

## Türk Yönetim Anlayışında Din'in Liderlik Tarzları Üzerindeki Yansımaları: Kutadgu Bilig ve Kanun-i Şehinşahî Eserlerinin Karşılaştırılması

*Reflections of Religion on Leadership Styles in Turkish Management Understanding: Comparison of  
Kutadgu Bilig and Kanun-i Şehinşahî Works*

**Samed ARI**

Y.L. Öğr., Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi,  
SBE, Kamu Politikası ve İşletmeciliği A.B.D.  
samed.ari@adalet.gov.tr  
<https://orcid.org/0000-0002-9354-3092>

Makale Başvuru Tarihi: 05.08.2022

Makale Kabul Tarihi: 11.09.2022

Makale Türü: Araştırma Makalesi

### ÖZET

Yönetim bilimlerinde liderlik çalışmaları, yönetenlerin ve çalışanların huzuru, örgütlerin amaç ve hedefleri, çalışanların verimi, performansı veya motivasyonu gibi birçok açıdan önem taşımaktadır. Devlet yönetimlerinde ise bir liderin sergilediği liderlik tutumu, diğer devletler açısından ve ülkede yaşayanlar açısından tüm toplumun nasıl yönetildiğine dair genel soruya açıklama getirmesi açısından dikkate alınan bir husustur. Tarihsel süreçler izlendiğinde liderlik tutumlarının çağın gereklerine göre farklılık gösterdiği görülmektedir. Ekonomi ve toplum hayatında önemli değişikliklerin olduğu dönemlerde liderlik çalışmaları da bu sosyal değişim sürecinden etkilenmiştir. Hatta liderin meşruiyet kaynaklarının aşındığı ve değiştiği de hissedilmektedir. Bu süreçte devlet yönetiminde liderlik davranışlarının ve meşruiyetinin din etkisi altında kaldığı zamanlar da bulunmaktadır. Özellikle Türk devlet yönetiminde, İslamiyet öncesi dönemde Kut anlayışı hâkimiyeti görülmekte iken; İslamiyet'in kabulünden sonraki dönemde İslam dini etkisinin izleri görülmektedir. Edebiyat, hukuk ve siyaset alanındaki metinlerde yönetime dair bu etkilerin yansımaları bulunmaktadır. Türk yönetiminde ideal yönetici ve daha iyi bir yönetim için liderlere öğüt olarak sunulan siyasetnameler, yöneticilere bir tavsiye ve övgü metni olarak düşünce tarihinde yer bulmaktadırlar. Bu çalışmada, Türk devlet yönetimi anlayışı içerisinde "din" faktörünün liderlik tarzına etkisinin olup olmadığı Kutadgu Bilig ve Kanun-i Şehinşahî eserleri üzerinden incelenmektedir. Kutadgu Bilig ve Kanun-i Şehinşahî eserleri İslamiyet'e geçiş ve İslamiyet sonrası edebiyat tarihi ürünlerinden olup, liderlik tarzını din değişkeni ile incelemeye fırsat verebilecek iki eserdir. Çalışmamızda söz konusu eserlerin, bir liderin taşıması gereken özelliklerine dair ilgili bölümleri irdelenmekte ve bulgular üzerinden betimsel bir karşılaştırması yapılmaktadır.

### Anahtar Kelimeler:

Yönetici,  
Lider,  
Liderlik Teorileri,  
Kutadgu Bilig,  
Kanun-i Şehinşahî,

### ABSTRACT

Leadership studies in management sciences are important in many aspects such as the peace of managers and employees, the goals and objectives of organizations, the efficiency, performance or motivation of employees. In state administrations, the leadership attitude of a leader is an issue that is taken into consideration in terms of other states and in terms of explaining the general question of how the whole society is governed by the people living in the country. When historical processes are followed, it is seen that leadership attitudes differ according to the requirements of the age. Leadership studies were also affected by this process of social change during periods of significant changes in economic and social life. It is even felt that the sources of legitimacy of the leader are eroded and changed. In this process, there are also times when leadership behaviors and legitimacy in state administration are under the influence of religion. Especially in the Turkish state administration, the concept of Kut was dominant in the pre-Islamic period; In the period after the adoption of Islam, traces of the influence of the religion of Islam can be seen. There are reflections of these effects on the administration in the texts in the field of literature, law and politics. Politics, which are offered as advice to the leaders for the ideal manager and better management in Turkish administration, find a place in the history of thought as a text of advice and praise to the managers. In this study, whether the "religion" factor has an effect on the leadership style in the understanding of Turkish state administration is examined through the works of Kutadgu Bilig and Kanun-i Şehinşahî. Kutadgu Bilig and Kanun-i Şehinşahî works are two works that can give the opportunity to examine the leadership style with the variable of religion, which are among the works of the transition to Islam and post-Islamic literature history. In our study, the relevant parts of the works in question about the characteristics that a leader should have are examined and a descriptive comparison is made on the basis of the findings.

### Keywords:

Manager,  
Leader,  
Leadership Theories,  
Kutadgu Bilig,  
Kanun-i Şehinşahî,

## 1. GİRİŞ

Liderlik ile ilgili bilimsel çalışmalar, yakın çağın hemen öncesinden itibaren hız kazanmaktadır (Küçüközkan, 2015:88; Yeşil, 2016:159). Liderliğe dair bilimsel yaklaşımların öncesi olan ve özellikler yaklaşımının etkisinde geleneksel liderlik anlayışının görüldüğü (17. ve 18. yüzyıl öncesi) dönemde ise; yazılı olmak üzere (*sonradan yazıya aktarılmış sözlü de olabilir*) metin halinde özellikle Türk devlet yönetiminde, devlet yöneticisinden yerine geçecek oğluna öğüt ve nasihatler veya yöneticinin etrafında bulunan ekâbir tarafından yöneticiye verilen nasihatler şeklinde liderlik materyalleri oluşmaya başlamıştır. Daha yakın tarihte buna Osmanlı Devleti kurucusu Osman Gazi'nin Oğlu Orhan Gazi'ye veya II. Murad'ın oğlu Fatih Sultan Mehmet'e nasihatleri örnek verilebilir.

1800'lü yıllardan itibaren toplum ve ekonomi hayatında teknoloji ve ağır sanayinin önemli bir şekilde etkisinin artmasıyla birlikte, liderlik literatürüne ilişkin yaklaşımlar da değişmeye başlamaktadır (Küçüközkan, 2015:87). Bu değişimle birlikte liderlik yaklaşımlarının ağırlıklı olarak özel sektörün "*Nasıl daha çok kârluluk sağlanır?*" sorusuna cevap aramaya yönelik getirilen yaklaşımlar olduğu söylenebilir. Sanayileşmenin toplum hayatında önemli etkilerinin görüldüğü bu dönemlerden itibaren, liderlik çalışmaları devlet yönetimi liderliğinden ziyade özel sektörde fabrika, atölye ve işletme liderliği üzerine çalışmalar olarak liderlik yazınında büyük yer bulmaktadır. Bu nedenle liderlik çalışmalarında ilgilenilen alanın aksini belirtilmediği sürece devlet yöneticiliğinden uzaklaştığını da söylemek mümkündür.

Modern zamanların getirisi olan bilimin, toplumda gerçek bilgiye dair sunduğu sonuçların yaygın kabulü ile birlikte liderliğin de sonradan kazanılan ve geliştirilebilen bir beceri olduğu kabul edilmeye başlanmıştır (Küçüközkan, 2015:87). Bilimsel bilginin yaygın olmadığı ve kabul görmediği zamanlarda ise liderliğe ilişkin görüşler, zamanın ruhuna göre doğuştan getirilen bir beceri ve statü olarak biçim almaktadır.

1800'lü yıllar öncesi sanayileşme hareketinin bulunmadığı ve liderlik algısına ilişkin geleneksel tutumların görüldüğü dönemde ise siyasetnameler, liderin gelişen duruma göre davranması ve doğru yönetim için taşıması gereken bazı vasıflarının olması gerektiğini bildirmeleri açısından bazı liderlik teorilerine konu olabilecek eserlerdir (Dinçer, 2018:44). Liderlik kavramı, insanlığın var oluşuna değin götürülebilecek kadar eski bir kavramdır. Bu nedenle çalışma konusu açısından incelenen Kutadgu Bilig ve Kanun-i Şehinşahî eserlerinde, yöneticilik kavramının liderlik kavramı adına geniş anlamıyla da kullanıldığı görülmektedir.

İlgili konu üzerinde literatür gözden geçirildiğinde liderlik kavramının genellikle örgütlerde çalışan performansı ve motivasyonu ile birlikte çalışıldığı sıkça görülmektedir. Diğer yandan literatürde bu çalışmanın mesele edindiği konulara biraz daha yakın yürütülen dikkat çekici çalışmalar da bulunmaktadır. Yalçın ve Çetin (1999), "*Türklerde Liderlik Geleneği ve Atatürk*" isimli çalışmasında Atatürk'ün liderlik modeli üzerinden Türk liderlik geleneğini incelemektedirler. Liderlik modellerinin akılcı hukuki otorite, geleneksel otorite ve karizmatik otorite olarak ifade edildiği çalışmada, Atatürk'ün eski Türk hükümdarları gibi niteliklere sahip olduğu ancak bununla birlikte modern bir liderlik modeli sergilediği belirtilmektedir. Çalışmada Türk liderlerinde olduğu gibi Atatürk'ün de sezgi gücü, pes etmeyişi ve olaylara bakış açısı gibi kuvvetli nitelikleri olduğu ifade edilmektedir.

Özkan Canbolat vd. (2010) tarafından yapılan bir çalışmada, Türk liderliğinin profilini çıkarmak amaçlanmıştır. İlgili çalışma neticesinde Türk toplum yapısının geleneksel toplum nitelikleri sergilemesi nedeniyle liderliğin de paternalis nitelikler sergilediği sonucuna ulaşılmaktadır. Kılıç Özkaynar (2017) tarafından yapılan "*Tarihte Öne Çıkan Türk Lider Örnekleri Üzerine Bir İnceleme*" adlı çalışmada, Türk tarihinde öne çıkan liderler otokratik, demokratik, babacan ve liberal liderlik modelleri dikkate alınarak, teorik olarak incelemiştir. Çalışma ile liderlerin başarılı olabilmesi için birden çok liderlik özelliği taşımaları gerektiği sonucuna ulaşılmaktadır.

Yolcu (2018) tarafından yapılan bir diğer çalışmada, siyasal kültürün liderlik üzerine olan etkileri araştırılmıştır. Çalışma neticesinde, tarihte görülen taht kavgalarının günümüzde siyasi savaşlarını etkilediği, demokratik bir ortamdan uzaklaştığı sonuçlarına ulaşılmıştır. Lider eksenli bir siyasete neden olan siyasal kültür, yönetilenleri adeta kulluk formatına sokmaktadır. Bunun karşısında yöneten liderler ise özellikle eski Türk yönetimlerinde kutsallaştırılmaktadır. Kalaycı (2019) tarafından hazırlanan "*Oğuz Kağan Destanında Türklerin Lider Anlayışı Üzerine Bazı Tespitler*" adlı çalışmada destanların dönemin özelliklerini yansıttığı ifade edilmektedir. Bu çerçevede Oğuz Kağan Destanı'nda liderlik özellikleri incelenmektedir. Çalışma neticesinde Oğuz Kağan'ın göçebe bir toplum için ideal liderlik özelliklerini kendisinde topladığını, liderliğin tanrısal kökenli olduğunu, bununla birlikte karakter olarak ve fiziki açıdan bir takım özelliklerinin olması gerektiğini ifade etmektedir.

Kurt Acar (2022) yaptığı araştırmada, yönetsel metin olarak seçtiği Orhun Yazıtları, Siyasetname ve Nutuk'un liderlik kuramları üzerinden içerik analizi yöntemiyle incelemesini yapmaktadır. Araştırmanın bulgularına göre

Orhun Yazıtlarında hizmetkâr, vizyoner ve kültürel liderlik; Siyasetname’de kültürel, etik ve etkileşimli liderlik; Nutuk’ta ise vizyoner, dönüşümcü ve karizmatik liderlik türleri tespit edilmektedir.

Literatür olarak yukarıda bahsedilen ilgili çalışmalar Türklerde liderlik türlerini incelemektedir. Yolcu (2018) ile Özkan Canbolat vd. (2010) tarafından yapılan çalışmalar dışında literatürdeki araştırmaların Türk yönetim tarzında liderliği başka bir değişkenle incelemekten tek örneklem üzerinden ele aldıkları görülmektedir. Bu nedenle bu çalışmanın Türk yönetiminde liderliği etkileyen bir faktör olarak “*din*” değişkenini konu edinmesi, literatürdeki diğer çalışmalardan ayırt edici nitelik taşımaktadır.

Bu çalışmanın amacı Türk devlet yönetiminde görülen liderlik özelliklerinin/tyiplerinin “*din*” bağımsız değişkeni üzerinden farklılaşp farklılaşmadığını Kutadgu Bilig ve Kanun-i Şehinşahî eserleri üzerinden ortaya koymaktır. Tarihsel ve betimsel yaklaşım ile hazırlanan bu çalışmada doküman incelemesi tekniğinden yararlanılarak literatürden bulgular saptanmış ve yorumlayıcı yaklaşımla elde edilen verilerin betimsel analizi yapılmıştır.

Çalışmanın Kanun-i Şehinşahî eseri açısından bir sınırlılığı bulunmaktadır. İlgili eserin Türkiye Yazma Eserler Kurumu Başkanlığı Süleymaniye Yazma Eser Kütüphanesi bünyesinde sadece Farsça metnine ulaşılabilir. Eser üzerinde İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü bünyesinde bir doktora tezi (1974) mevcut ise de bu çalışmanın çevirisi ve bilimselliği üzerinde alan yazında ciddi tartışmalar bulunmaktadır (Genç, 2014:1-5; İnbaşı ve Demirtaş, 2019:102; Uygur, 2007:105). Bu nedenle çalışma, Amerikan Psikoloji Derneği (APA 6) bilimsel yazım kurallarının ikincil kaynağın kullanımı konusunda “*İkincil kaynaklar ancak orijinal kaynağın baskıdan kaldırıldığı, orijinal kaynağa bilinen kaynaklardan erişilemediği ve birincil kaynağın orijinal dilinin Türkçe ya da İngilizce olmadığı vb. istisnai durumlarda kullanılabilir*” (Doğan ve Şencan, 2017:8) ilkesi uyarınca ikincil kaynaklar üzerinden yürütülmüştür.

Çalışmada konu edilen eserlerin ele alınmasında bilimsel yaklaşımlar esas alınmıştır. Kutadgu Bilig eseri açısından esas çerçeveyi; çalışmanın amacına uygun olarak esere liderlik kapsamında bir sınır çizilmesi suretiyle “*Beyliğe Layık Bir Beyin Nasıl Olması Gerektiğini Söyler*” adlı bölüm (1921-2180 arası dâhil beyitler) oluşturmaktadır. Yeri geldikçe konu açısından diğer bölümlerdeki metinlere de değinilmektedir. Kanun-i Şehinşahî eseri açısından çalışmanın esas çerçevesini ise; eserin ikinci maksadı olan “*Sultan için Gerekli Ahlak ve Melekeler*” adlı bölüm oluşturmaktadır. Eserdeki bu bölümler “*Bey*” ve “*Sultan*”ın nasıl bir lider olması gerektiğine dair ipuçları vermektedir. Bu nedenle eserler mercek altına alınırken ilgili çerçeveler içerisinde kalınmıştır.

Çalışmada konunun ortaya konulabilmesi için karşılaştırmada “*Kanun-i Şehinşahî*” isimli siyasetnamenin ısrarla tercih edilmesinin nedeni, bu esere ilişkin çalışmaların literatürde az bulunuyor olmasıdır. Nadir çalışılmış bir eser ile oldukça bilinen bir siyasetnamenin karşılaştırması yapılarak literatür açısından yeni bir kazanım oluşturulması hedeflenmiştir. Aynı zamanda konu ve eserle ilgilenen araştırmacılar için farklı araştırmalara ilgi oluşturması ve o araştırmalar için bir veri oluşturması da düşünülmüştür.

Liderlik kavramının endüstrileşmeyle birlikte özel sektör açısından sıkça çalışılan bir kavram olduğu görülmektedir. Bununla birlikte yönetim bilimlerinde, kamu sektörü yöneticileri ve devlet adamlarının da liderlik kavramıyla çalışılabildiği kamu disiplininde görülmektedir. Bu durum, liderliğin sadece özel sektör yönüyle çalışılmadığını, kamu yönetiminde de çalışılan önemli konulardan biri olduğu sonucunu ortaya koymaktadır. Öyle ki liderlik kavramının özellikle yol gösterme, sevk ve idare etme anlamları, kavramın devlet yöneticilerinde de çalışılmasını mümkün kılmaktadır. Bu durum da çalışmanın konusunu ve kavramlarını anakronik olmaktan çıkarmaktadır.

Bu çalışmada öncelikle liderlik ve yöneticilik kavramları açıklanacaktır. Sonrasında ise çalışmanın konusuna daha çok odaklanabilmek için akademik yazındaki liderlik kuramlarına kısaca değinilecektir. Çalışmada Türk devlet yönetiminde meşruiyetin kaynağı olan “*Kut*” inancı ve adalet kavramları üzerinden liderlik kuramları aktarılacaktır. En son olarak ise Türk devlet yönetimi açısından İslamiyete geçiş eserlerinden olan Kutadgu Bilig ile İslamiyet sonrası edebi ve siyasi eserlerden olan Kanun-i Şehinşahî eserlerinde liderlik öğütlerini içeren metinler seçilip aktarılarak, eserlerin karşılaştırılması yapılacaktır.

## 2. KAVRAMSAL AÇIDAN LİDERLİK VE YÖNETİCİLİK

İnsanlar yaşamlarını diğerleriyle birlikte, topluluk halinde sürdürmek durumundadırlar. Bu onların kendi ihtiyaçlarını tek başlarına karşılamalarında yatan güçlüklerden ve sınırsız ihtiyaçlarından kaynaklanmaktadır. Bir araya gelmenin sonuçlarından biri de insanların ihtiyaçlarını karşılarken ait oldukları topluluğu yönetecek ve yön verecek, hedeflerine ulaştıracak bir lidere gereksinim duymalarıdır.

Lider kavramının zaman zaman anlamca kendisine benzer olan “*yönetici*” kavramı ile karıştırılması ve birbirinin yerine kullanılması durumları ile karşılaşılabilir. Ancak “*lider*” ve “*yönetici*” kavramları birbiriyle ilişkili olmakla birlikte farklı anlamları karşılamaktadırlar. Yönetici; bir kurumda üstlendiği hizmetten sorumlu olarak görevini en iyi şekilde yerine getirmeye odaklanan, alt kademedeki çalışanlar aracılığıyla hizmeti sunulan görevin en iyi şekilde yerine getirilmesine odaklanan ve bunun için denetim ile gözetim yetkisine sahip üst düzey çalışandır. Lider ise göreve kendisinden bir katkı yapabilmek için etkileme gücünü kullanan ve yönettiği kurumda iz bırakan üst düzey çalışandır. Bir başka açıdan lider, çalışanların yetenekleriyle ilgilenen ve yapılacak olan işe yenilik katarak sorgulayan kişidir (Bulut ve Bakan, 2005:65).

Lider ve yönetici kavramları son yüzyılda birbirinden ayrı anlamlar taşıdığı kabul edilerek kullanılmaktadır. Hatta ayrı özellikleri ihtiva etmesi bakımından “*lider yönetici*” şeklinde birbirini niteleyecek şekilde kullanımlar da görülmektedir (Bulut ve Bakan, 2005:66). Kelime anlamı olarak “*rehber, kılavuz, önder, baş*” (Küçüközkan, 2015:88) anlamlarına gelen lider, kişilik özellikleriyle ve liderlik becerileriyle etrafındaki kişilere yol gösteren, yenilik yapan kişidir (Kaya, 2015:53). Lider ve yönetici kavramlarını sırf şu ifade üzerinden giderek ayırt etmek bile mümkün olsa gerekir; “*önemli olan işin doğru yapılması değil, asıl önemli olan doğru işin yapılmasıdır*”.

Lider en baştan işin doğru yapılmasına, asıl önemli olana odaklanır. Yapılan işte hata olabilir. Bu durum, birçok açıdan çok da önemli değildir. Çünkü hata yapılırsa, düzeltilebilir. Ancak iş en başından yanlış ise o iş doğru da yapılsa bir anlamı olmayacaktır. Çünkü deyim yerindeyse “*balık baştan kokmaktadır*”. O yüzden lider, doğru işin yapılmasına odaklanırken; yönetici, işin doğru olup olmadığına bakmaksızın, işin yapılmasına odaklanır. Bu açıdan hatalı ve kusurlu bir işi doğru yapmaya çalışmanın da bir anlamı olmayacağı söylemek mümkündür.

Lider, ileri görüşlüdür ve öngörüsü ile işin yapılmasına ve ihtiyaçlarına göre ileriye tasarlar. Yönetici ise sadece görevi yürütmekten sorumludur. Ancak lider hem görevi yürütür, hem de statükoya karşı durarak çalışanlarla birlikte kurumu geliştirir (Döğeriioğlu, 2015:47; Sönmez, 2017:108). O halde her lider, kısmen bir yöneticidir. Ancak her yönetici, bir lider değildir.

### 3. LİDERLİK TEORİLERİ

Liderlik teorilerini ana hatlarıyla 1940’lı yıllar öncesine ait “*özellikler yaklaşımı*”; 1940 ile 1960’lı yıllar arası etkili olan “*davranışsal liderlik yaklaşımı*”; 1960 ilâ 1980’li yıllar arası ön plana çıkan “*durumsal liderlik yaklaşımları*” ve son olarak 1980’li yıllardan sonra etkili olan “*yeni liderlik görüşleri*” olarak dört ana başlık altında bir kronolojik sınıflandırma yapılacaktır.

#### 3.1. Özellikler Yaklaşımı

Tarihsel süreç olarak liderliğe dair açıklamalardan ilki özellikler kuramıdır. Bu teoriye göre liderlik doğuştan gelmektedir. Dolayısıyla sonradan kazanılabilen bir beceri değildir. Lider “*lider gibi liderdir*” ve belli özellikleri bulunmaktadır. Aksi durumda liderlik söz konusu olamaz (Demir vd., 2010:132).

Bu yaklaşıma göre liderler, diğer insanlardan farklı fiziksel özelliklere ve yeteneklere sahiptirler. Fiziksel olarak idealize edilirler. Bu açıdan kilolu değildirler. Aynı zamanda çok zayıf da olmazlar. Çirkin, aşırı uzun ya da kısa boylu değildir. Liderler genel olarak enerjik ve aktiftirler. Bu kimseler tembel değil, çalışkandırlar. Aynı zamanda bilgili, yargılayabilen ve sorgulayabilen kişilerdir. Liderler, mizaç olarak korkusuz ve cesur karakterlidir. Bununla birlikte açık sözlü, yalan söylemeyen, gözü pek kişilerdir. Liderler, başarı odaklı olup, hep önder olma ve yönetme arzusu duyarlar. Buradan hareketle özellikler yaklaşımına göre liderler, bahsedilen fiziksel, zihinsel, karakter ve yetenek gibi kişisel - sosyal özelliklerle doğarlar ve bu özelliklerin hepsini kendilerinde taşırlar (Kurt Acar, 2022:13; Yeşil, 2016:161).

#### 3.2. Davranışsal Liderlik Yaklaşımları

Davranışsal liderlik görüşleri *özellikler yaklaşımına* getirilen eleştiriler sonucu ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşım, liderliğin doğuştan getirilmediğini, aksine sonradan kazanılan bir beceri olduğunu ileri sürmektedir. Bu yaklaşımda liderin astlarına karşı belli davranışlar sergilediği ve bu davranışların lider olacak kişiler tarafından öğrenilebileceği görüşü hâkimdir. O halde lideri lider yapan husus liderin kişilik ve karakteri değil, liderlik yaparken sergilediği davranışlarıdır. Bu teori kapsamında yapılan araştırmalarda liderin göreve dönük davranışlar ve insan ilişkilerine dönük davranışlar sergilediği şeklinde iki temel davranış kalıbı ortaya

çıkılmaktadır. Bu bağlamda davranışsal liderlik yaklaşımında aşağıdaki davranışsal yaklaşım modelleri ileri sürülmektedir (Küçüközkan, 2015:88-89; Yeşil, 2016:161-162);

- **Ohio Eyalet Üniversitesi Liderlik Modeli:** Yapılan çalışmalar sonucunda yapıyı harekete geçirme ve personele ilgi gösterme odağında davranış tanımlanmaktadır. Yapıyı harekete geçirme davranışı, personelin işi yapıp yapmadığını kontrol etme, çalışanların görevlerini belirleme, planlama, koordine etme ve organize etme gibi yönetim fonksiyonları ile ilgili hususlardır. Personele ilgi/anlayış gösterme davranışı ise çalışana dostça davranma, iletişim kurma, destek ve değer verme gibi lider davranışlarıdır. Görev dağılımı ve personeli motive etme ağırlıklı davranışlar sergileyen liderler ise ürün odaklı liderlerdir (Akdemir vd., 2022:81; Küçüközkan, 2015:90-91; Yeşil, 2016:163).
- **Michigan Üniversitesi Liderlik Modeli:** Yapılan çalışmalar ile liderin iş merkezli ve insan merkezli davranışlar sergilediği ortaya konulmaktadır (Yeşil, 2016:162). İş merkezli davranan liderlerin üretime odaklandığı ve personeline baskı kurduğu görülmekte iken; insan merkezli davranışlar sergileyen liderlerin personelin sosyal ve duygusal ihtiyaçlarına odaklandığı ve olumlu bir atmosfere sahip çalışma ortamı oluşturduğu tespit edilmiştir (Çapar, 2021:18; Küçüközkan, 2015:91-92).
- **Yönetim Skalası Liderlik Çalışması:** Bu çalışmada lider davranışı, personel (insan) ilişkilerine önem veren ve üretime (işe) önem veren olmak üzere iki boyutludur. Bu iki tür davranış çerçevesi içinde “*cılız lider*”, “*babacan lider*”, “*işkolik lider*”, “*orta yolcu lider*” ve “*ideal lider*” olmak üzere beş temel lider davranışı ve özellikleri tanımlanmıştır (Karahalilöz, 2021:34; Kurt Acar, 2022:16-17; Küçüközkan, 2015:92-94; Yeşil, 2016:162).
- **X ve Y Kuramı:** Bu modelde X tipi ve Y tipi çalışan olmak üzere iki tip insan modellenmektedir. X tipi çalışan; bencil, işten kaytaran ve kurumun çıkarlarını önemsemeyen bir karakteristik yapıya sahiptir. Y tipi çalışan ise; gayretli, anlayışlı ve kurumu önemseyen bir çalışan tipidir. Hal böyleyken X ve Y tipi çalışana göre X ve Y tipi liderlikler öngörülmektedir. O halde X tipi lider “*otoriter*” ve “*iş merkezli*” bir yaklaşımı benimserken, Y tipi lider ise “*çalışanlara söz hakkı veren*” ve “*demokratik davranışlar sergileyen*” lider olmaktadır (Çapar, 2021:20-21; Yeşil, 2016:162).
- **Sistem 4 Modeli:** Bu model Rensis Likert’in kuramına dayanmaktadır. Söz konusu model “*istismarcı/sömürücü otoriter lider*”, “*yardımsever otoriter lider*”, “*katılımcı grup liderliği*” ve “*demokratik/danışmalı lider*” olmak üzere dört liderlik tipi ve özelliği betimlemektedir (Küçüközkan, 2015:94-95; Yeşil, 2016:163).

### 3.3. Durumsal Liderlik Yaklaşımları

Davranışsal liderlik yaklaşımları, liderliği bilimsel olarak çalışılabilir hale getirmek suretiyle özellikler yaklaşımın görüşünden uzaklaştırmıştır. Bu noktada liderlik, artık uygulamalı olarak çalışılabilmektedir. Davranışsal liderlik yaklaşımlarında tanımlanan tipik lider davranışlarının her iş için uygun olmadığı anlaşılmaya başlayınca, bu görüşlere eleştiri olarak “*Durumsal Liderlik Yaklaşımları*” ileri sürülmektedir. Durumsal liderlik yaklaşımları, liderlik kavramını daha soyut halde çalışılabilir hale getirmiştir. Durumsal liderlik yaklaşımlarında genel olarak her iş için, her kurumda, her liderliğin aynı etkiyi göstermeyeceği vurgulanmaktadır. Dolayısıyla tek tip sabit bir lider davranışı yoktur. Her kurumda geçerli olan liderlik modeli için tek bir açıklama bulunmamaktadır. Lider, farklı durumlara göre farklı davranmalıdır. Bu durumlar çalışanın yaşı, kişiliği, eğitimi, kapasitesi, görevin yapısı, vb. gibi faktörlere göre değişmektedir. Lider davranışı bu durumlara göre değişebilmelidir. Bu teori kapsamında aşağıdaki durumsal yaklaşım modelleri ön plana çıkmaktadır (Akdemir vd., 2022:82; Çapar, 2021:24; Duran, 2018:66-67; Küçüközkan, 2015:99; Yeşil, 2016:163);

- **Fiedler’in Durumsallık (Etkin Liderlik) Yaklaşımı:** Bu yaklaşımda, etkin bir liderlik için “*görev merkezli*” ve “*ilişki merkezli*” liderlik davranışı haricinde liderin nasıl davranacağını belirleyen “*lider-çalışan ilişkisi*”, “*görevin yapısı*” ve “*görevden kaynaklı güç*” olmak üzere üç tür lider davranışı saptanmaktadır (Karahalilöz, 2021: 39-40).
- **Yol Amaç Kuramı:** Bu yaklaşımda “*yapıyı harekete geçirme*” ve “*çalışanla ilgilenme davranışına*” Ohio Eyalet Üniversitesi’nin yaptığı çalışmayla belirlenen bir üçüncüsü olan “*Güdülenen Beklentiler Teorisi*” üzerinden bir faktör daha eklenmektedir. Liderin, çalışanın amacıyla kurumun amacını; çalışanı motive etmek suretiyle birleştirme doğrultusunda davranması gerekmektedir (Çapar, 2021:28-29; Kurt Acar, 2022:23-24).

- **Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Kuramı:** Başarılı bir liderin nasıl davranacağına odaklanılan bu yaklaşımda, çalışanlar üzerinden bir açıklama getirilmektedir. Buna göre lider tarzını ve davranışlarını çalışanların düzeyleri/olgunlukları belirlemektedir. Lider çalışanların düzeylerini doğru analiz edebilmeli ve çalışanın düzeyine göre otoriter, demokratik, katılımcı, vb. liderlik davranışları sergilemelidir (Çapar, 2021:30-31; Karahalilöz, 2021:42-43; Kurt Acar, 2022:24-25).
- **Vroom ve Yetton'un Normatif Kuramı:** Bu yaklaşım liderin karar alma süreçlerine odaklanmaktadır. Karar verme süreci, liderin davranışlarını şekillendirir. Lider, alacağı kararlarda çalışanların görüşlerine yer verme durumuna göre davranış sergiler. Buna göre çalışanlara kararda söz verir ya da vermez. Bu çerçevede otoriter lider tutumundan demokratik lider davranışına kadar beş temel lider davranışı tanımlanır. (Karahalilöz, 2021:40; Kaya, 2015:68).

### 3.4. Yeni Liderlik Yaklaşımları

Modernizmin eleştirisinin yapıldığı post-modern dönemde liderlik teorileri de bu durumdan etkilenmiş ve liderlik olgusuna farklı bakış açılarıyla yaklaşmıştır. Bu teoriler kapsamında aşağıdaki Post modern liderlik modelleri ortaya çıkmıştır;

- **Karizmatik Liderlik Yaklaşımı:** Demircioğlu'nun (2015:53) belirttiği gibi “*karizma kavramı, genellikle fiziksel, zihinsel, tarihsel üstünlüğe ve çekiciliğe vurgu yapan bir kazanım olarak kabul edilmiştir*”. Karizma, liderlik açısından liderin vasıflarının hitap edilen grup veya kitle tarafından çekici bulunmasıdır. Bu nedenle karizma, etkileşimde bulunanları etkileme gücüdür. Bir liderde, önder olduğu toplum gözünden bakılınca “*büyüleyici özellik*” görülüyorsa o lider, karizmatik liderdir. Karizmatik liderlikte etkili özellikler problemleri doğru tanımlama, problem çözümünü planlama becerisi ve iletişim yeteneği gibi özelliklerdir (Çapar, 2021:37; Yeşil, 2016:164-165). “*Karizmatik liderlik; değişime, inisiyatif almaya, girişimcilik, aksiyona, sonuç odaklılığa, kendine güvene, güçlü etkiye dayalı liderlik anlayışdır*” (Demircioğlu, 2015:54).
- **Etkileşimci Liderlik / Dönüştürücü Liderlik Yaklaşımları:** Liderlikten daha çok yönetici özelliklerini taşıyan etkileşimci liderlik tipinde, çalışana odaklanan bir lider tablosu çizilmektedir. Anlam itibarıyla yönetim kavramını etkileşimci liderlik karşılarken, liderliği ise dönüştürücü liderlik daha çok karşılamaktadır. Lider, etkileşimci liderlik ile dönüştürücü liderlik tarzını birlikte sergilemektedir. Çünkü her iki tipte de çalışanın motivasyonuna, başarılarına ve ödüllendirilmesine yönelik bir davranış tarzı sergilenmektedir (Demir ve Okan, 2008:73-74; Dağlı, 2003:82; Yeşil, 2016:165-166).
- **Vizyoner Liderlik Yaklaşımı:** Vizyon ile liderlik özelliklerinin bir arada bulunması gerektiğini savunan liderlik yaklaşımıdır. Vizyonu olmayan bir lider olamaz. Vizyona sahip olmak bir lideri, yönetici olmaktan ayırmaktadır. Örgüte dair gerçekleştirilmesi istenilen hedeflerin ve gayelerin imkân bulması vizyoner lider ile mümkündür (Sarı, 2020:77-78). Çalışanlara hayal kurdurabilen bu tip liderler, yeniliğe açık, hedeflerine ulaşmada ısrarcı ve ikna kabiliyeti yüksek liderlerdir (Yeşil, 2016:165-166).

Tarihsel süreçte ortaya çıkan liderlik yaklaşımları, bir yandan ilgili dönemde bir liderden/yöneticiden beklenen davranışsal ve karakteristik özellikleri de ortaya koymaktadır. Dolayısıyla devlet yönetimi esas alındığında sahip olunması gereken özellikler, ilgili devlet yöneticisinin meşruiyet kaynağının oluşmasına da katkı sağlamaktadır. Ancak toplumsal özellikler ve siyasal dönüşümler liderlik özelliklerinin yanı sıra diğer bazı özellikleri ve yaklaşımları da ortaya koymaktadır. Türk yönetim tarihi açısından bu bağlamda “*kut*” olgusu ve “*adalet*” anlayışının ayrıca ele alınması konunun anlaşılması açısından yararlı olacaktır.

## 4. TÜRK DEVLET YÖNETİMİNDE MEŞRUIYET KAYNAĞI OLARAK KUT VE ADALET DAİRESİ

Devletin ortaya çıkışı ve tarihsel süreci hakkında akademik yazında eski çağlardan bu yana birçok felsefi/siyasi düşünürün görüşü bulunmaktadır. Bu husustaki yaklaşımlarda, toprağa sahip olma üzerinden yapılan mülkiyet temelli açıklamaların yanı sıra toplum sözleşmesi gibi felsefi yaklaşımların da mevcut olduğu görülmektedir (Düvenci, 2018:67).

Devletin var oluş kaynağının önemi kadar, devlet yöneticisinin yönetme erkine haiz olma kaynağı da tarih boyunca önemini sürdürmüştür. Türk yönetim anlayışında iktidarın yani liderin meşruiyet kaynağının İslamiyet öncesi dönemde daha çok Kut anlayışına dayalı olduğu görülürken, İslamiyet sonrası dönemde ise bu meşruiyet kaynağının İslam inancının etkisiyle biraz daha adalet dairesine kaydığını söylemek mümkündür. Çünkü

İslamiyet öncesi eski Türklerde Kut inancına göre yönetici, yönetme hakkını tanrıdan almaktadır. Bu hak, yöneticiye tanrı tarafından bahşedilmiştir. Tanrı ile lider arasındaki bağı Kut sağlamaktayken; tanrı ile halk arasındaki siyasi bağı da yönetici lider kurmaktadır. İnanca göre Kağan tanrıdan Kut isteyerek dua ekmekte ve tanrı da ona kut vermektedir. Böylece Kut alan kişinin halkın üzerinde yönetici olabileceği ve devletin başı olduğu inancı benimsenmektedir. Bu yolla siyasi iktidarın meşruiyeti de Kut inancı üzerinden sağlanmış olmaktadır (Ahmetbeyoğlu, 2020:35).

İmparatorluk halinde gelen Osmanlı Türkleri yönetiminde birden çok millet bir arada bulunmaktaydı. Bu nedenle hükümdarlar meşruiyet kaynaklarını Kut anlayışı üzerinden sürdürmek yerine adaleti merkeze alan bir meşruiyet kaynağını tercih etmişlerdir. Bu bağlamda iktidarın sürdürülebilmesi, halkın ve astların hoşnutluğuna bağlı hale gelmiş olup, bu hoşnutluk ise ancak halkın işlerinin yoluna koyulması, zayıfların korunması, zulme geçit verilmemesi ve hakların korunması gibi adalet uygulamaları ile sağlanabilmiştir (Dinçer, 2018:288).

Bir hanedana mensup olmak veya asil soydan gelmek artık, iktidarının meşruiyetini tek başını mümkün kılmamaktadır. Hanedan soyundan gelme faktörüyle birlikte yöneticinin uyması gereken erdemler de bulunmaktadır. Bu erdemlerden birisi de hükümdarın yönetirken halkına ve astarına adaletli davranmasıdır. Öyle ki hükümdarın adil olması, iktidarını devam ettirmeyi sağlarken, adaletsiz davranması ise iktidarını kaybetmesine neden olmaktadır. Bu nedenle İslamiyet sonrası devlet yönetiminde şeriatın halkasında adalet dairesi meşruiyeti sağlamaktadır (Temizkan, 2011:259). Çünkü İslam hukuku, İslami örf ve adetlerden müteşekkil töreyi desteklemekte ve adil olmayı şart koşturmaktadır (Ovacı, 2015:75).

İslamiyet öncesi dönemde; liderin gücünü serbestçe kullanmasına veya güç kullanarak halkını tahakküm altına almasına ve insanların özgürlüklerini kısıtlamasına Kut inancı engel olmakta iken, İslamiyet sonrası dönemde ise İslam inancı ve adalet dairesi bu kısıtlama ve cebri uygulamalara engel olan meşruiyet kaynaklarından. Burada pek tabii İslamiyet öncesi dönemde adaletli olmanın da meşruiyet kaynağı sağladığı unutulmamalıdır. Ancak İslamiyet sonrası dönemde meşruiyet kaynağı olarak Kut inancının bulunmaması; İslamiyet sonrası dönemde adalet dairesinin daha önemli bir meşruiyet kaynağı sağladığı düşüncesini ön plana çıkarmaktadır.

Kut anlayışı ve adalet kavramı, liderin iktidarını pekiştiren ve iktidarın meşruiyetini ölçen değerler olarak karşımıza çıkmaktadır. Yine liderin sahip olması gereken güzel ahlak ise İslamiyet öncesi ve sonrası her iki dönemde de iktidarın meşruiyetini pekiştiren bir diğer değerdir. Kut anlayışı ve adalet dairesinin liderin iktidarının temelleri olduğu ve bu iktidarın devam ettirilmesini sağlayan olgular olduğu (Dinçer, 2018:46-52) Kutadgu Bilig ve Kanun-i Şehinşahi eserleri üzerinden de görülmektedir. İslamiyet'in kabulüyle birlikte Türk yönetim anlayışında meşruiyetin kaynağı, İran siyaset düşüncesi etkisi altında Kut anlayışından adalet dairesine doğru evirilmektedir. Kut anlayışı ise yerini bir benzeri olan yeryüzünde hükümdar, Allah'ın halifesidir (Güllüce, 2001:173-174) anlayışına bırakmaktadır. Lakin her iki dönem için de lidere yönelik nasihatlerde güzel ahlak ve adalet kavramlarının varlığı ve önemi ön plana çıkmaktadır.

## 5. KUTADGU BİLİĞ ESERİ HAKKINDA

Kutadgu Bilig, İslamiyet'e geçiş dönemi Türk edebiyatı ürünlerindedir. Bu nedenle Kutadgu Bilig eserinde İslamiyet öncesi ve İslamiyet sonrası Türk kültürünün izleri birlikte görülmektedir. Kutadgu Bilig, "*İslam öncesi Türklerin siyaset geleneği ile İslam siyasi düşüncesinin ahenkli bir senfonisidir*" (Dinçer, 2018:200). Yusuf Has Hacib'in (1069) 11. yy' da yazdığı eser, ilk Müslüman Türk devleti olan Karahanlı Devleti hükümdarı Tabgaç Buğra Han'a sunulmuştur (Demirel, 2014:55; Adalıoğlu, 2016:250).

Esasında Kutadgu Bilig, sırf makam sahipleri ile devlet yöneticilerinde bulunması gereken nitelikleri bünyesinde barındıran veya sadece hükümdara siyasi öğütlerde bulunan bir eser değildir. Aynı zamanda yazıldığı dönemin toplum hayatı ve kültürü etkisinde kalmış felsefi bir eserdir. Eser isminin kelime anlamının "*mutluluk veren bilgi*" olması da bunu gerektirmektedir (Türker Küyel, 1995:470). Çok yönlü diyebileceğimiz bir içeriğe sahip olan eserin ismi aynı zamanda "*devlet yönetme bilgisi*" anlamına da geldiğinden, ayrıca devlet yönetimi ve yöneticisi hakkında ipuçları veren bir siyasetnamedir (Demirel, 2014:56).

Kutadgu Bilig'de Arap-İslam dini etkisinin izleri, eserin vezin biçimi olan aruz ölçüsünden anlaşılmaktadır. Çünkü edebi eserlerde kullanılan aruz ölçüsü İslami Arap edebiyatı ölçü biçimidir. Lakin eserde Türk edebiyatı dörtlük nazım biçimleri (hece ölçüsü) de yer almaktadır. Türklerin İslamiyet'i kitleler halinde kabulünün hızlanması 10. yy olsa da İslamiyet'i kabul ediş tarihi 751 Talas Savaşı olarak ifade edilebilir. İslamiyet'i kabul etme, getirdiği yenilikleri toplum hayatının her alanına uygulama ve birçok toplumsal dönüşüm hareketi bir süreç olduğu için eser, geçiş dönemi eserlerinden sayılmak suretiyle sınıflandırılmaktadır. Türk edebiyatının ilk

İslami ürünü olan eserin dili Karahanlı Türkçesi olmasına rağmen, sonraki dönem yapılan eklerde Arapça ve Farsça etkilerin olduğu da görülmektedir (Kaya, 2015:42).

## 6. İSLAM İNANCINA GEÇİŞ DÖNEMİNDE KUTADGU BİLİG ÜZERİNDEN LİDERLİK

Kutadgu Bilig, Türk yönetim anlayışında önemli bir konuma sahiptir. Devlet yöneticilerine devletin daha iyi nasıl yönetileceği ve yöneticinin nasıl daha iyi bir yönetici (hükümdar, lider, bey) olacağı hususunda verdiği bilgiler ile önemini korumaktadır (Terzi Çoban ve Tutar, 2020:203).

Kutadgu Bilig’de dört temel karakter bulunmaktadır. Kanunu, hükümdarı ve töreyi temsil eden Kün Togdı; saadeti temsil eden vezir Ay Toldı; anlayışı ve aklı temsil eden vezir Ögdülmiş; akıbeti temsil eden Ogdurmuş eserdeki temel karakterlerdir. Hükümdar Kün Togdı ile diğer vezirler (karakterler) arasında geçen diyaloglardan liderlik ekseninde olan metinler aşağıdaki gibi aktarılıp kısaca şu şekilde değerlendirilebilir:

- “545- Devletin başına geçen kimse halkı yönetmeli iyi töreyle” (Has Hacib, 2019:72).

Kutadgu Bilig’de Bey doğuştan beydir, liderdir. Lider karizma sahibi “Akbaş”tır, halk ise “Karabaş”tır. Halka rehberlik eden, yöneten lider bir “Çoban”dır. Lider olan Bey “adil” ve “merhamet” sahibidir. Halkındaki dezavantajlı kesimi korur. Bey, halktan hazinesini esirgemez. Hükümdar, meşruiyetini Tanrı’dan almaktadır. Ancak verilen bu hükümdarlık törelerle sınırlandırılmıştır. Lider olarak uyması gereken kanunlar (töre) vardır. Aksi halde meşruiyetini kaybeder ve lider olmaktan uzaklaşır (Taş, 2012:78-79; Türker Küyel, 1995:455).

- “1951- Hem akıllı, hem bilgili olması gerek, hem cömert hem alçak gönüllü olması gerek;
- 1952- Bilgiyle beyler halka baş oldu, akılla il gün işini işledi;
- 1964- Bilgili, akıllı, halkına ılımlı, eli açık, gözü gönlü tok olmalı;
- 1968- Halkını bilgiyle yönetir beyi, bilgisi olmazsa işe yaramaz aldı;
- 1971- Bey bilgili, akıllı ve uyanık olmalıdır, bunlardan ötürü hastalığını sağaltmalıdır” (Has Hacib, 2019:176-177).

Eserde toplumun ve devletin geleceğinden, mutluluğundan sorumlu tutulan hükümdarın kabiliyetli, bilgili, akıllı, cömert, gözü tok, gönlü zengin, merhametli, yumuşak huylu, iyi tabiatlı ve anlayışlı olması gibi nitelikleri taşıması gerektiği belirtilmektedir (Kaya, 2015:76; Terzi Çoban ve Tutar, 2020:207).

Liderin taşıması gereken bu özelliklerin bazılarının sonradan kazanılan, iyi tabiatlı olmak gibi bazılarının ise doğuştan getirilen kişisel özellikler olduğu görülmektedir. Kutadgu Bilig’de halkına ve emrindekilere karşı yumuşak huylu olma ve özellikle adalet ile hükmetme bir hükümdarda aranan niteliklerdendir (Kaya, 2015:78). Bu anlamda günümüzde de liderin yönettiği astlarına karşı görev dağılımı olsun, iş yükü olsun, ihtiyaçları olsun ve kişiliği olsun adaletle davranması gerektiği ifade edilebilir. Yoksa iş ve çalışma huzuru bozulur, lider ile çalışan arasında sorunlar meydana gelebilir.

- “2010 - Beyin dili dürüst, gönlü doğru olmalı ki halka yararlı olsun ve doğsun güneşi;
- 2012 - Gönlü, dili, tavrı olmazsa doğru, kut kaçır, o ilden geçmez yolu;
- 2110 - Temiz ve doğru tutmalı beyler tavırlarını, halk beyin yoluna göre düzenler yolunu, tavrını;
- 2114 - Beyi iyi olursa, gidişi doğru, çok daha iyi yürüyecektir kulu” (Has Hacib, 2019:180-187).

Yine liderin davranışlarında ve karakterinde doğruluk ve dürüstlük her zaman bulunmalıdır. Lider, doğruluktan ve dürüstlükten ayrılmazsa astlarının da kendisine karşı doğru ve dürüst davranacağını bilmelidir (Kaya, 2015:78-79). “Yani dürüstlüğü ahlak anlayışının bir parçası olarak gören beye halk itimat eder ve inanır” (Terzi Çoban ve Tutar, 2020:209). Burada hükümdarın sahip olması gereken bir karakteristik özelliği verilmek suretiyle liderlik teorilerinden özellikler yaklaşımına atıfta bulunulabilir. Çünkü özellikler yaklaşımı, liderin dürüst olduğunu ileri sürmektedir (Yeşil, 2016:160-161).

- “1964 - Bilgili, akıllı, halkına ılımlı, eli açık, gözü gönlü tok olmalı;
- 1965 - Her türlü iyiliğe el uzatmalı, edepli, alçak gönüllü ve tavrı düzgün olmalı;
- 2169 - Hem eli açık, ılımlı, hem de namuslu olmalı, merhametli olup ilini gözetebilmeli” (Has Hacib, 2019:176-190).



Lider astlarına karşı anlayışlı ve hoşgörülü olmalıdır. Astlarının da insan olduğunu unutmamalı ve yapılan hatalarda öfkeli ve otoriter bir tutum sergilemeyerek astlarını affetmelidir. Bu yolla örgütsel bağın kopmasına, aidiyet hissini zayıflamasına ve motivasyonun düşmesine engel olunabilecektir (Kaya, 2015:79). Bu durumda hatası tolere edilmiş astlar da verimli çalışmalarını sürdürebilecektir.

- “1949 - Bu beylik için soyluluk gerekli, cesur, kahraman, yiğit yürekli;
- 1961 - Halk için beyin alp atıcı olması iyidir, büyük işler bunlarla yapılabilir;
- 2043 - Yürekli olmalı bey, alp, atılğan, yüreğiyle düşmana karşı koyan;
- 2044 - Kumandanın çok yürekli olması gerek yüreksiz erat ondan almalı yürek;
- 2045 - Yürekli yüreksizlerin olursa başı, yürekli olur ondan ötürü değme kişi;
- 2085 - Düşmanına karşı katı ve cesur olmalı, görkemi bakan göze su vermeli” (Has Hacib, 2019:176-185).

Hükümdarın cesur ve kahraman olması halk için olumlu bir özelliktir. Lider cesur olursa halkın da cesareti artacaktır. Lider atılğan ve korkusuz bir yiğit olmalıdır. Bey’in cesur olabilmesi de kendisini ne kadar tanıdığıyla ilgilidir. Kendisini bilen bir lider korkusuz olur ve halkını da harekete geçirebilir (Kaya, 2015:80-81; Terzi Çoban ve Tutar, 2020:209).

- “2083 - Bey saçı sakalı düzgün, yüzü güzel ve görkemli, aynı zamanda adı ünlü ve orta boylu olmalı;
- 2086 - Boyu uzun olanı bilgi övmez, ama kısa boylu olması da güzel sayılmaz;
- 2087 - O yüzden bey orta boylu olmalıdır, boyu orta olursa daha iyi olur” (Has Hacib, 2019:185).

Ayrıca liderin güçlü hayvanlarla benzerliği kurulmak suretiyle bazı özellikleri taşıması gerektiği de görülmektedir (Koçak Macun ve Kurtlu, 2018:70). Liderin hangi fiziksel özellikleri taşıması gerektiğinin aktarıldığı bu beyitlerle lider özellikler yaklaşımı çerçevesinde değerlendirilebilir.

- “2014 - Bey sakıngan (temkinli) ve yine çok uyanık olmalı, aymaz olursa beyler başkasına dokunur zararı;
- 2020 - Ey İlci beyler, hakan ihtiyatlı olmalı, bu ihtiyatla bütün ilde tedbir almalı” (Has Hacib, 2019:180).

Lider/bey ileri görüşlü olmalıdır. Böylece beklenmedik durumlar için önceden tedbir alabilir ve bu durumlarla başa çıkabilir (Kaya, 2015:82). Beyin bu özelliği liderin karar almasını etkileyen bir faktör olarak belirginleşmektedir. Dolayısıyla liderin karar alma davranışına muhtemel durumların da etkili olduğu görülmektedir. O halde lider duruma göre farklı davranmaktadır ve bu noktadaki tavrıyla Bey’in liderliğinin, durumsal liderlik yaklaşımları kapsamına girdiğini ifade etmek mümkündür.

- “1932 - Anasından doğduğunda beylikle doğar, görüp öğrenir, hangi işin iyi olduğunu bilir;
- 1949 - Bu beylik için soyluluk gerekli, cesur, kahraman, yiğit yürekli” (Has Hacib, 2019:174-176).

Lider, yöneticilikte uzman olmalı ve asil bir soydan gelmelidir. Bunun yanında profesyonel danışmanları ile birlikte işi yürütmelidir. Kutadgu Bilig’de bazı değerlere vezirler vasıtasıyla temsil gücü kazandırılrsa da her dönemde Türk yönetim anlayışında liderin yanında geleneksel danışmanların olduğu görülmektedir. Günümüzde kamu idarelerinde her ne kadar liderin aynı soydan gelmesi mümkün olmasa da yöneticinin bazı özel şirketlerin üst yönetimlerinde aynı soydan/aileden olması geleneği devam etmektedir (Taş, 2012:67-68).

- “5533 - Bir işi iki kişiye söylemesin dilin, yapılmadan kahr, bozulur işin” (Has Hacib, 2019:174-429).

Eserde hizmetlerin farklı olabileceğinden kaynaklı olarak astlar arasında iş bölümü yapılmasının önemi de vurgulanmaktadır. Bir işi iki kişiye tevdi etmek yerine iş bölümüne göre ayrı ayrı muamele edilmesi tavsiyesi (Taş, 2012:69) çalışanın ve işin durumuna göre liderin davranış sergilemesi gerektiği açısından değerlendirilebilir.

- “636 - Kulu hizmette pişirip, sınavı görmeli, sonra değer verip yükseltmeli” (Has Hacib, 2019:79).

Bey, astlarını görevleri noktasında deneyip denetlemeli, işlerin üzerinde durmalıdır. Ancak bir o kadar da astlarına değer vererek onları terfi suretiyle ödüllendirmeli ve haklarını ödemelidir. Hizmette bulunan astlarını görevden soğutmamalıdır (Taş, 2012:73). Liderin bu tavrı, onun hem iş odaklı, hem de insani ilişkiler odaklı bir yaklaşım tarzı benimsemesi gerektiğini göstermesi açısından önemlidir.

## 7. KANUN-İ ŞEHİNŞAHÎ ESERİ HAKKINDA<sup>1</sup>

“İslami edebiyatın devamı olan siyasetname veya nasihatname türünün ilk örnekleri Osmanlı Devleti döneminde 16. yüzyılda ortaya çıkmıştır. İdris-i Bitlisi'nin Farsça Kanun-ı Şehinşahi'si” (Özcan, 2013:278-279) bu dönemlerde yazılmış Acem bürokrati siyasetnamelerdendir. Aslında bu eserin, yazarın diğer eserlerine göre biraz daha ahlak felsefesi ürünü olduğu da bilinmektedir (Uygur, 2011:66).

Eser, Osmanlı Devleti Yavuz Sultan Selim dönemi siyasetnamelerinden (Altay, 2011:1801; Dinçer, 2018:268) olsa da "Sultan Bayezid'i anarak övgülere yer veren bu siyasetname, Hilafeti ruhani, neş'et-i insani; Sultan için gerekli ahlak ve melekeler ile ilahi ahlakla ahlaklanmanın keyfiyeti; Sultanın vezirinin yapması gereken durumlar ve Saltanat-ı maneviyyeyi devamlı tahsil etme yönteminin izahı olmak üzere dört ana bölümlerden oluşmaktadır” (İslam Siyaset Düşüncesi Kataloğu, 2022). Eserin ikinci maksadı olan “sultan için gerekli ahlak ve melekeler” bölümü ise konumuz açısından önemlidir ve bu bölüm üzerinden eserle ilgilenilmektedir.

## 8. İSLAM İNANCINDA KANUN-İ ŞEHİNŞAHÎ ÜZERİNDEN LİDERLİK<sup>2</sup>

Eserin yöneticiye nasihat veren, iyi bir yönetici olunması için gerekli melekeleri bildiren bu bölümü, padişahın uyması ve dikkat etmesi gereken kuralları/faziletleri aktarması nedeniyle nasıl bir liderlik/devlet yöneticiliği yapacağına ilişkin öngörülerde bulunmaktadır. Eserin söz konusu bölümünde liderlik ekseninde olan metinler aşağıdaki gibi aktarılıp kısaca şu şekilde değerlendirilebilir;

- Kanun-ı Şehinşahî'de ideal yönetim ve ideal hükümdar tartışmalarına yer verilmektedir (Genç, 2014:156).
- Yazıldığı dönem İslam etkisinde bir devlet yönetimi ve toplumsal hayatı mevcut olduğu için yöneticinin de şeriata uygun davranması öğütlenmiştir (Genç, 2014:207-208). Çünkü İslam dini, başkalarının hakkını korumayı ve onların hukukuna zarar vermemeyi sağlayabilmek için istişare etmeyi, görevi ehline tevdi etmeyi ve adaletli olmayı lider için (aslında herkes için) öngörmektedir. Böylece iktidar meşruiyetinin de adalet merkezli olduğu söylenebilir.
- Eserde Sultan'ın adaletli, merhametli, cömert ve kimsesizlerin koruyucusu olması gerektiği aktarılmaktadır. Yöneticinin bu özelliklere sahip olması, liderliğin Davranışsal ve Durumsal Liderlik Kuramlarına göre insan ilişkilerine önem veren davranış boyutuna dikkat çekmektedir (Genç, 2014:206).
- Eserde kılıç-kalem arasında dengenin bozulmasından sebep, eleştiri yapıldığı görülmektedir. “Kılıç” kelimesinin gerçek anlamından uzaklaşarak bir kavram halini aldığı ve dolayısıyla liderin adaleti uygulamada otoritesinin ifade edildiği, liderin otoriter özelliklerinin zayıfladığından sebep eleştirildiği görülmektedir (Genç, 2014:209-210). Böylece lidere adil olma, şer'i hükümlere uyarak kanun koyma doğrultusunda otoritesini kullanması ve göstermesi öğütlenmektedir. Bu durumda yine liderin adaleti koruyabilmek için otoritesi yoluyla işe önem verme davranışı sergilemesi gerektiği ifade edilebilir.
- Eserde hükümdarın veya hükümdar adayının etrafında onu yönlendirebilecek, bu kapsamda ona yönetim ve liderlikle ilgili fikir verebilecek danışmanların bulunması gerektiği belirtilmektedir (Genç, 2014:221-222). O halde liderin alacağı kararlarda, astların da katkısının/görüşünün alınması gerektiği öğütlenmektedir. Çünkü lider, ideal yönetim ve liderlik için kurduğu bu danışman meclisi aracılığıyla halkın ve ordusunun istek ve ihtiyaçlarına, şikâyet ve önerilerine kulak vererek adil bir yönetici olmalıdır. Bu yönelimli lider davranışları da insan merkezli liderlik davranışlarına işaret etmektedir.

1 Eserin Türkiye Yazma Eserler Kurumu Başkanlığı Süleymaniye Yazma Eser Kütüphanesi bünyesinde Farsça metni mevcut olup; Türkçe'ye tercüme edilerek yayınlanmamış olması nedeni ve çalışmanın giriş bölümünde aktarılan APA'nın ikincil kaynağın kullanımı konusundaki ilkesi nedeniyle eser hakkında ikincil kaynaklara ulaşılarak çalışma yürütülmüştür (İnbaşı ve Demirtaş, 2019:102).

2 İdris-i Bitlisi'nin Kanun-ı Şehinşahî eseri üzerinde eserin kime sunulduğundan eser ismine varıncaya kadar oldukça çok sayıda farklı bilgi mevcut olduğu literatür taramalarından anlaşılmaktadır. Lakin çalışmamızda eserin sadece liderlik ekseninde olan kısımlarına değinileceğini burada hatırlatmak durumundayız (Genç, 2014:1-3; Uygur, 2011:53-69).

- İdeal hükümdarın vehbî (mizacı) doğal ve kesbî (İslâm) ahlakı ile bir şahsiyet barındırması ve iffet (namus), şecaat (yüreklilik, yiğitlik), hikmet (bilgelik) ve adalet olmak üzere dört özelliği taşıması gerektiği ifade edilmektedir (Genç, 2014:369). Bu bakımdan şu an itibarıyla eserde tasviri edilen liderliğin doğuştan getirilen ve sonradan kazanılabilecek bazı özellikleri taşıması gerektiği açısından özellikler yaklaşımına kısmen uygun düştüğü görülmektedir.
- İdeal hükümdar; adaletli, takva (günahtan sakınarak kulluk eden) sahibi, sözünde duran ve savaşçı olan bir karakteristiği bulunmalıdır. Ferasetli (sezgili) olmalıdır. Ait olduğu hanedanlığın imajını zedelememeli ve prestijini korumalıdır (Genç, 2014:374). Bu nitelikleriyle liderin özellikler yaklaşımında kaldığını, hanedanlık soyundan getirdiği bir takım karakteristik özellikler taşıması gerektiği anlaşılmaktadır.

## 9. SONUÇ

Kanun-i Şehinşahi siyasetnamesi, İslamiyet sonrası dönem eseri olması nedeniyle liderlik açısından etkili olan din faktörü bu eserde İslam dinidir. Ancak Kutadgu Bilig'in İslamiyet'e geçiş dönemi eseri olması nedeniyle liderlikte, din olarak İslami etkilerin çok fazla hissedilmediğini söylemek mümkündür. Eserde daha çok Kut anlayışının etkileri ve İslamiyet öncesi Türk yönetim geleneğinin izleri görülmektedir. Bununla birlikte Kanun-i Şehinşahi'nin yazılış dönemi, İslamiyet ile iyice kaynaşmış bir Türk yönetim tarzının olduğu dönem özelliklerini taşımaktadır. Bu açıdan din faktörünün liderlik tarzı üzerindeki etkisini karşılaştırmalı inceleyebilmek mümkün hale gelmektedir.

Kutadgu Bilig'de Bey, sonradan bey olmaz. Asil soydan gelen bey, lider olarak doğar. Çünkü İslami bir biçimde sonradan şekillenmeye başlayan Kut inancında Bey olacak kişiyi, gereken becerilerle Tanrı donatmıştır (Koçak Macun ve Kurtlu, 2018:69-70). Bu nedenle beyin doğuştan bey olduğu ve beylik kurabileceği şeklinde biçimlendirilen bu yapı, özellikler yaklaşımına hatırlatmaktadır (Terzi Çoban ve Tutar, 2020:207). Liderliğin hanedan üyelerinde olduğu İslamiyet öncesi Türk devlet yönetimindeki bu anlayış, Kanun-i Şehinşahi'de ise sultanın Allah'ın yeryüzündeki halifesi olduğu şeklinde yeni biçim olarak devam etmektedir.

Kutadgu Bilig'de devlet yöneticisi olarak liderin sahip olması gereken fiziki ve karakteristik özelliklerinin paylaşılması suretiyle liderlik teorilerinden özellikler yaklaşımına ait bir lider tarif edilmektedir. Özellikler yaklaşımında olduğu gibi Bey; asil, akıllı, temsili ve teşbihi olarak bir hayvan kadar güçlü, bilgili, cömert, alçak gönüllü, uyanık, kabiliyetli, iyi tabiatlı, doğru ve dürüst, edepli, cesur ve korkusuz, yiğit ve kahraman, saç sakalı düzgün, ne kısa ne uzun orta boylu olması gibi özellikleri taşımalıdır. Bu açıdan özellikler yaklaşımına ait bir lider tarif edilirken, diğer taraftan Bey'in halkına ve astlarına merhametli, anlayışlı, adil, anlayışlı, yumuşak huylu, hoşgörülü, onları ödüllendiren ve haklarını koruyan bir lider olması gibi özellikleri taşıması nedeniyle de insani ilişkileri temel alan davranışsal yaklaşımlar kapsamında kaldığını söylemek mümkündür. Yine bir diğer açıdan Bey'in karar almasında etkili olabilecek durumları göz önüne alması yani ileri görüşlü olması, kararlarını almada danışmanlarının görüşlerine yer vermesi ve çalışanları arasında iş bölümü yaparak onlara ayrı ayrı muamele etmesi, çalışanın ve işin durumuna göre davranması durumsal liderlik yaklaşımları kapsamına girmektedir.

Kutadgu Bilig, liderin sahip olması gereken hem fiziksel, hem de kişisel özelliklerine yer vererek özellikler yaklaşımına kaysa da bir liderdeki ahlaki ve kişilik özellikleri üzerinden liderin nasıl davranması gerektiği üzerinde daha çok durmaktadır. Kutadgu Bilig'de özellikler yaklaşımının doğuştan getirilen yetenekler savı göz ardı edilirse liderin kazanması gereken özellikleri vermesi açısından insan ilişkilerine önem vermeyi, hoşgörülü olmayı, değişimci ve gelişimci olmayı dikkate alan hizmetkâr liderlik, vizyoner liderlik ve dönüşümsel liderlik gibi diğer liderlik yaklaşımlarına da işaret edilmektedir. Öteki taraftan diğer liderlik yaklaşımları, liderin fiziksel özelliklerine göre bir lider tanımı yapmasalar da özellikler yaklaşımının yönetim ve lider davranış özelliklerini tanımlamaktadırlar.

Bu açılardan Terzi Çoban ve Tutar (2020: 213) Kutadgu Bilig'de bey figürünün özellikler kuramı, davranışsal liderlik kuramı ve dönüşümsel liderlik modelinin betimlediği gibi liderlik tarzına benzediğini ifade etmesi, çalışmada ulaştığımız sonuçlarla uyumlu gözükmektedir. "Bununla birlikte Kutadgu Bilig'de Bey'in hangi liderlik yaklaşımı çerçevesinde ele alınabileceği; liderin sahip olması gereken özelliklerin veya davranışların doğuştan getirilip getirilmediği süzgecinden geçirilmesi yoluyla açıklığa kavuşabilir. Çünkü özellikler yaklaşımı, sayılan lider özelliklerinin doğuştan geldiği bir anlayışı benimserken davranışsal liderlik yaklaşımları bu özelliklerin sonradan kazanılabileceğini vurgulamaktadır. Bu durumda ise Kut inancı lideri doğuştan lider

özellikleriyle bezemektedir. Bu süzgeçten geçirildiğinde Kutadgu Bilig’de Kut temelli bir inancın etkisiyle büyük oranda özellikler yaklaşımına ait bir liderlik tasarımı mevcuttur.

Kanun-i Şehinşahî’de liderliğin İslam dini etkisi altında kaldığını söylemek mümkündür. İslami inanış gereğince sultanın hilafet makamında bulunması onun Allah’ın halifesi olduğu anlamına gelmektedir. Bu nedenle liderin ser’i hükümlere göre liderlik etmesi, adaletten şaşmaması gerektiği, astlarına ve yönetilenlere (tebaasına) karşı davranışlarında adaletli olması, onların da kendisi gibi insan olmasından dolayı merhameti hak ettiği ve onlara güzel muamele edilmesi gerektiği söylenebilir. Allah tarafından seçilen bu kulun (liderin) insanlara karşı Kur’an-ı Kerim ve sünnette nasıl gösterildiyse o şekilde davranması gerektiği ifade edilebilir. Bu da aslında davranışsal liderlik teorilerinin insana ve göreve önem verme liderlik davranışlarından insan ilişkilerine önem veren, insana ve sorunlarına karşı daha duyarlı olan, görev ve işten çok onlarla ilgilenen liderlik davranışı tutumlarına Kanun-i Şehinşahî’de yaklaşıldığını göstermektedir.

Kanun-i Şehinşahî’de liderin/yöneticinin sahip olması gereken karakteristik özelliklerinin paylaşılması suretiyle liderlik teorilerinden kısmen özellikler yaklaşımına ait bir lider tarif edilmektedir. Özellikler yaklaşımında olduğu gibi Sultan; âdil, cömert, mizacımdan kaynaklı doğal bir ahlak sahibi, yürekli ve yiğit, sözünde duran, dürüst, savaşçı ve hanedan soyundan gelmesi gibi özellikleri taşımalıdır. Bununla birlikte halkının ve astlarının hak ve hukukuna dikkat eden, onlara karşı insani davranan yani insani ilişkileri önemseyen ve aynı zamanda kılıç ile otoritesini ortaya koyarak görev odaklı yaklaşan bir lider olarak davranışsal liderlik yaklaşımı özelliklerini sergilemektedir. Ayrıca hükümdarı sürekli yönlendiren danışmanların varlığı, yönetsel kararlarda astların da sürece dâhil olduğunu (Genç, 2014:380-381) göstermesi açısından danışan liderlik tipinin ipuçlarını vermektedir. Eserlerde liderler yönetilenlere ve astlarına Kut ve İslam temelli ahlakı, yiğitliği, bilgeliği, vb. gibi özellikleriyle rehber olmaktadır.

Kutadgu Bilig olsun, Kanun-i Şehinşahî olsun iki eserde de liderin, Türklerin cihan hâkimiyeti (Tanrı’nın Devlet Güneşi) amacına yönelik bir yönetici tarzı sergilemesi gerektiği görülmektedir. İslamiyet’in kabulünden sonra da bu anlayış (*Allah’ın halifesi olarak İslam dininin dünyaya hâkim kılınması olarak*) devam etmektedir (Kafesoğlu, 2021). Buradan hareketle Koçak Macun ve Kurtlu (2018; 91)’nin ifadesiyle “*Türklerin cihan hâkimiyeti gibi büyük bir ülküyü gerçekleştirecek devlet adamlarının da rastgele birilerinin olamayacağı düşüncesinin hem İslamiyet öncesinde, hem de İslamiyet’in kabulünden sonra varlığını koruduğu sonucu çıkarılabilir*. Dolayısıyla İslam dininin liderlik tarzı özelliklerini çok fazla etkileyip değiştirmediği; bunun yerine liderlik ve yönetim açısından sadece yerleşik hayat düzeninin oturması ile İslam dininin biraz daha liderliği ve yönetimi kendine has sistemleştirdiği ve meşruiyet kaynağının Kut’tan adalet dairesine kaydığı sonucuna ulaşmak mümkündür.

## KAYNAKÇA

- ADALIOĞLU, Hasan Hüseyin (2016), “*Bir Siyasetnâme Olarak Kutadgu Bilig*”, **Selçuk Üniversitesi Türkiyat Araştırmaları Dergisi**, S.34, ss.237-253.
- AHMETBEYOĞLU, Ali (2020), “*Eski Türklerde Kut ve Töre Bağlamında Hükümdarlığın Hududları*”, **Turkish Journal of History**, S.71, ss.29-50.
- AKDEMİR, Ali, TANKİŞİ, Safa, AKTAŞ, Özlem, YILDIZ, Burcu ve ÖZTÜRK, Hakan (2022), “*Yöneticilerin, Liderlik Görevlerine İlişkin Algılarının Çeşitli Sektör Bağlamında Araştırılması*”, **Disiplinlerarası Yenilik Araştırmaları Dergisi**, S.2(1), ss.78-89.
- ALTAY, Ahmet (2011), “*Klasik Dönem Osmanlı Siyasetname Geleneğine Genel Bir Bakış*”, **Turkish Studies**, S.6(3), ss.1795-1809.
- BULUT, Yakup ve BAKAN, İsmail (2005), “*Yönetici ve Yöneticilik Üzerine Kahramanmaraş Kentinde Bir Araştırma*”, **Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, S.5(9), ss.62-89.
- ÇAPAR, Merve (2021), “*Liderlik Türlerinin İş Tatminine Etkisi Beyaz Yakalı Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma*”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Bahçeşehir Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- DAĞLI, Gökmen (2003), “*Toplam Kalite Yönetiminde Stratejik Liderliğin Yeri ve Önemi*”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Yakın Doğu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Lefkoşa.
- DEMİR, Cengiz, YILMAZ, Mustafa Kemal ve ÇEVİRGİN, Aydın (2010), “*Liderlik Yaklaşımları ve Liderlik Tarzlarına İlişkin Bir Araştırma*”, **Alanya İşletme Fatihleri Dergisi**, S.2(1), ss.129-152.

- DEMİR, Halis ve OKAN, Tarkan (2008), “*Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik: Bir Ölçek Geliştirme Denemesi*”, **Yönetim Dergisi**, S.19(61), ss.72-90.
- DEMİRCİOĞLU, Emre Can (2015), “*Karizmatik Liderliğin Yönetimsel Açısından Değerlendirilmesi*”, **Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi**, S.1(1), ss.52-69.
- DEMİREL, Demokaan, (2014), “*Kutadgu Bilig’ de Devlet Yönetimi*”, **Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi**, S.6(1), ss.55-61.
- DİNÇER, Ömer (2018), **Siyasetnameleri Yeniden Okumak: Bir Yönetim Bilimci Gözüyle Geleneksel Siyasi Düşünce**, Klasik Yayınları, İstanbul.
- DOĞAN, Güleda ve ŞENCAN, İpek (2017), **Bilimsel Yayınlarda Kaynak Gösterme: Tablo ve Şekil Oluşturma Rehberi APA 6 Kuralları**, Türk Kütüphaneciler Derneği Yayınları, Ankara.
- DÖĞERLİOĞLU, Özlem (2015), **Yönetici Olmak İçin Bilmeniz Gereken 14 Şey**, Elif Yayınevi, Ankara, 2.Baskı.
- DURAN, Ömer (2018), “*Türk Kamu Yönetimi’nde Liderlik Politikası*”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- DÜVENCİ, Serhat (2018), “*Devletin Kökenleri Açısından Devleti Doğuran Etmenler: Çeşitli Uygarlıklar ve Topuluklar Üzerinden Bir Değerlendirme*”, **Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi**, S.1(2), ss.66-93.
- GENÇ, Vural (2014), “*Acem’den Rum’a: İdris-i Bidlîsî’nin Hayatı, Tarihçiliği ve Heşt Behişt’in II. Bayezid Kısmı (1481-1512)*”, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- GÜLLÜCE, Veysel (2001), “*İnsan Allah’ın Halifesi midir?*”, **Atatürk Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi**, S.15, ss.169-214.
- HAS HACİB, Yusuf (2019), **Kutadgu Bilig** (Çev. Muzaffer Tunçel), Gençlik Spor Yayınları, Ankara.
- İNBAŞI, Mehmet ve DEMİRTAŞ, Mehmet (2019), **Tarihi ve Kültürel Yönleriyle Bitlis**, Bitlis Eren Üniversitesi Yayınları, Ankara, 2.Cilt.
- İSLAM SİYASET DÜŞÜNCESİ KATALOĞU (2022), “*Kânûn-i Şehinşâhî*”, **İslam Siyaset Düşüncesi Kataloğu**, <http://isd.ilem.org.tr/detay/506> (Erişim Tarihi: 25.06.2022).
- KAFESOĞLU, İbrahim (2021), **Türk Milli Kültürü**, Ötüken Neşriyat, İstanbul.
- KALAYCI, Erkan (2019), “*Oğuz Kağan Destanında Türklerin Lider Anlayışı Üzerine Bazı Tespitler*”, **Rumeli Dil ve Edebiyat Araştırmaları Dergisi**, S.14, ss.198-2014.
- KARAHALİLÖZ, Osman (2021), “*Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Alturistik (Özgeci) Liderlik Davranışlarının İncelenmesi*”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Karabük Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Karabük.
- KAYA, Fatih (2015), “*Kutadgu Bilig’e Göre Liderlik Eğitimi*”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya.
- KILIÇ ÖZKAYNAR, Gülnaz (2017), “*Tarihte Öne Çıkan Türk Lider Özellikleri Üzerine Bir İnceleme*”, **Ekonomi, İşletme ve Yönetim Dergisi**, S1(1), ss.10-31.
- KOÇAK MACUN, Büşra ve KURTLU, Yasemin (2018), “*Kutadgu Bilig’e Göre Yönetici ve Nitelikleri*”, **Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, S.10(28), ss.60-96.
- KURT ACAR, Ayşegül (2022), “*Geçmişten Günümüze Yönetimsel Metinlerde Liderlik: Orhun Yazıtları, Siyasetname ve Nutuk’un Eğitimsel Liderlik Bağlamında Değerlendirilmesi*”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Bursa Uludağ Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bursa.
- KÜÇÜKÖZKAN, Yasemin (2015), “*Liderlik ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal Bir Çerçeve*”, **Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi**, S.1(2), ss.86-115.
- OVACI, Vahap (2015), “*İslam Hukukunun Karakteristik Özellikleri*”, **Bozok Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi**, S.7(7), ss.69-80.
- ÖZCAN, Abdülkadir (2013), “*Osmanlı Tarihçiliğine ve Tarih Kaynaklarına Genel Bir Bakış*”, **FSM İlmî Araştırmalar İnsan ve Toplum Bilimleri Dergisi**, S.1, ss.271-293.

- ÖZKAN CANBOLAT, Ela, BERAHA, Aydın, ÇELİKSOY, Emine ve TÜRKER, Yücel (2010), “*Türk Liderlik Profili: Türk Siyasal Liderleri Üzerine Niteliksel Bir Çalışma*”, **Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi**, S.2(2), ss.37-45.
- SARI, Esra (2020), “*Vizyoner Liderlik: Mithat Paşa Örneği*”, **Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama**, S.3(2), ss.75-86.
- SÖNMEZ, Kamil (2017), **Türkiye’de Yönetim Becerileri ve Liderlik**, Anı Yayıncılık, Ankara, 2.Baskı.
- TAŞ, Ali (2012), “*Türk Yönetim Tarzının Tarihsel Arka Planı*”, **Türk Dünyası Araştırmaları Dergisi**, S.99(196), ss.59-82.
- TEMİZKAN, Abdullah (2011), “*Türk Tarihinde Meşruiyetin Kaynağı ve Öteki Sorunu*”, **Türk Yurdu Dergisi**, S.31(289), ss.259-262.
- TERZİ ÇOBAN, Duygu ve TUTAR, Hasan (2020), “*Kutadgu Bilig’de ‘Bey’ Figürünün Otantik Liderlik Yaklaşımı Açısından Analizi*”, **Milli Folklor Dergisi**, S.32(16), ss.202-214.
- TÜRKER KÜYEL, Mübahat (1995), “*Farabi, Hikmet ve Kutadgu Bilig*”, **Atatürk Kültür Merkezi Erdem Dergisi**, S.7(20), ss.377-470.
- UYGUR, Abdüsselam (2007), “*Kanun-i Şehinşâhî Tercümelerinde Rastlanan Bazı Çeviri Hataları ve Bunların Tashihi*”, **Selçuk Üniversitesi Türkiyat Araştırmaları Dergisi**, S.22, ss.103-120.
- UYGUR, Abdüsselam (2011), “*İdris-i Bitlisi ve Eserleri Üzerinde Yapılan Bazı Bilimsel Araştırmalara Tenkidi Bir Yaklaşım*”, **Şarkiyat Mecmuası**, S.2007(10), ss.53-69.
- YALÇIN, E. Semih ve ÇETİN, Altan (1999), “*Türklerde Liderlik Geleneği ve Atatürk*”, **Erdem Dergisi**, S.33, ss.1029-1036.
- YEŞİL, Abdullah (2016), “*Liderlik ve Motivasyon Teorilerine Yönelik Kavramsal Bir İnceleme*”, **Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi**, S.2(3), ss.158-180.
- YOLCU, Tuğba (2019), “*Türkiye’de Siyasal Kültür ve Siyasal Liderlik Anlayışının Temelleri Üzerine Genel Bir Değerlendirme*”, **Ömer Halis Demir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, S.12(1), ss.93-106.