhretleriyle dünya korunur.

2069- Sağ elinle kılıç vurup sallarken, sol elinle mal dağıt.

2073- Bey gönlünü alçak tutmalı, eli açık olmalı, Merhameti de bunlara uygun olmalı.

2124- Halka baş olan beye himmet gerekir; bu himmet ile birlikte mürüvvet de gerekir.

2125- Bey himmet ve mürüvvet ile şöhret bulursa, dileğine erişir ve av ayağına gelir.

2134- Halk kanun himayesinde sevinç içinde yaşamalı, parayı görerek hizmet edenlerin de yüzleri gülmeli.

2977- Beyler ihsanda bulunur ve iyi sözle takdir ederse, hizmetkâr da kendisini beyine takdir eder.

2983- Ey devletlü hükümdar, o nasıl bir bey olur; eğer kuldan fakir adını kaldırmazsa.

3028- Ey hükümdar, altın ve gümüş dağıt; hangi memleket istersen oraya hâkim olursun

3030- Beyler mal dağıtmalı ve çok asker tutmalı; ne zaman isterlerse düşman memleketini ele geçirirler.

3031- Hazine neye gerek, çok asker gerek; Beyin zenginliği gereksiz, halk tok olmalı.

3034- Dünya beylerinin eli açık olursa, onlar her iki dünyada başköşeye oturur.

3035- Bilgili kişi ne der; cimri bir bey memleketine hâkim olamaz.

3040- Memleketi cömertlikle korumalı; ey hükümdar, bey cömertlikle büyür.

5220- Cömert ol, halka mal dağıt ve yedir; Beyler cimri olursa, adı kötüye çıkar.

5358- Bey insanlara faydalı ve cömert olmalıdır, dünya halkına ondan tokluk gelmelidir.

5359- Ey hâkim hükümdar, güneş gibi parla; halk senin sayende bol yiyecek ve içecek bulsun.

Liderin yaptığı fedakârlıklar halk tarafından fark edilirse halkın lideri benimsemesi kolaylaşır. Fedakâr lider kendini düşünmez ülkenin ve halkın refahını ve huzurunu düşünür. Başka bir ifadeyle ülkenin ve halkın çıkarlarını kendi çıkarlarının üstünde tutar. Kutadgu Bilig de liderin gücünün cömertlikle çok yakın ilişkisinin olduğu ifade edilmiştir. Güçlü lider cömert liderdir. Eser de cömertliğin liderin etki alanını büyüteceğinden söz edilmektedir. Kutadgu Bilig’de cömert bir liderin ülkesine bolluk ve bereket getireceğinden bahsedilmiştir. Bu konuda en iyi örnek lider olarak Mustafa Kemal’in mirasının büyük bir kısmını vasiyeti üzerine devletin çeşitli kurumlarına bağışlamasıdır.

Yukarıda anlatılanlardan günümüz liderlerinin Kutadgu Bilig’de belirtilen özelliklere sahip olmaları gerektiği sonucu çıkmaktadır. Çünkü yapılan akademik çalışmalar Kutadgu Bilig’deki liderlik özelliklerini destekler mahiyettedir.

## **2- Kutadgu Bilig’in liderlik anlayışı günümüz liderlik biçimleri açısından nasıl değerlendirilmektedir?**

Bir liderin güç kullanma yöntemi de bir tür liderlik biçimidir. Her güç kullanım biçiminin kendine özgü faydaları ve sınırlamaları vardır. Bir lider belli bir zaman süresince demokratik, otokratik ve serbest liderlik biçimlerinden birini veya üçünü kullanabilir. Kutadgu Bilig’in beyitlerindeki liderliğe ait sözler incelendiğinde demokratik liderliğe ilişkin destekleyici beyitlerin olduğu görülmektedir.

Günümüzde demokratik-katılımcı tarzdaki liderler, yönetim yetkisini izleyicilerle paylaşma eğilimini taşırlar. Bu nedenle amaçların, plan ve politikaların belirlenmesinde, iş bölümünün yapılmasında ve iş emirlerinin meydana getirilmesinde lider daima astlarına onlardan aldığı fikir ve düşünceler doğrultusunda liderlik davranışı belirlemeye önem gösterir (Eren, 2000). Demokratik yöneticiler güçlerini hem yetkilerinden hem de astlarından alırlar. Bu tür yöneticiler otoriter yöneticilerin tersine yüksek iş tatmini, düşük iş gücü devri ve düşük devamsızlık yaratırlar. Görev yaptıkları örgütleri başarıya ulaştırırlar. Bunun sebebi her şeyden önce astlarına iyi muamele göstermelerindedir (Güney, 1997).

Yapılan araştırmalar, demokratik-katılımcı liderlerin yönetimindeki çalışanların, diğer yöntemdeki liderlerin çalışanlarına göre daha fazla doyuma ulaştıklarını göstermektedir. Çünkü düşüncelerine değer verildiğinin hisseden katılımcılar veya takipçiler liderliğin güç

boyutunun bir parçası olduğunun farkına varırlar. Bu durum onların yönetim anlayışında söz sahibi olduğunu vurgular ve işi benimsemelerini sağlar. Bu tür liderliğin olduğu örgütlerde, personel devir oranı ve şikâyet oranı düşüktür. Bu araştırmalarda, astların tercih ettiği yönetim anlayışının katılımcı yöntem olduğu açıkça belirtilmektedir.

Kutadgu Bilig, Türk tarihinde yönetim uygulamaları ile ilgili en önemli eserlerden biri olup, yüzyıllar boyunca süren ve belli bir birikimi olan Türk yönetim kültürünü ve böylesine köklü bir devlet teşkilatını şekillendiren bir eserdir. Kutadgu Bilig'in beyitleri incelendiğinde günümüzdeki demokratik liderlik anlayışını destekleyen sözler bulunduğu görülecektir. Beyitlere baktığımızda:

1951- Bey bilgili ve akıllı olması, cömert ve yumuşak huyluda olması gerek.

1957- Adının iyice çıkması ve boyanın tutması için, İyi tavır ve hareket ile binlerce erdem gerekir

1964- Bilgili akıllı halka muamelesi iyi, cömert, gözü tok ve gönlü zengin olmalı

217- Dünyayı elde tutmak için kişide anlayış gerekir; halka hâkim olmak içinse hem akıl hem de yürek gerekir.

218- Dünyayı elinde tutan, onu anlayışla tuttu; halka hükmeden, bu işi bilgiyle yaptı.

224- Dünyayı elde tutmak için insanın anlayışlı olması ve halkı itaat altına almak içine bilgili bulunması gerekir.

252- Dünya beylerinden hangisi bilgili olmuşsa, iyi töre koyanlar ve iyilik de ileri gelenler onlar olmuştur.

325- İnsan sakın ve yumuşak doğalı olmalıdır, güneş ve ay doğması için beye itidal gerekir

2000- Bey tok gözlü haya sahibi ve doğası yumuşak olmalı, sözünde ve hareketinde açık davranmalı.

1951- Bey bilgili ve akıllı olması, cömert ve yumuşak huyluda olması gerek

1965- Her türlü iyiliğe el uzatmalı, haya sahibi yumuşak huylu ve doğası asil olmalı.

2169- Memleketini iyice koruyabilmesi için bey, asil, haya sahibi, yumuşak huylu, merhametli olmalı.

230- Eğer halkı idare edecek bir duruma gelirsen, işle ve sözle her zaman iyilik et.

253- Bugün de kimler iyilik de şöhret kazanmışsa, iyilerin başında ilk önce onlar gelir.

551- Ey devlet sahibi, ikbalinin devamını dilersen, onun devam süresince sende iyilik etmeye devam et

1964- Bilgili akıllı halka muamelesi iyi, cömert, gözü tok ve gönlü zengin olmalı



Yukarıda Kutadgu Bilig’de yer alan yöneticinin bulunması gereken yumuşak huylu olma, anlayışlı olma, bilgili olma, liderlik yaptığı kişilere iyilikte bulunma gibi özelliklere değinilmiştir. Beyitlerde yer alan sözler günümüzdeki liderlik biçimlerinden demokratik liderliğin özelliklerini yansıtmaktadır. Yüzyıllar öncesinden günümüz liderlik anlayışlarının özellikleri anlatılmış ve yönetimde modern bir kültür o zamandan beri var olduğu anlaşılmıştır.

322- Ey akıllı, iyi yiğit öfkeyi kendinden uzaklaştır, ey bilgili bey yiğit, hiddetlenme ve iyi ve ad kazan.

1414- İşinde hiddetli olma öfkene hâkim ol, beyler hiddetli olursa mal ve saltanat bozular.

1453- Heves ve öfke anında hiçbir iş yapma, her iki halde de dişini sık sabret

İyi bir lider, liderliği süresince sınırlarına hâkim olması gereklidir. Eğer ki lider sınırlı bir yönetim sergilerse liderlik yaptığı grubun başarısı, motivasyonu ve işe olan hevesinde azalma olabilir. O yüzdendir ki, Kutadgu Bilig’de belirtildiği gibi liderin öfkeyi kendisinden uzaklaştırması ve toplum içerisinde sakin tavırlarıyla ün kazanması gereklidir.

820- Akıllı kişi, buna benzer bir söz söylemiştir, kim akıllının sözünü tutarsa işi yoluna girer.

1993- Hangi insanda akıl ve anlayış varsa, ona insan de ve ne kadar översen öv

Demokratik bir lider, astlarının sözlerine önem verir. İdaresinde bulunanlardan akıllı olan, çalışmalarında güvenilir olanların sözlerine itibar eder. Ayrıca demokratik liderin böyle bir yolu izlemesi Kutadgu Bilig’de belirtildiği gibi idaresindeki yerin işleyişinin pozitif olmasını sağlar. Ayrıca liderin bu tür çalışanlarını topluluk içerisinde takdir ve taltif etmesi çalışanların motivasyonunu arttıracaktır.

1846- Yürü, hayvan olma, akıllı ol ve bilgi öğren; bilgiyle söyle sözün güvenilir olsun.

2013- Sözünde durmayan beye ümit bağlama, ömrün boşuna geçer ve pişman olursun.

2038- Beyin sözü doğru olmalı, tavır ve hareketi itimat aşılmalı ki halk ona inansın ve huzur içinde yaşasın

Liderlerde bulunması gereken en önemli özelliklerden biri de Kutadgu Bilig’de belirtildiği üzere güvenilir olmaktır. Liderin sözlerinin güvenilir olmasında akıllı ve

bilgili olmasının etkisi vardır. Çünkü bilgiye dayanmadan söylenen sözlerin yanlış olma olasılığı yüksektir. Liderlerin bilgi açısından donanımlı olmaları astlarının gözünde onların yerini yükseltecektir. Ayrıca bu olumlu izlenim liderin kararlarının daha etkili olmasını sağlayacaktır.

-3266 Bey halk karşı iyi ve adil olursa, onun faydası bütün halka dokunur ve halk mutluluğa kavuşur.

546- Kim halka hâkim olursa onun doğası yumuşak, tavır ve hareketleri adilane olmalıdır.

1435- Eğer devamlı ve ebetli beylik istiyorsan, adaletten ayrılma ve halk üzerinde zulmü kaldır.

1451- Adaletle iş gör buna gayret et asla zulmetme, Tanrıya kulluk et ve onun kapısına yüz sür.

2033- Ey hâkim, memlekette uzun süre hüküm sürmek istersen, kanunu doğru yürütmeli ve halkı korumalısın.

5288- Ey Bey, gücün yettiğince kanunu uygula ve halkın hakkını vermeye çalış.

Kararlarında adil olan bir liderin yönettiği toplulukta kargaşa çıkmaz. Çünkü herkes bilir ki lider adil hareket ediyor ve bu görüş insanları mutlu eder. Lider yetkisinde olan kararları uygulamada cinsiyet, soy, yaş, akrabalık vs. gözetmeksizin herkese eşit davranır. Eğer ki lider emrindekilere adil davranmazsa saygınlığını ve otoritesini kaybeder. Ayrıca liderlik ettiği topluluktan elde ettiği verim düşecektir.

5285- Sen her vakit doğrulukla hüküm ver; beylik kanunla ayakta durur.

819- Bu beyliğin temeli doğruluktur, Beyler doğru olursa dünya huzura kavuşur.

821- Beyliğin temeli doğruluk üstüne kurulmuştur, doğruluğun yolu beyliğin esasıdır.

822- Bey doğru olur ve ülkeye böyle hükmederse, bütün dileklerine kavuşur.

1282- Tavır ve hareketin doğru olsun doğru yoldan sapma, alçakgönüllü ol büyük söz söyleme

1293- Büyüklük ve halka baş olmayı dilersen, doğru yoldan şaşma

2010- Beyin dili dürüst ve kalbi doğru olmalı ki, halka faydalı olsun güneşi doğsun.

2012- Beyin gönlü dili ve doğası düzgün olmazsa, mutluluk o memleket de dolaşmaz kaçar

2110- Beyler tavır ve hareketlerini temiz ve doğru tutmalıdır; halk yolunu ve gidişini beyin yoluna uydurur.

- 2244- Beyin sözü ve gönlü iyi olursa, onun hizmetindekiler de doğruluk yolunu tutar.
- 5079- Bey sözü dürüst olmalı ve bundan caymamalı; sözünden dönene erkek denilmez.
- 5170- Doğru ol ve doğruluk üzere hüküm sür; beylik ancak böyle uzun süre payidar olabilir.
- 5172- Bu beyliğin temelini sağlamlaştırmak istersen, hükmederken daima doğruluk yolunu tutmalısın.
- 5223- Sen halkın seçkinisin, hareketin de seçkin olsun; düşüncen ve sözün dürüst ve doğru olsun.
- 2114- Beyi iyi ve gidişi doğruysa, kulu da daha iyi yürüyecektir.
- Kutadgu Bilig’de yer alan yukarıda sayılan beyitlerin ana teması olarak “doğruluk” kavramını söyleyebiliriz. Liderler doğru zamanda, doğru davranışlar ve doğru kararlar verdikleri sürece astları da liderlerine göre davranışlarını düzeltir. Bu da kurumda düzen, tertip ve uyumun oluşmasını sağlar. Bu da topluluk içerisinde huzurun hüküm sürmesini sağlayacaktır.
- 217- Dünyayı elde tutmak için kişide anlayış gerekir; halka hâkim olmak içinse hem akıl hem de yürek gerekir.
- 219- Âdem’in Dünyaya inişinden beri, iyi düzen, daima anlayışlılar tarafından kurulmuştur.
- 224- Dünyayı elde tutmak için insanın anlayışlı olması ve halkı itaat altına almak içine bilgili bulunması gerekir.
- 279- Ne seçkin, ne yüksek ve ne yiğit adamdı, zaten cihanda anlayışlı insan bu dünyaya hâkim olur.
- 1282- Tavır ve hareketin doğru olsun doğru yoldan sapma, alçakgönüllü ol büyük söz söyleme.
- 1702- Devlet gelip kiminle bağdaşırsa, o kişi gösterişsiz ve alçak gönüllü olmalı.
- 2049- Beye cömertlik ve alçakgönüllülük gerekir; alçakgönüllülük ile birlikte doğası da sakin olmalıdır.
- 2121- Bey mütevazi ve alçakgönüllü olmalı; eğer böyle değilse; sen ondan elini çek.
- 2122- Bey mütevazi ve alçakgönüllü olmalı, suçlu kişilerin de suçunu affetmeli.
- 2170- Gözü tok, sabırlı, alçakgönüllü, şefkatli ve doğası sakin olmalı.
- 552- Sana beylik ve büyüklük erişirse, bu devlet içinde saç ve sakalının ağarması için kendini küçük tut ve mütevazı ol.

2115- Bey mağrur, kabadayı ve kibirli olmamalı; gurur insanı doğru yoldan çıkarır.

2118- Beyler büyüklük taslar ve kibirli olursa, ey oğul, onlar şüphesiz itibar görmezler.

2073- Bey gönlünü alçak tutmalı, eli açık olmalı, merhameti de bunlara uygun olmalı.

Mütevazı ve alçakgönüllü liderlerin kapıları astlarına açıktır. Astlar istedikleri zaman liderlerinin kapılarını çalabilirler. Çünkü lider davranış ve tutumları ile astlarına bu izlenimi vermektedir. Kapısı rahat çalınabilen, yanına gönül rahatlığı ile gidilebilen liderlerin örgütlerinde örgüt üyelerinin örgütleri ile özdeşleşmeleri yüksek düzeydedir. Örgütsel özdeşleşmesi yüksek bireyler örgütün başarısı için daha çok çaba sarf edeceğinden örgütün başarısı yükselecektir. Örgütün başarısının yükselmesi liderin başarısının yükselmesi anlamına gelecektir.

Yukarıdaki paragrafta anlatılanların tersini düşünersek yani lider, otokratik liderlik davranışlarını sergilemiş olsaydı astların örgüt ile olan bağları zayıflayacak ve örgütün verimliliği düşecektir. Çünkü görüşleri dikkate alınmayan, lider tarafından hoş karşılanmayan bir örgüt üyesi asla örgütün başarısı ve mutluluğu çalışmaz. Performansı düşer, sadece, çalıştığı yerde zamanının tamamlanmasını bekler.

547- Kim halk içinde nüfus sahibi olursa, onun dili ve sözü tatlı olmalı tevazu göstereli.

1809- Bey onun hakkında iyi sözler sarf ederse, kulun gönlü açılır, yüzü güler.

603- Beyler kime gözleriyle gülerek bakarlarsa, onun akli ve gönlü yerinde olur, kendine güveni gelir

604- Beyler kime güler yüz gösterirse, o insan itibar bulur ve sözü dinlenir.

1806- Beyler kime gülerek bakıp değerlendirirse, istediği şeyler ona, koşar, etrafına üşüşür; yeter ki, bundan faydalanmasını bilsin.

2070- Ağzından çıkan sözler şekerden tatlı olsun, böylece bey kul, büyük küçük, herkes sana boyun eğer.

2072- Güler yüzlü, tatlı sözlü ve yumuşak huylu olmalı ve bütün hareketlerinde de bunlara uygun davranmalı.

3183- Beyler kula iltifat ederlerse, kul bunu hayatı boyunca unutmaz.

3184- Eğer beyin dili yumuşak ve tatlıysa, unut büyük küçük halk sever,

5222- Herkese tatlı söz söyle, yüzünü açık ve alnını parlak tut.

5251- Ey halkın büyüğü olan hükümdar, kendine fidyeye olarak tevazu ve tatlı dil kullan.

2977- Beyler ihsanda bulunur ve iyi sözle takdir ederse, hizmetkâr da kendisini beyine takdir eder.

1810- Eğer Bey ona karşı lütufkâr, davranmazsa, yeşeren çiçek çabuk kurur; bunu böyle bil.

2145- Ey Bey kılıç kullanana her zaman sevindir ve böylece kendinde de daima sevinç içinde yaşa, zahmet yüzü görme

Bir kurum, kuruluş, işletme kısacası bir amaç için toplanan bir örgütün başarısında, finansal ve fiziksel imkânlar kadar liderlerin sahip olması gereken özelliklerde büyük önem taşımaktadır. Bu özellikler arasında Kutadgu Bilig’de yer alan tatlı dilli ve güler yüzlü değildir. Liderlerin benimsedikleri liderlik biçimleri çalışanların iş performansını ve iş tatminini etkilemektedir. Nitekim tatlı dilli ve güler yüzlü olma davranışları demokratik liderde bulunan özelliklerdir. Otokratik liderlerde bu özellikler bulunmamaktadır.

Liderliği sırasında güler yüzlü olma ve tatlı dilli olma yöntemini seçen demokratik lider, çalışanlarını sevindirir, onların işlerini yaparken mutlu olmalarını sağlar. Eğer ki lider çalışanlarına güler yüzlü davranmazsa Kutadgu Bilig’de belirtildiği gibi yeşeren çiçek çabuk kurur”. Yani motivasyonları düşer. İşe isteksiz gelip gitmelerine neden olacağından verim düşecektir.

2043- Bey cesur, kahraman ve atılgan olmalı; Bey yüreğiyle düşmana karşı koyar

2044- Korkak askerin yürekli olması için, kumandanın kahraman ve yürekli olması gerekir.

2045- Yürekli kişi yüreksizlerin başına geçer ve herkes ondan yürek bulur.

Cesur liderler astlarını da cesaretlendirir. Çünkü bir lider ne kadar atılgan olursa astları da bir o kadar atılgan olmaya çalışır. Çalışanların davranışı liderlerin aynasıdır. Girişken olan lider örgütüne yeni bir vizyon belirler ve çalışanları da o vizyon etrafında toplar. Atılgan olan lider çalışanlarına yeni bir ufuk açmıştır.

1324- Toplantılarda bulunursan ihtiyatla söz söyle, başkalarının evinde gözüne dikkat et.

1437- Hükümdarların omuzlarına ağır yük yüklenmiştir, ey iyi huylu insan ihmalkâr olma tedbirli davran

1986- Takva sahibi, hataya düşmemek için titiz davranır; böyle titiz hareket eden beyler doğru iş görürler

1996- Acelecilik herkes için fenadır ve deruni bir korku neticesidir. Eğer bu beyde olursa, onun rengi kül rengi olur

2014- Bey çok ihtiyatlı ve çok da uyanık olmalı, Beyler ihmalkâr olursa bunun cezasını başkaları çeker

2015- Bir memleketin bağı ve kilidi iki şeyden ibarettir, biri ihtiyatlılık biri de kanun bunlar esastır

2016- Hangi Bey ihtiyatlıysa o memleketini korur, düşmana boyun eğdirir onu sımsıkı bağlar

2020- Ey ülke beyi, memleketin korunmasını istersen, memleketin her tarafında ihtiyat tedbirleri al.

2021- İhtiyatlılık beylerin ülkesini genişletir, ihmalkârlıksa, beyliğin temelini göz göre göre sarsar.

2027- Beyler ihmalkâr olursa işlerini başaramazlar; Bey iyice bilmeli ki, ihmalkârlık ederse beyliği devam edemez.

1278- Gönlünü ve dilini doğru tut tanrıya kulluk et, gafil olma yarınki işini şimdiden düzene koy.

İhtiyat ve tedbirlik bir liderin bir iş yaparken veya karar alırken dikkat etmesi gereken en önemli iki etkidir. Kutadgu Bilig'in beyitlerinde belirtildiği gibi başarı için tedbirli ve ihtiyatlı olmak gerekir. "Yarınki işini şimdiden düzene koy." Beyitinde olduğu gibi işler zamanında, geciktirilmeden ihtiyatlı bir şekilde yapılmalıdır. İhtiyatlı ve tedbiri dikkate alarak kurumunu idare eden lider ani şoklara karşı hazırlıklı olacağından, acil durumlarda telaş yapmaz ve kurumu acil durumlarda en az zararla veya zararsız olarak kurtulur.

2161- Halka faydalı ol, ona zarar verme; iyi hareket et, kötülerin zararlarını ortadan kaldır.

1378- İyi kişileri kendine yakın tut, kötülerden uzak dur zararı dokunur

5508- Kötüye kendini yaklaştırma, zararı dokunur; daima uyanık ol ve doğru insanlarla yaşa.

İyi bir lider çalışanlarını seçerken dikkatli olması gereklidir. Doğru ve zararsız insanlarla çalışmalı. Kötü niyetli, doğru çalışmayan, grubun uyum ve ahengini bozan kişilerden grubu uzak tutmalı. Çünkü bu tür insanlar hem lidere hem de çalışanlara zarar verir.

### **3-Kutadgu Bilig'deki liderlik anlayışını günümüz liderlik kuramları açısından nasıl değerlendirilmektedir?**

Tarihi süreç içerisinde liderlik ve yönetim anlayışına karşı farklı bakış açıları gelişmiştir. Zaman içerisinde yeni kuramlar ortaya atılmıştır. Bu kuramlar üç başlık altında toplanabilir: Özellik kuramları, davranışsal kuramlar, durumsallık kuramlarıdır.

Aşağıda Kutadgu Bilig'de yer alan beyitlerden yola çıkılarak günümüz liderlik kuramları değerlendirilmiştir.

Liderlik kuramlarından olan özellikler kuramında liderin, doğuştan gelmesi gelen bazı özelliklere ve yeteneklere sahip olduğu ve eğitimle lider olunamayacağını vurgulamaktadır. Özellik kuramına göre: "İnsanlar lider olarak doğarlar, sonradan lider olmazlar." Bazı insanlar doğuştan sahip oldukları üstün yetenekleri sayesinde diğerlerinden ayrılırlar (Şimşek, 1999).

Özellikler kuramı ile ilgili yapılan araştırma sonuçlarına göre, liderlerde olması gereken özellikleri (Başaran, 1992) ve Kutadgu Bilig'deki beyitler arasındaki ilişkileri şu şekilde sıralayabiliriz:

#### **Lider daha zeki ve akıllı olmalıdır.**

Kutadgu Bilig'den seçtiğimiz liderin zeki ve akıllı olması ile ilgili beyitler aşağıda sıralanmıştır.

1951- Bey bilgili ve akıllı olması, cömert ve yumuşak huyluda olması gerek.

1964- Bilgili akıllı halka muamelesi iyi, cömert, gözü tok ve gönlü zengin olmalı

217- Dünyayı elde tutmak için kişide anlayış gerekir; halka hâkim olmak içinse hem akıl hem de yürek gerekir.

1951- Bey bilgili ve akıllı olması, cömert ve yumuşak huyluda olması gerek

1964- Bilgili akıllı halka muamelesi iyi, cömert, gözü tok ve gönlü zengin olmalı

Liderlik kuramlarına göre lider akıllı ve zeki olmalıdır. Kutadgu Bilig'de yer alan beyitlerde liderin akıllı olması yönünde sözler yer almaktadır. Yani Kutadgu Bilig günümüz liderlik kuramlarından özellikler kuramını destekler mahiyettedir.

Beyitlerde de görüldüğü üzere halka hükmetmek için liderin (bey) akıllı olması gerekmektedir. Akıllı olmayan bir lider halka zarar verir. Akıllı olmayan lider eğer bir işletmeyi yönetiyorsa o işletmeyi batırır, eğer ki bir okulu yönetiyorsa öğretmenlerin motivasyonunu düşürür dolayısıyla öğrencilerin başarısı düşürür.

**Lider çevresindeki insanlarla iyi iletişim ve işbirliği kurabilmelidir.**

Kutadgu Bilig'den seçtiğimiz iyi iletişim ve işbirliği ile ilgili beyitler aşağıda sıralanmıştır.

1951- Bey bilgili ve akıllı olması, cömert ve yumuşak huyluda olması gerek.

1957- Adının iyice çıkması ve boyanın tutması için, İyi tavır ve hareket ile binlerce erdem gerekir

1964- Bilgili akıllı halka muamelesi iyi, cömert, gözü tok ve gönlü zengin olmalı

217- Dünyayı elde tutmak için kişide anlayış gerekir; halka hâkim olmak içinse hem akıl hem de yürek gerekir.

218- Dünyayı elinde tutan, onu anlayışla tuttu; halka hükmeden, bu işi bilgiyle yaptı.

224- Dünyayı elde tutmak için insanın anlayışlı olması ve halkı itaat altına almak için bilgili bulunması gerekir.

252- Dünya beylerinden hangisi bilgili olmuşsa, iyi töre koyanlar ve iyilik de ileri gelenler onlar olmuştur.

325- İnsan sakın ve yumuşak doğallı olmalıdır, güneş ve ay doğması için beye itidal gerekir

2000- Bey tok gözlü haya sahibi ve doğası yumuşak olmalı, sözünde ve hareketinde açık davranmalı.

1951- Bey bilgili ve akıllı olması, cömert ve yumuşak huyluda olması gerek

1965- Her türlü iyiliğe el uzatmalı, haya sahibi yumuşak huylu ve doğası asil olmalı.

2169- Memleketini iyice koruyabilmesi için bey, asil, haya sahibi, yumuşak huylu, merhametli olmalı.

230- Eğer halkı idare edecek bir duruma gelirsen, işle ve sözle her zaman iyilik et.



(253) Bugün de kimler iyilik de şöhret kazanmışsa, iyilerin başında ilk önce onlar gelir.

551-Ey devlet sahibi, ikbalinin devamını dilersen, onun devam süresince sende iyilik etmeye devam et

1964- Bilgili akıllı halka muamelesi iyi, cömert, gözü tok ve gönlü zengin olmalı

322- Ey akıllı, iyi yiğit öfkeyi kendinden uzaklaştır, ey bilgili bey yiğit, hiddetlenme ve iyi ve ad kazan.

1414- İşinde hiddetli olma öfkene hâkim ol, beyler hiddetli olursa mal ve saltanat bozulur.

1453- Heves ve öfke anında hiçbir iş yapma, her iki halde de dişini sık sabret

Liderin insanlara iyi bir iletişim kurabilmesi için yumuşak huylu olması gereklidir. Olaylar karşısında hemen öfkesine yenik düşmemelidir. Kutadgu Bilig’de belirtildiği gibi “Heves ve öfke anında hiçbir iş yapma, her iki halde de dişini sık sabret” beyitini göz önünde bulundurmalıdır.

İyi tavır ve hareketleri olan liderlerin astları ile iyi bir iletişim kurmaları grup içerisinde iş birliğini artırır. İş birliğinin artması da grubun başarısını arttırmaktadır.

Kutadgu Bilig’de belirtildiği gibi lider (bey) anlayışlı olmalıdır. İdaresindekilere anlayışla liderlik yapanların liderlik etki gücü daha yüksek olacaktır. Çünkü astların hatalarını veya isteklerini anlayışla karşılayan liderler daha çok sevilmektedir. Lidere olan sevgi işin daha iyi ve etkili yapılmasına olanak sağlamaktadır.

### **Verilen görevlerde daha yeterli olmalıdır.**

Kutadgu Bilig’den seçtiğimiz liderin daha yeterli olması ile ilgili beyitler aşağıda sıralanmıştır.

218- Dünyayı elinde tutan, onu anlayışla tuttu; halka hükmeden, bu işi bilgiyle yaptı.

220- Hangi çağda olursa olsun, bugüne kadar, daha yüksek yer daima bilgiliye kısmet olmuştur.

223- Haklı idare edenler, hâkim ve bilge beyler, bilgisizin başını işini kılıçla halletmişlerdir.

224- Dünyayı elde tutmak için insanın anlayışlı olması ve halkı itaat altına almak içine bilgili bulunması gerekir.

- 251- Bunlardan hangisi bilgiyi bulduysa, onlar zamaneye ve dünyaya hâkim olmuşlardır.
- 252- Dünya beylerinden hangisi bilgili olmuşsa, iyi töre koyanlar ve iyilik de ileri gelenler onlar olmuştur.
- 254- Kim hâkim ve bilgili bir bey olmuşsa, o bilgili kişileri kendisine yakın kılmıştır.
- 255- O eline aldığı her işi dikkatle yapmış, bilginin gösterdiği yolda yürüyerek halkı idare etmiştir.
- 263- Eğer bir bilgeye eşikte bir yer rastlarsa, o eşik başköşeden daha iyi ve yüksek olur.
- 265- Bak, İki türlü asil kişi vardır; biri bey, biri bilge; bunlar insanların başıdır.
- 268- Biri eline kılıç aldı, halkı itaat altında tutar; biri eline kalem aldı, doğru yolu bulup gösterir.
- 281- Dünyaya hâkim olup idare etmek için, pek çok erdem, akıl ve bilgi gerektir.
- 289- Kişi akıl ile yükselir, bilgi ile büyür, kişi bu ikisiyle itibar görür.
- 300- Akıl olsa, insan olsa olsa asil insan olur; bilgi olursa insan yapsa yapsa beylik yapar.
- 303- Kişi akıl işe asil insan adını alır, beyler bilgi ile memleket işini düzenler
- 1009- Çok dinle fakat az konuş, sözü akıl ile söyle bilgi ile süsle.
- 1777- Akıllının işi hep ölçüye göre biçilir; bilgisizin işiyse hep gelişi güzel kesilir
- 1780- Bilgisize devlet ve mutluluk gelirse, halkın arasına fesat girer ve bu da memleket için öldürücü bir felaket olur.
- 1836- Aklın yeri üstte, beyindedir; değerli bir şey olduğu için onun yeri baştadır.
- 1951- Bey bilgili ve akıllı olması, cömert ve yumuşak huylu da olması gerek
- 1954- Bey çok akıllı olmalı ve aklın kıymetini bilmelidir, bilgili kişinin düşmanın çok olur.
- 1956- Ansızın bir iftiraya uğramaması için, beyin bilgili akıllı ve uyanık olması gerekir
- 1968- Bey halkı bilgi ile elinde tutar, bilgisi olmazsa akli işe yaramaz
- 1970- Beylik hastalığının ilacı akıl ve bilgidir, ey yumuşak huylu onu akıl ile tedavi et

1971- Bey bilgili akıllı ve zeki olmalı, beyliğin hastalığına ancak bunlarla çare bulunur

1972- Bilgili akıllı ve hâkim hükümdarın, her iki dünyada da makamı yüksek olur

1989- İşe bilerek başlamak ve başarıyla tamamlamak, için beyin çok akıllı olması gerekir.

1994- Akıl anlayış ve bilgi tam olarak kimde bulunursa, onu kötüyse iyi küçükse büyük eder

2168- Bey bilgili, akıllı ve adil olmalı; şöhretinin yayılması için yürekli ve tedbirli davranmalı.

2979- Türk beyi ne der dinle: Bey bilgili olursa etrafına hâkim olur.

**Amaçlara daha çok ilgi duymalı, daha çok güdülemelidir.**

Kutadgu Bilig'den seçtiğimiz liderin amaçlara daha çok ilgi duymalı ve astlarını daha çok güdülemelidir ile ilgili bağlantılı beyitler aşağıda sıralanmıştır.

547- Kim halk içinde nüfus sahibi olursa, onun dili ve sözü tatlı olmalı tevazu göstereli.

1809- Bey onun hakkında iyi sözler sarf ederse, kulun gönlü açılır, yüzü güler.

603- Beyler kime gözleriyle güler bakarlarsa, onun akı ve gönlü yerinde olur, kendine güveni gelir

604- Beyler kime güler yüz gösterirse, o insan itibar bulur ve sözü dinlenir.

1806- Beyler kime güler bakıp değerlendirirse, istediği şeyler ona, koşar, etrafına üşüşür; yeter ki, bundan faydalanmasını bilsin.

2070- Ağzından çıkan sözler şekerden tatlı olsun, böylece bey kul, büyük küçük, herkes sana boyun eğer.

2072- Güler yüzlü, tatlı sözlü ve yumuşak huylu olmalı ve bütün hareketlerinde de bunlara uygun davranmalı.

3183- Beyler kula iltifat ederlerse, kul bunu hayatı boyunca unutmaz.

3184- Eğer beyin dili yumuşak ve tatlıysa, unut büyük küçük halk sever,

5222- Herkese tatlı söz söyle, yüzünü açık ve alnını parlak tut.

5251- Ey halkın büyüğü olan hükümdar, kendine fidyeye olarak tevazu ve tatlı dil kullan.

2977- Beyler ihsanda bulunur ve iyi sözle takdir ederse, hizmetkâr da kendisini beyine takdir eder.

1810- Eğer Bey ona karşı lütufkâr, davranmazsa, yeşeren çiçek çabuk kurur; bunu böyle bil.

2145- Ey Bey kılıç kullanana her zaman sevindir ve böylece kendinde de daima sevinç içinde yaşa, zahmet yüzü görme

## BÖLÜM V

### SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmanın bu bölümünde elde edilen sonuçlar alt amaçlara/alt problemlere göre sıralanacak ve bu sonuçlar doğrultusunda önerilere yer verilecektir.

#### 5.1. Sonuç

Tarihte Türk Milleti kadar çok sayıda ve uzun ömürlü devletler kurmuş, bu devletler dâhilinde çeşitli ırk, din ve mezhepten halkın yaşadığı geniş alanlara hükmetmiş bir millet yoktur. Bu bağlamda Türk milletinin en önemli özelliklerinden biri devlet kuruculuğudur. Bu yüzden Türk Milleti gerek İslamiyet öncesi, gerekse İslamiyet sonrası dönemde büyüklük-küçüklü birçok devletler kurmuşlardır.

Türk Milleti'nin çok sayıda ve uzun ömürlü devletler kuruluşunun temelinde, baştaki yöneticilerinin adalet ve kanuna verdiği önemden, dolayısıyla adil idarelerinden kaynaklanmıştır. Türk yöneticileri hiçbir zaman halkı üzerinde despot bir yönetim kurmamışlardır. Sadece kendi soydaşları olan milletlere değil, yönetimi altında yaşayan, kendi soylarından, dinlerinden olmayan insanlara da adil davranmışlardır. Sonuç olarak, Kutadgu Bilig'de, Türklerde var olan yönetim anlayışına ışık tutarak, Türklerin adil idarelerini anlatılmıştır.

Kutadgu Bilig'de öne çıkan konulardan biri de liderlik (bey) anlayışıdır. Lider, akıl, bilgi ve hizmet açısından değerlendirilmiştir. Akıl ve bilgi, insan için yüksek, saygın değerler olarak görülmüş ve bu niteliklere sahip olanlar övülmüştür. Kişinin topluma, devlete yaptığı hizmet ve katkı önemsenmiştir. Eserde, insanın çalışması, emeğinin karşılığının verilmesi üzerinde durulmuştur. Devlet adamının ahlâki değerleri öne çıktığı için, kağanın devlet hizmetinde bulunanlara haklarını ödemesi gerektiği, bu şekilde hizmet edenlerin sadakatlerinin sağlanabileceği ifade edilmiştir. Hizmet edene hakkının ödenmesi ile toplumsal düzen ve adalet arasındaki ilişki önemsenmiştir.

Bilgelik temelli bir eser olan *Kutadgu Bilig*, yalnız kendi dönemine hitap eden bir eser olmayıp, çeşitli yönleriyle günümüz sorunlarına ışık tutacak niteliklere sahiptir. Bilgiye her şeyin üzerinde değer verilmesi, iyilik ve doğruluğun en büyük erdemler olması, bugün ve her zaman geçerli olan düşüncelerdir. Bu eserde yer alan bu tür düşünceler günümüz liderlik kuramları ve biçimleri ile paralellik gösterdiği sonucuna çalışmamızın sonucunda ulaşılmıştır.

Kutadgu Bilig ve günümüz liderlik anlayışları hakkında genel anlamda şu sonuçları görebiliriz:

- 1.Liderlerin idaresindekilere karşı adil davranması gerektiği,
- 2.Liderlerin idaresindekilerle iyi ilişkiler içerisinde bulunması gerektiği,
- 3.Liderlerin halka adil davranmaları gerektiği,
- 4.Liderin cömert olması gerektiği,
5. Liderin alçak gönüllü olması gerektiği,
6. Liderin anlayışlı ve yumuşak huylu olması gerektiği,
7. Liderin ihtiyatlı ve tedbirli olması gerektiği,
8. Liderin güvenilir, dürüst ve doğruluktan ayrılmaması gerektiği,
9. Liderin cesaretli ve girişken olması gerektiği,
10. Liderin akıllı, zeki ve bilgili olması gerektiği,
- 11.Liderin sabırlı ve öfkesine hâkim olabilmesi gerektiği, sonuçlarına ulaşılmıştır.

## 5.2. Öneriler

Kutadgu Bilig; Türklerde var olan millet anlayışına ışık tutarak, Türklerin yönetim anlayışını anlatmıştır. Ayrıca, yönetim temelli bir eser olan Kutadgu Bilig, yalnız kendi dönemine hitap eden bir eser olmayıp, çeşitli yönleriyle günümüz sorunlarına ışık tutacak niteliklere sahiptir. Bilgiye her şeyin üzerinde değer verilmesi, iyilik ve doğruluğun en büyük erdemler olması, bugün ve her zaman geçerli olan düşüncelerdir. Bu eserdeki yönetim anlayışına ilişkin bilgilerin nasıl temellendirildiği ve hangi kaynaklara dayandığını belirlemek, düşünce tarihimizin önemli bir dönemini aydınlığa çıkaracağı gibi, günümüz yönetim anlayışlarına da yön vereceğinden eserin derinlemesine ve çok yönlü olarak incelenmesi gerekmektedir.

Kutadgu Bilig’de, öncelikli olarak devlet anlayışı ve teşkilatına dair hususlar işlense de; daha birçok konuda bizlere açıklayıcı bilgiler vermesi açısından da çok önemli eserlerdir. Nitekim eserde; toplumu oluşturan çeşitli zümrelerden meslek sahiplerine, fertlerin toplum içerisindeki görev ve sorumluluklarından aile hayatına ve bireysel ahlâk kâidelerine kadar içtimâî açıdan önem arz eden hususlar da, tek tek irdelenmiştir. Fakat tarihimizin temel kaynaklarından olan bu eser; ne yeterince incelenmiş ne de tam olarak anlaşılabilmiştir. Zira Kutadgu Bilig; sadece dönemin hükümdarına ve devlet adamlarına izâfen yazılmış tavsiye niteliğindeki kuru birer nasihat kitabı değildir. Bu eser; günümüz iktidar sahiplerinin ve devlet adamlarının da ellerinden düşürmemeleri gereken, çok büyük öneme haiz bir kaynaktır. Bu nedenle eserde ortaya konulan liderlik anlayışının gelecek nesillere aktarılması gerekmektedir. Ancak tarihimizin en önemli eserlerinden biri olan bu eser, maalesef

günümüzde yeterince tanıtılmamıştır. Hâlbuki Kutadgu Bilig'den günümüz liderlik biçimlerine ve kuramlarına dâir alınacak birçok ders vardır.

Yazılı Türk kültür miraslarının en eskilerinden biri olan Yusuf Has Hacib'in Kutadgu Bilig'inin, Türk devlet yönetim sürecindeki yeri ve bu yönetim anlayışının oluşup şekillenmesindeki önemi incelenerek yeni yazılacak çalışmalara kaynak oluşturması sağlanmalıdır.

Her türlü yönetme faaliyetinin bilgi ve akıl üzerinden yürütülmesini öngören Kutadgu Bilig, çağdaş yönetim anlayışının yaklaşık 1000 yıl önceki fikir öncüsüdür. Kutadgu Bilig, bu konuda çalışan birçok araştırmacının da belirttiği gibi hala el sürülmemiş bir hazinedir. Bu hazinenin Türk devlet yönetimi ve siyaset mekanizmasının kullanımına sunulması ve toplumun her kesiminin faydalanmasının sağlanması için, Kutadgu Bilig üzerine daha derinlemesine bilimsel temelli çalışmalar yapılmalı, modern yönetim dilinde yorumlanarak, üniversitelerin yönetimle ilgili bölümlerinde bir ders olarak okutulmalıdır.

## KAYNAKÇA

- Adalıoğlu, H. H. (2013). Bir Siyasetname Olarak “Kutadgu Bilig.” *Selçuk Üniversitesi ve Türkiyat Araştırmaları Dergisi*, 34, Güz/Autumn, 237-253.
- Ahmetbeyoğlu, A. (2001). *Avrupa Hun İmparatorluğu*. Ankara: Atatürk Kültür, Dil ve Tarih Yüksek Kurumu Yayınları, VII. Dizi, Sayı 195.
- Ahmetbeyoğlu, A. (2014). *Sorularla Eski Türk Tarihi*. İstanbul: Yeditepe Yayınları.
- Aksel, İ. (2003). *İşletme Yöneticilerinin Liderlik Davranışlarının İş Tatmini Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Akyüz, Y. (2015). *Türk Eğitim Tarihi, (M.Ö. 1000-MS. 2015)*. Ankara. Pegem Yayınları
- Altunöz, Y. (2005). *Yusuf Has Hacib'in Kutadgu Bilig'i ve Nizamü'l Mülk'ün Siyasetnamesi Işığında Türk Hâkimiyet Anlayışı*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Anat, H. Y. ve Almaz, A. (2003). *Karahanlılar Tarihi*. İstanbul: Oku Yayınları.
- Arkonaç, S. (1993). *Grup İlişkileri*. İstanbul: Alfa Yayıncılık.
- Arsal, S. M. (2014). *Türk Tarihi ve Hukuk*. Ankara: Türk Tarih Kurumu Yayınları.
- Arsel, İ. (1968). *Anayasa Hukuku (Demokrasi)*. İstanbul: Sıralar Matbaası.
- Arslanoğlu, İ. (1997). Kutadgu Bilig'de Eğitim, Bilim, Akıl. *Yeni Forum Dergisi*, 17(331):43-48.
- Askar, A. (2003). *Turan Büyükleri*. (Çev. A. Özdemir). Kazakistan: Kazakistan Süleyman Demirel Üniversitesi Yayını.
- Ata, A. (2004). *Türkçe İlk Kur'an Tercümesi, (Rylands Nüshası), Karahanlı Türkçesi, (Giriş, Metin, Notlar ve Dizin)*. Ankara: Türk Dil Kurumu Yayınları.



- Atalay, C. (2014). Asya Hun Devletinde Mao-Tun (Metehan) Dönemi. Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi, *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 16 (Özel Sayı II).
- Ataman, G. (2002). *İşletme Yönetimi Temel Kavramlar Yeni Yaklaşımlar*. İstanbul: Türkmen Kitapevi.
- Aydın, M. (1984). *Eğitimde Denetimsel Davranış*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Yayınları.
- Aytürk, N. (2014). *Türklerde Devlet Yönetimi ve Lider Yöneticiler*. (1.Baskı). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Baltaş, A. (2002). *Ekip Çalışması ve Liderlik*. (4. Baskı). İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Bass, M.B. (1990). *Stogdills Handbook of Leadership*. New York: Free Press.
- Başar, H. (1998). *Eğitim Denetçisi*. (4.Baskı). Ankara: Pegem Yayınları.
- Başaran, İ. E. (1992). *Örgütsel Davranış*. (2. Basım). Ankara: Pegem Yayınları.
- Başer, S. (2011). *Kutadgu Bilig 'de Kut ve Töre*. İstanbul: İrfan Yayıncılık.
- Bedirhan, Y. (2014). *İslam Öncesi Türk Tarihi ve Kültürü*. (4.Basım). Ankara: Nobel Yayınları.
- Bennis, W.and Nanus, B. (1997). *Leaders: The Strategies for Taking Chan*. New York: Harper Business.
- Binbaşıoğlu, C. (2009). *Başlangıçtan Günümüze Türk Eğitim Tarihi*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Bumin, B. (1990). *İşletmelerde Organizasyon Geliştirme ve Çatışmanın Yönetimi*. Ankara: Bizim Büro Yayınevi.
- Bursalıoğlu, Z. (2011). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. (7.Basım).Ankara: Pegem Yayınları.
- Chael, H. J. (1997). *Champy Değişim Mühendisliği*. (Çev. S. Gül). İstanbul: Sabah Kitapları.
- Clayton, S. (2000). *Takımımızın Yeteneklerini Geliştirmede Yönetim (Supervision)*. (Çev. M. Zaman). İstanbul: Hayat Yayınları.

- Çağbayır, Y. (2012). *Kutadgu Bilig, Yusuf Has Hacib*. (13. Baskı). Ankara: Türkiye Diyanet Vakfı Yayınları /313.
- Çelik, V. (2012). *Eğitimsel Liderlik*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Çırpan, H. (1999), Lider Mi, Yönetici Mi?. *Active Dergisi*, Haziran-Temmuz. [http://www.eflatun.com.tr/makaleler/lider\\_yonetici.pdf](http://www.eflatun.com.tr/makaleler/lider_yonetici.pdf). (Erişim Tarihi: 22.04.2015).
- Dilaçar, A. (1995). *Kutadgu Bilig İncelemesi*. Ankara: Türk Dil Kurumu Yayınları.
- Dinar, A. M. (2001). *Liderlik, Liderlik Tarzları ve Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Divitçioğlu, S. (1992). *Nasıl Bir Tarih ? (Kök Türkler, Karahanlılar)*. İstanbul: Bağlam Yayıncılık.
- Divitçioğlu, S. (2004). *Ortaçağ Türk Toplumları Hakkında*. (2.Baskı). İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- Doğan, N. (2002). Kutadgu Bilig'in Devlet Felsefesi-I. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 12, S, 127-158.
- Donuk, A. (1981). Türk Devletinde Hâkimiyet Anlayışı, *TED*, X-XI, S. 29-56.
- Donuk, A. (1990). *Türk Hükümdarı*. İstanbul: Türk Dünyası Araştırmaları Vakfı Yayınları.
- El-Müheymid, A. B. S. (1996). Karahanlılar ve İslamın Yayılmasındaki Katkıları. (Çev. A. AKSU). *Cumhuriyet Üniversitesi Elektronik Dergi*, Cilt 5, Sayı 1.
- Emiroğlu, S. (2012). Kutadgu Bilig'de Çocuk Eğitimi. *Turkish Studies-İnternational Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, Volume 7/1 Winter, P 1027-1041.
- Eraslan, C. (2014). Atatük Düşüncesinde Ekip Ruhu'nun Önemi, (Editör. Ali Arslan) *Türk Tarihinde Lider ve Liderlik Anlayışı*. İstanbul: Kitabevi Yayınları.

- Eraslan, L. (2003). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümsel Liderlik Özellikleri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale.
- Ercilasun, A. B. (2014). *Kutadgu Bilig Grameri (Fiil)*. (2.Baskı). Ankara: Akçağ Yayınları.
- Erçetin, Ş. Ş. (2000). *Lider Sarmalında Vizyon*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Eren, E. (2000). *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Ergin, M. (2011). *Orhun Abideleri (İnceleme)*. ( 45. Baskı). İstanbul: Boğaziçi Yayınları.
- Ertürk, M. (2000). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Eryılmaz, M. (2013). *Büyük Hun Hükümdarı Attila*. İstanbul: Neden Kitap Yayıncılık.
- Geçikli, F. (2012). Liderlik ve Duygusal Zekâ: Mustafa Kemal Atatürk Örneği, *Atatürk Üniversitesi İletişim Dergisi*, Sayı 3.
- Genç, R. (1981). *Karahanlı Devlet Teşkilatı. (XI. Yüzyıl Türk Hâkimiyet Anlayışı ve Karahanlılar)*. İstanbul: Kültür Bakanlığı Yayınları.
- Genç, R. Cansız, İ. (2007). *Türk Tarihi ve Uygarlığı* . İstanbul: Lisans Yayıncılık.
- Geylan, R. (1992). *Personel Yönetimi*. Eskişehir: Met Yayınevi
- Goleman D. (1999). *Duygusal Zekâ*. (Çev. B.S. Yüksel). İstanbul: Varlık Yayınları.
- Göde, K. (1985). Türklerde Devlet Anlayışı (Mete'den Atatürk'e M.Ö. 209-1938). *Erciyes Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, Sayı 2.
- Gömeç, S. (1997). Kagan ve Katun. *DTCF Tarih Araştırmaları*, Sayı 29.
- Gömeç, S. (2004). Türk Tarihinin Kahramanları: 21- Bilge Kagan. *Orkun*, Sayı 74
- Gömeç, S. (2006). *Türk Kültürünün Ana Hatları*. Ankara: Akçağ Yayınları.

- Graen G.B. (1976). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand Mc Nally.
- Güner, Ş. (2002). *Dönüşümsel Liderliğin Güç Kaynakları ve Silahlı Kuvvetler Organizasyonunun Dönüşümsel Liderliğe Uygunluk Açısından Değerlendirilmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Güney, S. (1997). *Yönetici Ve Yönetilen Açısından Disiplin ve Moral*, 21. yüzyılda Liderlik Sempozyumu. İstanbul: DHO Matbaası.
- Güngör, T. (1995). *Değişen Koşullarda Örgütsel Verimlilik ve İnsan Kaynaklarını Geliştirme Yönetimi*, 1.Sistem Mühendisliği ve Savunma Uygulamaları Sempozyumu Bildirileri-II. Ankara: KHO Matbaası.
- Hacib, Y. H. (2005). *Kutadgu Bilig* (Çev. R. R. Arat). İstanbul: Kabcacı Yayınevi.
- Hoy, W.K. and Miskel, C.G. (1991). *Educational Administration*. New York: Mc Graw-HillInc.
- Huncan, Ö. S. (2007). *Türk Hakanlığı (Karahanlılar 766-1212, Kuruluş, Gelişme, Çöküş)*. İstanbul: IQ Kültür ve Sanat Yayıncılık.
- Huncan, Ö. S. (2009). *Satuk Buğra Han*. DİA, İstanbul: TDV Yayınları, XXXVI.
- Huncan, Ö. S. (2011). *Kutadgu Bilig'in Yazıldığı Ortam: Turan ve İran Rekabeti*. Doğumunun 990. Yılında Yusuf Has Hacib Bildirileri 26-27 Ekim 2009, Ankara: Türk Dil Kurumu Yayınları.
- İnan, A. (1970). Yusuf Has Hacib ve Kutadgu Bilig Üzerine Notlar. *Türk Kültürü Dergisi*, Sayı 98, S. 44-58.
- Jhon, M. (2005). *Attila The Hun (A Barbarian King And The Fall Of Rome)*. Great Britain: Bantam Press Edition Published.
- Kafesoğlu, İ. (1971). Türk Fütihat Felsefesi ve Malazgirt Muharebesi. *Tarih Enstitüsü Dergisi*, Sayı 2.

- Kafesoğlu, İ. (1980). *Kutadgu Bilig ve Kültür Tarihimizdeki Yeri*. İstanbul: Kültür Bakanlığı Yayınları.
- Kafesoğlu, İ. (1995). *Türk Milli Kültürü*. (13.Baskı). İstanbul: Boğaziçi Yayınları.
- Karakaş, S. (2014). Türk Tarihinde Bir Otorite Tipi: Kağan. *History Studies International Journal Of History*, Volume 6 issue 4, 57-70.
- Kaşgarlı, M. (2013). *Divanü Lügat-it-Türk*. (Çev. B. Atalay). Ankara: Türk Dil Kurumu Yayınları.
- Kaya, Y.K. (1991). *Eğitim Yönetimi: Kuram ve Türkiye'deki Uygulama*.(4.Basım). Ankara: Set Ofset Matbaacılık.
- Kazmaz, S. (2000). *Hukuk ve Devlet Yönetimi Açısından Kutadgu Bilig*. Ankara: Türk Halk Kültürünü Araştırma ve Tanıtma.
- Kılınç, M. (2009). Güç, Otorite ve Etkilemenin Liderlik İlişkisi. (Editör: Sevda Dursun). *Etkin Liderlik*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık ve İletişim.
- Koca, S. (2002). “Eski Türklerde Devlet Geleneği ve Teşkilatı.” Ankara: Türkler II.
- Koçak, K. (2013). Türk Kültür Tarihinin Bin Yıllık Baş Yapıtı: Kutadgu Bilig'den Bugüne Ulaşan Gelenekler. *Uluslararası Avrasya Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 4, Sayı 13. S. 56-66.
- Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Koray, M. (1997). *21.Yüzyıl: Yeni Beklentiler, Yeni Liderlik Alanları ve Kadınlar*. 21.YY. da Liderlik Sempozyumu. İstanbul: DHO Matbaası.
- Köymen, M. A. (2004). *Selçuklu Devri Türk Tarihi*. Ankara: Türk Tarih Kurumu Basımevi.
- Külekcı, N. (2005). *Yusuf Has Hacib ve Kutadgu Bilig'den Seçmeler*. İstanbul: Toker Yayınları.
- Maxwell, J. C. (2004).*İçinizdeki Lideri Geliştirmek*. (Çev. S. Yeniçeri).İstanbul: Beyaz Yayınları.

- Necef, E. N. (2005). *Karahanlılar*. İstanbul: Selenge Yayınları.
- Niyazi, M. (2013). *Türk Devlet Felsefesi*. (9.Baskı). İstanbul: Ötüken Yayınevi.
- Osmay, N. (1985). *İnsan Mühendisliği*. (3.Baskı). Ankara: DKO Yayınları.
- Ögel, B. (1962). *İslamiyetten Önce Türk Kültür Tarihi*. Ankara: Türk Tarih Kurumu Yayınları.
- Önder, M. (2014). *Türk Eğitim Tarihi*. (3.Baskı).Ankara: Anı Yayıncılık.
- Önler, Z. (2008). Kutadgu Bilig’de Toplumsal Kabul ve Gelenekten Yansımalar. *Uludağ Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 15.
- Özçelik, D. (2004). *Sosyal Bilgiler Öğretiminde Siyasetnamelerin Yeri ve Önemi, (Kutadgu Bilig ve Siyeru’lMüluk Örnekleri)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Özçelik, İ. (1991). Türk Devletlerinde Hâkimiyet Anlayışı ve Atatürk’ün Milli Hâkimiyet İlkesine Geçişi. *Gazi Üniversitesi, Atatürk İlke ve İnkılap Tarihi Araştırma ve Uygulama Merkezi Dergisi*, Cilt 1, Sayı 1, S. 35-48
- Özden, H. (2007). *Kutadgu Bilig’de Ahlak Kavramı ve Tıp Etiğine Etkisi*. Ankara: Ötüken Yayınları.
- Özer, M. A. (2008). *21. Yüzyılda Yönetim ve Yöneticiler*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Özkan, M. (2010). *Türk Devletleri*. İstanbul: Kalipso Yayınları.
- Öztürk, C. (2015). *Türk Tarihi ve Kültürü*. (13.Baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Pazarbaş, M. (2012). *Liderlik ve Otorite: Lise Öğrencilerinin Liderlik ve Otorite Algısı Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Peker, Ö. (1995). *Yönetim Geliştirmenin Sürekliliği*, Ankara: TODAİE Yayınları No: 258.

- Portlakkaya, T. (2009). *Bir Siyasetname Olarak Kutadgu Bilig'in Türk Devlet Yönetimindeki Yeri ve Önemi*. Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Rıza, E. (1996). *Sosyal Psikolojiye Giriş*. İzmir: Anadolu Matbaacılık Yayımları.
- Sadullah, Ö. (1997). *Liderlik Tarzları*, 21.yy.da Liderlik Sempozyumu. İstanbul: DHO Matbaası.
- Safa, P. (2010). *Attila*. (5.Baskı). İstanbul: Ötüken Neşriyat.
- Sarıca, B. (2008). Kutadgu Bilig'de Komutan ve Ordunun Nitelikleri. *Atatürk Üniversitesi Türkiyat Araştırmaları Enstitüsü Dergisi*, Sayı 37, Cilt 15.
- Saygınar, S. (2006) *Hava Sınıf Okulları Ve Teknik Eğitim Merkezi Komutanlığında Görev Yapan Okul Yöneticilerinin Öğretimsel Liderlik Davranışları*. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Stoner, J. A.F. and Freeman, R. E. (1992). *Management*. New Jersey: Prentice Hall International Inc.
- Şeker, F. M. (2011). *Türk Düşünce Tarihi Açısından Kutadgu Bilig*. İstanbul: Dergâh Yayınları.
- Şerif, M. ve Carolyn W.(1996). *Sosyal Psikoloji*. İstanbul: Sosyal Yayınlar.
- Şimşek, H. (1997). *21. Yüzyılın Eşiğinde, Paradigmalar Savaşı Kaostaki Türkiye*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Şimşek, M. Ş. (1999). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Şişman, M. (2004). *Öğretim Liderliği*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Tabak, A.(2001). Tarihsel Gelişimi İçerisindeki Liderlik Tanımları ve Liderlik Kavramının Günümüzdeki Yeri. *Kara Harp Okulu Bilim Dergisi*, Ankara: K.H.O. Matbaası.
- Taneri, A. (1981). *Türk Devlet Geleneği (Dün-Bugün)*. (2.Baskı). Ankara: Töre Devlet Yayınevi.

- Taş, İ. (2010). Kutadgu Bilig'in Teorik Yapısı. *Turkish Studies*, Sayı 5/3, S. 1880-1897.
- Taşoğlı, A. (2014). *Gök-Türkler I- II- III.(2.Baskı)*. Ankara: Türk Tarih Kurumu Yayınları.
- Tekin, M. (1991). *Türk Tarihi Ansiklopedisi*. İstanbul: Milliyet Yayınları.
- Tekin, T. (1986). Karahanlı Dönemi Türk Şiiri. *Türk Dili Dergisi*, Sayı 409.
- Tekin, Z. (2007). *Türk Eğitim Tarihi*. Karabük Üniversitesi Uzaktan Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi.
- Tektaş, N. (2013). *Tanrının Askerleri (Gök-Türkler, Uygurlar, Kırgızlar, Türkişler)*. İstanbul: Hayat Yayın Grubu.
- Togan, Z. V. (1985). Karahanlılar. *Atatürk Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Araştırma Dergisi*, Zeki Velidi Togan Özel Sayısı, Sayı 13.
- Tosun, K. (1992). *İşletme Yönetimi (6. Baskı)*. Ankara: Savaş Yayınları.
- Turan, O. (1994). Türk Cihan Hâkimiyeti Mefkuresi Tarihi (Türk Dünya Nizamının Milli İnsani ve İslami Esasları). (7. Baskı). İstanbul: Boğaziçi Yayınları, Cilt 1.
- Turan, O. (2002). *Türk Cihan Hâkimiyeti Mefkuresi*. Türkler Ansiklopedisi, Ankara: Yeni Türkiye Yayınları, Cilt 2.
- Türkiye Diyanet Vakfı İslam Ansiklopedisi, (2009). *Satuk Buğra Han*, Cilt 36, s. 181-182.
- Türkmen, İ. (1996). *Yönetmel Zaman ve Yetki Devri Açısından Yönetimde Verimlilik*. Ankara: MPM Yayını.
- Uçar, İ. (2012). Kutadgu Bilig'de Beden Dili. *Turkish Studies-İnternational Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic, Volume 7/4*, P. 3045-3058, Ankara.
- Unat, Y. ve Topdemir, H. G. (2009). *Bilim Tarihi*. (2.Baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayınevi.
- Vecchio, R. (1991). *Organizational Behavior*. Chicago: The Dryden Pres.



Yazıcı, N. (1992). *İlk Türk-İslam Devletleri Tarihi*. Ankara Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Yayınları No 192

Yüksel, A. T. (2001). İlk Müslüman Türk Devletlerinin Siyasi, Kültürel ve Medeniyet Tarihi Üzerine. *Selçuk Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, Sayı 11.

Zaleznik A. (1977). Manager sand Leaders: Are They Different. *Harvard Business Review*, Vol 55, January.

Zaleznik, A. (1999). *Yönetici ve Lider: Birbirinden Farklı Mıdır? Liderlik*. (Çev. M. Tüzel) İstanbul: Optimist Yayınları.