

T.C.
İZMİR KÂTİP ÇELEBİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

TÜRK-İSLAM YÖNETİM ANLAYIŞININ
YÖNETİM FONKSİYONLARI AÇISINDAN
DEĞERLENDİRİLMESİNE YÖNELİK BİR
ARAŞTIRMA: NİZAMÜ'L-MÜLK'ÜN
SİYASETNAME'Sİ ÖRNEĞİ

Yüksek Lisans Tezi

MUSTAFA TEMİRAK

İZMİR - 2019

T.C.

İZMİR KÂTİP ÇELEBİ ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

**TÜRK-İSLAM YÖNETİM ANLAYIŞININ
YÖNETİM FONKSİYONLARI AÇISINDAN
DEĞERLENDİRİLMESİNE YÖNELİK BİR
ARAŞTIRMA: NİZAMÜ'L-MÜLK'ÜN
SİYASETNAME'Sİ ÖRNEĞİ**

Yüksek Lisans Tezi

MUSTAFA TEMİRAK

DANIŞMAN: DOÇ. DR. EVRİM MAYATÜRK AKYOL

İZMİR - 2019

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum "Türk-İslam Yönetim Anlayışının Yönetim Fonksiyonları Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Araştırma: Nizamü'l-mülk'ün Siyasetname'si Örneği" adlı çalışmanın, tarafımdan, akademik kurallara ve etik değerlere uygun olarak yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

12.07.2019

Mustafa TEMİRAK

İmza





TS EN ISO
9001:2015

T.C.
İZMİR KÂTİP ÇELEBİ ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü



TEZ SINAVI TUTANAK FORMU

Dok. No: FR/604/21

İlk Yayın Tar.: 03.10.2017

Rev. No/Tar.: 00/..

Sayfa 1 / 1

GÖNDEREN : İşletme Anabilim Dalı Başkanlığı

GÖNDERİLEN : Sosyal Bilimler Enstitüsü

Anabilim Dalımız Yüksek Lisans Programı öğrencisi Mustafa TEMİRAK ile ilgili Tez Sınav Tutanağı aşağıdadır.

Tarih:

Sayı :

Prof. Dr. Hayrettin USUL
İşletme Anabilim Dalı Başkanı

İmza

SINAV TUTANAĞI

Tez Sınav Jürimiz tarafından incelenen “*Türk-İslam Yönetim Anlayışının Yönetim Fonksiyonları Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Araştırma: Nizamü'l-mülk'ün Siyasetname'si Örneği*” başlıklı tezli yüksek lisans tezi ile ilgili olarak jürimiz 18.07.2019 tarihinde toplanmış ve adı geçen öğrenciyi Tez Sınavına tabi tutmuştur. Sınav sonucunda adayın tezi hakkında **OYBİRLİĞİ/ÇOKLUĞU** ile aşağıdaki karar verilmiştir.

KABUL

Kabul Edilen Tezli Yüksek Lisans tezi:

- i) Bilime yenilik getirmiştir
- ii) Yeni bir bilimsel yöntem geliştirmiştir
- iii) Bilinen bir yöntemi yeni bir alana uygulamıştır
- iv) Uygulama yapmıştır (sadece Yüksek Lisans'ta geçerlidir)

RED

DÜZELTME *

Tez Sınav Jürisi	Unvanı ve Adı Soyadı	İmza
Tez Danışmanı	Doç. Dr. Evrim MAYATÜRK AKYOL	
Üye	Dr. Öğr. Üyesi Ebru TOLAY	
Üye	Dr. Öğr. Üyesi Muhammed Hanifi VAN	
Üye		
Üye		

Ek1 : Tez Değerlendirme Formu (Her bir jüri için).

* Tez sınavında düzeltme kararı verilmesi halinde jüri tarafından öngörülen düzeltmelere ilişkin bir jüri raporu eklenmelidir. Düzeltmeler için Ek süre her defasında en fazla yüksek lisans öğrencileri için 3 ay, doktora öğrencileri için 6 aydır.

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

**TÜRK-İSLAM YÖNETİM ANLAYIŞININ YÖNETİM
FONKSİYONLARI AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİNE
YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA: NİZAMÜ'L-MÜLK'ÜN
SİYASETNAME'Sİ ÖRNEĞİ**

Mustafa TEMİRAK

İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

İnsanlığın toplu yaşam serüveniyle başlayan yönetim olgusunun, bilimsel yönetim dönemiyle birlikte birtakım fonksiyonları içinde barındıran bir süreç olduğu ortaya konmuştur. Bununla birlikte geçmiş topluluklarda, uygarlıklarda, devletlerde ve dinlerde etkili bir yönetim anlayışı çerçevesinde söz konusu fonksiyonların kullanıldığına rastlanabilmektedir.

Bu bağlamda araştırmanın sorunsalı ise, 20. yüzyılın başlarında Fayol tarafından yazına kazandırılan yönetim fonksiyonlarının; Türk-İslam yönetim anlayışında rolü olup olmadığı çerçevesinde şekillenmektedir. Diğer bir deyişle araştırmanın amacı; planlama, örgütlenme, yöneltme, koordinasyon ve kontrol şeklindeki beş temel yönetim fonksiyonunun; bilimsel yönetim öncesi dönemde Türk-İslam yönetim anlayışında geçerli olup olmadığını ve geçerliyse ne şekilde yerine getirildiğini saptamaktır. Bu doğrultuda; döneminin en büyük devletlerinden biri olan Büyük Selçuklu Devleti'nde 30 yıla yakın süre vezirlik yapmış olan Nizamü'l-mülk'ün iyi bir yönetimin nasıl olması gerektiğine dair tavsiyelerini içeren Siyasetname adlı eseri referans alınmıştır. Söz konusu eserde geçen ifadeler incelendiğinde, Nizamü'l-

mülk'ün tüm yönetim fonksiyonları ile ilgili beyanlarının olduğu saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Nizamü'l-mülk, Siyasetname, Yönetim, Yönetim Fonksiyonları



ABSTRACT

Master's Thesis

**A RESEARCH FOR THE EVALUATION OF THE TURKISH-
ISLAMIC MANAGEMENT MENTALITY IN TERMS OF
FUNCTIONS OF MANAGEMENT: EXAMPLE OF NIZAM AL-
MULK'S SIYASATNAMA**

Mustafa TEMİRAK

Izmir Kâtip Çelebi University

Institute of Social Sciences

Department of Business Administration

It has been revealed that the phenomenon of management, which starts with the communal living experiences of mankind, is a process embodying several functions together with the scientific management period. In addition, it is possible to come across the usage of the aforementioned functions within the scope of an effective management mentality in past communities, civilizations, states and religions.

In this sense, the question of the research is shaped around whether the management functions included in the literature by Fayol at the beginning of the 20th century has a role in the Turkish-Islamic management mentality. In other words, the purpose of the research is to determine whether the 5 basic functions of management, planning, organizing, commanding, coordinating and controlling, were valid in the period before the scientific management and, if they were, how they were practiced. Accordingly, Siyasatnama, which includes the recommendations of Nizam al-Mulk, who was a vizier in Great Seljuk Empire - one of the biggest states of the period - for almost 30 years,

regarding how a good management should be, was taken as a reference. When the statements in the previously mentioned work were examined, it was discovered that Nizam al-Mulk made explanations about all the functions of management.

Keywords: Nizam al-Mulk, Siyasetnama, Management, Functions of Management



İÇİNDEKİLER

YEMİN METNİ	II
TEZ SAVUNMA TUTANAK FORMU	III
ÖZET.....	V
ABSTRACT	VI
TABLO LİSTESİ.....	X
GİRİŞ	1
1.1. YÖNETİM KAVRAMI	3
1.1.1. Yönetim Olgusunun Tarihsel Gelişim Süreci	3
1.1.1.1. Bilimsel Yönetim Öncesi Dönem	3
1.1.1.1.1. Eski Mısır'da Yönetim Uygulamaları	4
1.1.1.1.2. Eski Yunan'da Yönetim Uygulamaları	4
1.1.1.1.3. Eski Roma'da Yönetim Uygulamaları	5
1.1.1.1.4. Sümerler'de Yönetim Uygulamaları	5
1.1.1.1.5. İslam Dini'nde Yönetim Uygulamaları	6
1.1.1.2. Klasik (Geleneksel) Dönem.....	8
1.1.1.2.1. Bilimsel Yönetim Yaklaşımı.....	8
1.1.1.2.2. Yönetim Süreci Yaklaşımı	9
1.1.1.2.3. Bürokrasi Yaklaşımı	11
1.1.1.3. Neo- Klasik (Davranışsal) Yaklaşım.....	12
1.1.1.4. Modern Yönetim Düşüncesi.....	13
1.1.1.4.1.Sistem Yaklaşımı.....	13
1.1.1.4.2. Durumsallık Yaklaşımı	13
1.1.2. Yönetimin Tanımı.....	14
1.2. YÖNETİM FONKSİYONLARI	15
1.2.1. Planlama Fonksiyonu ve Tanımı.....	15
1.2.1.1. Planlama Fonksiyonunun Önemi ve Amacı.....	16
1.2.1.3. Planlamanın Özellikleri.....	17
1.2.1.3. Planlama Süreci.....	18
1.2.2. Örgütlenme Fonksiyonu ve Tanımı.....	18
1.2.2.1. Örgütlenme Fonksiyonunun Önemi ve Amacı	20
1.2.2.2. Örgütlemenin İlkeleri	21
1.2.2.3. Örgütlenme Süreci	22
1.2.3. Yöneltilme Fonksiyonu ve Tanımı	23
1.2.3.1. Yöneltilme Fonksiyonunun Önemi ve Amacı	23
1.2.3.2. Yöneltilme Fonksiyonunun Temel Konuları	24
1.2.3.2.1. Motivasyon (Güdüleme)	24
1.2.3.2.2. Liderlik	25
1.2.3.2.3. Disiplin.....	25

1.2.3.2.4. İletişim.....	26
1.2.4. Koordinasyon (Eşgüdümleme) Fonksiyonu ve Tanımı	26
1.2.4.1. Koordinasyon Fonksiyonunun Önemi ve Amacı	27
1.2.4.2. Koordinasyon Fonksiyonunun İlkeleri.....	27
1.2.5. Kontrol Fonksiyonu ve Tanımı	28
1.2.5.1. Kontrol Fonksiyonunun Önemi ve Amacı.....	28
1.2.5.2. Kontrol Sürecinin Aşamaları.....	29
2.1. NİZAMÜ'L-MÜLK' ÜN HAYATI	30
2.1.1. Nizamü'l-mülk'ün Özel Hayatı ve Kişilik Özellikleri	31
2.1.2. Nizamü'l-mülk'ün Çalışma Hayatı	32
2.2. SİYASETNAME	34
2.2.1. Eser Hakkında Genel Bilgi.....	34
2.2.2. Fasıllar ve Yönetim Fonksiyonları	36
2.2.2.1. Planlama Fonksiyonu ve Siyasetname	40
2.2.2.2. Örgütlenme Fonksiyonu ve Siyasetname.....	43
2.2.2.3. Yöneltilme Fonksiyonu ve Siyasetname.....	48
2.2.2.4. Koordinasyon Fonksiyonu ve Siyasetname	53
2.2.2.5. Kontrol Fonksiyonu ve Siyasetname	55
SONUÇ	57
KAYNAKÇA	61

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Planlama Fonksiyonu ve Siyasetname Fasılları	50
Tablo 2: Örgütlenme Fonksiyonu ve Siyasetname Fasılları	56
Tablo 3: Yönetme Fonksiyonu ve Siyasetname Fasılları	57
Tablo 4: Koordinasyon Fonksiyonu ve Siyasetname Fasılları	62
Tablo 5: Kontrol Fonksiyonu ve Siyasetname Fasılları	64



ÖNSÖZ

Tez çalışmamım her aşamasında değerli bilgilerini benimle paylaşan, kendisine ne zaman danışsam bana kıymetli zamanını ayırıp sabırla ve büyük bir ilgiyle bana faydalı olabilmek için elinden geleni yapan, her sorun yaşadığımda yanına çekinmeden gidebildiğim, güler yüzünü ve samimiyetini benden esirgemeyen ve gelecekteki mesleki hayatımda da bana verdiği değerli bilgilerden faydalanacağımı düşündüğüm kıymetli hocam Doç. Dr. Evrim MAYATÜRK AKYOL'a teşekkür ederim.

Beni bu zamana kadar maddi manevi destekleyen, her zaman yanımda olan tez süresince sabırla bekleyen ve bu noktaya gelmemi sağlayan aileme de teşekkür ederim.

GİRİŞ

Yönetim, insanoğlunun toplu bir şekilde yaşam sürmesiyle başlayıp; günümüzde de varlığını devam ettiren bir olguyu ifade etmektedir. İkel toplumlarda yönetim ağırlıklı olarak, temel ihtiyaçların karşılanması yönünde sürdürülürken; günümüze yaklaştıkça; gerek ülke, millet ve örgüt idarelerinde; gerekse toplu halde yaşayan insanların arasında çıkan problemlerin çözümünde belirli kuralların geçerli olması gündeme gelmiştir. Bu noktada, yönetim fonksiyonlarının dile getirilmesi ve söz konusu işlevlerin tüm kurum ve kuruluşlarda kullanılmaya başlanması oldukça önemlidir.

Yönetim fonksiyonları, Henri Fayol'un 1916 yılında yayınlanan "Industrial and General Management (Genel ve Endüstriyel Yönetim)" kitabıyla yazına kazandırılmıştır. Buna göre Fayol yönetimi; planlama, örgütleme, kumanda, eşgüdüm ve kontrol olmak üzere beş fonksiyonu içeren bir olgu şeklinde tanımlamıştır.

Her ne kadar bu fonksiyonların literatürde yer alışı, bilimsel yönetim döneminde olsa da; önceki dönemlerde de yönetsel faaliyetler içerisinde yer aldıkları düşünülebilmektedir. Bu bağlamda, bahsi geçen fonksiyonların; bilimsel yönetim öncesi dönemde Türk-İslam yönetim anlayışında yeri olup olmadığı, araştırma sorusu olarak tespit edilmiştir. Dönem ve toplum seçiminin ardından, Nizamü'l-mülk'ün Siyasetname eseri; çıkış noktası olarak ele alınmıştır.

Nizamü'l-mülk, 120 yıl hüküm süren Büyük Selçuklu Devleti'nin 30 yıla yakın bir süre vezirlik görevini üstlenmiş ve görev aldığı bu süre zarfında Büyük Selçuklu Devleti'nin en parlak dönemini yaşamasına vesile olmuştur. Vezirlik süresi boyunca devlet yönetiminde aktif olarak rol oynayan Nizamü'l-mülk, Sultan Melikşah'ın "...memlekete dair düşünüp saltanatımız devrindeki aksaklıkları tespit ediniz. Dergâh, divan ve sarayımızda yerine getirilmesi gerekirken es geçilen yahut gözümüzden kaçan durumları saptayınız. Ayrıca evvelki padişahların icra etmiş oldukları halde bizim de yapmamız gerekirken icrasından geri kaldığımız durumları

saptayınız..."¹ emri üzerine 51 fasıldan meydana gelen Siyasetname adlı eserini yazmıştır. Eserde, yönetimin ancak belli başlı ilkeler uygulandığı takdirde mükemmel olabileceği ifade edilmiştir. Nitekim, Nizamü'l-mülk'ün sözünü ettiği bu ilkeler; yönetim fonksiyonları açısından değerlendirildiğinde de aralarında paralellik görülmüştür.

Bu çalışmada "yönetim fonksiyonları, yalnızca bilimsel yönetim dönemine ilişkin ve Batı kaynaklı bir argüman mıdır?" sorusu ile yola çıkılmış, Henri Fayol'un kategorize ettiği söz konusu fonksiyonların; aynı isimlerle olmasa da çok daha uzun zaman önce Doğu'da da kullanıldığı sonuca varılmıştır.

Bunun yanı sıra, bilimsel yönetim öncesi dönem açısından yönetim bilimi kitaplarında genellikle; Roma Uygarlığı, Eski Yunan Uygarlığı, Mısır ve Mezopotamya Uygarlıkları'nın incelendiği görülmekte; çalışmanın bu alandaki boşluğun kapatılmasına bir katkı sağlayabileceği umulmaktadır.

Açıklamalar doğrultusunda, iki bölümden oluşan çalışmanın birinci bölümünde; yönetim düşüncesinin tarihsel gelişimi, yönetimin kavramsal çerçevesi ve yönetim fonksiyonları ikincil kaynaklardan yararlanılarak incelenmiş; ikinci bölümde ise; Nizamü'l-mülk ve Siyasetname adlı eseri hakkında bilgi verilip, söz konusu eserin içinde barındırdığı ilkelerin yönetim fonksiyonları ile ilişkisi değerlendirilmiştir.

¹ Nizamü'l-mülk'ün Siyasetname adlı eserinin 2016 yılındaki basımının 3. sayfasından alınmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

YÖNETİM VE YÖNETİM FONKSİYONLARI

Toplu yaşam ve beraberinde gelen karmaşa, farklı dönemler ve yapısal süreçler bağlamında, belirli kuralların geçerli olması zorunluluğunu gündeme getirmiştir. Dolayısıyla, söz konusu çalışmanın birinci bölümünde de yönetim fonksiyonları, bu gereklilik açısından dikkate alınmış ve incelenmiştir.

1.1. YÖNETİM KAVRAMI

İnsanların toplu yaşam süreci ile şekillenen önemli bir olgu olarak karşımıza çıkan (Şimşek, 2002: 8) yönetim; gerek ülke, millet ve şirket idarelerine; gerekse toplu halde yaşayan insanların aralarında çıkan problemlerin çözümüne yönelik bir araçtır (Koçel, 2014: 51). Yönetim kavramı ayrıca, geçmişten bugüne anlamını kaybetmemiş; aksine koruyup geliştirebilmiştir (Memduhoğlu, 2017: 1).

1.1.1. Yönetim Olgusunun Tarihsel Gelişim Süreci

Yönetim olgusunun tarihsel seyri incelendiğinde daha önce de aktarıldığı gibi, toplu yaşamın ilk zamanlarına kadar giden bir süreçle karşılaşmaktadır (Şimşek, 2002: 8). Çok eskilerde bu kavram; bireyler arasındaki çatışmaları engelleme, iletişim problemlerini giderme ve eşitliği sağlayarak her şeyi insanlar için kullanma şeklinde faydalı bir araç olarak algılanmış (Koçel, 2014: 51); sonraki dönemlerde ise, gerek devlet kademelerinde geçerli olduğu gerekse tüm kurum ve kuruluşlarda kullanılmaya başlandığı görülmüştür.

Söz konusu uygulamaların gelişim gösterdiği bu süreç, "bilimsel yönetim öncesi" ve "bilimsel yönetim" dönemleri olarak iki başlıkta incelenebilmektedir (Düren, 2000: 6-8; Budak ve Budak, 2016: 15; Ekici, 2013; Erdoğan, 2000: 19-21):

1.1.1.1. Bilimsel Yönetim Öncesi Dönem

Çalışmanın bu kısmında yönetim olgusu, fonksiyonları göz önünde bulundurularak, klasik çağdaki uygulanma şekli açısından ele alınmaktadır. Bu

bağlamda Eski Mısır, Eski Yunan, Eski Roma, Sümerler gibi uygarlıklar ile İslam Dininin geçerli olduğu eski topluluklar; yönetim uygulamaları bakımından tartışılmaktadır.

1.1.1.1.1. Eski Mısır'da Yönetim Uygulamaları

İlk medeniyetlerden Eski Mısır'daki uygulamalar incelendiğinde, bu dönemde yaşanan gelişmelerin katı bir yönetim anlayışına işaret ettiği görülmektedir (Dinçer ve Fidan, 1996: 90). Buna göre, Eski Mısır yönetim anlayışında; sözün ve aslında her şeyin sahibi olan bir kişi bulunmaktadır. Aynı zamanda devletin de başında bulunan bu kişi, tüm halk üzerinde söz sahibidir (İplikçioğlu, 1996).

Tüm yönetim hakkının firavun olarak da bilinen krallara ait olduğu Eski Mısır medeniyetinde, söz konusu teokratik yönetim anlayışı; bazı insanlık olaylarının ortaya çıkmasına de sebep olmuştur (Gedikoğlu, 1997: 299). Bu bağlamda, birer tanrı olarak görülen firavunlara tapınmayıp emirlerini yerine getirmeyenler; çok ağır bir şekilde cezalandırılmıştır (Özalp, 1990: 19).

Mısır'ın diğer uygarlıklardan farkı ise, öldükten sonra yaşamın var olduğuna inanılmasıdır. Bu sebeple tüm koşullar, her iki yaşam ve statü için düzenlenmiş; yönetim biçimi de bu durum göz önüne alınarak oluşturulmuştur (Özalp, 1990: 19; Akdemir, 2009: 236).

Son olarak, hala ayakta duran piramitler; Eski Mısır uygarlığının yönetsel faaliyetleri başarılı bir şekilde uyguladığını göstermektedir (Akdemir, 2009: 237).

1.1.1.1.2. Eski Yunan'da Yönetim Uygulamaları

İlk demokratikleşme çabalarının görüldüğü Eski Yunan medeniyetinde, vatandaşlara birtakım haklar verilmiş (Akkoç, 2014: 32); yazılı kanunlar ile doğrulanan bu haklar, etkin bir şekilde uygulanmıştır (Ağaoğulları, 2013: 30-31).

Bunun yanı sıra, Mısır medeniyetinde olduğu gibi Yunan medeniyetinde de; yönetsel alandaki çalışmalara önem verilmiş ve bu durum, sonraki dönemlere de aktarılacak şekilde köklü değişimlerle devam etmiştir. Bu bağlamda, Sokrates'in devletin yönetim biçimini eleştirdiği eserleri, modern devlet anlayışına temel

oluşturmuştur. Nitekim Sokrates, Nicomachides ile söyleşilerinden birinde kendisine sorulan soruya şu şekilde yanıt vermiştir: *"Bir şeyi yöneten kişi, yönettiği birlik koro, aile, bir kent ya da bir ordu olsun, nelere ihtiyaç duyduğunu bilir ve bunları sağlayabilirse iyi bir başkan olabilir. Bir aileyi yönetmede başarılı olan kişiler hor görülmemelidir"* (Dinçer ve Fidan, 1996: 91). Zira kamu işlerinin ve özel işlerin yürütülmesindeki temel fark, işlerin sürekliliği ve önemi olup; geriye kalan tüm hususlar birbirinin aynı veya benzeri niteliktedir (Can, 2003: 42). Son olarak; yönetimin bütün devletlerde genel geçerliliği olduğu, yalnızca yönetilecek bir durumun olması gerektiği ve kuralların herkes için aynı olduğu hususları da; Sokrates tarafından iddia edilmiştir (Dinçer ve Fidan, 1996: 91).

1.1.1.1.3. Eski Roma'da Yönetim Uygulamaları

Roma medeniyetinin günümüz yönetim anlayışına katkısı, askeri ve ticari alanlarda yapmış oldukları örgütlenme ve işbölümüdür. Diğer bir deyişle, büyük ölçekli işletmelerin ve ticari birimlerin sayıca fazla olması; örgütlenme ve işbölümü alanında gelişmelerin yaşanmasına neden olmuştur (Dinçer ve Fidan, 1996: 92).

Bunun yanı sıra, Roma yönetim yapısının; bulunduğu dönemin ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik bir sistem olduğu görülmektedir. Bu bağlamda, Cumhuriyet döneminde yönetim yapısı monarşiden demokrasiye dönüşürken; İmparatorluk dönemiyle birlikte Roma'nın idari yapısı da değişime uğramış ve Cumhuriyet döneminde varlığını sürdüren birçok kurum işlevini yitirmiştir (Özbay, 2009: 52).

Roma Devleti ayrıca; Avrupa'da Hristiyanlık dininin yayılmasını sağlamış, medeniyetlerin ve yönetim şekillerinin gelişmesine katkıda bulunmuştur. Bir başka ifadeyle, Roma'nın yönetim biçimi; Avrupa'nın siyasi yapısını oluşturmuş ve söz konusu yönetim yapısı ve anlayışının esnek olmadığı ve denetimin geniş kapsamlı yürütüldüğü sonucuna ulaşılmıştır (Alan, 2010: 27).

1.1.1.1.4. Sümerler'de Yönetim Uygulamaları

Sümerler tarafından M.Ö. 2000'lerde geliştirilen kanunlar; yönetici-yönetilen ilişkilerini, toplumsal yaşamdaki düzeni ve ülke yönetiminin başarılı bir şekilde

uygulanabilmesi için uyulması gereken birtakım kuralları içermektedir (Koçel, 2014: 60).

Bunun yanında, savaş ve barış gibi önemli devlet sorunlarında; halk arasından seçilen kişilerden oluşturulmuş ve devlet eliyle kurulmuş resmi bir meclise danışılarak kararlar alınmıştır. Bu doğrultuda demokratik yaşam biçimi ve onun temel yapı taşlarından olan siyasal meclis ilk defa, Sümerler'in kullandığı yazılı tarih sayfalarında yer almıştır (Gürüz ve Gürel, 2006: 54).

1.1.1.1.5. İslam Dini'nde Yönetim Uygulamaları

İslam Dini, yönetim konusunda temel olarak iki husustan etkilenmiştir. Bunlardan ilki, Kur'an-ı Kerim iken; ikincisi ise, Hz. Muhammed'in sözleri ve davranışlarıdır (Zaman vd., 2013: 210).

Söz konusu iki kaynağın yanı sıra, akıl ve mantık ile devrin ilim adamlarının görüşlerini kullanmak da tasvip edilmiştir. Başka bir ifadeyle, Kur'an-ı Kerim'de ve sünnette açık bir hüküm bulunmadığı takdirde; bu hususlara başvurulması kabul görmektedir.

Yönetimsel açıdan tarihsel süreç dikkate alındığında ise ilk olarak, Hz. Muhammed'in hicretin ilk yıllarında Medine sınırları içerisinde bulunan kabilelerin liderleriyle yapmış olduğu bir antlaşma ile ilk İslam devletini kurmasından söz edilebilir. Kurulan bu devlette din odaklı bir yönetim anlayışı hâkim olmuştur. Söz konusu anlayış, baskıcı olmayıp; tam tersine bireylerin haklarını savunmuş ve çeşitliliğin oluşacağı uygun bir ortam sağlamaya çalışmıştır (Hamidullah, 1980: 220).

Hz. Muhammed'in vefatından sonra başlayan Dört halife döneminde de önemli gelişmeler yaşanmış, bu olayların bir sonraki halife için ibret niteliği taşıması söz konusu olmuştur. Bu dönemde Hz. Ömer tarafından kurulan "divanlar", sonraki İslam devletlerinin temel birimlerinden biri olarak varlığını sürdürmüştür (Sabuncu, 2018: 136).

Bununla birlikte meclis divanlarının bürokrasi içinde gerçek anlamda kullanılması ve yarı söz sahibi olması, Abbasiler dönemine rastlamaktadır. Diğer bir deyişle, ilk defa bu dönemde ayrı bir devlet dairesi olma özelliği kazanmışlardır

(İslam Ansiklopedisi, 1991: 177). Abbasiler devrinde etkin bir şekilde faaliyet gösteren divanlar ayrıca, Müslüman Türk devletlerinde de görülmektedir. Bu bağlamda söz konusu divanlar, Selçuklu ve Osmanlı dönemlerinde devlet işlerinin görüşülüp karara bağlandığı kurullar olarak varlıklarını sürdürmüşlerdir (Dinçer ve Fidan, 1996: 88).

Divan'ın yanı sıra; Beyt-ül Mal (hazine), vakıflar, hisbe teşkilatı, ahilik, tekkeler, ordu ve sivil iktisadi birimler de devlet kademesi içinde yer almaktadır.

Son olarak, İslam dinine ilişkin devlet yönetimi anlayışı, aşağıdaki maddeler ile de açıklanabilmektedir (Şerif, 1990: 283-291; Aydın, 1999: 21-27; Maverdi, 2014: 6, 29, 33-34, 51-53, 61-67; Esed, 1995: 27-37; Adem, 2016: 72):

- *Hâkimiyet Allah'ta iken, irade halktadır.*
- *İslam devletleri, Allah'ın Hz. Muhammed'e gönderdiği hukuka uygun şekilde yönetilmelidir.*
- *İslam devletlerinde tüm insanlar, eşit haklara sahiptirler.*
- *İslam hukuku, uygulamaların temelini oluşturur ve devlet başkanı da dâhil olmak üzere herkesin ona uyması gereklidir.*
- *Devlet başkanı seçimle başa gelmelidir. Farklı yollarla başa geçen kişi; ehil olması, Allah'ın emirlerine uyması koşulları ve halkın isteğiyle başkanlıkta kalabilir.*
- *Yönetim yetkisi ve araçları; ehil, adaletli, dürüst ve takva sahibi kişilere verilmelidir.*
- *Devlet başkanı; ilim adamlarına, ilgili kimselere veya halka danışmalıdır.*
- *Allah'ın emir ve yasaklarını uygulayıp adaletli olan devlet başkanlarına itaat edilmelidir.*
- *İnsanlar, özgür bir biçimde iktisadi faaliyetlerde bulunabilmeli ve zorunlu haller dışında devlet bu faaliyetlere müdahale etmemelidir.*
- *Devlet başkanlarının en önemli görevlerinden biri de, iyiliği emredip; kötülüğü yasaklamaktır.*

Özetle, İslam dininde herhangi bir yönetim modeli sunulmamış; ancak; yönetimin amaçları, politikaları ve ilkeleri korunmuştur. Bu doğrultuda, İslam Dini yönetim anlayışı; amaçlarla ve ilkelerle yönetim şeklinde tanımlanabilmektedir. Bu amaçlar ve ilkelere uyulduğu takdirde, her yönetim modeli meşru sayılmaktadır.

1.1.1.2. Klasik (Geleneksel) Dönem

Yönetim bilimi incelendiğinde ilk olarak klasik yönetim teorilerinin gündeme geldiği ve uygulandığı görülmektedir. Bu dönem; Frederick Winslow Taylor, Henry Fayol ve Max Weber'in araştırmalarının öncülük ettiği; bununla birlikte farklı bilim insanlarının da katkıda bulunduğu üç ayrı yaklaşımı içermektedir.

Bilimsel yönetim sonrası tarihsel sürecin ilk aşaması, 1880-1930 arası dönemi kapsamaktadır. Bu dönem; Frederick Winslow Taylor'un öncülük ettiği Bilimsel Yönetim Yaklaşımı, Henry Fayol'un öncülük ettiği Yönetim Süreci Yaklaşımı ve son olarak da Max Weber'in öncülüğünü yaptığı Bürokrasi Yaklaşımı'nın etkilerinin yaşandığı bir dönemdir. Söz konusu dönem aynı zamanda, "geleneksel yaklaşımlar (kuramlar) dönemi" olarak da adlandırılmaktadır (Güçlü, 2003: 65).

Klasik dönemde, bireylere yönelik yönetim anlayışından uzaklaşarak devlet kademelerine ilişkin yönetim anlayışı benimsenmiştir. Nitekim, devlet yönetiminin, aynı zamanda organizasyondaki bireylerin hakkını koruyacağı da düşünülmüştür (Tortop vd., 2007: 121).

1.1.1.2.1. Bilimsel Yönetim Yaklaşımı

1900'lü yıllarla birlikte yeni bir yönetim anlayışı ortaya çıkmıştır. Bilimsel yönetim olarak adlandırılan bu yaklaşımın ortaya çıktığı dönemin koşulları incelendiğinde; Sanayi Devrimi'nin gerçekleşmiş olması, makineler ile teknolojik girdilerin ön plana çıkması ve bilimsel anlamda çalışmalar yapılması; bilimin yönetim olgusu içinde yer almasını gerekli kılmıştır. Zira yaşanan bu gelişmeler, yalnızca ilerlemeyi değil; aynı zamanda iyi bir yönetim anlayışını ve biçimini de gerektirdiği için bilimsel yönetim anlayışı, tüm devlet birimleri içinde bulunması gereken bir kademe olarak tanımlanmıştır (Hicks ve Gullett, 1981'den aktaran Koçer, 2009: 125).

Bilimsel Yönetim Yaklaşımı kapsamında, verimliliği artırmak ve işletmelerdeki duraklamaları gidermek amacıyla belirli bazı aşamaların yerine getirilmesine ve süreçlerin geliştirilmesine odaklanılmaktadır. 'Piyasaya neyi verirseniz onu alırsınız' hedefi söz konusu olmuş ve yönetim kademeleri ayrı ayrı ele alınarak fonksiyonlara yeni bir anlam yüklenmiştir (Koçel, 2014: 239).

1.1.1.2.2. Yönetim Süreci Yaklaşımı

Yönetim Süreci Yaklaşımı'nda da, Bilimsel Yönetim Yaklaşımı'nda olduğu gibi, ekonomik etkinlik ve rasyonellik; temel amaç olarak kabul edilmektedir. Bunların yanı sıra Henry Fayol'a göre, bir işletmedeki faaliyetler altı başlık altında incelenmektedir (Şimşek ve Çelik, 2014: 102; Kaya, 1996: 57):

- Teknik faaliyetler: Üretim ve imalat
- Ticari faaliyetler: Alım, satım ve benzerleri gibi örgütün ticari alandaki yaşadığı gelişmelerin takibi
- Mali faaliyetler: Örgütün sermaye tedarik ederek bunları kullanmasına ilişkin faaliyetler
- Muhasebe faaliyetleri: Kayıt ve istatistiklerin tutulması ile örgütsel faaliyetlerin sonuçlarının çıkarılması ve değerlendirilmesi
- Güvenlik faaliyetleri: Örgütün ve çalışanların ortaya çıkabilecek risklere karşı korunması
- Yönetim faaliyetleri: Planlama, örgütlenme, yöneltme, eşgüdüm ve denetleme

Söz konusu faaliyetlerin ilk beşi, daha çok teknik nitelikte olup; yönetimin tüm kademeleri tarafından bilinmeleri planlanmaktadır. Sonuncusu ise, diğerlerinin en soyutu olmakla birlikte; üzerinde en çok düşünülmüş ve çalışma yapılmış faaliyettir (Şimşek, 1991: 41-42).

Bunların yanı sıra Fayol'a göre; bir ürünün tasarlanmasından, üretilerek son hale getirilmesine ve piyasaya sunulmasına kadar geçen süreç; örgütlenme ile birlikte şema haline getirilmeli ve takip edilmelidir (Budak ve Budak, 2016: 31). Bu bağlamda Fayol, örgütlenme ilkelerini aşağıdaki gibi açıklamaktadır (Fayol, 1917'den aktaran Can, 2005: 48; Eren, 2013: 25-26).

- İşbölümü: Personel arasında bilgi, deneyim ve yeteneklere göre işbölümü yapılarak uzmanlaşmaya gidilmesidir. Uzmanlaşmaya imkân tanıyan işbölümü, verimliliğin de artmasını sağlamaktadır.

- Yetki ve Sorumluluk: Otoritenin yöneticilere tanıdığı bir hak olan yetki; “emir verme hakkı, itaat ettirme gücü” olarak tanımlanmaktadır. Yetki kullanımıyla birlikte bir takım sorumlulukların da ortaya çıktığı söylenebilmektedir.
- Disiplin: ‘Personel ile örgüt (yönetim) arasındaki anlaşmadan doğan ve iş görenlerin belirli kurallara ve yöntemlere uymasını öngören itaat ve saygı ilişkileri’ şeklinde tanımlanabilmektedir (Şimşek, 2002: 49).
- Kumanda Birliği: Bir astın sadece bir üstten emir alması gerektiğini ifade eden bu ilkenin uygulanmaması durumunda; işler karmaşıklaşarak daha da zorlaşacak ve birtakım problemler ortaya çıkacaktır.
- Yönetim Birliği: Ortak amaca hizmet eden faaliyetlerin, belirli bir plan ve program dahilinde bir yönetici tarafından yürütülmesidir.
- Genel Yararın Özel Yarara Üstünlüğü: Örgüt çıkarları, kişi veya grup çıkarlarından daha üstün tutulmalıdır.
- Çalışanların Ödüllendirilmesi ve Ücretler: Personele ödenen ücretin adil olması gerektiğini ifade eden Fayol, işgören ücretlerinin belirlenmesinde; piyasanın analiz edilmesini ve örgütün mali durumu, iş görenlerin değerleri gibi faktörlere ilişkin politikalar belirlenmesini önermektedir.
- Merkezleşme: Koordinasyon fonksiyonunun bir gereği olan merkezleşme, faaliyetlerin bir merkezden yönetilmesi hususunu vurgulamaktadır (Dinçer ve Fidan, 1996: 123).
- Hiyerarşi: Tepe yönetim kademesinden en alt kademeye kadar uzanan bir kumanda zincirini belirtmekte, iletişimin de bu yolu takip etmesi gerekmektedir.
- Düzen: Devlet sistemi içindeki düzen, süreklilik arz etmeli ve bütün kuralları içeren bir hiyerarşiye tabi olmalıdır.
- Hakkaniyet: Yöneticiler, astlara eşit davranarak; onların örgütte iyi niyetli ve sadakatli bir şekilde çalışmalarını sağlamalıdır.
- Personelin İstikrarı: Çalışanların işe ve ortama uyum sağlaması zaman almaktadır. Dolayısıyla onların uyum sağlamasını güçleştiren tutum ve davranışlardan uzak durmak gerekmektedir. Aksi takdirde iş gücü devri artacak, verimlilik ise düşecektir.
- İnisiyatif: Çalışanların işbaşında tüm yetenek ve güçlerini harcamalarını, tedbirler almalarını ve fırsatları değerlendirmeye yönelik bir girişimcilik ruhuna sahip olmalarını ifade etmektedir.

- Birlik ve Beraberlik Ruhu: Çalışanlar arasında birlik ve beraberlik ruhunun gelişmesi; onların kuruluşa bağlılığının artmasını, işletme içi uyum ve birliğin oluşmasını sağlamaktadır.

Sonuç olarak; yönetim sürecinin uygulanmasının teorilerde bahsedilenlerden daha zor olduğu, bununla birlikte piyasa koşullarında ve girdilerde meydana gelen değişimlerin takibi ile sürecin başarılı bir biçimde yürütülebileceği ileri sürülmektedir (Can, 2005: 39).

1.1.1.2.3. Bürokrasi Yaklaşımı

Klasik dönemin üçüncü adımını oluşturan bu yaklaşım; Taylor ve Fayol ile aynı dönemde Almanya'da yaşamış Max Weber tarafından ortaya atılmıştır. Weber' in bürokrasi anlayışı, işlerin yokuşa sürülmesi, zorlaştırılması ve geciktirilmesi anlamlarına gelmeyip, aksine etkinlik bakımından olması gereken bir örgüt yapısını göstermektedir (Mucuk, 2013: 21).

Öncülüğünü Max Weber' in yapmış olduğu bu yaklaşımın temel özellikleri: örgütün amaçları, görevleri ve faaliyetleri biçimsel olarak belirlenmeli, örgüt içindeki ilişkileri ve düzeni açık bir şekilde ortaya koyan hiyerarşik bir düzen meydana getirilmeli, çalışma düzenin sağlayan ilke, prensip ve metodlar, rasyonelliğe dayalı ve amaçlara hizmet eden bir maaş ve ödül sistemi oluşturarak, yazılı ve resmi iletişime önem verilmelidir (Özturan, 2018: 64).

Weber, geleneksel yetki, karizmatik yetki ve yasal yetki olmak üzere üç tür yetki üzerinde durmuş ve çalışmalarını bunlar üzerinde yoğunlaştırmıştır (Akdemir, 2009: 238):

1.Geleneksel Yetki: Aileden geçen doğuştan sahip olunan yetkidir. Başka bir ifadeyle bu yetki türünde babadan oğula geçen bir yapı söz konusudur.

2.Karizmatik Yetki: Olağan dışı durumlarda gösterilen kahramanlık ve benzeri davranışlara dayanan yetki türüdür. Karizmatik yetkiye sahip yönetici, çevresindekileri ve astlarını belirlediği amaçlara yönlendirmekte ve insanların daha yüksek bir verimlilikle çalışmasını sağlamaktadır.

3.Yasal Yetki: Hukuksal ve demokratik düzenlemelere dayanan bu yetkiyi kullanan taraf, akılcı kurallar benimsemeli ve uygulamalıdır. Bürokrasi yaklaşımı

içinde, üzerinde en fazla durulan bu yetki türünün diğer yetki türlerinden en belirgin farkı, kişinin kendi hak ve çabaları neticesinde yasal yollardan kazanılmasıdır.

1.1.1.3. Neo- Klasik (Davranışsal) Yaklaşım

1929 yılında yaşanan ve dünyayı etkisi altına alan ekonomik bunalıma kadar, tüm dünyada klasik dönem yaklaşımlarının etkileri görülmektedir. 1929 yılından sonra ise, bu kuramların eksikleri net bir şekilde görülmeye ve yetersiz kaldıkları noktaları giderebilmek için yeni yaklaşımlar aranmaya başlanmıştır. (Şimşek, 2014: 116). Yaşanan bu gelişmeler neticesinde Neoklasik yönetim teorisi ortaya çıkmıştır. Neoklasik yaklaşım, organizasyona yeni ilkeler koymaktan ziyade klasik teorinin geri planda bıraktığı insan unsurunu ön plana çıkarmıştır. Klasik teoride duygu ve düşüncelere sahip olan ve bu doğrultuda hareket eden insan gerçekliğinin göz ardı edilmesi neoklasik teorinin ana dayanağını oluşturmuştur (Genç, 2012: 107). Bu yaklaşım, örgüt yapısını esas alan klasik yönetim teorisinin insanı geri planda bırakan eksiklerini gideren bir yönetim anlayışı olarak ortaya çıkmıştır. İnsan unsuru incelendiği için yönetim literatüründe Davranışsal yönetim teorisi olarak yer almaktadır.

Bu döneme ilişkin ilk çalışma, Elton Mayo önderliğinde yürütülen Hawthorne Araştırmaları olarak bilinmektedir. Bir elektrik şirketinin fabrikalarında yürütülen söz konusu araştırmanın bulguları aşağıdaki gibidir (Akdemir, 2009: 240):

- Teknik ve fiziksel koşullar çok iyi tasarlansalar dahi bu koşullar üretim sürecine uygulanmadığı takdirde, verimlilikte düşüşler yaşanacak ve bu durum üretimi doğrudan etkileyecektir.

- Gereken durumlarda grup halinde çalışmaların sağlanması gerekmektedir aksi takdirde işin verimliliği düşerek ve üretim bandını etkileyecektir.

- Yöneticilerin örgüt bünyesindeki çalışanları ile ilgilenmesi ve çalışanların örgüt ile ilgili görüşlerini açık bir şekilde ifade edebilmelerine olanak sağlaması, verimliliğinin artmasına sebep olacaktır.

- Çalışanların fizyolojik ve psikolojik durumları göz önüne alınarak fiziksel koşulların düzenlenmesi gerekmektedir.

Bu araştırmalar ile insani değerlerin ön plana çıkarılması ve onların motive edilmesi neticesinde verimliliğin arttığı, yöneticiler tarafından aksi davranışların uygulanması halinde ise çalışanların buna tepki olarak iş verimliliğini azalttığı sonucu ortaya çıkmıştır (Doğan, 2010: 158).

1.1.1.4. Modern Yönetim Düşüncesi

Modern yönetim düşüncesi, "sistem yaklaşımı" ve "durumsallık yaklaşımı" olmak üzere iki başlıktan oluşmaktadır. Bu yaklaşımlar; klasik ve neo-klasik yönetim akımlarının öne sürdüğü fikirleri, görüşleri ve varsayımları farklı bir çerçeve de incelemektedir (Gürüz ve Gürel, 2006: 87).

1.1.1.4.1.Sistem Yaklaşımı

Sistem, belirli bir amaca yönelmiş ve aralarında belirli ilişkileri olan parçaların meydana getirdiği bir bütün olarak tanımlanabilmektedir (Akdemir, 2009: 240). Zira bu yaklaşımda da sistem, sahip olduğu tüm basamakları bir bütün olarak ele alınmakta ve çalışma koşulları itibariyle birbirinden bağımsız olmayan ve ayrılmaz parçalarıyla karşımıza çıkmaktadır (Eren, 2013: 49).

Sistem yaklaşımına göre örgütler, örgütün ortak amacına hizmet eden değişik ve birçok alt sistemlerden meydana gelen bir sistem olarak görülmektedir. Sistem olan örgüt, kendisini çevreleyen daha büyük sistemlerinde alt sistemidir (Doğan, 2010: 159). Bu yaklaşım, örgütlerdeki yönetim olaylarını ve bu olayların meydana geldiği birimleri, birbirleri ile ilişkili bir biçimde değerlendiren yaklaşımdır (Uygur, 2007: 59). Farklı bir ifadeye göre bu yaklaşım, organizasyonu birtakım süreçler, parçalar, ve amaçlardan oluşan bir bütün olarak değerlendirmektedir (Dölkeleş, 2019: 22).

1.1.1.4.2. Durumsallık Yaklaşımı

Klasik ve Neoklasik yönetim anlayışlarında, örgütlerde etkinliği ve verimliliği arttırmak için ideal örgüt bir örgüt yapısı oluşturulmaya çalışılmıştır. Durumsallık yaklaşımı ise her yerde, her zamanda ve her işletmede geçerli olabilecek bir yönetim

anlayışından ziyade içinde bulunulan duruma en uygun sayılabilecek yönetim uygulaması oluşturmayı amaçlamaktadır (Koç ve Topaloğlu, 2010: 78).

Durumsallık yaklaşımı, öncül yaklaşımların yerini almış yeni bir yaklaşım değildir. Onlarla birlikte ele alınarak o yaklaşımların hangi durumlarda daha faydalı ve etkin olabileceklerini araştıran bir yaklaşımdır (Şimşek, 2002: 95).

Durumsallık yaklaşımının önemli bir başka özelliği ise, her kurumun iç ve dış unsurlarının birbirinden farklı olması sebebiyle; hepsine aynı yöntem ve usullerin uygulanması yanlış sonuçlara ulaşılacağını vurgulamasıdır (Eren, 2013: 71). Bu yaklaşım ile birlikte örgütler karşılaşmış oldukları sorunlarla klasik yaklaşımların katı kuralları veya sistem yaklaşımının öne sürmüştüğü genel ve soyut ilkeleri ile çözüm aramaktan vazgeçmişlerdir (Eren, 1998: 61).

1.1.2. Yönetimin Tanımı

Günümüze kadar sayısız yönetim tanımı literatüre kazandırılmıştır. Bu tanımlar çoğunlukla yönetimi; bir grubun, kurumun, örgütün etrafında toplanan unsurları yönetmek ve belli bir amaç dahilinde bütünlük sağlamak için gösterilen bir disiplin çabası olarak ifade etmektedir (Koçel, 2014: 80).

Yine de gerek yerli gerekse yabancı yazında yer alan farklı tanımlara yer vermekte fayda görülmektedir:

- En basit tanımıyla yönetim; başkaları vasıtasıyla iş görmek olarak tanımlanabilir (Şimşek, 2002: 8).

-Belli bir amacı gerçekleştirmek için başkalarını sevk ve idare etme faaliyeti olarak tanımlanabilir (Özer, 2015: 2).

-Yönetim, örgütte belirlenmiş olan amaçlara ulaşmak amacıyla insan ve madde kaynaklarını daha etkili ve verimli bir şekilde kullanmak için karar almak, planlamak, örgütlemek, koordine etmek, iletişim kurmak, etkilemek ve kontrol etmektir (Kavalcılar ve Ünal, 2005: 232).

-Yönetim, çalışanlar ve diğer sermaye unsurları vasıtasıyla örgütsel amaçlara ulaşma sürecidir (Bone ve Kurtz, 2013: 218)

-Yönetim, diğer insanlar vasıtasıyla, yapılması belirlenen faaliyetlerin nasıl daha verimli ve etkin bir biçimde yapılabileceği sürecini göstermektedir (Robbins ve Decenzo, 2001: 5).

- İnsan ve madde kaynaklarının verimli bir biçimde çalışmasını sağlayarak, örgütün amaçlamış olduğu hedeflere ulaşabilmesinin bilimsel sanatıdır (Isabel, 1995: 117).

-Yönetim; geleceğe yönelik tahmin-planlama, örgütleme, işler için en iyi eşgüdümü sağlama ve kontrol etmektir (Fayol, 2005: 6).

Yukarıdaki tanımların tamamında yönetimin insanlarla ilgili olduğu ön plandadır. Doğası gereği insan, bir işi yapmak ya da yaşamını sürdürmek için diğer insanlara ihtiyaç duyar. Bu nedenle bireylerin ilişkileri yönetimin esasını oluşturmaktadır.

1.2. YÖNETİM FONKSİYONLARI

Yönetim fonksiyonları alanında ilk derli toplu çalışmanın Fransız Henri Fayol tarafından yapıldığı görülmektedir. Fayol, 1916 yılında yazmış olduğu "Industrial and General Management" adlı kitabıyla yönetimin beş fonksiyondan oluşan bir süreç olduğunu belirtmiştir (Göksu, 2019: 1) Fayol yönetim olgusunun; planlama, örgütleme, komuta, eşgüdüm ve denetim olmak üzere beş ögeden oluştuğunu söylemektedir (Fayol, 2005: 29).

Bu doğrultuda Fayol' un çalışmaları zaman içinde birçok kez test edilerek ortaya koyduğu fonksiyon ve ilkelerin çağdaş yönetim açısından geçerli olduğu anlaşılmıştır (Göksu, 2009: 1). Tezde, en geçerli sınıflandırma olarak "planlama, örgütleme, komuta, eşgüdüm, ve kontrol" şeklinde incelenecektir.

1.2.1. Planlama Fonksiyonu ve Tanımı

Plan örgütlerin gelecekte varmak istedikleri veya gerçekleştirmeyi hedefledikleri noktaya veya durumlara erişebilmek amacıyla çizdiği harita olarak tanımlanabilmektedir. Örgüt planlar yaparken işlerin, ne zamanlarda, nerede ve kimler aracılığıyla yapılacağına karar vermektedir (Genç, 2012: 144). Planı ortaya çıkarmak için verilen gayretler ise planlamayı ifade eder (Koçel, 2014: 187).

Planlama, sadece neyin yapılacağını değil nasıl yapılacağıyla da ilgilinen bir süreçtir. Yönetimin ilk ve en temel fonksiyonu olan planlamayı, belirlenen amacın gerçekleştirilebilmesi için, nelerin, nasıl, neden, ne zaman, ne ile ve kimler vasıtasıyla yapılacağını önceden karara bağlanarak yol haritasının belirlenmesi olarak tanımlamak mümkündür (Güney, 2001: 57). Bahsedilen bu süreç de planlama; örgütsel amaçları ortaya koyar, bu amaçlara götürecek genel stratejileri belirler, örgütteki tüm çalışmalarını koordine etmek ve bütünleştirmek amacıyla ayrıntılı planlar oluşturur (Robbins ve Coulter, 2002: 163).

Bütün örgütler açısından düzenli bir sistem için gerekli bir işlemdir. Sahip olduğu özellikler bakımından diğer fonksiyonların uygulamasında da basamak görevi görmektedir. (Bakan ve Paksoy, 2013: 109)

Bu bağlamda yönetimin ilk ve en temel fonksiyonu olan planlama, belirlenen amaçların uygulanma şeklinin ve süreç içindeki işlerliğinin önceden saptanması olarak tanımlanabilmektedir (Koçel, 2014: 187). Plan'ı ise, "belirli bir hedefe ulaşmak için yapılacak işlemlerin sıralandığı bir program" şekline ifade edilen olgusal bir süreç olarak tanımlayabiliriz (Bolat vd., 2014: 101).

Sonuç olarak plan; hedefleri gerçekleştirmek için alınan kararı ya da kararlar toplamını ifade ederken; planlama ise, bu planları oluştururken sarf edilen emeği ve süreci ifade etmektedir (Bakan ve Paksoy, 2013: 113).

1.2.1.1. Planlama Fonksiyonunun Önemi ve Amacı

Günümüzde hızla artan nüfus beraberinde artan ihtiyaçları da meydana getirmiştir. Artan ihtiyaçlar neticesinde örgüt yapılarında da değişiklikler olmaktadır. Bu doğrultuda ihtiyaçlara cevap verebilmek için karmaşık ve çok yönlü bir yapıya evrilen örgütler, sınırlı zaman ve kaynakla amaçlarına ve hedeflerine ulaşmada zorlanmakta ve bu durum, örgütleri plan yapmaya yöneltmektedir. Tüm bu bilgiler ışığında planlamanın temel amacını; "örgütün faaliyetlerini, önceden belirlenmiş amaç ve hedeflere doğru yöneltmek ve bu amaç ve hedeflere en az kaynak ile en kısa zamanda ulaşmak" şeklinde ifade etmek mümkündür. (Bakan ve Paksoy, 2013: 117).

Yönetimin amaçlarının gerçekleştirebilmesi için hayati bir öneme sahip olan planlama sayesinde yöneticiler önceden ne yapacağını veya neler yapabileceklerini bilerek ona uygun şekilde hareket ederler. Planlama; yöneticilerin çalışmalarını basitleştirerek, çalışmalarda kopukluk ve karmaşıklığı engelleyip, işgücü, araç-gereç, sermaye ve yer gibi kaynakların verimli ve etkili bir biçimde kullanılmasını sağlamaktadır (Şimşek, 1991: 122).

Aktif bir süreç olan planlama, yöneticileri gelecekle ilgili tahminler yapmaya yönlendirerek "bekle ve gör" politikalarını bertaraf etmektedir (Thompson, 2003: 80).

Ayrıca planlama, yönetim kademesi için olası risk ve belirsizlikleri minimize etmede etkili bir araç olmanın yanında; örgütsel faaliyet ya da iş başarımının ne ölçüde gerçekleştirilebileceğinin ölçümüne yarayan birtakım standartları sağlamaktadır (Şimşek ve Çelik, 2014: 22).

Özetle iyi bir planlama, örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmasında kilit rol oynarken; diğer yandan da örgütün karşılaşılabileceği olası risk ve tehditleri minimuma indirmektedir. Bunun yanında örgütün zamandan ve maliyetten tasarruf etmesini sağlayarak yoğun rekabet ortamında örgütlere birtakım avantajlar sağlamaktadırlar.

1.2.1.3. Planlamanın Özellikleri

Örgütlerde faaliyetlerin tasarlanıp planlanması, değişik şekillerde gerçekleştirilmektedir. Bununla birlikte kısa ya da uzun, bir kereye mahsus veya sürekli olma gibi ayrımlar gözetmeksizin planlama süreci her daim olmak zorundadır (Şimşek ve Çelik, 2014: 24-25).

İyi bir plan işletmeyi başarıya götüreceği için şu özelliklere sahip olmalıdır (Koçel, 2014: 189, Şimşek ve Çelik, 2014: 25):

1. Planlama geleceği hedef alan bir araştırma, inceleme ve düşünme biçimidir.
2. Planlama örgütün elinde bulunan kaynakların en etkin ve verimli biçimde kullanılmasını sağlamalıdır.
3. Plan paydaşlar tarafından anlaşılır, açık, akıllarda soru işareti bırakmayan ve makul bir amaç içermelidir.

4. Planlar, işletmenin değişen iç ve dış şartlarına uygun olmalıdır.
5. Planlama tek bir defaya mahsus değil, sürekli bir faaliyettir.
6. Planlama kaynakların etkin bir biçimde kullanılmasını sağlamalıdır.

1.2.1.3. Planlama Süreci

İlk sıradaki yönetim fonksiyonu olan ve yönetim faaliyetlerinin başlangıcı olarak görülen planlama fonksiyonu; birbirini izleyen birtakım faaliyetlerden oluşan bir süreçtir (Koçel, 2014: 191). Başarılı bir planlama süreci için sistematik bir çalışmaya ihtiyaç vardır. Bu doğrultuda belirli aşamalar takip edilerek planlama süreci gerçekleştirilir.

Planlama sürecinin aşamaları genel olarak aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Mucuk, 2013, Tunçer, 2012: 168- 171);

a) Verilerin Değerlendirilmesi ve Amaçların Belirlenmesi: Örgütün iç ve dış kaynaklarından bilgiler toplanarak değerlendirilir ardından örgütün sahip olduğu kaynak ve olanakları nispetinde örgütsel amaçlar tespit edilir.

b) Örgütsel Amaçlara Uygun Seçeneklerin Belirlenmesi: Verilerin değerlendirilip amaçların oluşturulmasından sonra, söz konusu amaçlara ulaştıracak seçenek saptanır.

c) Alternatiflerin Belirlenmesi ve Seçim Yapma: Örgütü amaç ve hedeflerine ulaştıracak en iyi seçenek seçilir.

d) Alt Planların Yapılması: Seçilen esas planın gerçekleşebilmesi için ona yardımcı olacak alt planlar yapılır.

e) Planlama Sürecinin Gözden Geçirilmesi ve Güncellenmesi: Elde edilen sonuçların sürekli bir şekilde gözden geçirilip analiz edilerek planların güncellenmesi gerekir.

1.2.2. Örgütlenme Fonksiyonu ve Tanımı

Planlama faaliyetlerinden sonra sıra örgüt yapısını inşa etmededir. "Nasıl bir örgüt yapısı oluşturmalıyız ki hem dinamik ve değişken çevreye uyum sağlayacak

kadar esnek, hem de etkili bir çalışmaya imkan sağlayacak kadar köklü bir biçimsel yapıyla amaçlarımıza ulaşmada başarılı olalım?" sorusuna cevap arayarak; örgütün biçimsel yapısını, bir nevi örgütün iskeletini oluşturmaya başlarız (Akmüt vd., 2003: 69).

Yönetim fonksiyonlarından ikincisi olan örgütlenme işlevi; örgüt yönetiminde planlama işlevinden hemen sonra yapılması gereken önemli işlem ya da işlemdir. Bu işlev örgüt faaliyetlerinin gruplandırılmasında olduğu kadar, amaç ve hedeflere ulaştıraacak kararların alınacağı noktaları, çeşitli yetki ilişkilerini ve işletme yapısı içerisinde ki iletişim modellerini de iyi bir şekilde yanıtlamalıdır (Akat vd. 1994: 156).

Diğer bir deyişle örgütlenme işlevi, yapılan planın uygulanması ve kaynakların tedarik edilmesi ile daha verimli kullanılma şekli ile ilgili bir aşamadır (Eren, 2013: 216).

Son olarak örgütlenme fonksiyonu kapsamında yapılacak işler, işi yapacak kişiler ve çalışma ortamının fiziksel koşulları belirlenmektedir (Tatar ve Üner, 1992: 225).

Örgütlenme fonksiyonu ile ilgili temel kavramlar ise aşağıda yer almaktadır:

-Yetki ve Yetki Devri

Örgütün bünyesindeki yönetsel makamlara vermiş olduğu bir hak (Can, 2005: 165) olan yetki; kararlar verme ve diğer kişileri harekete geçirebilme hakkı olarak tanımlanabilir (Gürüz ve Gürel, 2006: 135)

Yetki devri ise, belirlenen bir görevin uygulanması aşamasında gerekli olan yetkinin üst tarafından asta aktarılmasıdır (Özalp vd., 2006: 141-142). Eren (Eren, 2013: 225) ise yetki devrini; "astların kendilerinden beklenen faaliyetleri gerçekleştirebilmeleri için üstlerin yetkilerinin bir kısmını onlara tanımlamasıdır" şeklinde tanımlamıştır.

-Sorumluluk

Sorumluluk, kişiye verilen görevi başarıya yükümlülüğü (Can, 2005: 170-171) ya da bir şeyi yapma zorunluğu olarak tanımlanmaktadır (Budak ve Budak 2016: 195).

-Hesap Verme

Örgüt çalışanları üstüne hesap vermekle yükümlüdür (Can, 2005: 171). Yönetici ise, astlarından hesap sorma hakkına sahiptirler. (Budak ve Budak, 2016: 195).

-Örgüt

Bir işi gerçekleştirmek amacıyla bir araya gelen, ortak çaba harcayan ve her birinin önceden belirlenmiş olan görevleri, sorumlulukları ve yetkileri bulunan bireyler ve gruplar arasındaki ilişkileri temsil eden yapıdır (Budak ve Budak, 2016: 195). Başka bir ifadeyle örgüt, ortak amaçlara ulaşmak amacıyla birlikte çalışan insanlardan meydana gelen yapılandırılmış bir gruptur (Boone ve Kurtz, 2013: 236).

1.2.2.1. Örgütleme Fonksiyonunun Önemi ve Amacı

Bir sistem içinde belirli ilkelere bağlı kalarak faaliyet göstermek durumunda olan örgütler, verimliliği en üst seviyede tutabilmek için etkin yönetim yaklaşımlarını kullanarak amaçlarına ulaşmalıdırlar. Örgütleme işlevi bu aşamada devreye girerek uygulamaları gereken bir araç olarak karşımıza çıkmaktadır (Atılğan, 2007: 83).

Yöneticilerin en temel görevlerinden biri de etkin bir örgüt yapısı kurmak ve örgütün sürekliliğini sağlamak olduğu düşünüldüğünde yöneticilerin, hangi işleri kendilerinin yapacağı, kendilerine yardımcı olacak kişilerin kim olduğu, hangi üste karşı sorumlu olduğu ve hangi astların kendisine karşı sorumlu olduğunun belirlenmesi, örgüt yapısının iyi bir biçimde kurulması yöneticilerin işlerini kolaylaştırarak örgütleme faaliyetleri dışındaki faaliyetlere de zaman kalır (Sabuncuoğlu ve Paşa, 2002: 118).

Sonuç olarak yöneticiler etkin planlar yapıp, başarılı politikalar ve stratejiler geliştirseler dahi örgütün yapısı ile belirlenen amaçlara, çalışanların niteliklerine ve

örgütün faaliyet gösterdiği çevre koşullarına uygun bir örgütlenme gerçekleştirilmediği zaman başarılı sonuçlar almaları mümkün değildir. Günümüzde hızlı bir şekilde değişen tüketici davranışları ve yoğun bir şekilde artan rekabet koşulları örgütlenme konusunun önemini daha da gözler önüne sermiş ve yöneticileri örgütlenme konusunda daha dikkatli çalışmaya sevk etmektedir (Atılğan, 2007: 83).

1.2.2.2. Örgütlemenin İlkeleri

Örgütlenme fonksiyonunun etkin bir biçimde yerine getirilmesi için birtakım ilkelere uyulması gerekmektedir. Bu ilkeleri aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Altıntop, 2015: 3, Budak ve Budak, 2016: 192, Genç, 2012: 152, Tengilimoğlu vd., 2009: 112):

*Amaç Birliği İlkesi: Örgüt bünyesindeki tüm bireylerin yönetici tarafından belirlenmiş aynı amaca hizmet etmeleri olarak tanımlanmaktadır.

*Emir-Komuta Birliği İlkesi: Bir astın sadece bir üstten emir alması gerektiğini ifade eden bu ilkenin uygulanmadığı durumlarda, işler karmaşıklaşarak daha da zorlaşacak ve buda beraberinde birtakım problemlere neden olacaktır.

*İş Bölümü ve Uzmanlaşma İlkesi: Personel arasında bilgi, deneyim ve yeteneklere göre işbölümü yapılarak uzmanlaşmaya gidilmesidir. Uzmanlaşmaya olanak sağladığı için işbölümü, verimliliğin de artmasını sağlar.

*Hiyerarşik Yapı (Basamaklar) İlkesi: Birbirlerine bağlı kademelerden oluşan örgüt yapısında aşağıya inildikçe yetkinin ve sorumluluğun azaldığı, yukarıya çıkıldıkça arttığı bir yapıyı ifade eder.

*Yeterlilik (Verimlilik) İlkesi: Örgütün belirlediği amaçlarına mümkün olan en az maliyeti ulaşmasıdır.

*Yetki ve Sorumluluk Denkliği İlkesi: Yetki ve sorumluluğun birbirlerine denk bir şekilde verilmeleri getirdiği anlatılmaktadır.

*Denge İlkesi: Bölümlere ayrılmış örgüt yapısında bölümler arasındaki yetkiler, bölümlerin görevleriyle dengeli bir şekilde dağıtılmalıdır.

*Esneklik İlkesi: Örgütün bulunduğu çevre yapısının sürekli değişken olduğundan dolayı örgütünde bu koşullara duyarlı esnek bir yapıda olması gerekmektedir.

*Açıklama İlkesi: Örgüt bünyesinde bulunan kişilerin görevleri, yetki ve sorumlulukları ve örgütsel ilişkileri açık ve yazılı bir şekilde açıklanmalıdır.

1.2.2.3. Örgütlenme Süreci

Planlama işlevi gerçekleştirilip amaçlar ve planlar belirlendikten sonra bu amaç ve planları gerçekleştirecek yapının kurulması örgütlenme süreci içerisinde yer almaktadır. Örgütlenme; üretim elemanlarının düzenli bir şekilde toplandığı, planlamada belirlenen faaliyetleri gerçekleştirmek için kişilerin örgütlendiği, bu kişilerin birbirleriyle bağlantılı görevler aracılığıyla birleştirildiği ve tam bir uyum içinde çalışmalarını sağlandığı süreçtir (Ülgen ve Mirze, 2004: 24). Bu yönüyle örgütlenme sürecini, "örgütlerin etkinliğini sağlamaya yönelik maddi ve beşeri unsurların eşgüdümlü bir biçimde bir araya getirilme sürecidir" şeklinde tanımlamak mümkündür (Bolat vd., 2014: 127). Bu sürecin adımları aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Eren, 2013: 217, Can, 2005: 145, Paşaoğlu, 2013: 6, Balcı ve Aydın, 2003: 81):

- Yapılacak işin belirlenmesi,
- Söz konusu işin analiz edilerek işin yapılmasında ne tür yöntemlerin kullanılacağına daha uygun olacağına tespit edilmesi,
- İşin aşamaları için ihtiyaç duyulan kadronun belirlenerek bu bireylere önemli kuralların açık bir şekilde iletilmesi,
- İş yapacak personelin sahip olması gereken nitelik ve yeteneklerin belirlenip yöneticilere bildirilmesi,
- Personelin hangi birimde ve kademedede çalışacağına saptanması ve gerekli eşgüdümün sağlanması,
- Yönetici pozisyonunda bulunan kişinin kaynakların etkin kullanılması; girdi ve çıktıları takip edilmesi, üretim aşamasında çalışacak personeli, ölçümlerin derecesi ve şekli, yetkinliklerin ve amaçların sınıflandırılma kriteri ile ilgili bilgisi ve becerisi olması,
- Grup yöneticilerinin görev tanımlarını ve iş bölümlerini tespit etmesi,

-Yöneticilerin, örgütün yakın çevresindeki kurum ve kuruluşlarla uyumlu bir şekilde iletişim içinde olması ve üretime müdahale etme yeri ve şekline karar vermesi,

- Her örgütün kendi bünyesinde hem bağımlı hem de bağımsız bir koordinasyon özelliğine sahip olması,

- Tüm birimlerin çalışanları ve yöneticilerinin örgütün diğer birimlerinin sorumlu kişileri ile sürekli bir biçimde iletişimde olması ve bu sürecin toplantılar aracılığıyla pekiştirilmesi,

Sonuç olarak; örgütlenme faaliyetinin, birbirini tamamlayan aşamalardan oluşan bir süreç olduğu ifade edilebilmektedir.

1.2.3. Yönelme Fonksiyonu ve Tanımı

Yönelme fonksiyonu, yapılan planın harekete geçirilmesi olarak özetlenebilmektedir (Akdemir 2009:266). Dolayısıyla yönelme, "eldeki kaynakların en ussal ve etkin biçimde kullanılıp, yapıyı en kısa yoldan amaçlara yöneltebilme güç ve çabası" olarak tanımlanabilmektedir (Güney, 2001: 67). Bu fonksiyonun bir özelliği de diğer fonksiyonlardan farklı olarak; personel ile yöneticinin doğrudan ilişki kurduğu bir aşamayı ifade etmektedir (Duyar, 2018: 85).

Yönelme fonksiyonu esnasında bütün aşamalara dikkat edilip denetim için ön hazırlık gerçekleştirildiği için; olası hata ve maliyetler hesaplanabilmekte ve çizelge oluşturup gereken yöne karar verebilmektedir (Coşkun ve Asunakutlu, 2001: 183).

Özetle yöneticiler; ilk olarak işe planlama yapmakla başlamaktadırlar. Ardından bu planları gerçekleştirebilmek amacıyla kaynakları ve kişileri örgütlemekte, sonrasında ise örgütlediği bu kaynakları örgütün amaç ve hedeflerine ulaşması doğrultusunda yönlendirmektedirler.

1.2.3.1. Yönelme Fonksiyonunun Önemi ve Amacı

Yönelme aynı zamanda, bir emir ve komuta zinciri olarak tanımlanabilmektedir. Örgüt bünyesinde ki her birim kendi içerisinde belli başı kademelere ayrılarak emir ve komutalar barındırır ki buda sürecin bir disiplin içerisinde ilerlemesine olanak sağlar (Genç, 2012: 161). Fonksiyonun bir diğer

önemli özelliği ise, amaçların yöneticilerin vermiş olduğu kararlar doğrultusunda uygulanmaya çalışılmasıdır. Liderlik başlığının bu işlevde geçerli olmasının nedeni de bu duruma bağlı olarak açıklanmaktadır (Şimşek,1991: 146).

1.2.3.2. Yönelme Fonksiyonunun Temel Konuları

Yönelme işlevinin etkin bir şekilde yerine getirilebilmesi için aşağıdaki konular önem taşımaktadır:

1.2.3.2.1. Motivasyon (Güdüleme)

Motivasyonu genel olarak "kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranmaları ve çaba göstermeleridir" şeklinde tanımlayabiliriz (Koçel, 2014: 730). Ertürk (2001: 147) ise, motivasyonun performansla ilişkisine dikkat çekerek motivasyonu düşük olan çalışanların performanslarının da düşük olacağını belirlemiştir.

Yönetimsel açıdan motivasyonun sağladığı faydalar ise aşağıdaki gibidir (Eren, 2013: 554, Sevinç, 2015: 951-952, Tutar ve Erdönmez, 2005: 172);

- Çalışanların iş yaşamlarının yanı sıra sosyal yaşamlarında da hareketlilik sağlar.
- Çalışanlara söz hakkı tanınıp, işleriyle ilgili görüşlerinin alınması yolu ile iş performansları artırılmaktadır.
- Örgütteki çalışanların sahip oldukları yeteneklerini göstermelerine ve geliştirmelerine yardımcı olmaktadır.
- Ortak hedef doğrultusunda yaratıcılık, maksimum düzeyde gerçekleşir.
- Çalışanları daha çok çalışmaya sevk ederek rekabet edilebilirliği artırır.
- Sürekli değişen piyasa koşullarına ve ekonomik süreçlere entegre olma, motivasyonu düzeyi yüksek çalışanlarda tarafından daha kolay benimsenmektedir.
- Yalnızca çalışanın değil, aynı zamanda örgütün de performansını artırır.

1.2.3.2.2. Liderlik

Liderlik genel anlamda; belirli kişisel amaçların ya da grubun amaçlarını gerçekleştirebilmek için bir kişinin çevresindeki kişilerin davranışlarını etkileyebilmesi ve yönlendirebilmesi süreci olarak tanımlanabilmektedir (Koçel, 2014: 668). Lider ise; başkalarını bir amaç doğrultusunda davranmaya yönlendirebilen, bireysel çabaları uyumlaştırarak, bu doğrultuda diğerlerini etkileyen ve "izlenen kişi" olma özelliklerine sahip kişilerdir (Usal ve Aslan, 1995: 268). Bu doğrultuda liderliğin, liderin yaptığı işlerle alakalı süreç olduğu belirtilebilir.

Liderliği, bulunduğu grubun hedeflerini oluşturarak bunlara ulaşma, grubun bağlılığını sağlayabilme ve gruptaki astlarına ilham verebilme gibi birçok farklı fonksiyonların bir araya gelmesi şeklinde tanımlamak mümkündür (Bolat ve Seymen, 2003: 62).

Yönetimsel bağlamda liderliğe ihtiyaç duyulması her yöneticinin iyi bir lider olamayacağı anlayışından ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla liderlik, belirli iş ve süreçler için uygun şekilde planlanan bir aşamadır. Vizyon ve misyonun yanı sıra karakteristik özelliklerde, liderlik tipinin saptanmasında önem taşımaktadır (Güçlü, 2018: 11).

1.2.3.2.3. Disiplin

Çalışanların davranışlarını kontrol altında tutmak, onları örgütsel amaçlar doğrultusunda olumlu ve örgütsel koşullara uygun bir yöne kanalize edip geliştirmek; örgütsel disiplin konusu ile ilgilidir. Dolayısıyla örgütlerde disiplinin sağlanması ve sürdürülmesi, yöneltme işlevinin etkin bir biçimde yerine getirilebilmesini açısından son derece önemlidir (Bolat vd. 2014: 155).

Bu bağlamda disiplin, peşinden götürebilmeyi ve kendisini takip ettirebilmeyi sağlayan eylemler bütünü (Eren, 2013: 489) şeklinde tanımlanırken; örgütsel disiplin ise, "personelin inanarak ve arzu ederek işyeri kurallarına ve düzenine uygun davranış göstermesini sağlayan güç" olarak ifade edilmektedir (Eren, 2013: 489-490).

1.2.3.2.4. İletişim

İletişim, kişinin davranışlarını etkileyebilmek ya da amaçlanan bir sonuca ulaşabilmek için duygu, düşünce, inanç, tutum ve davranışların gerek sözlü gerek yazılı gerekse de sözsüz olarak iletmeleri sürecidir (Demirtaş, 2010: 413). Genel anlamda iletişim, örgüt içindeki ve örgütler arasındaki ilişkilerin etkili ve verimli bir biçimde nasıl kurulması gerektiği ile ilgili süreçleri de kapsayan bir olgudur (Bolat vd., 2014: 245).

Örgütsel bağlamda iletişim, tıpkı insan vücudunu oluşturan organların aralarındaki iletişimi sağlayan sinir sistemleri gibi örgütü de meydana getiren birimlerin aralarındaki bilgi ve veri aktarımını karşılayan yatay ve dikey kanalların oluşturulmasını ifade eder (Şimşek vd. 2008: 314).

1.2.4. Koordinasyon (Eşgüdümleme) Fonksiyonu ve Tanımı

Koordinasyon; örgütün ortak amaçlarına varmak ve bu amaçları yapılan planlar çerçevesinde gerçekleştirmek şeklinde tanımlanabilmektedir (Birdal ve Aydemir, 1998: 13). Bir örgütün, etkin ve devamlı bir şekilde çalışabilmesi için amaçlar, faaliyetler, organlar ve bireyler arasında uyum ve işbirliğinin sağlanması gerekmektedir (Efil, 2013: 112-113). Bu ise koordinasyon fonksiyonunun etkin bir şekilde yerine getirilmesi ile mümkün olmaktadır.

Farklı bir tanıma göre ise koordinasyon, örgütsel amaçlar doğrultusunda; farklı birim ve çalışanların eylemlerini uyumlu bir şekilde birleştirilip ve ayarlanması sürecidir (Budak ve Budak, 2016: 258). Bir örgütte koordinasyon fonksiyonunun kullanılması, diğer işlevlerin etkin bir şekilde yerine getirip getirilmediğini denetleyen bir durum olarak ifade edilmektedir (Etli, 2006; Şahin, 2008).

Koordinasyonun başarısında örgütün tüm çalışanlarının birbirleri ile grup ilişkisi içinde bulunması önem taşımaktadır (Dalay, 2001: 335). Ayrıca yöneticilerin de koordinasyon sürecini aktif bir biçimde denetleyen, izleyen ve çalışanlarla ilgilenen bir davranış sergilemeleri; etkinlik açısından önemlidir.

Yöneticilerin sürece dair en önemli görevi, çalışanların her birinin farklı psikolojik, karakteristik ve fizyolojik özelliklere sahip olabileceklerini göz önünde

bulundurup; astlarına uygun iş yükü ve sorumluluklar belirlemesidir. Bu doğrultuda işe ilişkin yükümlülüklerini daha verimli bir şekilde yerine getirebilen çalışanların koordinasyonu da sağlanmış olacaktır. (Türengül, 2005: 109).

Çalışanların ve yöneticilerin süreci sahiplenme duygusu işin kalitesine yansıyor verimi de arttırmaktadır. Özetle koordinasyon sürecine katılacak bütün çalışanların, girdilerin, kaynakların ve fiziksel koşulların etkin bir kullanım kapsamında şekillendirilmesi sürece dahil olan görevleri ve sorumlulukları arasındadır (Birdal ve Aydemir, 1998: 13).

1.2.4.1. Koordinasyon Fonksiyonunun Önemi ve Amacı

Yöneticiler koordinasyon fonksiyonu sayesinde, personelin uyum ve ahenk içinde amaç ve hedeflere ulaşmasını sağlamaktadır. Koordinasyon aracılığıyla, yönetim birimleri de birbirinden haberdar olmakta ve değişen koşullara daha çabuk uyum sağlamaktadır. Bununla birlikte koordinasyon sağlanamazsa, birimler arasındaki iletişim olmaz ya da kopuk gerçekleşir; sorumluluktan kaçınma, kişisel çıkarlar ön planda tutularak örgüt çıkarları geri plana atılır ve disiplin sorunları görülür (Bolat vd., 2013: 161). Sonuç olarak örgütte karışıklıkların önüne geçilmesi, planda belirlenmiş ilke ve kuralları sapma olmaksızın uygulanması, çalışanlar arası ilişkilerin geliştirilmesi ve çeşitli sorunların çözümü hususlarında koordinasyon etkin bir fonksiyon olarak karşımıza çıkmaktadır (Köksal ve Öztürk, 2011).

1.2.4.2. Koordinasyon Fonksiyonunun İlkeleri

Koordinasyon, alınan kararların sürece dâhil edilmesi ve birbiri ile eş zamanlı olarak uygulanması şeklinde ifade edilmektedir. Koordinasyon fonksiyonunun etkin bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için yerine getirilmesi gereken birtakım ilkeler vardır: (Dinçer ve Fidan, 1996: 157, Şimşek ve Çelik 2014: 78-79, Budak ve Budak, 2010: 135, Ertürk, 1995: 181):

- İlgili ve sorumlu kişiler arasında doğrudan görüşme ile koordinasyon sağlanmalıdır.

- Planlamaların yapıldığı ve politikaların belirlendiği zamandan başlayarak koordinasyon temin edilmelidir.

- Bir konu veya problem ile ilgili bütün faktörlerin karşılıklı olarak birbirleri üzerindeki etkileri dikkate alınarak koordinasyon yapılmalıdır.
- Koordinasyon sürekli olan bir iş olarak düşünölmelidir.

1.2.5. Kontrol Fonksiyonu ve Tanımı

Kontrol fonksiyonu, yönetim işlevlerinden sonuncusudur ve diğer fonksiyonlar gibi süreklilik arz etmektedir. Alınan kararların ne ölçülerde ve nasıl uygulandığına dair süreçleri inceleyen kontrol fonksiyonu, "neyi amaçlamıştık?" ve "nereye ulaştık?" sorularını cevaplayan bir işlevdir (Bolat vd., 2014: 169).

Örgüt yönetimi tarafından yapılan planların, verilen talimatların ve belirlenmiş olan ilkelerin işletme faaliyetlerinde doğru bir şekilde yapılıp yapılmadığını saptamaya olanak sağlayan kontrol fonksiyonu, tüm düzeylerdeki örgüt faaliyetlerinin zayıf ve aksak yanlarını saptayarak gerekli tedbirleri alınmasına ve tekrarının önlenmesine yardımcı olur (Mucuk, 2010: 177).

1.2.5.1. Kontrol Fonksiyonunun Önemi ve Amacı

Kontrol fonksiyonunun genel amacı, mevcut durumun olması gereken düzeyde gerçekleşip gerçekleşmediğini ortaya çıkarmaktır (Genç, 2012: 174). Başka bir ifadeyle kontrol fonksiyonu; planlama, örgütleme, yürütme ve koordinasyon işlevlerinden oluşan süreci doğrulamakta ve gerekli bütün basamakları sürece kanalize etmektedir (Akgemci ve Sevinç, 2004: 517). Kontrolde elde edilen sonuçlar, örgütün planlarına geri bildirim yoluyla veri kaynağı oluşturmakta ve böylece örgütün sürekliliği ve verimliliğine katkı sağlamaktadır (Bolat vd., 2014: 169). Aynı zamanda kontrol kavramı örgütler için hatalarını görme, bunları düzeltme, maliyetlerini aşağı çekebilme ve bir adım öncesinde durumlarını öngörebilmek için gerekmektedir. Ayrıca fonksiyonların performansları ve organizasyon yapısının gelişimi açısından da önemlidir (Sisaye, 2005: 52).

1.2.5.2. Kontrol Sürecinin Aşamaları

Kontrol sürecinin dört temel aşaması bulunmaktadır; (Eren, 2013: 340, Dinçer ve Fidan, 1996: 279-280, Şimşek ve Çelik, 2014: 87-90, Can vd. 1990: 177-179)

Standartların Belirlenmesi: Örgütsel bir kontrolün yapılabilmesi için birtakım standartlara ihtiyaç duyulur. Bu standartlar doğrultusunda bir karşılaştır yapılarak sonuçlar değerlendirilebilir (Can vd., 1990: 177-179). Bu doğrultuda planlama safhasında meydana getirilen amaçlar ve hedefler, kontrol aşamasında standartlara dönüştürülmektedir (Ataman, 2001).

Mevcut Durumun Ortaya Konulması: Örgütün faaliyet sonuçlarının saptanarak mevcut durumun ortaya konmasıdır.

Mevcut Faaliyetlerin Sonuçlarının Önceden Belirlenen Standartlarla Karşılaştırılması: Bu aşamada yönetici elinde mevcut olan faaliyet sonuçlarıyla standartları kıyaslar. "Örgüt faaliyet sonuçlarında standartlara uymuş mu yoksa bazı sapmalar mı meydana gelmiş?" sorusunun cevabı verilerek yorumlamalar yapılır.

Düzeltilici Önlemlerin Alınması: Kıyaslama neticesinde ortaya çıkan sapmalar, beklenenin üzerindeyse düzeltilici önlemlerin alınması gerekmektedir (Dinçer ve Fidan, 1996: 280). Bu doğrultuda örgütün hedeflenen duruma ulaşabilmesi için birtakım faaliyetler ve önlemler alınmalıdır (Doğan, 2010: 265).

İKİNCİ BÖLÜM

NİZAMÜ'L-MÜLK VE SİYASETNAME

Türk-İslam tarihinin en büyük vezirlerinden birisi olan, Alpaslan ve Melikşah' a yaklaşık 30 yıllık vezirlik hizmetinde bulunmuş Nizamü'l-mülk; hem devlet adamı hem de âlim ve siyasî bir şahsiyettir (Şapolyo, 1972: 98). Selçuklu Devleti'nde Sultandan sonra tek söz sahibi kişi olan Nizamü'l-mülk; devlet yönetme anlayışındaki yetenekleri ve yüksek bilgeliği sayesinde bu denli ünlü olmuştur (Öngül, 2007: 141). Nizamü'l-mülk tarafından yazıldığı kesin olan tek eser, "Siyasetname" ya da diğer adıyla "Siyerü'l Mülûk"tür. Araştırmaya da konu edinilen söz konusu eser Sultan Melikşah'ın adamlarına; "*Her biriniz memleketimiz hakkında düşününüz. Zamanımızda neyin iyi olduğuna, sarayımızda, meclisimizde ve kapımızda onun yerine getirilmemesi veya bizden gizlenmesi sebeplerini, bizden önceki padişahların yapıp da bizim yapamadığımız işleri araştırınız...*" emri üzerine yazılmıştır.²

2.1. NİZAMÜ'L-MÜLK'ÜN HAYATI

Asıl adı Ebû Ali Kıvamuddin Hasan b. Ali b. İshak et- Tûsî olan, ancak daha ziyade Abbasî halifesi tarafından kendisine verilen Nizamü'l-mülk unvanıyla anılan, Selçuklu Devleti'nin en büyük veziri, 10 Nisan 1018 (21 Zilkade 408) tarihinde Horasan'ın eski kültür merkezlerinden Tus şehrine bağlı Nukan kasabasında doğmuştur (Kafesoğlu, 1988: 329). Kendisi Hâce-i Büzürg (Büyük Vezir) lakabıyla da bilinmektedir (İbnü'l Adim, 1982: 36).

Henüz bebek iken annesini kaybeden Nizamü'l-mülk'ün babası Ali b. İshak et-Tûsî, Gazneliler'in Tus âmili (şehir ve yöre beyi) ve Nukân kasabasının dihkani (ileri geleni) idi. Babası tarafından iyi bir eğitim alması sağlanan Hasan, on bir yaşında Kur'an'ı ezberlemiştir. Farklı yerlerin yazarları ve bilginleri ile arkadaşlık etmiş; bu sayede iyi yazan ve iyi konuşan biri olup fıkıh ile ilgilenerek genç yaşta bu ilmin iyi bilenleri arasına girmiştir (Ertuğrul, 2002: 33).

² Mehmet Taha Ayar'ın 2016 yılındaki Siyasetname çevirisinden alınmıştır. Tez çalışmasında, sözü edilen çeviri kullanılmaktadır.

Bunların yanı sıra Nizamü'l-mülk'ün yaşadığı dönem, siyasi istikrar bakımından zayıf bir dönemdir. Birçok devletin kurulup dağıldığı bu dönemde güçlü devletlerin dahi özellikle mezhep çatışmaları yüzünden sıkıntılardan kurtulamadığı gözlenmektedir. Bununla birlikte siyasi istikrarın en iyi sağlandığı bölge ise, Nizamü'l-mülk'ün vezirlik yaptığı dönemde Büyük Selçuklu Devleti'nin kontrolü altında olan yerdir (Kömürcüoğlu ve Kömürcüoğlu, 2009: 51). Nitekim Selçuklu Devleti'nin yöneticileri, sahip olduğu bilgi birikiminden ve tecrübesinden yararlanmak amacıyla kendisini vezirlik makamına getirmişlerdir.

Nizamü'l-mülk'ün özel hayatı ve çalışma hayatı ile ilgili detaylı bilgiler izleyen başlıklar altında yer almaktadır.

2.1.1. Nizamü'l-mülk'ün Özel Hayatı ve Kişilik Özellikleri

Gençlik yıllarında Gazneliler devletinin Horasan valisi Ebü'l-Fazl es-Sûrî'nin hizmetinde çalışan Nizamü'l-mülk, Gazneli Mesud'un Dandanakan mağlubiyetinden sonra ise; Belh valisi Ebû Ali tarafından idarî hizmetlerde görevlendirilmiştir (Canatan, 2009: 196).

Nizamü'l-mülk'ün yeteneklerini ve iyi hizmetlerini görmüş olan Ebû Ali, onu Alparslan'a tavsiye etmiştir. Selçuklu Hükümdarı Tuğrul Bey de yeğeni Alparslan'a Nizamü'l-mülk ile ilgili olarak; *“Onun fikirlerinden faydalan, çünkü O, tedbirli ve geniş kültürlü bir insandır”* söyleminde bulunmuştur (Özaydın, 2007: 194).

26 Nisan 1064'te Selçuklu tahtına oturan Alparslan'ın ilk dönemlerindeki yoğun gayretlerinden dolayı Alparslan, Nizamü'l-mülk'ü Selçuklu Devleti'nin vezirliğine getirmiştir (Yıldız, 1989: 118). Sultan'ın kendisine verdiği yetkilere dayanarak Nizamü'l-mülk, Selçuklu Devleti teşkilâtını kurmuş; ülkeyi Sultan adına yönetmeye başlamış; oldukça olumlu önlemler almış ve önemli yeniliklere imza atmıştır. Bu bağlamda Nizamü'l-mülk'ün özellikle de mali, askeri ve idari alanlarda yapmış olduğu faaliyetleri ve uyguladığı yenilikler; devlet teşkilatının temellerini sağlam bir zemine oturtmuştur (Kafesoğlu, 2014: 308).

Sultan Alparslan ayrıca, aleyhinde söylenenlere karşı vezirini daima korumuş ve zaman zaman ona bazı nasihatlerde bulunmuştur. Bir defasında bazı kimseler, Nizamü'l-mülk'ün halktan zorla mal aldığı ve yeni vergiler koyduğu şeklinde

isnatlarda bulunmuş ve bunları bir kâğıda yazarak padişahın namaz kıldığı yere koymuşlardır. Padişah kâğıdı okuduğunda Nizamü'l-mülk'ü yanına çağırıp ona; “*Bu kâğıdı al, oku, eğer yazdıkları doğru ise durumunu, ahlâkını düzelt; eğer yalan söylüyorlarsa onları affet ve kendilerini divan işleri vererek meşgul et, onlar da böyle iftiralarla uğraşmaktan el çeksinler*” demiştir (Alptekin, 1989: 226).

Nizamü'l-mülk, Melikşah döneminde de onun kendisine verdiği yetki sayesinde devlet yönetimini etkili bir biçimde gerçekleştirmiştir. Nitekim Nizamü'l-mülk'ün devlet yönetimine ilişkin kuralları Selçuklu'da önemli yeniliklere yol açmış; Melikşah, kendi döneminde karşılaştığı zorlukları onun desteği ile yenmiştir (Turan, 1999: 200). Nizamü'l-mülk; zulüm, şiddet, şüphe ve huzursuzluğu ortadan kaldırmayı hedeflemiş; tebaaya yapılacak muameleleri adalet ve insaf kurallarına göre değerlendirmiştir. Her taraftan başkaldıran sert düşmanların, hatta saltanata geçme isteğiyle harekete geçen Sultan'ın kardeşlerinin en sonunda isteklerinden vazgeçmelerinde; Nizamü'l-mülk'ün olgun yeteneğinin ve devletin temellerini sağlam olarak atmasının rolü büyüktür (İbnü'l-Adim, 1982: 41).

Özetle, vezir Nizamü'l-mülk, Selçuklu Devleti'nde Sultan'dan sonra tek söz sahibi kişi olmuş (Öngül, 2007: 141); devlet yönetme anlayışındaki yetenekleri ve yüksek bilgeliği sayesinde bu duruma gelmiştir (Gordlevski, 1988: 276).

Son olarak, Nizamü'l-mülk'ün diğer faziletleri; göreve bağlılık, cesaret, ahlâk sahibi olma, dürüstlük, Allah'tan korkma, hayırlılık ve seçkinlik şeklinde ifade edilmektedir. İyi bir idare ve siyaset insanı olmasının yanında mükemmel bir ilim ve düşünce insanı da olan Nizamü'l-mülk'ün meclisinde her zaman ulemâ ve fukâha bulunmuş, kendisi gününün çoğunu onlarla geçirmiştir (İbnü'l-Esir, 2008: 278).

2.1.2. Nizamü'l-mülk'ün Çalışma Hayatı

Nizamü'l-mülk; saygıdeğer, mevkisi kuvvetli ve ülke yönetimine hâkim bir kimsedir (er-Râvendî, 1957: 129). Ayrıca oğulları, torunları, damatları ve azatlıları da; devletin yüksek makamlarına, valiliklerine yerleşmiştir. Kendisine bağlı kölelerin sayısı ise, 20 bine ulaşmış ve orduda ya da devletin her kademesinde çok sayıda adamı yer almıştır. Son olarak, en aktif yandaşları; malî işler ve denetim divanının

başındaki Ebû Sa'd Muhammed ile devlet kalem müdürü Kemalü'd-devle Ebû Rid Fazlullah'tır. (İbnü'l-Esir, 2008: 478; İbnü'l-Adim, 1982: 55-56; Turan, 1999: 218).

Tüm bunların yanı sıra Sultan, Nizamü'l-mülk'ün vezirlik süresinin uzamasından ve gittikçe nüfuzunun artmasından bıkarak Tâcülmülk'ü ve başka devlet adamlarını ona elçi göndermiştir. Melikşah'ın vezirine yazdığı mektup şu ifadelerden oluşmuştur (Turan, 1999: 218): “*Sen benim devletimi ve memleketimi istila ettin. Memleketimi, oğulların, damatların ve kölelerin arasında öyle paylaştırdın ki sanki sen devlette benim ortağım gibi oldun. İster misin vezirlik divitini elinden ve sarığını başından alayım ve halkı tahakkümünüzden kurtarayım.*” O zamana kadar tedbirli olmayı ve yönetimde ciddiyeti bir an olsun elden bırakmayan ve benzeri durumlarda Sultan'ı memnun etmenin yolunu bulan vezir, bu sefer Sultan'ın öfkesini gidermeyi başaramamıştır.

Zira verdiği cevap da önceden Sultan' a karşı kullandığı ifadelerden çok farklı olmuştur (Alptekin, 1989: 98): “*Sultana şöyle söyleyiniz! Senin nâil olduğun ikbâl, benim fikir ve tedbirimin sayesinde. Babanın öldürüldüğü gün seni nasıl tuttuğumu, ayaklanmaları nasıl bastırduğımı, seni istemeyenleri nasıl eleştirdiğimi hatırla! Allah seni saltanata daim etsin. Sen beni saltanata, kendine rakip ve ortak olmuş zan ediyorsun. Şunu bil ki bana verdiğin bu vezirlik diviti senin saltanat tacın ile birbirine bağlıdır. Ne zaman onu benim elimden alsan senin tacından da eser kalmaz*”. Sonra da elçilere: “*Sultan'a benim dediklerimden istediğiniz kadarını söyleyin; çünkü tehdit ve kınamaları beni çok üzdü ve zayıf düşürdü.*” diye belirtmiştir. Bu durum, bozulma ve yok olmaya başlangıç teşkil etmiş; zayıflatma ve yok etme planı, Sultan ile vezir arasındaki ahengin bozulmasıyla başlamıştır.

Özellikle Nizamü'l-mülk'ün karşısına rakip olarak çıkan Tâcülmülk ve Sultan'ın zevcesi Terken Hatun, devletin vezirini sarsmaya çalışmış ve Nizamü'l-mülk'ün ölümünden sonra Selçuklu Devleti kendini düzenli bir şekilde toparlayamamıştır. Nitekim onun ölümü ile yönetim işleri iyice bozulmuş, çıkan karışıklıkların izleri yıllar sonra bile silinememiştir. Diğer taraftan Nizamü'l-mülk'ün tesiri sonraki asırlarda da devam etmiştir. Bu etki, bir taraftan kendi oğullarının ve torunlarının Büyük Selçuklu Devleti'ne ya da dönemin halifesine vezirlik veya devlet adamlığı statüsü ile hizmet etmelerinden; diğer taraftan da O'nun

düşüncelerinin Türk İslâm devlet geleneğine önemli katkılar sunmayı sürdürmesinden kaynaklanmıştır (Kafesoğlu, 2013: 333; Acar, 2003: 80).

2.2. SİYASETNAME

Nizamü'l-mülk'ün 30 yıla yakın bir süre vezirlik yaparak bizzat yönetici pozisyonunda yer alması, iyi bir yönetim için gerekli gördüğü ilkeleri anlatması ve eserinin günümüze kadar ulaşması; bu çalışmada Siyasetname eserine odaklanılmasına etki eden faktörlerdir. Bunun yanı sıra, söz konusu eserin Türkçe basımının olması da ulaşım ve dil kolaylığı sağlamıştır.

Genel olarak bakıldığında, Nizamü'l-mülk'ün Siyasetname adlı eserinde; mevcut sistemin nasıl daha etkin uygulanacağına dair sultana yönelik nasihatler yer almaktadır. Bu bağlamda Nizamü'l-mülk; devletin askerî, siyasî, malî ve hukukî yapısını, aksayan taraflarını; müesseselere işlerlik kazandırabilmek amacıyla yapılması gereken düzenlemeleri ve alınması gereken tedbirleri açıklamakta ve halkın durumu ile ilgili bilgileri aktarmaktadır (Alptekin, 1989: 95).

Elli bir fasıldan meydana gelen eserin her faslında, o kısımda işlenen konularla ilgili olan ve bir kısmı yazarın yaşadığı döneme, çoğu ise Selçuklu öncesi döneme ait hikâyelere yer verilmektedir. Uygun ve anlaşılır bir tarzla yazılmış olan söz konusu eserdeki asıl tavsiyeler, her bölümün başında yer alan giriş kısmında belirtilmekte; ardından, bu tavsiyeleri destekleyen menkıbeler sayfalar boyunca sıralanmaktadır.

Siyasetname hakkındaki genel bilgiler ve eserin fasılları ile yönetim fonksiyonları arasında kurulan bağlantılar aşağıdaki başlıklarda daha detaylı bir şekilde anlatılmaktadır.

2.2.1. Eser Hakkında Genel Bilgi

Siyasetname, Nizamü'l-mülk'ün en ünlü eseri olmakla birlikte; “Siyerülmülûk” adıyla da tanınmaktadır. Eser ilk başlarda, Sultan'ın başvuru kitabı olarak kaleme alınmış bir eser olarak görülürken; sonraları gerek medeniyet ve

müesseseler tarihi gerekse devlet teşkilatı ve devletler hukuku hususları ile ilgilenenlere zengin içerik sunan bir eser haline dönüşmüştür (Menekşe, 2005: 198).

Bu bağlamda, açıklamalara, eserin tarihçesi ile ilgili bilgi vererek başlanabilir. Sultan Melikşah, ölümünden birkaç yıl önce Nizamü'l-mülk, Gerefülmülk, Tâcülmülk ve Mecdülmülk'ün aralarında bulunduğu ilim adamlarından devletin durumu hakkındaki düşüncelerini ve önceki sultanlar tarafından izlenip, kendisinin de uygulayabileceği yönetim ilkelerini belirtmelerini istemiştir. Bunun üzerine Nizamü'l-mülk; görgüsü, tecrübesi ve hocalarından öğrendiği bilgilerine dayanarak Siyasetname adlı eseri yazmıştır (Alptekin, 1989: 100). Sultan Melikşah da devlet yönetimiyle ilgili yazılıp kendisine sunulan eserler arasında Nizamü'l-mülk'ün yazdığı Siyasetname'yi beğenmiştir (Kıyıcı, 1998: 5).

Nizamü'l-mülk, giriş bölümünde; Sultan'ın bu eserin yazılması yönündeki isteğini aşağıdaki gibi açıklamıştır (Alptekin, 1989: 100):

“Her biriniz memlekete dair düşünüp saltanatımız devrindeki aksaklıkları tespit ediniz. Dergâh, divan ve sarayımızda yerine getirilmesi gerekirken es geçilen yahut gözümüzden kaçan durumları gözden geçiriniz. Ayrıca evvelki Padişahların icra etmiş oldukları halde bizim de yapmamız gerekirken icrasından geri kaldığımız durumları saptayınız. Üzerinde fikirler edinelim ve bu fikirleri hayata geçirelim ki din ve dünya işlerimiz yoluna girsin. Hem Selçukluların hem de başka padişahların töre ve adetleri üzerinde mütalaa edip bu mütalaaları açık seçik olarak kaleme alarak bize sununuz. Bize sunulan bu çalışmalarından makul olanını hayata geçirelim ki her işlerimiz kurallara göre yapılsın.”

Bunların yanı sıra, Nizamü'l-mülk'ün eseri âdeta, Selçuklu Devleti'nin anayasası gibi kabul edilmiştir. Daha sonraki zamanlarda da devlet idaresinde dikkate alınmış ve devlet adamlarına her zaman örnek olmuştur. Nizamü'l-mülk de; idarî, askerî, malî, sosyal, kültürel bakımından büyük bir değer taşıyan bu eseri herkesin okuması ve tüm hükümdarların ona ilgi göstermesi gerektiğini, Siyasetname sayesinde dini ve dünyevi işlerin daha kolay bir şekilde yürütüleceğini belirtmiştir (Koca, 2005: 152). Ona göre; bu eseri okuyanlar, isabetli kararlar vermekte ve padişahlık, divan, meclis, mal-mülk, halkın ve ordunun durumu, vergi işleri gibi

meselere vâkıf olmaktadır. Siyasetname ayrıca, birçok önemli şahsiyete de ilham kaynağı olmuştur. Örneğin; Sultan Alâeddin Keykubad, Nizamü'l-mülk'ün Siyasetname'sini okuyup beğendiğini ve öğretilerini ilke olarak kabul ettiğini ifade etmiş; Gazzâli ise, Nasîhâtü'l-Mulûk adlı eserini yazarken Nizamü'l-mülk'ün Siyasetname'sinden faydalanmıştır (Kahveci, 1996: 173).

Özetle, Nizamü'l-mülk'ün yazdığı eser; siyasetname türü içinde önemli bir yere sahip olmuş, siyasetname yazma geleneğini belirleyen bir numune haline gelmiş, bu yönüyle daha sonraki sultan ve idarecilerin ilgisini çekmiştir. Eser ayrıca, Türkçe dâhil olmak üzere pek çok dile tercüme edilmiş ve birçok araştırmaya konu olmuştur. Ek olarak, Siyasetname'nin tam ve ilavesiz nüshası; İstanbul'da Süleymaniye Kütüphanesi Molla Çelebi kısmında 114 numarada kayıtlı bulunmaktadır. Siyasetname'nin eski bir yazma nüshası (673/1274 tarihli) ise, Tahran Ulusal Kütüphanesi'nde yer almaktadır (Kucur, 2002: 45).

Bunların yanı sıra Nizamü'l-mülk'ün Siyasetnamesi, bazı değerlendirmelerde, İran devlet anlayışına uygun görülmüş; söz konusu eserin Türk devlet ve idare anlayışını da belirttiği görmezlikten gelinmiştir. Oysa; hükümdarların Tanrı tarafından seçildiğinin belirtilmesi, saray kapısının halka açık olması gibi uygulamalar, Türk etkisine örnek olarak verilebilmektedir.

Sonuç olarak Siyasetname, Nizamü'l-mülk'ün devlet yönetimiyle alakalı tüm tecrübesini ve bilgisini ortaya koyduğu önemli bir hatırat eseridir. Nitekim Claude Cahen'e göre, Nizamü'l-mülk'ü ünlü yapan, sadece yönetimdeki başarısı değil; yazdığı Siyasetname kitabıdır.

2.2.2. Fasıllar ve Yönetim Fonksiyonları

Bu başlık altında öncelikle, Nizamü'l-mülk'ün yönetime bakış açısını yansıtan ve devlet adamlarının etkin bir yönetim sergilemesine dair tavsiyeleri içeren Siyasetname fasılları özetlenmekte; ardından, söz konusu söylemlerin yönetim fonksiyonları bakımından değerlendirilmesine yer verilmektedir. Bu bağlamda, eseri meydana getiren fasıllar aşağıdaki gibi ifade edilmektedir:

Birinci Fasil: Devranın gidişatı, halkın halleri ve yeryüzündeki saltanatı daim olası hükümdar efendimize övgüdür.

İkinci Fasil: Padişahların, Allahü Teâlâ'nın kendilerine sunduğu nimetlerin kadrini bilmelerine dairdir.

Üçüncü Fasil: Padişahın divan-ı mezâlim'e oturuşu, adalet, güzel ahlak ve iyiliğin icrasına dairdir.

Dördüncü Fasil: Vezirlerin ve mutemetlerin hallerine dairdir.

Beşinci Fasil: İktâ sahipleri ve reayaya nasıl davranıldığına dairdir.

Altıncı Fasil: Kadılar, hatipler, muhtesibler ve işlerinin revnak bulmasına dairdir.

Yedinci Fasil: Amil, kadı, reis, şahne ve muhtesibin vaziyetlerini teftiş ve şartlarına dairdir.

Sekizinci Fasil: Din ve şeriat işlerinin esaslı tetkik ve teftişine dairdir.

Dokuzuncu Fasil: Devlet nazırlarının maddi durumlarına ve vaziyetlerine dairdir.

Onuncu Fasil: Sahib-haber, muhbirlere, beridlere ve izleyecekleri siyasete dairdir.

On Birinci Fasil: Bargâhtan gelen ferman ve emirlerin saygın tutulmasına dairdir.

On İkinci Fasil: Padişahın hayati meseleler ile ilgili olarak dergâhtan gulam göndermesine dairdir.

On Üçüncü Fasil: Casusları sevk ve idare; mülkün selameti ve raiyyetin işlerine dairdir.

On Dördüncü Fasil: Maslahat gereği haberci ve postacıların gönderilmesine dairdir.

On Beşinci Fasil: Ayıklık ve sarhoşluk halindeyken verilen emirlerde dikkatli davranılmasına dairdir.

On Altıncı Fasil: Vekil-i has ve işlerinin niteliğinin revnakına dairdir.

On Yedinci Fası: Padişahın nedimleri ve yakınlarının işlerinin düzenlenmesine dairdir.

On Sekizinci Fası: Devlet meselelerinde padişahların âlimlerle istişare etmesine dairdir.

On Dokuzuncu Fası: Cesur süvariler, levazımatı ve memleket için işlerinin tanzimine dairdir.

Yirminci Fası: Envai çeşit murassa silahların yapımı ve bargâhın tanzimine dairdir.

Yirmi Birinci Fası: Elçilerin vaziyet ve gidişatları; işlerinin tanzimine dairdir.

Yirmi İkinci Fası: Konaklama yerlerinde ve merhalde ordu için erzak bulundurulmasına dairdir.

Yirmi Üçüncü Fası: Ordunun istihkakının belirlenmiş olmasına dairdir.

Yirmi Dördüncü Fası: Ordunun farklı ırk ve kavimlerden teşkiline dairdir.

Yirmi Beşinci Fası: Rehin almak ve rehinelere padişah dergâhında tevkifine dairdir.

Yirmi Altıncı Fası: Türkmenlerin her türlü hizmete alınmalarına dairdir.

Yirmi Yedinci Fası: Bendegânın içtiması ve işlerinin tanzimine dairdir.

Yirmi Sekizinci Fası: Saray gulamlarının terfisi ve işlerinin tanzimine dairdir.

Yirmi Dokuzuncu Fası: Hususi ve umumi görüşmeler için izin vermeye dairdir.

Otuzuncu Fası: Şarap meclisinin tertibindeki bütün inceliklere dairdir.

Otuz Birinci Fası: Bendegân ve hizmetkârların dergâhta tanzimine dairdir.

Otuz İkinci Fası: Askerlerin ihtiyaç, talep ve benzer meselelerine dairdir.

Otuz Üçüncü Fası: Teçhizat, silah ve savaş pusatlarının hazırlanması ve sefere dairdir.

Otuz Dördüncü Fası: Hata eyleyen yüksek mevkidekilerin paylanmasına dairdir.

Otuz Beşinci Fasil: Dergâh-ı Ali'nin ases, muhafız ve nöbetçilerine dairdir.

Otuz Altıncı Fasil: Padişahın sofrâ tanzim adabı ve tertibine dairdir.

Otuz Yedinci Fasil: İşlerinin ehli olan bendegân ve hizmetkârların haklarının teslimine dairdir.

Otuz Sekizinci Fasil: Memleketteki reaya, ikta ve muktianla ilgili izlenecek siyasete dairdir.

Otuz Dokuzuncu Fasil: Memleket ve hükümdarlık meselelerinde acele edilmemesine dairdir.

Kırk İncü Fasil: Emir-i hares, çubdârân ve memleket meselelerindeki ceza usulüne dairdir.

Kırk Birinci Fasil: Hükümdarın Allah'ın kullarını her iş ve müşkülde bağışlamasına dairdir.

Kırk İkinci Fasil: İki ayrı resmi işin bir kişiye teklif edilmemesine, işsizlerin atıl bırakılmayıp istihdamına, itikâti saf ve asil olanlara vazife buyurulmasına, memleketi ve bizzat özünü dini eğrilerden sakınmaya dairdir.

Kırk Üçüncü Fasil: Tesettür ehline, harem dairesine padişahın idaresi altın- ıbıkilere ve komutanlarının tanzimine dairdir.

Kırk Dördüncü Fasil: İsiâm hükümdarlarının düşmanı olan sapkın dinli ve Haricilerin teşhirine dairdir.

Kırk Beşinci Fasil: Mezdek'in zuhuru, mezhebinin niteliği ve Nûşirevân-ı iKîl'in onu katletmesine dairdir.

Kırk Altıncı Fasil: Ateşperest Sindbâd'm zuhuru ve Nişabur Müslümanları arasına saçtığı nifak ve riyakârlığa dairdir.

Kırk Yedinci Fasil: Bâtinî ve Karmatîlerin zuhuru ve Allah'ın laneti üzerine olası mezheplerini yaymalarına dairdir.

Kırk Sekizinci Fasil: Hurreme-din taraftarlarının isyanına dairdir.

Kırk Dokuzuncu Fasil: Padişahın hazine sahibi oluşu ve onu idaresine dairdir.

Ellinci Fasil: Mazlumların şikâyetlerini dinleyip cevaplar verme ve haklarını teslim etmeye dairdir.

Elli Birinci Fasil: Vilayetlerden hâsıl olan gelirin hesaplanmasına ve tanzimine dairdir.

Yukarıda ifade edilen fasıllar, yıllar boyunca hüküm süren devlet adamlarına; öngöründe bulunmaları ve etkin bir yönetim sergilemeleri için yardımcı olmuştur. Söz konusu yönetsel tavsiyelerin, yönetim fonksiyonları ile birlikte değerlendirilmesine ilişkin sonuçlar ise aşağıdaki başlıklar altında yer almaktadır. Tablolarda geçen eski dilde yazılmış kelimelerin Türkçe karşılıkları dipnotta verilecektir. Türkçe karşılıkları verilen kelimelerin bir kısmı Mehmet Taha Ayar'ın 2016 yılındaki Siyasetname çevirisi ve Türk Dil Kurumu sözlüğünden alınmıştır. Geriye kalan kelimelerin Türkçe karşılıkları ise dipnotta atıfları verilen kaynaklardan aktarılmıştır.

2.2.2.1. Planlama Fonksiyonu ve Siyasetname

Siyasetname fasılları, öncelikle, yönetimin ilk fonksiyonu olan planlama açısından incelenmiş ve 9 ayrı fasılda planlama konusuna ilişkin ifadelere rastlanmıştır. İlgili fasıllar ve ifadeler, Tablo 1'de yer almaktadır.

Tablo 1: Planlama Fonksiyonu ve Siyasetname Fasılları

Fasıl Sıralaması	Planlama Fonksiyonu ile İlgili İfade
15. fasıl	<i>Vilayet, iktâ³ ve hediyelere dair divandan ve hazineden birtakım fermanlar sadır olmaktadır. Bu fermanlardan bir bazısı sarhoşluk esnasında verilmiş olabilir. Bu, muazzam derecede mühim bir mevzu olduğundan ötürü üzerinde pür dikkat durulsa gerektir.</i>
18. fasıl	<i>Padişah çetin bir mesele ile karşı karşıya kaldığında bahse konu olan şey ile ilgili akıllarından geçeni belirtmeleri, fikirlerini belirtmeleri için şeyhler, âlimler ve yârenleri⁴ ile iştişare eylemeli; ileri sürülen görüşleri karşılaştırarak en doğru olanı benimsemelidir.</i>
22. fasıl	<i>Padişahın güzergâhı olan bütün yol, köy, konaklama yerleri, iktaya ait mülk dahi olsa hass⁵'a dönüştürülerek ribat⁶ ve yerleşim alanı olmayan yerlere komşu köylerin mahsulü toplanıp ihtiyaç hâsıl olduğunda kullanılmak üzere el konması ve bu iş için gereksinim duyulmadığında reayanın dirlik ve düzeninin bozulmaması ve yem sıkıntısına düşülmemesi için bu buğdayların satılıp elde edilen geliri hazineye koymak gerekir. Bu, sefere azmedildiğinde ortada kalakalmamak amacıyla uygulanır.</i>
23. fasıl	<i>Askere verilecek maaş ve istihkak kesin bir şekilde karara bağlanmış ve belirlenmiş olmalıdır.</i> <i>Âmillerin⁷ topladıkları mal padişahın hazinesine yığarlar; toplanan mal oradan gulamlara⁸ ve askerlere dağıtırdı.</i>
29. fasıl	<i>Padişahın kendisiyle yapılacak görüşmeler için izin vermesi birtakım kurallara bağlanmalıdır. Huzura evvelemerde akrabalar, sonra mümtaz maiyet, ardından da diğer sınıflardan</i>

³ Kamu otoritesinin, tasarrufundaki arazi ve taşınmaz malların mülkiyet, işletme veya faydalanma hakkını kişilere tahsis etmesi.

⁴ Arkadaş, yakın dost.

⁵ Gelirinin doğrudan Sultan ailesine verildiği topraklardır.

⁶ Düşman saldırılarını önlemek için sınır boylarında nöbet tutmak (www.islamansiklobedisi.org.tr).

⁷ Divanda daha çok mali işlere bakan, vergi ve haraç tahsili yapmakla görevli kişilere denir.

⁸ Divan ıstılahı olarak saray hizmetkârı, asker ve uşak anlamına gelmektedir.

	<i>insanlar kabul edilirler.</i>
30. fasıl	<i>Eğlence ve şenlik olduğu hafta bir yahut iki gün bar-ı umumî⁹ ilan edilerek âdet edinmiş olanların davet edilmesi ve hiç kimsenin men edilmemesi ve kabul sırasının onlarda olduğundan haberdar kılınmaları gerekir.</i>
31. fasıl	<i>Bendegânın¹⁰ ve düşük mevki sahiplerinin dergâhta hazır bulunma düzenleri sarahate kavuşturulmalıdır.</i>
49. fasıl	<i>Öteden beri padişahların hazine-i asl ve hazine-i harç olmak üzere iki hazinesi olagelmıştır. Elde edilen gelirleri hazine-i harca değil de daha çok hazine-i asla koyarlardı. Hükümdar bir zaruret olmadıkça hazine-i asıldan harcama yapılmasını buyurmazdı. Şayet buradan bir şey alınırsa tekrar yerine konmak üzere ödünç alınır. Olağanüstü durumlarda ihtiyaç duyulursa hükümdarın kaygulanmasına neden olur ve böylece söz konusu mesele hakkında yerine getirilemeyip aksamalar meydana gelir. Silât, erzak ve teşrifatta bir kusur vücuda gelmesin ve harcamalar yolunda gitsin diye vilayetlerden alınıp hazineye konan hiçbir mala asla el sürülmezdi. Bu şekilde hazineler her daim mamur idi. Padişahların töresi işte bu şekilde idi.</i>
50. fasıl	<i>Haklarını aramak için her zaman dergâha gelen kalabalıklar olur. Her ne kadar arzuhallerine cevap verilse dahi dergâhtan ayrılmazlar. Dergâha gelen her elçi ve yabancı bunların patırtılarını ve inlemelerini duyunca memlekette ne büyük zulümler yapıldığı zehabına kapılırlar. Bundan ötürü bu kapının şehirden yahut taşradan olsun böylesi halk yığınlarına kapalı tutulması elzemdir. Cümle halkın ikamet ettiği yerde arzuhallerini kaleme alması ve dergâhtan beş kişinin bunları toplayıp dergâha arz etmesi, aldıkları cevabı fermanın sahiplerine iletmeleri gerekir.</i>

Tablo 1'den görüldüğü üzere eserin 15. faslında divandan birtakım fermanların gönderildiği aktarılmıştır. Fermanların karar veya kararlar toplamı olduğu ve en nihayetinde bir plan olduğu düşünüldüğünde yazarın sarhoşluk esnasında verilmemesi gerektiğini söylemesi, planlama fonksiyonu ile ilişkilendirilebilir. Planların tanımlanması aşamasında bireylerin verdikleri ifadeler ve görevlerini gerçekleştirirken fiziki koşulları da bu sürece katmaları gerektiği, Nizamü'l-mülk tarafından sarhoşluk esnasında fermanların gönderilmemesi ifadesiyle paralellik göstermektedir. 18. fasılda padişahın bir karar verirken şeyhler,

⁹ Padişahın huzuruna çıkmak için padişahın izin vermesi, genel kabul.

¹⁰ Padişahın hizmetinde olanlar, kullar.

âlimler ve yârenleri ile iştişare eylemelidir ifadesi ile planlama sürecindeki iç ve dış kaynaklardan bilgi toplama konusu örtüşmektedir. 22. fasılda padişahın sefer esnasında güzergâhı olan yol üstündeki bütün yol, köy ve iktaları hass'a çevirerek tüm mahsulü toplaması, 23. fasılda askere verilecek maaşların belirlenmesi ve âmillerin topladıkları vergileri hazineye aktararak oradan da gulam ve askerle dağıtılması, 30. fasılda eğlence ve şenlik olduğu haftalar da bir yahut iki gün bar-ı umumi ilan edilerek âdet edinmiş olanların davet edilmesi ve hiç kimsenin men edilmesi, 31. fasılda padişahın hizmetinde olanların ve düşük mevki sahiplerinin dergâhta bulunma düzenlerinin belirlenmesi, 49. fasılda padişahların hazine-i asl ve hazine-i harç olmak üzere iki hazinesinin olması ve elde edilen gelirlerin genelde hazine-i asla koyulması, bir zaruret olmadıkça da hazine-i asıldan harcama yapılmaması ve 50. fasılda halkın ikamet ettiği yerlerde onların hallerini divana arz edebilmeleri için bu talepleri kaleme alması, dergâha ulaştırması ve cevabı da fermanın sahiplerine iletmesi için 5 kişinin bulundurulması ifadeleri planlama fonksiyonunda ki yapılacakların önceden planlanması tanımıyla örtüşmektedir. Son olarak 29. fasılda padişahın kendisiyle yapılacak görüşmelere izin vermesi birtakım kurallara bağlanmalıdır ifadesi koordinasyon için gerekli bütün safhaların planlanarak oluşturulması kapsamında görülebilir.

2.2.2.2. Örgütlenme Fonksiyonu ve Siyasetname

Siyasetname fasılları, yönetimin örgütlenme fonksiyonu açısından da incelenmiş ve 22 ayrı fasılda örgütlenme konusuna ilişkin ifadelere rastlanmıştır. İlgili fasıllar ve ifadeler, Tablo 2’de yer almaktadır.

Tablo 2: Örgütlenme Fonksiyonu ve Siyasetname Fasılları

Fasıl Sıralaması	Örgütlenme Fonksiyonu ile İlgili İfade
1. fasıl	<i>Muhakkak Allahü Teâlâ, onun liyakat ve itikadı ölçüsünce kendisine devlet ve memleket verdi.</i> <i>Halk arasından hizmetkârlarını ve adamlarını tek tek seçerek her birine birtakım rütbelere, mertebeler verir.</i>

5. fasıl	<i>İkta sahibi olan kişilerin, kendilerinden temsil etmeleri istenen mal dışında reayadan bir şey alma hakları yoktur.</i>
6. fasıl	<i>Padişahın memleket sahasında görevli kaduların vaziyetlerinden teker teker haberdar olması gerektir. Vazife; onlardan âlim, zahit¹¹ ve halkın malında gözü olmayanlara teslim edilerek gönlinün harama meyletmemesi için ihtiyaçları olduğu miktarda maaşa bağlanmaları icap eder. Çünkü onlar Müslümanların canlarından ve mallarından mesul kılınmış kişilerdir. Görevli memurların kadıya hürmette kusur etmemeleri, saray içinde kadıyı muteber ve aziz tutmaları gerekir.</i>
7. fasıl	<i>Hükümdar hazretleri, her şehirden dini hükümleri kollamakta dikkatli, kalbinde daima Allah korkusu taşıyan, içinde kin ve düşmanlık beslemeyen kişiler bulup seçerek kendilerine şöyle buyursunlar: “Bu şehri ya da bu bölgeyi sana emanet ediyoruz; ahirette Hakk Teâlâ'nın bizi sorumlu tuttuğu şeyden biz de seni sorumlu tutarız. Âmin, kadının, şahnenin¹², muhtesibin¹³ avam eşraf reayanın eylediklerini takip ederek gerekeni icra etmemiz için gizli saklı olmaksızın aşikâr ederek meselenin hakikatine ilişkin bizi haberdar kulasın.</i>
8. fasıl	<i>Din işlerinin tetkiki, farz ve sünnetlerin muhafazası, Allahü Teâlâ'nın buyruklarının icrası, din ulemasına ihtiram ve geçimlerini, beytül mâlden¹⁴ temin ve tayin, zahit ve dervişleri aziz tutmak padişahların üstüne vaciptir.</i>
9. fasıl	<i>Nâzırlık¹⁵ görevi büsbütün itimad telkin eden birisine buyrulur. Bu vazifenin buyrulduğu kişi dergâhtaki hadiselerden haberdar olup, ihtiyaç duyulması ve kendisinden talep edilmesi durumunda bildiklerini serdetmelidir. Nâzırın bizzat kendisinin vergi toplama ve gelirat denetlemesi, olan biten hakkında az ya da çok malumat sahibi olması için nahiye ve şehirlere dürüst ve namuslu bir naib görevlendirmesi lazımdır.</i>
10. fasıl	<i>Yanı başında yahut uzağında kalmış ordu ve raiyyetin¹⁶ durumlarını araştırıp onlardan haberdar olmak padişahlığın gereklerindedir.</i>
11. fasıl	<i>Bergâhtan¹⁷ ziyadesiyle fazla mektup neşrolunmakta. Kemiyet arttıkça kıymet azalır. Dolayısıyla mühim bir mesele olmadıkça meclis-i âliden bir şey neşrolunmasın.</i>

¹¹ Dinin yasak ettiği şeylerden sakınıp buyruklarını yerine getiren kimse.

¹² Padişahın halkın işleriyle ilgilenmesi, suçluları cezalandırması için atadığı yöneticilerdir.

¹³ Çarşı ve pazarda alışveriş fiyatlarını denetleyen ve tüccarları şeriata uygun olmayan işlerden ve halkı kandırmalarından men eden kişi.

¹⁴ Devletin hazinesi.

¹⁵ Bakan.

¹⁶ Bir hükümdar idaresinde olanlar, birinin idaresine bağlı olanlar (www.islamansiklopedisi.org.tr).

¹⁷ Saray (Altunsoy, 2006: 149).

13. fasıl	<i>Hiçbir şeyin hiçbir surette gizli saklı kalmaması ve vuku bulan yahut ayyuka çıkan bir meseleye anında müdahale için kulaklarına çalınan her şeyi padişaha ulaştıracak, tacir, seyyah, sûfi¹⁸, yoksul, sakatatçı kılığında, dört bir yana casuslar salınmalıdır.</i>
15. fasıl	<i>Vazife verme yetkisi sadece bir kişiye verilmeli ve bu kişi birini görevlendireceği zaman bizzat kendisi görevlendirmelidir.</i>
19. fasıl	<i>Dergâhta mümtaz, eli yüzü düzgün, boyu bosu yerinde, akli başında, giyim kuşamları şık; devamlı hizmetlerinin bedeli ödenen; bazen verilmek bazen de kendilerinden alınmak üzere 20 altından kuşak ve kalkan, 180 gümüşten kuşak, kalkan, düzgün kargılarla 200 takım pusatla tam teviz, tümü süvari, her an müteyakkız ve hazır kıta, sefer ve sarayda her daim dergâhı kollayan her 50'sinin başında onları iyi tanıyıp sevk ü idare edecek bir liderin bulunduğu, 100'ü Horâsân'dan 100'ü de Deylem'den 200 mahir süvari dergâhta her daim hazır ü nazır olmalıdır. İsimleri tek tek divanda kayıtlı olan 4.000 piyade, bizzat padişaha bağlı her ırktan 1.000 has gözde, ihtiyaç hâsıl olduğunda kullanılmak üzere emirler ve sipahsâlâra¹⁹ bağlı 3.000 asker bulundurulmalıdır.</i>
20. fasıl	<i>Nitekim saraya dünyanın dört yanından elçiler geldiğinde eli yüzü düzgün, giyim kuşamları yerinde 20 gulam pusatlarla mücehhez bir şekilde padişahın tahtı çevresinde yerlerini alırlar. Bir ihtiyaç hâsıl olduğunda kullanılmak üzere, hepsi muhtelif mücevher kakmalı murassa seçkin silahlar 20 takım imal edilerek hazinede muhafaza edilmelidir.</i>
21. fasıl	<i>Serhad memurlarına, topraklarımıza giriş yapan herkesin künyesi, beraberindeki süvariler, piyadeler, levazimat ve eşyasının keyfiyeti, geliş maksadı hakkında malumat vermek için anında bir süvari göndermelidir. Öte yandan onları şehre ulaştırıp divana teslim etmesi için yanlarına bir mutemet görevlendirilmelidir.</i>
24. fasıl	<i>Sarayda 2000 Deylemli ve Horâsânlı neferin mukim bulunması zaruridir. Eldekilerin ikamesi, geri kalanların takviyesi gereklidir. Bunlardan bazısının Gürcü ve Fars Şebankarelerinden olmasında herhangi bir sakınca yoktur. Zira bunlar gayetle makbul soydandırlar.</i>

¹⁸ Tasavvuf yolunda nefis mücâhedesini tamamlayıp kemale ermiş olanlar.

¹⁹ Gazneliler döneminde ordunun en önemli rütbelerinden biridir. Barış dönemlerinde genel kurmay başkanı mevkiî görevinde bulunur.

	<i>Ordunun katışıksız tek bir ırktan teşkil olması tehlikeler doğurur. Orduda her soydan asker bulunması için çaba sarf edilmelidir.</i>
26. fasıl	<i>Türkmenler hısım akrabadandırlar. Dolayısıyla onların akrabalarından 1000'ine maaş yazılıp her daim hizmetle meşgul edilmelidirler.</i>
27. fasıl	<i>Bendegânlar bir vazife için bir yerlere gönderilmelerinin ardından işleri bittiğinde derhal geri dönmelidirler. Buna mukabil âbdâr, silâhdâr, şarabdâr ve câmedâr yahut hacibliğe yahut emirliğe yükselmiş gulamlar gibi dergâhta istihdam edilenlerin bir bazısı tespit edilip her gün huzurda hazır bulunmaları; her gün visâktan belirlenen sayının nöbet tutması sağlanarak aynı uygulama havas içinde yapılarak yığılmanın önüne geçilmiş olur.</i>
33. fasıl	<i>Câmegileri²⁰ yüklü bir şekilde verilen tanınmış askerlere nitelikli techizat ve savaş aletleri hazırlamaları, eli yüzü düzgün ve yakışıklı gulam satın almaları söylenmelidir.</i>
35. fasıl	<i>Dergâh-ı hassın ases²¹, nöbetçi ve muhafızlarına büyük bir özen içinde tam bir dikkat gösterilmelidir. Bu topluluktan sorumlu olan kişiler onları iyi tanımalı, gizledikleri yahut açığa vurdukları hallerini tetkik eylemelidirler. Diğer yandan aralarında gördükleri yabancıların kim olduğuna ilişkin araştırmada bulunsunlar. Her gece nöbete ve asayiş kontrolüne çıktıkları vakit onları denetlesinler.</i>
38. fasıl	<i>Memleketin herhangi bir bölge yahut ahalisinin haksızlığa uğrayıp perişan olduğuna ilişkin bir haber alınır da haberin maksatlı yayıldığından ve sıhhatinden kuşkuya düşülürse, hangi maksatla gideceğinden kimsenin haberi olmamak şartıyla hükümdarın has adamlarından biri söze konu olan vilayet ve şehrin mamur yahut harap olduğunu, ikta sahibinin, riayetin ve âminin vaziyetini tespit için gönderilmeli ve böylece memurların neyi gerekçe göstererek böyle bir haber getirdikleri açıklığa kavuşturulmalıdır. Cihanın dirlik düzeni ve riayetin fakr ü zarurete düşmeyip avare olmaması için padişahın böyle davranması elzemdir.</i>
40. fasıl	<i>Padişah birini cezaya çarptırıp idam, sopa yahut zindan cezasını emrettiğinde bu işin icrası emir-i harese düşer.</i>
42. fasıl	<i>Her devirde feraset sahibi padişahlar ve müteyakkız vezirler işlerinin istikrarlı ve uyum içinde olması için iki resmi görevi aynı kişiye; aynı işi de iki ayrı kişiye teklif etmemişlerdir.</i>

²⁰ Asker ve gulamlara verilen aylık maaş.

²¹ Gece bekçisi.

43. fasıl	<i>Büyük zararlara yol açacağından ve padişahın haşmet ve şanına halel getireceğinden ötürü hükümdarın astları üst yapmaması lazımdır.</i>
-----------	--

Tablo 2'den görüldüğü üzere eserin 1. faslında Allah'ın padişaha liyakat ve itikadı ölçüsünde devlet ve memleket vermesi, halk arasından hizmetkârlarını ve adamlarını tek tek seçerek her birine birtakım rütbelere ve mertebelere vermesi ifadesi yetki ve sorumluluk kavramlarıyla ötüşmektedir. 5. fasılda ikta sahiplerinin yetki kapsamı açıklanarak bu doğrultudaki hakları açıklanmıştır. Bu fasılda geçen ifadeler ise yetki ve hak konuları ilişkilendirilebilir. 6. fasılda geçen ifadeler yönetim sürecine katılacak bütün birimlerin olayın en başından gruplara ayrılması ve kendi görevleriyle sorumluluklarının bilince olması amacına hizmet eder. Bu doğrultuda yetki ve otorite konularıyla ilişkilendirilebilir. 7. fasılda padişahın bölge ya da şehir yöneticilerine; bu bölge ya da şehri sana emanet ediyoruz, Allah'ın bizi sorumlu tuttuğu şeyden bizde seni sorumlu tutarız ifadesi ile sorumluluk konusu uyuşmaktadır. 8. fasılda Allah'ın padişaha vermiş olduğu bazı haklar ve yapması gerekenler ifade edilmiştir. Bu doğrultuda ifadelerin yetki konusu ile ilişkilendirilmesi mümkündür. 9. fasılda Nâzırlık görevini yapacak kişiler ve nitelikleri belirtilerek örgütlenme fonksiyonunda işi yapacak kişilerin ve niteliklerinin belirlenmesi hususu ile örtüştüğü söylenebilir. 10. fasılda padişahın görevleri açıklanıp sorumlu olduğu konular belirtilmiştir. Bu doğrultuda fasılda geçen ifadelerin görev tanımı ve sorumluluk konularıyla ilişkili olduğu söylenebilir. 11. fasılda mühim bir mesele olmadıkça meclis-i âliden ferman gönderilmemesi gerektiği ifade edilerek karar verme yetkisinin bir kısmının alt kademelere devredilmesi anlatılmaktadır. Bu doğrultuda fasılın yetki devri konusuyla ilişkilendirilebileceği söylenebilir. 13. fasılda oluşabilecek her türlü hasar ve aksaklıklar için gerekli birimin oluşturulması amaçlanmış ve bu doğrultuda casusların işbölümü ve görevlendirilmeleri yapılmıştır. 15. fasıl vazife verme hakkının tek kişiye verilmesi ve bir görevlendirme esasında bizzat kendisinin görevlendirmesi gerektiği ifade edilerek yetki konusuyla ilişkilendirilebilir. 19. fasılda dergâhta bulunan süvarilerin ve onların başlarında bulunacak kişilerin kimler olacağı ve hangi özellikleri taşımaları gerektiği ifade edilmiştir. Bu doğrultuda işi yapacak kişilerin ve niteliklerinin belirlenmesi konusuyla ilişkilendirilebilmektedir.

20. fasılda ihtiyaç durumlarında kullanılmak üzere silahların hazırlanması gerektiği ifade edilmiştir. Faslın araç-gereçlerin belirlenmesi konusu ile ilişkilendirilebileceği söylenebilir. 21. fasılda işlerin parçalara ayrılarak bu işleri yapacak kişilerin görev tanımları açıklanmıştır. Bu bakımından işbölümü ve görev tanımı konularıyla ilişkilendirilebileceği söylenebilir. 24. fasılda ordunun kimlerden meydana geleceği ifade edilmesi, işi yapacak kişilerin belirlemesi konusuyla ilişkilendirilebilir. 26. fasılda Türkmen gruplarına verilecek görevler ifade edilerek görevlendirme konusu ile ilişi kurulmuştur. 27. fasılda dergâhtaki işlerin bölümlere ayrılarak bu bölümlere uygun kişilerin yerleştirilmesi işbölümü konusu ile ilişkilendirilebilir. 33. fasılda techizat ve savaş aleti hazırlayacak kişilerin aynı zamanda eli yüzü düzgün gulamlar da satın almaları gerektiğinin ifade edilmesi işi yapacak kişilerin belirlenmesi ve araç gere.-grecin hazırlanması konularıyla rtşmektir. 35. fasılda her bir yönetim kademesi için ayrı ayrı ekiplerin kurulması amacı görev tanımları ve yetki konularıyla örtüşmektedir. 38. fasılda ülkedeki düzenin sağlanması amacıyla yöneticiye bilgi aktarımı yapacak bir kademenin oluşturulması ve bu kademedeki çalışacak kişilerin hangi konularda sorumlu olduğu ifade edilip yetki, sorumluluk ve düzen konularıyla örtüşmektedir. 40. fasılda padişahın yetkilerinin bir kısmını astı olan emir-i harese devretmesi emir-i haresin sorumlu olduğu konular ifade edilmiştir. Bu doğrultuda fasılda ki ifadeler işbölümü, yetki devri ve sorumluluk konularıyla örtüşmektedir. 42. fasılda iki resmi işin ayrı ayrı kişiye verilmemesi ve aynı kişiye iki resmi iş verilmemesi ifadesi işbölümü ve uzmanlaşma konularıyla örtüşmektedir. 43. fasılda astların st yapılmaması ifade ile üstün yetkilerinin bir kısmını aktaracağı altını iyi seçmesi ve hiyerarşik yapının titiz bir şekilde oluşturulması amacı yetki devri ve hiyerarşi konularını ile bağdaştırılabilir.

2.2.2.3. Yöneltme Fonksiyonu ve Siyasetname

Siyasetname fasılları, yöneltme fonksiyonu açısından da incelenmiş ve 16 ayrı fasılda söz konusu işleve yönelik ifadelere rastlanmıştır. İlgili fasıllar ve ifadeler, Tablo 3'te yer almaktadır.

Tablo 3: Yönelme Fonksiyonu ve Siyasetname Fasılları

Fasıl Sıralaması	Yönelme Fonksiyonu ile İlgili İfadeler
1. fasıl	<p><i>Allahü Teâlâ her çağda halk arasından birini seçerek onu hükümdarlara yaraşır birtakım özelliklerle donatır. Dünya işleri ve cihan ahalisinin kamu düzeninden onu sorumlu kılarak fitne ve kargaşa kapısını onun eliyle kapatır.</i></p> <p><i>Ve dahi hizmetkâr ve atanmışların birinden yakışıksız bir davranış yahut bir yolsuzluk sadır olur da bu kişinin birtakım yaptırımlar, kinamalar ve öğütlerle yola gelmesi ve gaflet uykusundan uyanması durumunda görevinde devamı sağlanır; yok eğer uyanmazsa görevine derhal son verilerek, yerine o makama layık birisi tayin edilir.</i></p>
2. fasıl	<p><i>Âlemin efendisi, saltanatı hep süresi şunu kesinlikle bellemelidir ki, o büyük gün, hükmettiği halka dair bizatihi kendisi hesap verecektir; bu hesabı başka birine havale etmesi söz konusu olmayacaktır. Mademki hal böyleyken böyledir, bu büyük meseleyi başkasına bırakmasa gerektir. Elinden geldiğince, gizliden yahut açıktan halkla hemhal olması, halka kıyan elleri kırıp zalimlerim zulmünden halkı muhafaza etmesi sonucu gelecek bereket onun hükümet çağlarına dokunur inşaallâhu Teâlâ.</i></p>
3. fasıl	<p><i>Padişahın haftada iki gün divan-ı mezâlîme oturup, mazlumun hakkını zalimden alarak ona vermesi, konuyu aracısız bir şekilde tebaadan bizzat kendisinin dinleyip ona hükmetmesi gerektir. Cihan hükümdarının haftada iki gün haksızlığa ve gadre uğrayanları huzuruna çağırıp onları bizzat kendisinin dinlediği haberi memlekete yayılınca zalimler dehşete kapılır, ayaklarını denk alırlar ve cezaya çarpılma korkusundan ötürü hiç kimsenin haksızlık ve yolsuzluk yapmaya gözü kesmez.</i></p>
9. fasıl	<p><i>Nâzırlık vazifesinin buyrulduğu kişi dergâhtaki hadiselerden haberdar olup, ihtiyaç duyulması ve kendisinden talep edilmesi durumunda bildiklerini serdetmelidir. Emeklerinin karşılığı ve maaşları raiyetin sırtında bir kambur olup yeni sorunların ortaya çıkmaması ve söz konusu kişilerin yolsuzluk ve rüşvete bulaşmamaları için, yaptıkları iş</i></p>

	<i>mukabilinde ihtiyaçları beytül mâlden karşılsın.</i>
10. fasıl	<i>Yanı başında yahut uzağında kalmış ordu ve raiyyetin durumlarını araştırıp onlardan haberdar olmak padişahlığın gereklerindedir.</i>
11. fasıl	<i>Hükümdarı diğerlerinden ayıran fark onun hükmünün geçmesidir. Şayet bir kişinin fermanı hor gördüğü, icrada kusur eylediği ortaya çıkarsa ol kişi sarayın muhiplerinden dahi olsa ağır bir cezaya çarptırılmalıdır</i>
14. fasıl	<i>Önemli bazı geçitlere düzenli bir şekilde haberci göndermelidir. Bu işin padişahın geleneği olduğunu göstermek, 50 fersahlık bir bölgede gece gündüz meydana gelen bütün olaylardan haberdar olmak demektir.</i>
16. fasıl	<i>Saray harcamalarına nezaret eden vekilin görevini yerine getirip, işlerini icra edebilmesi için kendisine azami ölçüde hürmet ve itibar edilmelidir.</i>
23. fasıl	<i>İkta sahipleri istihkaklarını karara bağlandığı üzere elden almalıdır. İkta sahibi olmayan gulamların alacağı miktar da tayin edilmelidir; hükümdara içleri ısınıp gönüllerinde ona muhabbet beslemeleri için maaşlarını bizzat padişahın vermesi en makbul yol olup yılda iki defa huzura çağrılarak yahut zamani geldiğinde istihkakları ayrılarak kendilerine sunulmalıdır. İkta vermeyerek herkesin rütbelerince yılda dört defa çağırıp maaşlarını hazineden nakit olarak vermek, onları sırtı pek karnı tok tutmak, her daim hazır ve nazır bulunmalarını ve işlerine koyulmalarını sağlamak kadim padişahların töresinden idi.</i>
25. fasıl	<i>Henüz itaat altına alınmamış olan Arap, Kürt, Deylem ve Rum emirlerine evlat yahut biraderlerinden birini beraberlerinde 500'den asla daha az olmamak şartıyla 1000 neferle rehine olarak dergâha göndermeleri emredilmelidir. Padişaha karşı bir isyana mani olmak için eldeki rehinelere yeri doldurulmadan bir yere gitmelerine müsaade edilmemelidir.</i>
32. fasıl	<i>Eğer hayldan²² bir kişi kendinden kıdemli biriyle ağız dalaşına girip ona hürmette bir kusur eyleyip haddini aşarsa, ast ve üstün belli olması için ol kişinin cezaya çarptırılması gerektir.</i>
	<i>Nice bir meşakkatle büyütülüp terfi edilmiş kişiler küçük bir kusur işlediklerinde yahut hataya düştüklerinde alenen azarlanmaları haysiyetlerine dokunabilir. Bu durumda ne kadar sevecen davranılırsa</i>

²² Ordu, asker.

34. fasıl	<i>davranılsın gönüllerini almak mümkün olmaz. Bir yanlışlık yapan kişiye göz yumularak gizlice çağırılması gerekir ve kendisine, “Şöyle söyle eyledin ve biz önünü açtığımız kişiye engel olmak, terfi ettiğimiz rütbesini düşürmesini arzu etmeyiz. Seni bu defalığına mazur gördük. Bundan böyle yaptıklarında dikkatli olup böylesi küstahlıklar sergileyip hatalara düşme.” diye ikaz edilir. Buna mugayir davranışlarına devam ederse gözümüzden düşer. Artık bizden değil bizzat kendi yaptıklarının cezasını çeker. Böyle bilinsin.</i>
36. fasıl	<i>Kişioğlunun himmet ve mürüvveti aile ocağına kıyasla anlaşılır ve dahi sultan cümle hükümdarın kendisinden sorulduğu cihan dedikleri ailenin reisidir. Dolayısıyla onun reisliği, himmeti, mürüvveti, sofrası ve ikramı bu nispette cümle padişahlardan daha fazla ve âlâ olmalıdır.</i>
37. fasıl	<i>Makbul bir işi yerine getiren hizmetkârların gecikmeden takdir edilerek ödüllendirilmesi gerekir.</i>
41. fasıl	<i>İstikrar ve fitnenin önünü kesmek için kadim hanedanları muhafaza edip destekleyerek onlara kol kanat germek; hükümdarın oğullarına ihtiram gösterip onları zayi bırakmayıp mahrum koymamak; kendilerine muhabbetle yaklaşip cihanda namları baki kalsın diye kendi idaresinden maişetlerini idame ettirecekleri miktarda ihtiyaçlarını karşılamak; diğer yandan işinin ehli kişilere, âlimlere, ehl-i beytten dürüst olanlara, gazilere, sınır boyundakilere, Kur'an ilimleriyle meşgul olanlara beytülmâlden paylarına düşeni vermek her devir hükümdarlarının âdeti olagelmıştır. Böylece kendi devirlerinde hiç kimse bedbaht ve nasipsiz kalmamış, kendileri de iki cihanda ecir ve mükâfata nail olmuşlardır.</i>
51. fasıl	<i>Öte yandan padişah dünya malında ve devlet işlerinde adil ve mutedil davranarak meliklerin kadim töre ve alışkanlıklarını kendisine şiar edinmeli, sapkın icraatlara girişmeyerek bunlara müsaade etmemelidir. Padişah ne cimri yaftası yapıştıracak kadar eli sıkı ne de har vurup harman savuran cinsten eli açık olmalıdır. Vakti geldiğinde herkese hak ettiğince ihsanda bulunmalıdır.</i>

Tablo 3'den görüldüğü üzere eserin 1. faslında Allahü Teâlânın her çağda halk arasından birini seçerek onu hükümdarlara yaraşır birtakım özelliklerle donatması liderlik hususuyla ilgiliyken yolsuzluk yapan hizmetkâr veya atanmışların

cezalandırılmaları disiplin konusuyla ilgilidir. 2. fasılda Padişahın elinden geldiğince gizliden yahut açıktan halkla hemhal olması, halka kıyan elleri kırıp zalimlerin zulmünden halkı muhafaza etmelidir ifadesi ile liderlik vurgusu yapıp yönetilecek birimlerdeki üst düzey yöneticilerin iş tanımına dair bilgilendirilmesi yapılmıştır. 3. fasılda adalet ve eşitlik için herkesin yapacağı işi önceden bilerek bu duruma göre yetiştirilmesi amaçlanmıştır. Bu doğrultuda fasıl geçen ifadelerin liderlik, iletişim ve disiplin konularıyla ilişkilendirilebileceği söylenebilir. 9. fasılda çalışanların emeklerinin karşılığı ve maaşları yaptıkları iş mukabilinde bizzat yönetici eliyle verilerek çalışanın iş ve çevresinden memnun olması ve verimliliğini artırması amaçlanmış ve bu da motivasyon konusuyla örtüşmektedir. 10. fasılda yöneltme aşamasına uzman ve bilir kişilerin saptanarak bu alanlara yönlendirilmesi ve belirlenen amaçların planlar doğrultusunda doğru kişiyi sisteme etmesi amaçlanmış ve bu da disiplin konusu ile örtüşmektedir. 11. fasılın ilk cümlesinde padişahları diğerlerinden ayıran fark hükümlerinin geçmesidir ifadesi ile liderlik vurgusu yapılmış ve liderliğin başkalarını harekete geçirebilme gücü olduğu vurgulanmıştır. Bu doğrultuda fasılın liderlik konusuyla bağdaştığı söylenebilir. Fasılın ikinci cümlesinde ise alınan kararların işleme koyulmaması veya icralarında kusurların meydana gelmesi durumunda sorumlu kişilerin birtakım yaptırımlara tabi tutulması gerektiği ifade edilerek disiplin vurgusu yapılmıştır. 14. fasılda etkili bir haberleşme ağının kurularak iletişimin gerçekleşmesi amaçlanmış ve bu da iletişim konusuyla paralellik göstermektedir. 16. fasılda saray harcamalarını yöneten kişinin görevlerini daha verimli yapmasını sağlamak için yönetici tarafından kendisine hürmet ve itibar edilmelidir ifadesi motivasyon konusuyla örtüşmektedir. 23. fasılda ikta sahiplerinin maaşlarının nakit olarak zamanında ve bizzat padişahın elinden almaları motivasyon konusunu içermektedir. 25. fasılda henüz itaat altına alınmamış olan emirliklerin isyana meyletmeleri adına evlat yahut kardeşlerinden biriyle beraber 500 ila 1000 arasında neferle rehine olarak alınması gerektiği ifade edilerek disiplin konusuna vurgu yapılmıştır. 32. fasılda bir astın üstüne karşı olumsuz tutum ve davranışlarda bulunması birtakım cezaları beraberinde getirmelidir açıklamasıyla disiplin konusu vurgulanmıştır. 34. fasılda yönetim kademesindeki kişilerin yanlış uygulamalar yaptıklarında onların uyarılıp hataya devam ettiklerin de ise işlerine son verilmesi gerektiği söylenip disiplin konusuna vurgu yapılmıştır. 36. fasılda padişahın

himmeti, mürüvveti, sofrası ve ikramı tüm padişahlardan fazla olmalıdır denilerek lider özellikleri sıralanmış ve liderlik konusu vurgulanmıştır. 37. fasılda makbul bir işi yerine getiren hizmetkârların gecikmeden takdir edilerek ödüllendirilmesi gerekir söylemiyle motivasyon konusu vurgulanmıştır. 41. fasılda kadim hanedanların muhafaza edilip onlara kol kanat germek ve ihtiram göstererek ülkeye ve padişaha bağlılıklarının artırılmasıyla motivasyon konusu vurgulanmıştır. 51. fasılda yöneticide olması gereken bir takım liderlik özellikleri sıralanarak liderlik konusu vurgulanmıştır.

2.2.2.4. Koordinasyon Fonksiyonu ve Siyasetname

Siyasetname fasılları, koordinasyon fonksiyonu açısından da incelenmiş ve 7 ayrı fasılda söz konusu işleve yönelik ifadelere rastlanmıştır. İlgili fasıllar ve ifadeler, Tablo 4'te yer almaktadır.

Tablo 4: Koordinasyon Fonksiyonu ve Siyasetname Fasılları

Fasıl Sıralaması	Koordinasyon Fonksiyonu ile İlgili İfadeler
10. fasıl	<i>Cahiliye devrinden İslam'a kadar her asır ve çağda hükümdarların her şehirde hayır olsun şer olsun her meselede malumat sahibi olan bir sahib-haberleri²³ olagelmıştır. Bir şahıs bir tavuk yahut bir saman torbasını gasp etmişse padişah bunu 500 fersahlık mesafeden duyup, gasp edene gazaplanarak cezasını verirdi. Böylece diğerleri padişahın tetikte olduğunu, her yere adamlarını yerleştirdiğini bilirlerdi.</i>
13. fasıl	<i>Padişaha kötü niyet besleyenlerin niyetlerini casuslar hükümdara eriştiğinden ve padişah da zamanında davrandığından ötürü onları derdest eylemiştir.</i>
16. fasıl	<i>Saray Harcamalarına nezaret eden bir vekil her ay, hatta her gün meclis-i âlide bulunup memleket ahvali hakkında söyleşmeli; her an huzura varıp durum tespitinde bulunarak fikir almalı; olan bitene, alıp verdiğiine ilişkin malumat vermelidir.</i>

²³ Haberci, muhbir, casus.

17. fasıl	<i>Bütün işler hakkında yürüsün diye eğlenceye, seyrana, dostlarla çevrili meclise, şaraba, ava, çevgâna²⁴, yemeye içmeye ilişkin ne varsa, zaten bu meselelerle alakalı olduğu için nedimlere²⁵ danışılarak yapılması en uygundur; diğer yandan imaret, harb, taarruz, siyaset, zahire, hediye, makam, sefer, ordu ve reayaya ilişkin her ne var ise böylesi konuların daha selahiyetli olduklarından ötürü vezirler, ekâbir ve devletin ileri gelenleriyle iştisare edilmesi evlâdır.</i>
18. fasıl	<i>Devlet işlerinde takip edilecek siyaset, âlimler ve cihan görmüşlerle iştisare edilerek tespit edilmelidir. Padişah çetin bir mesele ile karşı karşıya kaldığında bahse konu olan şey ile ilgili akıllarından geçeni belirtmeleri, fikirlerini beyan etmeleri için şeyhler, âlimler ve yârenleri ile iştisare eylemeli; ileri sürülen görüşleri karşılaştırarak en doğru olanı benimsemelidir.</i>
21. fasıl	<i>Serhad memurlarına, topraklarımıza giriş yapan herkesin künyesi, beraberindeki süvariler, piyadeler, levazimat ve eşyasının keyfiyeti, geliş maksadı hakkında malumat vermek için anında bir süvari göndermelidir. Öte yandan onları şehre ulaştırıp divana teslim etmesi için yanlarına bir mutemet görevlendirmelidir. Bundan sonraki merhalede görevi teslim alan bir memur başka bir şehir ve bölgeye onlarla dergâha varana kadar refakat eylesin. Konakladıkları mamur bölgelerdeki memurlar, âmiller ve ikta sahiplerine onları layıkıyla ağırlayıp esenlikle uğurlamalarını söylesinler.</i>
32. fasıl	<i>Askerin ihtiyaçları tavassutlarından ötürü karşılandığından kendilerine gösterilen ihtiramın artması için askerler gereksinimlerini haylbaşı²⁶ ve üstleri vasıtasıyla aktarmalıdır.</i>

Tablo 4'den görüldüğü üzere 10 ve 13. fasıllarda yöneticilerin casuslar vasıtasıyla etkin bir iletişim ağı oluşturdukları ifade edilmektedir. Bu doğrultuda haberleşme ve işbirliği konuları vurgulanmaktadır. 16. fasılda saray harcamalarından sorumlu kişinin üstüne faaliyetleri hakkında bilgiler aktarması ile haberleşme konusu vurgulanmıştır. 17.fasılda işlerin daha etkili yapılabilmesi için o işlerle ilgili kişilere danışılarak yapılması gerektiği aktarılarak işbirliği konusunu vurgulamaktadır. 18.

²⁴ Özellikle ortaçağda Orta ve Uzakdoğu saraylarında oynanan ve bugünkü polo oyununa benzeyen altı top oyunu.

²⁵ Eğlence meclislerinde sultana eşlik eden kişi.

²⁶ 20-30 kişilik bir birliğin komutasına sahip olan kişidir.

fasılda yönetim kademesinde alınacak kararlarda diğer yöneticilerle fikir alışverişinde bulunup en doğru kararın alınmasının sağlanması işbirliği konusuyla örtüşmektedir. 21. fasılda serhad memurlarının ülkeye giriş yapan kişilerin bilgilerini bir süvari vasıtasıyla yetkililere ulaştırmasını, onları şehre ulaştırması için bir mutemet görevlendirmesini ve konakladıkları bölgelerdeki yetkililere onları layığıyla ağırlamalarını söylemelidirler, sözü ile uyum ve işbirliği konuları vurgulanmıştır. 32. fasılda askerlerin gereksinimlerini haylbaşı ve üstleri vasıtasıyla aktarmaları gerektiği ifadesi işbirliği ve haberleşme konularını vurgulamaktadır.

2.2.2.5. Kontrol Fonksiyonu ve Siyasetname

Siyasetname fasılları, son olarak, kontrol fonksiyonu açısından incelenmiş ve 6 ayrı fasılda söz konusu işleve yönelik ifadeler rastlanmıştır. İlgili fasıllar ve ifadeler, Tablo5'te yer almaktadır.

Tablo 5: Kontrol Fonksiyonu ve Siyasetname Fasılları

Fasıl Sıralaması	Kontrol Fonksiyonu ile İlgili İfadeler
4. fasıl	<i>Görevlerini noksansız yerine getirip getirmediğini görmek için padişahın vezirleri ve mutemetleri²⁷ gizlice sürekli denetlemesi lazımdır.</i>
6. fasıl	<i>Kadınların ister cahilane ister kasten yahut tabiatları gereğince bir hüküm yahut fetva verdikleri vakit diğer kadınların verilmiş yanlış karara şerh düşüp padişaha iletmeleri, söz konusu hâkimin de azledilerek cezalandırılması gerekir.</i>
37. fasıl	<i>Diğer kölelerin işlerine gösterdikleri ihtimamı arttırmak, suçluları suça tevessülden caydırmak, işleri düzene sokmak için mecbur kalındığından ötürü yahut sehven bir hata eyleyen köle işlediği suçun nispetince cezalandırılması gerekir.</i>
	<i>Emirin makamı muteber bir makam olduğu için techizat, düzen ve savaş pusatlarının olabildiğince tam tekmil ve ihtişamının sağlanması lazımdır. Şayet hâlihazırdaki emir bunları idare edebiliyorsa görevine devam etmeli, yok eğer görevini hakkıyla ifa edemiyorsa yerine</i>

²⁷ Vergi ve haraç toplamakla görevli olan memurdur.

40. fasıl	<i>başkası getirilmelidir.</i>
51. fasıl	<i>Vilayetlerden hâsıl olan gelirler yazılarak toplamı ve yapılan harcamalar ortaya çıkarılsın. Bunda umulan fayda şudur ki, vergiler-giderler ortaya konup doğru bir şekilde hesaplandığında gerekli görülen miktar çıkarılıp üstü çizilmelidir. Şayet sonuçta birinin bir diyeceği varsa yahut bir tasarrufta bulunacaksa sözüne itibar edilmeli, eğer haklı bir talepte bulunuyorsa istediği mal tahsis edilmelidir. Böylece hesapta bir açık yahut bir eksik olma durumu söz konusu ise derhal denetlenmelidir.</i>

Tablo 5'den görüleceği üzere 4. fasılda padişahın vezirleri ve mutemetleri süreli kontrol etmesi gerektiği ifadesi denetleme konusunu vurgulamaktadır. 6. fasılda kadıların yanlış bir hüküm vermesi durumunda padişahın diğer kadılar vasıtasıyla kendisini denetleyerek, olumsuz bir sonuçla karşılaştığında düzeltici önlemler alması denetleme konusunu vurgulamaktadır. 37. fasılda hata yapan çalışanın cezalandırılarak bir daha aynı hataların tekrarlanmaması amaçlanmıştır ve bu da denetleme konusuyla ilişkilendirilebilir. 40. fasılda denetimin her aşamasında farklı birim çalışanları sorumlu olsa da en sonunda nihai olarak devlet yönetimini üstlenen veya hangi aşamadaki birim ve kurum için denetim yapılıyorsa o kişi sorumlu tutulmakta ve bütün düzenin birbirini besleyen bir şekilde ilerlemesi amaçlanmaktadır. Bu da denetim konusu ile örtüşmektedir. 51. fasılda örgütün mali sonuçları çıkartılarak planlama safhasında belirlenen standartlarla karşılaştırılması gerektiği ve olası bir sapmada nedenlerin araştırılması gerektiği ifade edilerek denetim vurgusu yapılmıştır.

SONUÇ

Günümüze yaklaştıkça artan karmaşa, birtakım kuralların devreye girmesini gerektirmiş; söz konusu kurallar gerek kurum ve kuruluşların idaresinde gerekse toplu halde yaşayan insanların yaşadıkları çatışmaların çözümünde kullanılmıştır. Yönetim bilimi açısından, Henri Fayol'un 1916 yılında akademik literatüre kazandırdığı planlama, örgütlenme, kumanda, koordinasyon ve kontrol şeklindeki beş temel yönetim fonksiyonunun ise; oldukça büyük bir önemi vardır.

Diğer açıklamalara geçmeden önce, yönetim kavramının ve yönetim fonksiyonlarının tanımlanması gerekli görülmektedir. Buna göre kısaca, 'başkaları vasıtasıyla iş görmek' (Şimşek, 2002: 8) olarak ifade edilebilen yönetim olgusu süreç olma özelliği çerçevesinde ise; 'önceden belirlenmiş amaçlara ulaşabilmek için kaynakların ve faaliyetlerin planlanması, örgütlenmesi, yönetilmesi, koordine edilmesi ve kontrol edilmesi süreci' (Eren, 2003: 3) şeklinde tanımlanmaktadır. Süreç eksenindeki tanımı yapan Henri Fayol'un, yönetimi temel işlevlerine dayandırarak açıkladığı görülmektedir. Bu bağlamda, söz konusu işlevlerden planlama; 'örgütün ulaşılacak istenen amaçlarını ortaya koyarak bu amaçlara ulaştıracak faaliyetleri belirleme süreci' (Akdemir, 2009: 261) şeklinde ifade edilirken; örgütlenme; 'örgütte yapılacak işlerin belirlenerek gruplandırılması, bu işlere yönelik yetki ve sorumlulukların ortaya konulması, bu işleri yapacak olan kişilerin işe alınması ve yerleştirilmesi ve işleri yerine getirmesi için ihtiyaç duyulan yer, araç, gereç ve donanımın kendilerine sağlanmasını' (Bolat vd., 2014: 119) belirtmektedir. Kumanda; 'planların uygulamaya konması ve örgütlenmiş kaynakların gerçek hareket ve faaliyetlerde kullanılması işlemi' (Akat vd., 1994: 151), koordinasyon; 'örgütün çalışmalarını kolaylaştırmak ve başarı şansını arttırmak için bütün eylemler ve bölümler arası uyumun sağlanması' (Şimşek, 2002: 216) olup, kontrol ise; 'örgütün, belirlediği amaçlara ve hedeflere ne ölçüde ulaştığının' ortaya konduğu işlevdir (Bolat vd., 2014: 169).

Bunun yanı sıra, bilimsel yönetim öncesi dönemle ilgili olarak ise; genelde Eski Mısır, Eski Yunan, Eski Roma ve Sümerler'deki yönetim uygulamalarının incelendiği görülmekte, Türk-İslam yönetim anlayışının yeterince ele alınmadığı sonucuna varılmaktadır. Gerek bu boşluk gerekse yönetim fonksiyonlarının önceki

dönemlerde geçerli olup olmadığı sorgusu, söz konusu çalışmanın ortaya çıkmasını sağlamış; Türk-İslam yönetim anlayışının hâkim olduğu Büyük Selçuklu Devleti'nde 30 yıla yakın bir süre vezirlik yapmış Nizamü'l-mülk'ün Siyasetname adlı eseri çalışmaya konu edilmiştir. Diğer bir deyişle çalışmada, yönetim fonksiyonlarının bilimsel yönetim öncesi dönemde Türk-İslam yönetim anlayışında geçerli olup olmadığı sorusuna cevap aranmış ve bu fonksiyonların aynı isimlerle olmasa da Siyasetname adlı eserde belli ilkeler olarak yer aldığı tespit edilmiştir.

Bununla birlikte, yönetim disiplininde Batı merkezli bakış açısının ağırlıklı oluşu; genelde Türk-İslam medeniyetlerinde, özelde ise Nizamü'l-mülk ve Siyasetname bağlamında yönetim olgusunun yeterince ele alınmamasının sebebi olarak görülebilmektedir. Nitekim, YÖK'ün tez veri tabanı incelendiğinde; başlığında "Siyasetname/Siyasetnâme" geçen toplam 31 çalışmaya rastlanılmıştır. Bunlardan 17'si tarih, 4'ü kamu yönetimi, 4'ü din, 4'ü siyasal bilimler, 3'ü eğitim ve öğretim, 1'i felsefe, 1'i dil bilim, 1'i Türk dili ve edebiyatı, 1'i işletme, 1'i ekonomi ve 1'i de sanat tarihi alanlarında yazılmıştır. Toplam sayının 31'i geçme nedeni, bazı çalışmaların birden fazla alanı kapsamından kaynaklanmaktadır. Yapılan 31 çalışmadan yalnızca 13 tanesi (Acındı, 2006; Altunöz, 2005; Ayık, 2016; Eroğlu, 1997; Geyikoğlu, 2018; Özçelik, 2004; Şanlı, 2009; Togay, 2017; Tuğral, 2008; Yeğin, 2017; Yıldırım, 2018; Zengin, 2017; Zengin, 2018) Nizamü'l-mülk'ün Siyasetname'sini konu edinmektedir.

Bunlardan Eroğlu'nun 1997 tarihli çalışmasına göre, Nizamü'l-mülk'ün Siyasetname'de idarî, siyasî, içtimaî, malî ve kültürel konularda fikirlerini ortaya koyduğu söylenip, Siyasetname'de geçen fikirlerin ve ilkelerin Sultan Melikşah devrinden itibaren 1 Saray Teşkilatı, 2 Hükümet Teşkilatı, 3 Askeri Teşkilat, 4 Adalet Teşkilatı'nda uygulandığı sonucuna varılmıştır. Bu sonuç, Siyasetname'de geçen fikirlerin ve ilkelerin bizzat yönetimde uygulandığı yönündeki bulguyu doğrulamaktadır.

Özçelik'in 2004 tarihli çalışmasında, Büyük Selçuklu Devleti'nin; Türk ve Müslüman halkın ihtiyaçlarının tatminine önem verip, kaynaşmayı gerçekleştirmek suretiyle; uzun bir döneme damgasını vuran bir büyük çağ vasfını taşıdığı ileri sürülmektedir. Tuğral'ın 2008 tarihli çalışmasında ise, Nizamü'l-mülk'ün Siyasetname adlı eserindeki tespitlerinin; Türk-İslam düşüncesinin teşekkülünde

önemli bir yere sahip olduğu, hükümdarın sahip olması gereken nitelik ve görevlere dair bilgiler verdiği vurgulanmaktadır. Ayrıca söz konusu eserin; Selçuklu, Osmanlı ve Türkiye Cumhuriyeti dönemlerinin tarihsel ve kültürel temellerini göstermesi açısından bir mihenk taşı olduğu söylenerek, özellikle yöneticilerin görev ve sorumlulukları hususundaki öneminden bahsedilmektedir. Bu yorumlar, söz konusu devletin ve yöneticisinin esas alınması yönündeki kararı destekler niteliktedir.

Acındı'nın 2006 tarihli çalışmasında, Selçuklu Devleti döneminde Siyasetname ışığında; yöneten-yönetilen ilişkilerinde karşılıklı hak ve ödevlerin bulunduğu ve bunların neler olduğu açıklanmış, yöneticilerin halka adil davranmaları gerektiği ifade edilmiştir. Yıldırım'ın 2018 tarihli çalışmasında ise; Siyasetname'de en fazla üzerinde durulan konuların sırasıyla, adalet ve devletin dâhilde ve hariçte toplumsal ve siyasi güvenliği olduğu belirtilmektedir. Bunun yanı sıra, Geyikoğlu 2018 tarihli çalışmasında, Nizamü'l-mülk'ün Siyasetname'sinde hükümdarın sahip olması gereken özelliklerin adalet, takva sahibi olma, dinine hizmet etme, akıl, bilgelik, cesaret, yumuşak huyluluk, cömertlik, dürüstlük ve liderlik şeklinde belirtildiği ileri sürülmektedir. Son olarak, Zengin'in 2017 tarihli çalışmasında, Siyasetname'de geçen başlıca değerlerin; adalet, bilgi ve bilgelik, cömertlik, din ve takva sahibi olmak, disiplin, dostluk, emek, estetik, güzel ahlâk, helal lokma, iştişare, kanaatkârlık, merhamet, milliyetçilik, misafirperverlik, akliselim olmak, sabır, saygı, sorumluluk ve şükür şeklinde sıralanabileceği ifade edilmektedir. Dolayısıyla bu çalışmalarda da Siyasetname adlı eserin; yönetim olgusu ve yönetim fonksiyonları (ve söz konusu fonksiyonlarda geçen bazı ilkeler) açısından belirleyici nitelikte olduğu desteklenmektedir.

İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi'nin kütüphane veri tabanında yapılan taramada ise, başlığında "Siyasetname" geçen toplam 43 çalışmaya ulaşılmıştır. Bunlardan yalnızca 10 tanesi (Adalıoğlu, 2018; Akyüz, 2016; Bayburtlugil, 2014; Canatan, 2009; Ekiz, 2010; Erpolat ve Canatan, 2014; Eşmeli, 2016; Gökçen, 2018; Kafesoğlu, 2010; Özmen, 2014), Nizamü'l-mülk'ün Siyasetname'sini konu edinmiştir.

Özmen'in 2014 tarihli çalışması, padişahı; kamu düzenini sağlamak, adaletli bir yönetimi kurumsallaştırmak, insanların haksızlığa uğramalarını engellemek ve memurları denetlemek gibi birçok alanda sorumlu görmektedir. Aynı zamanda insan

kaynakları yönetiminde ödül ve ceza sisteminin uygulanarak, işini gerektiği gibi yapanların ödüllendirilmesi; yeterli özeni göstermeyip yanlış yapan çalışanların ise yaptırımlarla cezalandırılması gerektiği söylenmektedir. Bu çalışmada vurgulananlar, Siyasetname'de geçen yönetim ilkelerinin; yönetim fonksiyonları ile örtüştüğü yönündeki argümana paralellik göstermektedir.

Gökcan'ın 2018 tarihli çalışmasında, hem Nizamü'l-mülk'ün hem de Machiavelli'nin yaklaşımlarını belirli temel kavramlar üzerinden şekillendirdiği sonucuna varılmıştır. Nizamü'l-mülk'te bu kavram, adalet iken; Machiavelli'de ise, güç ve çıkardır. Söz konusu eser, yönetim anlayışları bağlamında Doğu ve Batı karşılaştırması yapması yönüyle; mevcut çalışmanın kurgusu ile benzerlik göstermektedir.

Son olarak Eşmeli'nin 2016 tarihli çalışması ise; günümüzde dahi geçerliliğini kaybetmeyen ilkeleri barındıran bu eseri; siyaset, teori, tarih ve anı kitabı olarak değerlendiren bakış açısının yanında, kurumların örgütlenmesi bağlamında da önemli bir yere koymaktadır. Dolayısıyla bu çalışma, özellikle örgütlenme çerçevesinde yönetim fonksiyonlarına atıfta bulunarak; mevcut araştırma ile ilişkili şekilde değerlendirilebilmektedir.

Bulgular doğrultusunda, Nizamü'l-mülk'ün Siyasetname adlı eserinin yeterince ele alınmadığı görülmüştür. Bu bağlamda, yönetim alanında ve farklı disiplinlerde sözü edilen eserin daha fazla çalışılması, bilimsel yönetim öncesi dönem açısından Türk-İslam yönetim anlayışına ilişkin ve Doğu ile Batı yönetimlerinin karşılaştırıldığı çalışmaların arttırılması önerilebilmektedir.

KAYNAKÇA

Acar, Abdurrahman, *Büyük Selçuklular Zamanında Hac ve Hac Emirliği*, Diyanet İlmî Dergi, 39/1, Ankara, 2003, s. 67-80.

Acındı, Özlem, *Siyasetname ve Kutadgu Bilig'de Halk Anlayışı*, Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde, 2006.

Adalıoğlu, Hasan Hüseyin, *Siyasetnâmelerde Din Devlet İlişkisi*, Türkiyat Araştırmaları Dergisi, 43, 2018, s. 313-324.

Adem, Hikmet, *İslam' da Yönetim ve Adalet Anlayışı*, Yenifikir Dergisi, 7/17, Aralık 2016, s. 17-72.

Ağaoğulları, Mehmet Ali, *Kent Devletlerinden İmparatorluğa*, Ankara: İmge Kitabevi, 2013.

Akat, İsmail, *İşletme Yönetimi*, İzmir: Üçel Yayınevi, 1984.

Akat, İlter, Gönül Budak, Gülay Budak, *İşletme Yönetimi*, İzmir: Beta Basım Yayım Dağıtım, 1994.

Akdemir, Ali, *İşletmeciliğin Temel Bilgileri*, Bursa: Ekin Yayınevi, 2009.

Akgemci, Tahir, Sevinç, İsmail, *Aile İşletmelerinde Büyümenin Kavramsal Analizi. 1. Aile İşletmeleri Kongresi*, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi AGMER Yayınları, 2004, s. 516-516.

Akkoç, Aslıhan, *Yunan Demokrasisinin Kavramsal Yönü ve Toplumsal Arka Planı*, Sosyal Bilimler Dergisi, 2014, 16/1, s. 31-42.

Akmut, Özdemir, Ramazan Aktaş, Burhan Aykaç, M. Mete Doğanay, Tülin Durukan, M. Tamer Müftüoğlu, Öznur Yüksel, *Girişimciler İçin İşletme Yönetimi*, Ankara: Gazi Kitabevi, 2003.

Akyüz, Yakup, *Siyasetnâmelerde Devlet başkanı Devlet Halk/Teba İlişkisinde Metaforik Kullanımlar*, Aksaray İslami İlimler Fakültesi Dergisi, 3/5, 2016, s. 85-89.

Alan, Gülseli Aygül, *Roma Dönemi Siyaset ve İletişim Seçenlere ve Seçilenlere Politik Dünya*, Editör: Doç. Dr. Ece İnan, Referans Kitapçılık, 2010, s. 25-44.

Alptekin, Coşkun, "*Büyük Selçuklular*" *Doğuştan Günümüze Büyük İslâm Tarihi*, (Editör: Kenan Seyithanoğlu), 1/14, İstanbul, 1989, s. 95- 229.

Altınöz, Yavuz, *Yusuf Has Hacib'in Kutadgu Bilig'i ve Nizamü'l-Mülk'ün Siyasetnamesi Işığında Türk Hakimiyet Anlayışı*, Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ, 2005.

Altunsoy, Zeynep, İlk Türk-İslâm Devletleri'nde Kullanılan İdârî ve Askerî Terim ve Unvânlar, Yüksek Lisans Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat, 2006.

Ataman, Göksel, *İşletme Yönetimi Temel Kavramlar ve Yaklaşımlar*, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2001.

Atılğan, Turan, *İşletme Yönetimi*, İzmir: Meta Yayıncılık, 2007.

Aydın, Mehmet Akif, *İslam Demokrasisi Kutlu Doğum Sempozyumu*, Türkiye Diyanet Vakfı Yayınları, Ankara, Yayın no 291, 1999, s. 21-27.

Ayık, Cenk, *Kutadgu Bilig ve Siyasetname'de Ahlak Siyaset İlişkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çorum, 2016.

Bakan, İsmail, Mustafa Paksoy, *Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul: Lisans Yayıncılık, 2013.

Balcı, Ali, Aydın, İ. Pehlivan, *Anadolu Öğretmen Liseleri İçin Eğitim Yönetimi*, Ankara: Milli Eğitim Basımevi, 2003.

Barutçugil, İsmet, S., *Turizm İşletmeciliği*, Bursa: Uludağ Üniversitesi Basımevi, 1989.

Birdal, İlker, Nilgün Aydemir, *Yönetim Teorileri*, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1998.

Bolat, Tamer, Oya Aytemiz Seymen, *Örgütlerde İş Etiğinin Yerleştirilmesinde Dönüşümcü Liderlik Tarzının Etkileri Üzerine Bir Değerlendirme*, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 6/9, 2003, s. 59-85.

Bolat, Tamer, Oya Aytemiz Seymen, Oya İnci Bolat, Barış Erdem, *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara: Detay Yayıncılık, 2014.

Boone, L.E., Kurtz, D.L., *Çağdaş İşletme*, (çev. Azmi Yalçın), Ankara: Nobel Yayınları, 2013.

Budak, Gülay, Gönül Budak, *İşletme Yönetimi*, İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, 2010.

_____, *İşletme Yönetimi*, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık, 2016.

Bursalıoğlu, Ziya, *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*, Ankara: Pegem Yayımevi, 2000.

Can, Halil, *İşletmecilik Bilgileri*, Ankara: Siyasal Kitabevi, 2003.

_____, *Organizasyon ve Yönetim*, Ankara: Siyasal Kitapevi, 2005.

Can, Halil, Tuncer, Doğan, Ayhan, Doğan Yaşar, *Genel İşletmecilik Bilgileri*, Ankara: Adım Yayıncılık, 1990.

Can, Halil, Semra Güney, *Genel İşletme*, Ankara: Arıkan Basımevi, 2007.

Canatan, Kadir, *Geleneksel Siyaset ve Devlet Felsefesinin Bir Yorumu Olarak "Siyasetname" Büyük Devlet Adamı Nizamülmülk' ün Devlet ve Siyaset Anlayışı Üzerine*, Turkish Studies Dergisi, 4/7, 2009, s. 194-220.

Clayton, Susan, *Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede Yönetim (Supervision)*, (çev. Mehmet Zaman, İstanbul: Hayat Yayınları, 2000.

Coşkun, Bayram, Tuncer Asunakutlu, *Max Weber ve Bürokrasi Teorisi*. Türk İdare Dergisi, 73/432, 2001, s. 171-188.

Delay, İsmail, *Yönetim ve Organizasyon: İlkeler, Teoriler ve Stratejiler*, Sakarya: Sakarya Üniversitesi Yayını, 2001.

David, A. Decenzo, Stephen P. Robbins, *Human Resource Management*, ABD: John and Sons, 2001.

Demirtaş, Mine, *Örgütsel İletişimin Verimlilik ve Etkinliğinde Yararlanılan İletişim Araçları ve Halkla İlişkiler Filmleri Örneği*, Marmara Üniversitesi, İİBF Dergisi, 18/1, 2010.

Dinçer, Ömer, Yahya Fidan, *İşletme Yönetimi*, İstanbul: Beta Yayıncılık, İstanbul, 1996.

Doğan, Muammer, *İşletme Ekonomisi ve Yönetimi*, Ankara: Nobel Yayınları,

2010.

Dölkeleş, Tuncay, *Değişen Yönetim Anlayışı Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama: Zonguldak Belediyesi Üzerine Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi, 2019.

Duyar, Duygu Demirel, *Fayol ve Gulick' ten Günümüze Yönetim Fonksiyonlarının Dönüşümü Üzerine Bir Değerlendirme*, Journal of Political Administrative and Local Studies, 1/2, 2018, s. 75-92.

Düren, Zeynep, *2000'li Yıllarda Yönetim*, İstanbul: Alfa Yayınları, 2000.

Efil, İsmail, *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Bursa: Dora Yayıncılık, 2013.

Ekici, Kenan Mehmet, *Yönetim Becerileri*, Ankara: Savaş Yayınları, 2013.

Ekiz, Cengiz, *Siyasetname' de Yönetim Sorunsalı*, Amme İdaresi Dergisi, 43/4, 2010, s. 1-30.

Eren, Erol, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Yayımevi, 1998.

_____, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 2000.

_____, *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 2013.

Erdoğan, İrfan, *Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği*, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2000.

Eroğlu, Haldun, *Siyasetname'deki Bilgilerin Selçuklu Devrindeki Olaylar ile Karşılaştırılması*, Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 1997.

er-Râvendî, Muhammed b. Ali b. Süleyman, *Râhatü's-Sudûr ve Âyetü's-Sürûr*, (çev. Ahmet Ateş), Ankara: Türk Tarih Kurumu, 1957.

Ertekin, İrfan, *Klasik Örgüt Kuramları*, Journal of Emerging Economies and Policy Dergisi, 2/2, s. 64-73.

Ertuğrul, Ali, *Büyük Selçuklu Devleti' nde Mihver Bir Şahsiyet: Nizâmü'l-Mülk*, Yeni Türkiye Dergisi, 4/46, 2002.

Ertürk, Mümin, *İşletme Biliminin Temel İlkeleri*, İstanbul: Beta Yayım, 2001.

_____, *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul: Beta Yayınevi, 1995.

Eryılmaz, Bilal, *Kamu Yönetimi: Düşünceler, Yapılar ve Fonksiyonlar*, İstanbul: Erkam Yayıncılık, 2007.

Esed, Muhammed, *İslam' da Yönetim Biçimi*, (çev. Beşir Eryarsoy), İstanbul: Yöneliş Yayınları, 1995.

Eşmeli, Barış, *Siyasetnâme*, Ekonomik Siyasal ve Stratejik Araştırmalar Merkezi, 3/2, 2016, s.139-145.

Fayol, Henry, *Industrial and General Administration, "Genel ve Endüstriyel Yönetim"*, (çev. Asım Çalikoğlu), Ankara: Adres Yayınları, 2005.

Garih, Üzeyir, *Yönetim Teknikleri*, İstanbul: Hayat Yayınları, 2000.

Gedikoğlu, Tokay, *Eğitim Yönetimi Dün Bugün ve 2000' li Yıllara Doğru*, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, 3/3, 1997, s. 299-308.

Genç, Nurullah, *Yönetim ve Organizasyon - Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*, İstanbul: Seçkin Yayıncılık, 2012.

Geyiklioğlu, Tansu, *Türk-İslâm Döneminde Hükümdarların Vasıflarını Ele Alan Siyasetnameler*, Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2018.

Gordlevski, Vladimir, *Anadolu Selçuklu Devleti*, (çev. Azer Yaran), Ankara: Onur Yayınları, 1988.

Gökcan, Özkan, *Machiavelli ve Nizamülmülk'te Devlet Yönetimi: Hükümdar ve Siyasetname Üzerine Karşılaştırmalı Bir Analiz*, Munzur Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 6/12, 2018, s. 25-47.

Göksu, Turgut, *Yönetim Fonksiyonları*, www.turgutgoksu.com, Erişim Tarihi: 15.05. 2019.

Güçlü, Nezahat, *Eğitim Yönetiminde Liderlik: Teori, Araştırma ve Uygulama*, Liderliğe Genel Bakış (I. Bölüm), Ankara: Pegem Akademi, 2018, s. 1-15.

_____, *Stratejik Yönetim*, Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 2/23, 2003, s. 61-85.

Güney, Salih, *Açıklamalı Yönetim - Organizasyon ve Örgütsel Davranış Terimleri Sözlüğü*, Ankara: Siyasal Kitapevi, 2004.

_____, *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara: Nobel Yayınları, 2001.

Gürüz, Demet, Emet Gürel, *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara: Nobel Yayınları, 2006.

Hamidullah, Muhammed, *İslam Peygamberi*, (çev. Salih Tuğ), İstanbul: İrfan Yayınları, 1980.

Hicks, H. G. ve Gullett C. R. *Organizasyonlar: Teori ve Davranış*, (çev. Besim Baykal), İstanbul, İ. İ. T. İ. A. İşletme Bilimleri Enstitüsü, 1981.

Isabel, Werner, *Liderlik ve Yönetim*, (çev. Vedat Üner), İstanbul: Rota Yayınları, 1995.

İbiş, Cemal, Çatıkkaş, Özgür, *İşletmelerde İç Kontrol Sistemine Genel Bakış*, Sayıştay Dergisi, 85, 2012, s. 95-121.

İbnü'l-Adim, Kemâleddin Ömer, (1262), *Bugyetü't Taleb fi Tarihi Haleb, Biyografilerle Selçuklular Tarihi*, (çev. Ali Sevim) Ankara, 1982.

İbnü'l-Esir, İzzeddin Ebü'l-Hasan, (1233), *el-Kâmil fi't- Tarih*, (çev. Abdülkerim Özaydın), XII, İstanbul, 2008.

İplikçiolu, Bülent, *Eskiçağ Tarihinin Ana Hatları*, II, İstanbul: Bilim Teknik Yayınevi, 1996.

İslam Ansiklopedisi, Türkiye Diyanet Vakfı, İstanbul, 1991, s. 177.

Kahveci, Niyazi, *İslam Siyaset Düşüncesi*, Ankara: Türk Demokrasi Vakfı Yayınları, 1996.

Kafesoğlu, İbrahim, *"Nizamülmülk" İslam Ansiklopedisi*, Milli Eğitim Bakanlığı, 1988, s. 329-333.

_____, İbrahim, *"Nizâmülmülk" İslam Ansiklopedisi*, MEB., 2013, s. 333.

_____, *Selçuklular ve Selçuklu Tarihi Üzerine Araştırmalar*, İstanbul: Ötüken Neşriyat, 2014.

Kaptanoğlu, Ayşegül Yıldırım, <https://www.aysegulyildirimkaptanoglu.com> (Erişim Tarihi 10.05.2019).

Kavalcılar, Mustafa, Zafer Ünal, *Uzman Öğretmenlik*, Ankara: Agon Bilgi Akademisi, 2005.

Kaya, Yahya Kemal, *Eğitim Yönetimi Kuram ve Türkiye' deki Uygulama*, Ankara: Bilim Yayınları, 1996.

Kıyıcı, Selahattin, *el-Mâverdi ve Ebu Ya'la'nın el-Ahkâmu' s-Sultaniyye Adlı Eserinin Muhteva Yönünden Mukayesesi*, Yüzüncü Yıl Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi, 2/2, Van, 1998, s. 1-74.

Kiraz, Murat, *Örgütlerde Stratejik Planlama Sisteminin Oluşturulması ve Emniyet Genel Müdürlüğünde Bir Uygulama*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2007.

Koca, Salim, *Selçuklular' da Ordu ve Askerî Kültür*, Ankara: Berikan Yayınevi, 2005.

Koç, Hakan, Melih Topaloğlu, *Yönetim Bilimi Temel Kavramlar Kuramlar ve İlkeler*, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2010.

Koçel, Tamer, *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Yayıncılık, 2014.

_____, *Kişilik ve Liderlik*, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2001

Koontz, Harold, Weihrich, Heinz; *Management*, New York: McGraw- Hill Book Company, 1988.

Köksal, Mehmet, Bayram Öztürk, *Kamu Yönetimi - Koordinasyon ve Denetimde Koordinasyon*, TODAİE, 26 Aralık, 2011.

Kömürcüoğlu, Mustafa, Şeyma Kömürcüoğlu, *Güç ve Adalet Arasından Bir Devlet Adamı: Nizâmülmülk ve Siyasetname*, İLEM Yıllık, 4/4, 2009, s. 43-66.

Kucur, Sadi S., *Nizamülmülk' ün Siyasetnamesinde Selçuklu Devlet Teşkilâtı Açısından Bir Bakış: Emîr-i Hares ve Emîr-i Dâd*, Türklük Araştırmaları Dergisi, Sayı 12, İstanbul, 2002, s. 41-72.

Maverdi, Ebu'l Hasan Habib, *El- Ahkâmü's Sultaniye*, (çev. Ali Şafak), İstanbul: Bedir Yayınları, 2014.

Menekşe, Ömer, *İslam Düşünce Tarihinde Devlet Anlayışı Mâverdi ve Nizâmülmülk Örneği*, Din Bilimleri Akademik Araştırma Dergisi, 5/3, 2005, s. 193-211.

Memduğoğlu, Hasan Basri, *Yönetimde Yeni Yaklaşımlar*, Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık, 2017.

Mucuk, İsmet, *Modern İşletmecilik*, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2013

_____, *Pazarlama İlkeleri*, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2010.

Mutlu, İlknur, *Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleriyle Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki (Ankara Örneği)*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara Ofset, Bursa, 2009.

Nizamü'l Mülk, *Siyasetname*, (çev. Mehmet Taha Ayar), Türkiye İş Bankası Yayınları, İstanbul, 2016.

Nizamülmülk, *Siyasetnâme*, (çev. Nurettin Bayburtluğil), İstanbul: Dergah Yayınları, 2014.

Öngül, Ali, *Selçuklular Tarihi*, I cilt, Manisa: Emek Matbaacılık, 2007.

Özalp, İnan, *Yönetim ve Organizasyon*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1990.

Özalp, İnan, Mehmet Şahin, Güneş Berberoğlu, Ramazan Ceylan, *Yönetim Organizasyon*, Eskişehir: Web-Ofset, 2006.

Özaydın, Abdülkerim, *Nizamülmülk, Diyanet İşleri İslam Ansiklopedisi*, İstanbul: Türkiye Diyanet Vakfı Matbaacılık, c.33, 2007.

Özbay, Ekrem, Ahmet Yapıcı, Ahmet Türkan, *Karşılaştırmalı Dinler Tarihi*, İstanbul: MEB Yayınları., 2009.

Özçelik, Dilek, *Sosyal Bilgiler Öğretiminde Siyasetnamelerin Yeri ve Önemi: Kutadgu Bilig ve Siyer'l Müluk Örnekleri*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2004.

Özer, Ahmet, *Yerel Yönetimlerin Denetimi Üzerine Bir Değerlendirme*, Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi, 2/4, 1993, s. 23-32.

Özer, Mehmet Akif, *Yeni Kamu Yönetimi*, Ankara: Gazi Kitabevi, 2015.

Özgen, Ebru, *Yönetim Psikolojisi ve Halkla İlişkiler*, İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi, 0/3 2012, s. 215-131.

Özmen, Alper, *Siyasetname'de Yönetim Felsefesi*, Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 5/10, 2014, s. 203-218.

Özturan, Murat, *Yöneticilerin Duygusal Zeka Düzeylerinin Yönetim Tarzları ve Örgütsel Yabancılaşma Duyguları Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi*, Doktora Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, İstanbul, 2018.

Parmaksızoğlu, İsmet, *"Nizâmülmülk"*, *Türk Ansiklopedisi*, Ankara, c 25, 1977.

Paşaoğlu, Didem, *Yönetim ve Organizasyon: Planlama*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını, 2013.

Peker, Ömer, Nihat Aytürk, *Yönetim Becerileri*, Ankara: Yargı Yayınları, 2005.

Robbins, S.P., Coulter, M., *Management*, New Jersey: Prentice Hall, 2002.

Sabuncu, Ömer, *Harran Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 23/39, 2018.

Sabuncuoğlu, Zeyyat, Melek Tüz, *Örgütsel Psikoloji*, Bursa: Furkan Ofset, 2003.

Sabuncuoğlu Zeyyat, Paşa Muammer, *Zaman Yönetimi*, Bursa: Ezgi Kitapevi, 2002.

Sarıyer, Mert Beytullah, *"Denetim ve Reform"*, Kamu Yönetimi Çalışmaları Kamu Yönetimi ve Reform, Ed. Birgül Ayman Güler, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi 2009-2010 Akademik Yılı, Sayı: 9, Ankara, 2009.

Sevinç, Hüseyin, *Kamu Çalışanlarının Motivasyonun da kullanılan Araçlar*, Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, 8/39, Ağustos 2015, s. 951-952.

Sisaye S., *Management Control System and Organizational Development: New Directions for Managing Work Teams*, Leadership and Organization Development Journal, 26/1, 2005, s. 51-61.

Şahin, Ayşe, *Hastane Yöneticilerinin Yönetici İşlevlerine İlişkin Görüşlerinin Değerlendirilmesi: Ankara İl Merkezi Örneği*, Yayınlanmamış

Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2008.

Şanlı, Mehmet, *Sosyal Bilgiler Dersi Tarih Konularının Öğretiminde Siyasetnamelerden Faydalanmanın Akademik Başarıya Etkisi*, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat, 2009.

Şapolyo, Enver Behnan, *Selçuklu İmparatorluğu Tarihi*, Ankara: Güven Matbaası, 1972.

Şerif, Mian Muhammed, *İslam Düşünce Tarihi*, I. cilt, (çev. Mustafa Armağan), İstanbul: İnsan Yayınları, 1990.

Şimşek, Mehmet Şerif, *Yönetim Bilimi*, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Ziyaeddin Fahri Fındıkoğlu Araştırma Merkezi Yayını, No. 100, Erzurum, 1991.

Şimşek, Mehmet Şerif, *Yönetim ve Organizasyon*, Konya: Günay Ofset, 2002.

Şimşek, Mehmet Şerif, Adnan Çelik, *Yönetim ve Organizasyon*, Konya: Eğitim Yayınevi, 2014.

Şimşek, Mehmet Şerif., Tahir Akgemci, Adnan Çelik, *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Ankara: Gazi Kitapevi, 2008.

Şimşek, Yücel, *Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri ile Okul Kültürü Arasındaki İlişki*, Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2003.

Tengilimoğlu, Dilaver, E. Asuman Atilla, Meral Bektaş, *İşletme Yönetimi*, Ankara: Seçkin Yayınları, 2009.

Tatar, Tefvik, M. Mithat Üner, *İşletmecilik İlkeleri*, Ankara: Gazi Büro Kitapevi, 1992.

Thompson, Brad Lee, *Yeni Yöneticinin El Kitabı; Yönetim Fonksiyonları*, (çev. Vedat G. Diker), İstanbul: Hayat Yayınları, 2003.

Togay, Ayşe Büşra, *Nizamülmülk Siyasetnâmesi'nin Selçuklu Tarihindeki Siyasi, Sosyal ve Askeri Yapılara Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi, İstanbul, 2017.

Tortop, Nuri, Eyüp G. İsbir, *Yönetim Bilimi*, Ankara: Nobel Yayıncılık, 1999.

Tortop, Nuri, Eyüp G. İsbir, Burhan Aykaç, Hüseyin Yayman, M Akif Özer, *Yönetim Bilimi*, Ankara: Nobel Yayınları, 2007.

Tuğral, Oğuz, *Kutadgu Bilig ve Siyasetname'de Devlet Anlayışı*, Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde, 2008.

Tunçer, Polat, *Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul: Beta Basım, 2012.

Turan, Osman, *Selçuklular Tarihi ve Türk-İslam Medeniyeti*, İstanbul: Boğaziçi Yayınları, 1999.

Tutar, Hasan, Cumhur Erdönmez, *İşletme Becerileri Grup Çalışması*, Ankara: Detay Yayıncılık, 2005.

Tülbentçi, Feridun Fazıl, *Türk Büyükleri ve Türk Kahramanları*, İstanbul: İnkılap ve Aka Kitabevleri, 1967.

Türengül, Mustafa, *Üretim ve Hizmet İşletmeleri Açısından Yönetim ve Organizasyon Yaklaşımlarına Toplu Bir Bakış*, Dumlupınar Üniversitesi, Fen Bilimleri Dergisi, Sayı 9, Aralık 2005, s. 107-120.

Türkiye Diyanet Vakfı İslâm Ansiklopedisi, "Raiyyet", <https://islamansiklopedisi.org.tr/raiyyet> (Erişim tarihi 21.08.2019).

Türkiye Diyanet Vakfı İslâm Ansiklopedisi, "Ribat", <https://islamansiklopedisi.org.tr/ribat> (Erişim tarihi 21.08.2019).

Uluçay, Mustafa Çağatay, *Tarih Ansiklopedisi*, İstanbul: Doğan Kardeş Yayınları, 1961.

Usal, Alparslan, Zeynep Aslan, *Davranış Bilimleri Sosyal Psikoloji*, İzmir: Barış Yayınları, 1995.

Uygur, Akyay, *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2007.

Ülgen, Hayri, S. Kadri Mirze, *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, İstanbul: Literatür Kitapevi, 2004.

Ünivar, Şafak, Fatma Atıl Bilge, *Örgütsel İletişimin Bir Unsuru Olan Örgüt İçi İletişimin Konaklama İşletmelerindeki Etkinliği: Örnek Bir Alan Araştırması*, Journal of Azerbaijani Studies, 12/1, s. 55-72.

Yeğin, Songül, *Siyasetnâme Göre Nizamülmülk'ün Devlet ve Toplum Anlayışı*, Yüksek Lisans Tezi, Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Van, 2017.

Yıldırım, Ali, *Türk Yönetim Geleneğinde Siyasetnameler: Nizamü'l-Mülk'ün Siyasetname Eserinin Yöneten-Yönetilen İlişkileri Çerçevesinde İncelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman, 2018.

Yıldız, Hakkı Dursun, *Doğuştan Günümüze Büyük İslâm Tarihi*, İstanbul: Çağ Yayınları, 1989, s. 118.

Yozgat, Osman, *İşletme Yönetimi*, İstanbul: MÜ. Nihad Sayâr Eğitim Vakfı Yayınları, 1992.

Zaman, G.A., Fahad, K., Saleem, M., *Islam and Management Pirinciples: Evidence From Literature*, Journal of Managerial Sciences, 7/2, 2013, s. 207-212.

Zel, Uğur, *Kişilik ve Liderlik*, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2001.

Zengin, Gamze, *Nizâmü'l-Mülk'ün Siyasetnâmesi'nde Değerler Eğitimi*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2017.

Zengin, Zeynep, *Selçuklu Dönemindeki Siyasetnameler'in Işığında Türk Hukuk Anlayışı*, Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya, 2018.