

# KUTADGU BİLİG’DE YÖNETİM DÜŞÜNCESİ: KAMU DEĞERİ YAKLAŞIMI MERKEZLİ BİR İNCELEME<sup>1</sup>



Kafkas Üniversitesi  
İktisadi ve İdari Bilimler  
Fakültesi  
KAÜİBFD  
Cilt, 15, Sayı 29, 2024  
ISSN: 1309 – 4289  
E – ISSN: 2149-9136

Makale Gönderim Tarihi: 01.02.2024 Yayına Kabul Tarihi: 29.05.2024

Abdulkadir AKSOY  
Dr. Öğr. Üyesi  
Gaziantep Üniversitesi  
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi,  
Gaziantep, Türkiye  
aaksoy@gantep.edu.tr  
ORCID ID: 0000-0001-9573-5269

**ÖZ** | Kamu değeri yaklaşımında “evrensel tek iyi yönetim” öneren geleneksel ve yeni kamu yönetimi teorilerinin ötesinde bağlam, üretilen değer ve görevin doğası gibi koşullar öne çıkmaktadır. Bu çalışmanın konusu; kamu değeri yaklaşımında “stratejik üçgen” olarak ifade edilen “meşrulaştırma ve destek”, “icra kapasitesi” ve “değer” kavramlarının Kutadgu Bilig’de izlerinin sürülmesidir. Çalışmada Kutadgu Bilig, betimsel içerik analizi yöntemi ile incelenecektir. Çalışmanın temel amacı; kamu değeri yaklaşımının temel varsayımları ile Kutadgu Bilig’de vurgulanan yönetim ilkelerinin kritik edilmesidir. Dolayısıyla kamu yönetimi disiplinine Türk yönetim düşüncesi merkezli bir katkı sunmak temel amaç olarak belirtilebilir. Kutadgu Bilig bu yönüyle değerlendirildiğinde, Türk yönetim düşüncesindeki tarihsel öneminin ötesinde mevcut teorik gelişmeler boyutuyla da fırsat penceresi sunmaktadır. Çalışmada, Kutadgu Bilig’in yönetim önerilerinin kamu değeri yaklaşımı için geniş bir açılım alanı oluşturduğu sonucu, temel bulgulardan birisi olarak vurgulanabilir.

**Anahtar Kelimeler:** Türk yönetim düşüncesi, Kutadgu Bilig, kamu değeri, stratejik üçgen  
**JEL Kodları:** D73, H79, H82

**Alan:** Siyaset bilimi ve kamu yönetimi  
**Türü:** Araştırma

**DOI:** 10.36543/kauibfd.2024.013

**Atıfta bulunmak için:** Aksoy A., (2024). Kutadgu Bilig’de yönetim düşüncesi: Kamu değeri yaklaşımı merkezli bir inceleme. *KAÜİBFD*, 15(29), 334-353.

<sup>1</sup> İlgili çalışmanın etik kurallara uygunluğu beyan edilmiştir.

# ADMINISTRATION THOUGHT AT KUTADGU BILIG: A REVIEW CENTERED ON THE PUBLIC VALUE APPROACH



Kafkas University  
Economics and Administrative  
Sciences Faculty  
KAUJEASF  
Vol. 15, Issue 29, 2024  
ISSN: 1309 – 4289  
E – ISSN: 2149-9136

Article Submission Date: 01.02.2024 Accepted Date: 29.05.2024

Abdulkadir AKSOY  
Asst. Prof. Dr.  
Gaziantep University  
Faculty of Economics and  
Administrative Sciences,  
Gaziantep, Türkiye  
aaksoy@gantep.edu.tr  
ORCID ID: 0000-0001-9573-5269

**ABSTRACT** The public value approach moves beyond traditional and new public administration theories that advocate for a "universal single good governance" by emphasizing conditions such as context, value produced, and the nature of the task. This study aims to trace the concepts of "legitimacy and support," "implementation capacity," and "value" - the "strategic triangle" of public value - within the context of Kutadgu Bilig. Using descriptive content analysis, the study analyzes Kutadgu Bilig's administration principles to critique the assumptions of the public value approach. Ultimately, it aims to contribute to the field of public administration, particularly Turkish administration thought. By analyzing Kutadgu Bilig, the study reveals a valuable lens for understanding current theoretical developments, going beyond the text's historical significance. Notably, the study finds strong compatibility between Kutadgu Bilig's administration ideas and the public value approach.

**Keywords:** Turkish administration thought,  
Kutadgu Bilig, public value, strategic triangle  
**JEL Codes:** D73, H79, H83

**Scope:** Political science and public  
administration  
**Type:** Research

## 1. GİRİŞ

Türk yönetim düşüncesi, kökleri oldukça eskiye dayanan farklı coğrafyalarda farklı kültürlerle etkileşimde bulunmuş niteliktedir. Bu durum kapsayıcı yönetim kavramları ve kurallarının oluşmasını sağlamıştır. Türk yönetim tarihi bu bakış açısıyla incelendiğinde günümüz yönetim düşüncesine katkı sunabilecek zemine sahiptir. Başka bir ifadeyle Türk yönetim düşüncesine dair ayrıntılı çalışmalar kamu yönetiminin gelişmesi için önem arz etmektedir.

Kutadgu Bilig ilk Türkçe yönetim kitabı olarak kamu yönetimi çalışmaları için yukarıda değinilen zemini oluşturmada bir hareket noktası sağlamaktadır. Bu sebeple üzerinde pek çok çalışma yapılmıştır. Edebi, tarihsel ve diğer sosyal boyutları bakımından yapılan çalışmaların yanında literatürde yönetim perspektifli çalışmaları da görmek mümkündür. Bunlardan Adalıoğlu (2013), Kutadgu Bilig'i bir siyasetname biçimi olarak incelemiş ve eserin muhtevasını anlatmıştır. Akıncı (2014) Kutadgu Bilig'i siyasal ve yönetsel boyutları ile inceleyerek eserdeki iktidar, toplum, yönetim kültürü, idari teşkilatlanma gibi konuları kapsayan önemli bir derleme yapmıştır. Ertugay (2014), Kutadgu Bilig'de meşruiyet ve devletin tazimi ilişkisi incelemiştir. Özmen (2014) Kutadgu Bilig'de tasavvur edilen yönetimde yöneten yönetilen ilişkilerini açıklamaktayken Taş vd., (2017) ise Kutadgu Bilig'i stratejik yönetimin zemini olan stratejik düşünme bakımından incelemiştir.

Literatürdeki diğer çalışmalardan farklı olarak bu çalışmada Kutadgu Bilig, kamu yönetiminin önemli teorilerinden birisi olan kamu değeri yaklaşımı ile incelenmiştir. Kutadgu Bilig'deki yönetim kurgusu tarım toplumunun egemen olduğu geleneksel yaşam pratiklerini yansıtan toplumsallığı yansıtmaktadır. Bu noktada “modern ve postmodern yönetim yaklaşımlarının önerdiği ilkelerin izlerini tarihsel olarak kendilerinden çok önce yazılmış bir eserde aramak anakronik bir hata olarak değerlendirilebilir mi?” sorusu anlamlı bir soru(n) olarak çalışmanın yöntemini anlamak adına önemlidir. Bu çerçevede çalışmada kamu değeri yaklaşımının aslında Kutadgu Bilig'de ortaya konan yönetim ilkeleri ile ortak yönleri olduğu ifade edilebilir. Fakat kamu değeri yaklaşımının seçilmesinde bazı başka faktörler de etkili olmuştur. Bunlar kısaca şöyle belirtilebilir: İlk olarak kamu değeri yaklaşımı yönetimde, geleneksel kamu yönetimi ve yeni kamu işletmeciliği yaklaşımlarının aksine siyasetin alanını daraltmaz; ona başat rol yükler. Siyaset ve idarenin iç içe geçtiği Kutadgu Bilig'deki yönetim anlatısını anlamak adına bu boyut önemlidir. İkincisi kamu değeri yaklaşımında yönetimin her bir bileşeni çatışma yerine iş birliğine yönlendirilir. Kutadgu Bilig'de de yönetici, bürokrasi, halk ve maddi unsurlar birbirlerine ihtiyaç üzerinden konumlandırılır. Son olarak ise kamu değeri yaklaşımı yönetimin salt teknik bir faaliyet olmadığını, aynı zamanda değer

üretmesi gerektiği varsayımına dayanır. Kutadgu Bilig’de ise buna benzer şekilde yönetimin mutluluk üretme ve sürdürme görevi önemli bir alan tutmaktadır. Kutadgu Bilig iyi yönetim ilkelerini çok erken dönemlerde yazılı olarak ele alan ilk Türkçe eser olması bakımından yönetim düşüncesi için önemli kabul edilmektedir. Bu eksende incelendiğinde kamu yönetimi düşüncesine Türk yönetim düşüncesi zemininden hareketle katkı sunma çabası çalışmanın önemini oluşturmaktadır.

Çalışmada nitel araştırma perspektiflerinden birisi olan betimsel içerik analizi kullanılmıştır. Kutadgu Bilig, el yordamıyla ilgili beyitler tasniflenerek bütünlük içerisindeki anlamlarını yitirmeden ilgili başlıklarda toplanmıştır. Çalışmanın temel amacı ise şu soru ile formüle edilmeye çalışılmıştır: Kutadgu Bilig, kamu değeri yaklaşımına piyasa temelli olmayan düşünsel ve değer alanının gelişmesine katkı sunabilir mi? Bu bağlamda çalışmada önce kamu değeri yaklaşımının teorik yönleri açıklanacaktır. Sonraki bölümde ise kamu değeri yaklaşımında belirtilen temel ilkelerin Kutadgu Bilig’de görünüşleri irdelenecektir. Böylelikle Kutadgu Bilig’in günümüz kamu yönetimi çalışmalarından olan kamu değeri yaklaşımına bir katkı sunması temel amaç olarak belirtilebilir. Bu anlamda çalışma, kamu değerinin açılımı için önemli bir imkân olarak Türk yönetim düşüncesinin zeminini kullanma teşebbüsü olarak değerlendirilebilir.

## 2. TEORİK ÇERÇEVE

### 2.1. Kamu Değeri Yaklaşımının Kavramsal Boyutları

Yönetim faaliyetinin değerlendirilmesi, kamu yönetimi alanının önemli uğraş alanlarından birisidir. Yönetim, süreçleri ve sonuçlarıyla vatandaşlar üzerinde etkileme alanı bulan bir eylem ve disiplindir. Kamu yönetimi teorileri, söz konusu eylem ve süreçleri anlama ve açıklama çabası olarak değişen koşullarla birlikte kaçınılmaz şekilde değişip dönüşmektedir.

Geleneksel kamu yönetimi teorisi içerisinde belirtilen yaklaşımlar (bilimsel yönetim, yönetim süreçleri ve bürokrasi), yönetimi bilimsel alan ile birleştirerek açıklama yoluna gitmiştir. Söz konusu alandaki her bir yaklaşım etkili sonuçlar içeren uygulamalarla desteklenmiştir. Öte yandan bu yaklaşımlar ilerleyen yıllarda eleştirilerle birlikte yönetimde yeni yaklaşımların gelişmesini beraberinde getirmiştir. Bu yaklaşımların her aşamasında kamu yönetiminin rolü yeniden tanımlanmaya çalışılmıştır.

1980’lerden itibaren çığır açıcı bir perspektif sunan teoriye dönüşen Yeni Kamu İşletmeciliği (YKİ) ise kamusal aktörlerin rollerini ve konumlarını çok kısıtlı alana sınırlamak yoluyla kamu yönetiminin işlevlerini açıklama yoluna gitmiştir. YKİ’ye kamu politikası aktörlerinden, teoriyi ortaya koyanlardan ve

karşılaştırmalı ülke çalışmalarından gelen eleştiriler hakimiyetinin sorgulanmasını da beraberinde getirmiştir (Köseoğlu ve Tuncer, 2014). Söz konusu sorgulama ve eleştiriler, Eski Yunan zamanından beri siyaset felsefesinin temel tartışmaları olan kamu yararı, kamusal alan ve kamu değeri gibi kavramları (Benington & Moore, 2011, s.1) yeniden gündeme getirmiştir.

Bu teorik tartışmalar dikkate alındığında yönetim düşüncesinde etik/ahlak, değer ve merhamet gibi alanların yoğunlaştığı zamanlar önem kazanmaktadır. Sharma (2019, s. 11) yönetim düşüncesinin geçirdiği ana hatları, temel odaklarını ve etkilendikleri disiplinleri Tablo 1’de belirtilen aşamalara ayırmıştır. Buna göre modern yönetim düşüncesi dört farklı aşamadan oluşmaktadır. Bu aşamalar; Bilimsel yönetim, yönetimin insani yanı, yönetimde etik ve değerler ve yönetimde maneviyat olarak sıralanabilir. Burada belirtmek gerekir ki 1990’lı yıllar ve sonrasında teoride öne çıkan, yeni kamu hizmeti, neo-Weberyan devlet, bütünleşik kamu yönetimi, ağ yaklaşımı ve dijital çağ yaklaşımı gibi alanlar bu tablodaki sınıflandırmanın odağı dışındadır. Çünkü söz konusu sınıflandırmanın temel amacı, değer kavramının yönetim düşüncesindeki tarihsel zemini ortaya koymaktır.

**Tablo 1: Yönetim Düşüncesinin Dönüşümü**

	<b>Bilimsel Yönetim (1900-1950)</b>	<b>Yönetimin İnsani Yanı (1950-1990)</b>	<b>Yönetimde Etik ve Değerler (1990 ve sonrası)</b>	<b>Yönetimde Maneviyat (2000 ve sonrası)</b>
<b>Odak</b>	Teknik boyut	Beşerî boyut	Etik boyut	Manevi boyut
<b>Temel Kaygı</b>	Verimlilik ve maliyetler	İnsan	İyi yönetim	Çevre, sürdürülebilirlik ve refah
<b>Tasvir Araçları</b>	Zaman ve hareket etütleri	Blake ve Mouton çizelgesi ve dönüşümcü liderlik	Yüce amaçlı yönetim, ilke merkezli liderlik	Ulvi varoluş amacı, bilge liderlik
<b>Etkileyen Disiplin</b>	Mühendislik ve iktisat	Psikoloji	Felsefe	Maneviyat ve bilinç araştırmaları

Kaynak: (Sharma, 2019, s. 11)

Kamu değeri yaklaşımı izah edilirken geleneksel yönetimden yeni kamu

işletmeciliğine değişen alanlar vurgulanarak kamu değerini ortaya çıkaran dinamikler belirtilmektedir. Buna göre geleneksel yönetimin ve YKİ'nin “en iyi tek yol” karakterinden farklı olarak kamu değeri bir çoğulculuk içermektedir (O’Flynn, 2007; Stoker, 2006). Buradan hareketle belirtmek gerekir ki geleneksel kamu yönetimi birincil olarak “kamu yararı”, YKİ “kamu tercihi”, YKİ sonrası dönem ise “kamu değeri” kavramları ile değerlendirilmektedir (Çolak, 2021, s. 348).

Kamu değerinin farklılaşan anlam alanlarını Alford ve O’Flynn (2009) dört konsept altında toplamışlardır: İlk olarak, kamu değeri post-Yeni Kamu İşletmeciliği dönemin izahında bir “paradigma” olarak anlaşılabilir. İkincisi, kamu değeri bir “retorik” olarak kamusal alanda kullanılmaktadır. Üçüncüsü, kamu değeri siyasal ya da idari alanda bir “anlatı” olarak kullanılmaktadır. Dördüncü olarak ise kamu değeri “performans”ın kendisi olarak yönetimde uygulanabilir bir kavramdır.

Öte yandan Jørgensen ve Bozeman (2007) kamu değerlerinin toplum-siyaset ve kamu yönetimi ilişkisinde şekillenme biçimlerini ve bu değerlerin sınıflandırılma biçimlerinde bir öneri geliştirmiştir. Bu bağlamda her bir kamu değeri içinde bulunduğu kategorinin ilişkisel sonucu olarak değerlendirilmektedir.

Kamu değeri, birey ve toplum arasındaki ilişkileri karakterize eden ve bu ilişkinin niteliğini tanımlayan değerlerdir. Dolayısıyla kamu değeri doğası gereği toplumsal deneyime dayalıdır (Meynhardt, 2009, s. 206). Söz konusu ilişkinin yönü bireyden topluma ve toplumdan bireye olmak üzere karşılıklılık ile değerlendirilmelidir.

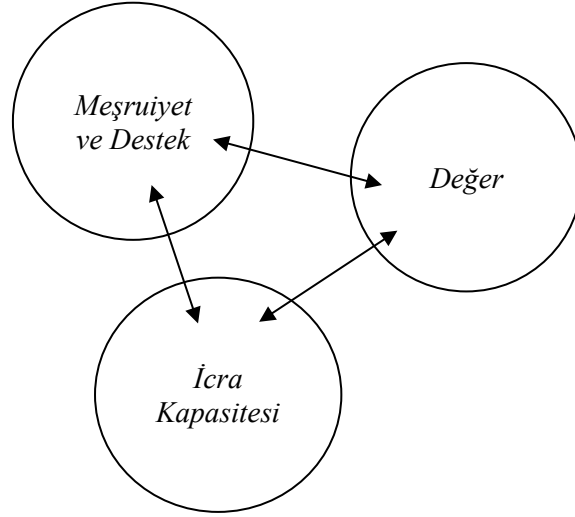
Burada belirtilen yaklaşımlar incelendiğinde kamu değerinin odaklandığı alan daha net hale gelmektedir. Öncelikle kamu değeri, kamu hizmetleri ve bunların sonuçlarına olmak üzere güven ve adalet ilişkisini öne çıkarmaktadır. Bunun yanında kamu hizmetlerinin salt çıktılarını değil bunların yarattığı güveni de önemsemektedir. Dolayısıyla kamu değeri, sayısal çıktılardan ziyade bunların topluma olan etkisini ölçme çabası olarak değerlendirilebilir. Bunun gerçekleşebilmesi içinse sadece yönetim sürecine odaklanarak değil daha geniş kapsamlı olmak üzere siyasi karar alma süreçlerini de dikkate alarak girdiler, süreç ve çıktıları bütünlüklü ele almaktadır (Köseoğlu & Tuncer, 2014, s. 153).

Kamu değeri yaklaşımında, kamu hizmeti ethosu çok önemli kabul edilmektedir (Stoker, 2006, s. 48). Kamu hizmetlerinin söz konusu ethos merkezinde tasarlanabilmesi için kamu etiği kritik rol oynamaktadır. Dolayısıyla kamu değeri ve etiği birbiriyle kesişen büyük bir alana sahiptir. Bu durumda kamu değeri sadece tepeden inme bürokratik ya da siyasal olarak üretilebilecek bir görünümünden uzaktır. Bu bakımdan düşünüldüğünde kamu değerinin

oluşturulmasında kamusal aktörlerin rolü baskın olmakla birlikte özel sektör ve sivil toplumun da kamu değeri oluşturmadaki rolünü görmek gerekmektedir (Benington, 2009).

## 2.2. Kamu Değerinin Üretilmesi ve Yönetiminin Rolü

Kamu değeri yaklaşımını gündeme getiren Moore (1995, s. 70-71), eserinde kamu değeri üretmenin boyutlarını “stratejik üçgen” olarak ifade etmektedir. Şekil 1’de belirtilen stratejik üçgenin köşeleri “meşruiyet ve destek”, “icra kapasitesi” ve “değer” olarak belirtilmektedir.



Şekil 1: Stratejik Üçgen  
Kaynak: (Moore, 2013, s. 103)

*Değer*, kurumlarının ihtiyacı olan hikâyeyi üretmektir. Birlikte bir ideali gerçekleştirme arzusu ve bunun sonucunda topluma ve kuruma yeni değerler katma isteği bir kurumda herkesin temel amacı olmalıdır (Moore, 2000, s. 197-198). Bu bakış açısı yönetimin mekanik bir olgu olmasının ötesinde büyük bir anlatı yaratmak boyutunu öne çıkarmaktadır. Bu bakımdan kamu yönetiminde görevliler, sadece mevzuat uygulayıcı olmanın ötesine geçme iradesiyle hareket etmelidir.

*Meşruiyet ve destek*, kamu yönetiminin ihtiyaç duyduğu maddi olan ve olmayan tüm dayanaklarının toplandığı alandır. Kamu yönetimi işletme yönetiminden farklı olarak kamu kaynakları ile finanse edildiğinden en büyük sorumluluk alanı bu sebeple kamu çıkarını korumaktır (Moore, 2000, s. 198).

Özellikle YKİ ile tartışmaların odağı olan meşruiyet olgusu kamu değeri yaklaşımının vazgeçilmez boyutlarından birisi olarak karşımıza çıkmaktadır.

*İcra kapasitesi* ise kamu yönetiminin değer üretmek meşruiyetini ve desteği sağlayabilmesi için gerekli maddi olanakları, bilgi birikimini ve yeteneğin var olup olmadığı konusuna ilişkindir (Moore, 2000, s. 198). Bu bakımdan kamu değeri, kamu yönetiminin icra kapasitesini öne çıkararak onun geliştirilmesi gerekliliğine odaklanmıştır.

Stratejik üçgenin her bir köşesindeki alanın alt alanları hususunda Samaratunge ve Wijewardena (2009, s. 317) kamu değeri çerçevesini açıklamaktadır. Bu çerçevede değerler; güven, meşruiyet, adalet, hizmet kalitesi, eşitlik ve erişilebilirlikten oluşmaktadır. İcra kapasitesi ise yasal yetkiler, insanlar, para, yetenekler, örgüt kültürü ve paydaşlarla işbirliğini kapsar. Meşruiyet ve destek ise kanunlar (hukuk), siyasi partiler, kaynak tahsisi ve topluluk tutumlarını içermektedir.

Stratejik üçgen, kamu yöneticilerinin kamusal sorunları daha iyi kavramasına etkili ve verimli katkılar sunar (Benington ve Moore, 2011, s. 16). Çünkü kamu yönetiminin toplumsal alandaki etkisi karmaşıklık içerisindedir. Söz konusu karmaşıklık kamu yönetiminin sadece mal ve hizmet üretmekten ibaret olmaması ile ilişkilidir. Stratejik üçgen bu yönüyle kamu değerinin somut olarak ölçülebilen boyutunu ve kamu görevlilerinin değer üretmedeki rolünü daha net görebilmeye yardımcı olabilir.

Kamu değerinin kim ya da hangi araçlar tarafından üretileceği kamu değeri yaklaşımında üzerinde önemle durulan hususlardan birisidir. Buna göre kamu değeri yaklaşımında kamu değeri ile kamu yararı arasında bir ayrılık yoktur. Bu sebeple birbirleri yerine kullanılabilirler (Rhodes ve Wanna, 2007, s. 412). Bu bakımdan kamu değeri yaklaşımı vatandaşlar, kamu yöneticileri ve siyasetçiler arasındaki var olan ilişkinin yeniden yaratılması önerisini sunar (Chohan & Jacobs, 2018).

Kamu değeri yaklaşımında kamu politikalarının oluşturulması ile değerlerin üretilmesi süreçleri arasında yakın ilişki kurulmaktadır. Bu bakımdan kamu değeri yaklaşımı klasik yönetim kuramlarından ve YKİ'den farklılaşarak aktörlerin ve süreçlerin ayrı değil birlikte ele alınmasına vurgu yapmaktadır. Başka bir ifadeyle kamu değeri yaklaşımında değer üretilmesi için yönetim – siyaset dikotomisi yerine iki alanın iç içeliği benimsenmektedir (Karkın, 2015). Çünkü değer üretilmesi sadece siyasal karar alma süreçleri ile sınırlı olmayıp, bürokratik mekanizmaları içeren geniş kapsamlı olmasıyla ilişkilidir. Dolayısıyla kamu değeri yaklaşımı siyasete geniş bir alan açmaktadır (Köseoğlu & Tuncer, 2014, s. 157).

Sonuç olarak kamu değeri yaklaşımı yukarıda değinildiği üzere ortaya



çıkışından itibaren niteliği, ölçülebilirliği ve uygulanabilirliği gibi farklı boyutlarıyla inceleme konusu yapılagelmiştir. Kavramı ortaya atan Moore'un ve sonrasında devam eden çalışmaların bu ana gidişatı incelendiğinde Batı dışı yönetim paradigmasını inceleme konusu etmedikleri görülmektedir. Dolayısıyla bu çalışmayla temel olarak literatürdeki bu eksikliğin giderilmesi çabası önemli hale gelmektedir.

### 3. YÖNTEM

Bu çalışmada nitel araştırma desenine dayalı içerik analizi tekniği kullanılmıştır. İçerik analizi temel olarak metin içeriği toplama ve analiz etme tekniğidir. İçerik analizi sosyal araştırmalarda araştırmacının bir kaynaktaki içeriği açığa çıkarmasına olanak sağlamaktadır. Bu bakımdan içerik analizi, araştırmacıya birçok metnin içeriğini karşılaştırma olanağı tanımaktadır (Neuman, 2012, s. 466). Bununla beraber içerik analizi “bir söylemi anlamada ve yorumlamada öznel etkenlerden kurtulmayı sağlamak amacı taşır” (Bilgin, 2006, s.1).

Bu çerçevede çalışmada, öncelikle kamu değeri yaklaşımının özü olan stratejik üçgen kavramı açıklanmıştır. Daha sonra burada belirlenen temalar üzerinden Kutadgu Bilig’te yer alan beyitler yazar tarafından tasniflenmiştir. Söz konusu tasnif işlemini bittikten sonra beyitler ilgili başlıklarda incelenmiştir. Son adımda ise Kutadgu Bilig’de yer alan beyitlerden yola çıkarak töre, hizmet ve kut ilişkisi ortaya konularak yönetim düşüncesindeki anlamı incelenmiştir.

### 4. BULGULAR

Kutadgu Bilig, Türkçe yazılmış ilk siyasetnamedir. Siyasetnameler geleneksel devlet örgütlenmelerinde iyi yönetim arayışının çıktısı olarak yönetim düşüncesinin önemli metinleridir (Aksoy, 2019). Kutadgu Bilig, yöneticilere iyi yönetimin boyutlarını aktarmasının yanında anlatım biçimi, dili ve kültürel izler bakımından da zenginlikler barındırmaktadır. Türkçe yazılan ilk yönetim eserinin içeriği ise yönetim düşüncesinin izinin sürülmesi bakımından birincil önem taşımaktadır (Adaloğlu, 2013).

Kutadgu Bilig’de iyi yönetim için belirlenen ilkeleri kendi döneminin yönetim düşüncesindeki bağlamı dikkate alarak anlamak gerekir. Kutadgu Bilig’e göre her bir insan hizmet etme idealiyle kuta ulaşmaya çalışmaktadır. Kut ise töreden bağımsız değildir. Törenin ışığını yaymak amacıyla kullanılır. Nihai olarak töre ise insanlığa hizmetin vesilesi olarak açıklanabilir (Başer, 2019, s. 38).

Kutadgu Bilig’de yönetim, kavramların kişiselleştirilmesi yöntemiyle anlatılmaktadır. Bu bakımdan anlatım tekniği oldukça özgünlük taşımaktadır.

Adalet, erdem, kut ve töre gibi Türk yönetim düşüncesinin temel yönlerini oluşturan kavramlar kişileştirilerek birbirleri ile diyaloglar şeklinde sunulmuştur. Bu husus sadece dil ve anlatım tekniği olarak değil kavramların yönetimdeki konumunu görmek açısından da önem arz etmektedir.

#### 4.1. Yönetimin Değer Oluşturma ve Mutluluk Sağlama Görevi

Kamu değeri yaklaşımında kamu yönetiminin salt hizmet değil aynı zamanda değer üreten bir mekanizma olarak ele alındığı ifade edilmişti. Bu açıdan kamu hizmeti üretmek, geleneksel (Weberyen) bürokratik modelin dayanağı “nötr” uygulamalar olarak ele alınmaz. Bunun ötesine geçme iddiası kamu değeri yaklaşımının ortaya çıktığı zemini üretmektedir. Çünkü günümüzde kamusal talepler ve problemlerin karmaşıklaştığı varsayılmaktadır. Bu bakımdan bu karmaşıklaşan sorunlar değerlere kayıtsız kalarak çözülememektedir.

Kutadgu Bilig’de yönetme ayrıcalığı yöneticiye Tanrı tarafından verilmiş bir hediye ve ayrıcalıktır. Genel anlamıyla mutluluk olarak kullanılan kut kavramı, tanrısal bir bağış/lütuf olarak değerlendirilmektedir. Fakat Yusuf Has Hacib’e göre bu tanrısal yetke şartsız koşulsuz bir başına buyrukluğa içermez. Kutadgu Bilig’de yönetim gücünü elinde bulunduranların yumuşak sözlü, tevazu sahibi olması gerektiği belirtilir. Çünkü yönetme gücü kişilerle kaim değildir.

“Bu devlet dönektir hem yapar hem bozar; o kararsızdır, bırakırsa çabuk kaçar.” (548)

“Bu kuta inanma iyilik yap; bugün sendeyse yarın başkasında bil.” (549)

“Bu kuta güvenme ey kut bulan; gelen kut bir gün gidecektir.” (550)

“Ey devlet sahibi, bu devlet ile durayım dersen dur sen iyilik ile.” (551)

“Sana beylik ululuk gelirse, kendini küçük tut, ak saçlı olana dek bu ululuk içinde.” (551)

Bu ve başka beyitlerde Yusuf Has Hacib, yöneticinin temel ahlaki rolünün ne olması gerektiğini sıralamaktadır. Bu bakımdan kut bir imtiyaz bir meşruiyet sağlama görevi olarak işlevsel bir anlayış görünümündedir. Fakat bu inancın ve anlayışın keyfiliğe dönüşmesi ise yönetilenler açısından tehlike arz etmektedir. Bu yüzden kut, sınırsız bir meşruiyet aracı değil her an kayıp gidebilecek niteliktedir. Böylelikle bu güce sahip yöneticiler bu değişkenlikle aslında sınırlandırılmak istenmektedir. Bu sebeple Ögel (2017) kutun doğuştan değil hizmet yolu ile elde edildiğini belirtir.

Kutadgu Bilig’de yönetim bu bağlamda ele alındığında yöneticinin yönetilenlere davranışını düzenleyen ilkelerden birisi de onlara eşit davranmadır. Kamu değeri yaklaşımının stratejik üçgenden değer boyutunun alt alanlarından birisi olan eşitlik ilkesiyle örtüştüğü görülmektedir. Yöneticinin, işlerini doğruluk

ve tarafsızlık ilkesine göre yapmasına ilişkin Kutadgu Bilig’de şu öğütler dikkat çekmektedir:

“Doğruluk üzerine keserim ben işi; ayırmam ben bey ya da kul diye kişiyi”. (809)

“Gerek oğlum olsun yakın ya da yabancı; gerek yolcu olsun konup geçici”. (817)

“Yasada ikisi de bana birdir; karar verirken farklı değildir”. (818)

“Bak bu beyliğin temeli doğruluktur; Doğrulukla beyler dirlik bulur”. (819)

“Doğruluk üzerinedir beyliğin temeli; Doğruluk yoludur bu beyliğin kökü”. (821)

Kutadgu Bilig’de yönetimin iyi ya da kötü olarak nitelenmesindeki temel kriterin belirlenmesinde kamu yararını gözetmek ve bu amaçla hizmet üretmek yaklaşımı öne çıkmaktadır. Dolayısıyla halkın huzuru ve refahı birincil olarak yöneticinin işlerine/niyetlerine bağlıdır.

“Hakan dedi: İyi yararlı olandır; halka çok yararı dokunandır”. (856)

“Hep iyilik eder bütün halka; yine yaptığını kalkmaz başa”. (857)

Kutadgu Bilig’de yönetimin halkın mutluluğunu sağlama bir görev şeklinde belirtilmektedir. Bu mutluluk hem dünya hem de inanç gereği ahiret mutluluğunu kapsamaktadır. Dolayısıyla kamu hizmetinde bulunan en tepe yöneticiden (bey) en alt kademedeki görevliye kadar bu mutluluk sağlama görevi kut inancının bir yansıması olarak değerlendirilebilir. Bu çerçevede Kutadgu Bilig’deki şu beyitleri dikkatle ele almak gerekmektedir:

“Halka baş olmak büyük ve ağır iştir; emek ister ve baş ağrıtır”. (2147)

“Sevinci az, kaygısı çok; öveni az, söveni çok”. (2148)

“Beylik baş üzerinde kılıç gibi; her gün artar binlerce tehlikeli işi”. (2155)

“Dünya ve ahireti bulayım dersin; şu birkaç işini bırakma, yap yapabilirsen”. (2157)

“Gönlünü dilini doğru tut, Tanrı’ya sığın; Tanrı emrini sen ağır tut, tapın”. (2158)

“Bütün halka karşı gönülden ve içten ol; iyilik yap sen iyilik bul”. (2160)

“Halka yararlı ol, zarar verme; tavrını iyi tut, kötülerin zararını önle”. (2161)

Kutadgu Bilig’de yönetimin mutluluk ve değerler üzerinden sorumlu tutulduğu yukarıdaki ifadelerde görülebilmektedir. Ancak buradaki öğütler, yöneticiyi hem kut inancının kullanımı gereği Tanrıya karşı sorumluluk ile hem de kişisel çıkarı ikaz etmektedir. Yöneticinin tanrının bir hediyesi olarak görülen yönetme gücünü halkın mutluluğu ve refahı için kullanması çok önem arz etmektedir. Bunun yanında böyle davranmadığında sadece tanrısal bir yaptırımla kalmayıp kişisel iktidarını da yitireceğinden yönetimde istikrar için halkın refahı

ve mutluluğu önemli görülmektedir.

#### 4.2. Meşruiyeti Sağlama Açısından Töre ve Hizmet Etmenin Önemi

Kamu değeri yaklaşımında meşruiyet ve destek şeklinde belirtilen ilke incelendiğinde kamu yönetiminin temel sınırının hukuk olduğu karşımıza çıkmaktadır. Meşruiyeti yasalardan kaynaklanan kamu yönetiminin eylem ve işlemlerinin tamamının hukuk kurallarına tabi olması önemli kabul edilmektedir. Kamu yönetimini özel yönetimden ayıran en önemli hususlardan birisi de bu nokta kabul edilmektedir.

Kutadgu Bilig’de yönetimin meşruiyet sağlama aracı kut olarak belirtildi. Kut, çok genel olarak yönetme gücünün tanrısal ihsan olduğu inancına dayanmaktadır ve bunun meşruiyet sağlama amacı bulunmaktadır. Öte yandan kut ancak töre ile uyumlu olursa bir anlam taşımaktadır. Yani sınırlarını çizen yegâne şey töredir. Ögel (2017) töreyi devletin düzeni, kuruluşu ve dolayısıyla gücü şeklinde açıklamaktadır. Bu açıdan düşünüldüğünde töre sadece bir kanun şeklinde algılanmamalı, kanununu da içeren ve zamanın ruhuna uyarlanan, ne zaman olduğu tam bilinmeyen uygulamaları ifade etmektedir (Başer, 2019).

Kutadgu Bilig’de yöneticilerin halka hizmet etme bilincini muhafaza etmesinin önemi farklı bağlamlarda ifade edilir. Bu hizmet bilincinin temel motivasyonu töreye hizmet etmek şeklinde formüle edilmiştir. Çünkü Yusuf Has Hacib’e göre insan ancak töreye hizmet yoluyla kâmil insan olabilir. Dolayısıyla halka hizmet etme ve yönetimin amacının buradan oluşturulması ulvi bir paye olarak betimlenmiştir.

“Siyaseti yardım için yapardı; bu yardım insanlığa yaraşır”. (411)

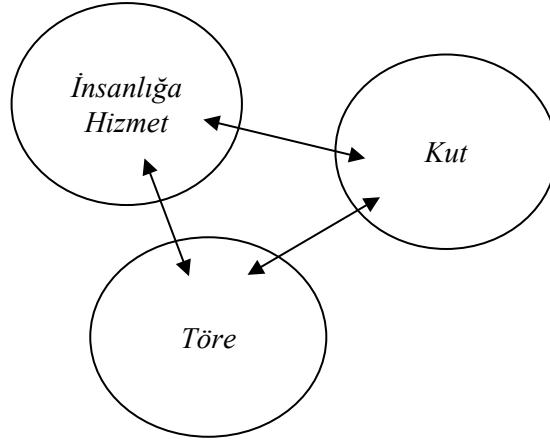
“İnsan hastalanırsa otacı gelir; otacı hastalanırsa kim iyi eder”. (2109)

“Hizmetli hizmeti bilirse başköşeye erişir; hizmeti bilmezse başköşeden eşige gelir”. (844)

“Benden bağış olsun, senden hizmet; hizmetinden ötürü açar kapını kut”. (596)

“Hizmet et, hizmetle kul bey olur; hizmeti içe sinmeyince dileğini kim bulur”. (612)

Kutadgu Bilig’deki töre ve insanlara hizmet etme ilişkisi birbirini tamamlayan görünümündedir. Başka bir deyişle, toplumu oluşturan herkes hizmet ederek kuta erişme idealine sahiptir. Kut ise töreye hizmetkârdır. Töre ise insanlığa hizmet için koşulmaktadır (Başer, 2019, s. 38) Bu ilişkiyi Şekil 2’deki gibi görselleştirmek mümkündür.



**Şekil 2:** Kutadgu Bilig’de Kut, Töre ve Hizmet İlişkisi

Kutadgu Bilig’de kamu hizmetinde bulunmanın erdemli olma ile ilişkisi sıklıkla vurgulanmaktadır. Bu bakımdan kamu görevlilerine ahlaki sorumluluk yüklenmektedir. Başka bir deyişle Yusuf Has Hacib’e göre kamu hizmetinde bulunmak ilave ahlaki sorumluluklar gerektirmektedir. Bu yönüyle Kutadgu Bilig, kamu değeri yaklaşımında etik ve kamu yönetimi arasındaki zorunlu bağı teyit etmektedir. Bütün erdemler öğrenilebilir olduğu için bu sorumluluk tüm kamu görevlilerini kapsamaktadır.

Kutadgu Bilig’de hem en üst yönetici olan bey hem de diğer kamu görevlileri kamu hizmetini yürütürken töre ile sınırlandırılmıştır. Bu sınırlamanın günümüzdeki hukuk devleti ilkesi ile bazı benzerlikler taşıdığı söylenebilir. Başka bir ifade ile hukuk devleti ilkesi temel olarak idarenin tüm eylem ve işlemlerini hukuk kuralları ile sınırlamaktadır. Kutadgu Bilig’de ise töre tüm eylem ve işlemlerde başvurulan bir mekanizma rolü görmektedir. Buradan hareketle Kutadgu Bilig’e göre kamu görevlilerinin eylem ve işlemlerinin meşruiyeti töreye uygunluğu ile belirlenmekte bu ise keyfi idarenin önünde bir engel oluşturmaktadır.

#### **4.3. Liyakatli Görevli Seçmenin İcrai Kapasite Oluşturma Rolü**

Kutadgu Bilig’de kamu hizmetine seçilen kişilerin ve iş kültürü oluşturmanın önemi sıklıkla ifade edilmektedir. Beye yüklenen en büyük sorumluluk liyakatli kamu görevlisi seçme görevidir. Bu hem devletin devamı için hem de beyin iktidarını devam ettirebilmesi için elzem kabul edilmektedir. Ayrıca kamu değeri yaklaşımında kurumsal kapasite ve örgütsel bağlılık vurgusunu andıran bu ilişki Kutadgu Bilig’de muhtelif yerlerde şöyle ifade

edilmiştir:

“İşini iş bilen kişilere ver; iş yapmayı bilmeyen üzülür, kaygı çeker”. (5535)

“Hizmettir diye olur olmaz verme işini; özüne yararlı olduğu için tut kişiyi”. (5536)

Kutadgu Bilig’de kamu hizmetlerinin ve kamu görevlilerinin nitelikleri birlikte ele alınmaktadır. Bu bakımdan kamu görevlilerinin liyakatli seçimi kamu hizmetlerinin sürekliliğinin teminatı olarak görülmektedir. Eserde yönetimde iş bölümünün zorunluluğu ve işlerin örgütlenmesi ile ilgili değerlendirilebilecek ifadeleri görmek mümkündür.

“Zor bu beyliğin sözü hem işi”. (420)

“Baş ağrıtır görsen ne çoktur işi; bu işleri yapar akıllı kişi”. (421)

“Kendim yapamam bütün halkın işini; bana işini bilir bir adam gerekli”. (422)

“Destek gerek beye, yardımcılar; akıllı, bilgili, bilge ilciler”. (427)

“Yardımcısı olursa bey zahmet çekmez; işler yoluna girer, töre bozulmaz”. (429)

“Bir işi iki kişiye söylemesin dilin; yapılmadan kalır, bozulur işin”. (5533)

Kutadgu Bilig’de, yönetim faaliyetlerinin bir düzenlilik ve plana göre yapılması gerektiği vurgusu da dikkat çekmektedir. Kamu değeri yaklaşımının üzerinde durduğu örgütsel kapasiteyi de kapsayan bu yaklaşım dönemindeki yönetim düşüncesi metinlerine göre oldukça ileri bir bakış açısını yansıtmaktadır. Kamusal görevlerin tam ve zamanında yapılması hem halkın hem de yöneticilerin mutluluğu için önemli kabul edilmektedir.

“Bugün yapılmayan işe yarının işi eklenir; iş iş üzerine binince yığılır kalır”. (5502)

“Bugünkü işini bırakma, kalmasın yarına; yarın da işin olursa yapılmadan kalır”. (5503)

“Yapadır, süzedür bu il işlerini; halkın, özünün erince kavuşması için”. (5504)

Kutadgu Bilig’de iş bölümü zorunlu olarak belirtilirken bunun yanında örgütsel kültürü oluşturan yönetim ilkeleri de vurgulanmaktadır. Söz konusu kültürün temel dayanağı kuşkusuz adalet erdemi ve onun yansımasıdır. Adaletli olmak ise hem törenin gereği hem de yönetimde istikrarı sağlamanın aracı olarak kabul edilmektedir.

“Halkın başı olan beye himmet gerek; bu himmetle birlikte mürüvvet de gerek”. (2125)

“Eratsız olamaz halkı yöneten; ya da bir bey, beylik işini gören”. (5459)

“Eratı tutmak için mal davar gerekir kuşkusuz; bunlar olmazsa er onun etrafında toplanmaz”. (5460)

“Erat toplamak için çok mal gider; mal almak için bil ki güç gerekir”. (5464)

Buna benzer ifadeleri Türk yönetim düşüncesinin başka metinlerinde de görmek mümkündür. Adalet dairesi olarak bilinen bu yaklaşım bütün

geleneksel/tarım toplumu yönetimlerinde bir ilke olarak vurgulanmaktadır. Bu bakımdan Kutadgu Bilig'deki bu ifadeler dönemin genel yönetim düşüncesi ile bir süreklilik halinin göstergesi olarak değerlendirilebilir. Dolayısıyla bey adalet ile yükümlüdür. Adil olduğunun önemli göstergesi ise liyakatli görevli seçim yapmak olduğu söylenebilir. Kutadgu Bilig'de hem beyden sonra en önemli yönetici olan vezirlik, hem de haciblik ve diğer görevler için aranan niteliklerde bu kriterleri görmek mümkündür.

## 5. SONUÇ

Kamu yönetiminin teorik alanındaki tartışmaları bazı kırılmalara sahne olmaktadır. Yeni kamu işletmeciliği ve sonrası süregelen açılımlar kamu yönetiminin ontolojik konumunu tekrar gündeme taşımaktadır. Devleti ve rollerini irdelemek özellikle afet ve salgın gibi dönemlerde öne çıksa da yönetim düşüncesinin kadim konuları arasında görülebilir. Batı dışı yönetim pratiklerinin ve deneyimlerinin bu noktada yeniden keşfi kamu yönetimi disiplindeki tartışmalar için zemin açabilecek konumda görülmektedir.

Kamu değeri yaklaşımı “en iyi tek yol” iddiasındaki YKİ uygulamalarının ürettiği ve piyasanın işgörme yöntemini benimseyen kamu yönetimi eleştirisinden hareketle oluşmuş bir yaklaşımdır. Bu açıdan kamu değeri yaklaşımında yönetim sadece verimlilik ve etkinlik ile değerlendirilemeyecek denli karmaşık ve önemli bir süreç olarak görülmektedir. Kamu değeri yaklaşımında verimlilik, etkinlik ve iktisadilik ilkelerinin ötesinde kamu yönetimi ürettiği mal ve hizmetlerle birlikte değer üretilmesine de olanak sağlamalıdır. Böylelikle kamu değeri yaklaşımında kamu yönetimine ahlaki/etik bir misyon yüklenmektedir.

Kamu değeri yaklaşımının ortaya çıkışından itibaren üzerinde durulan en önemli hususlardan birisi teoriyi ilk sistemleştiren Moore'un stratejik üçgenin konusudur. Buna göre kamu değeri “değerler”, “icra kapasitesi” ve “meşruiyet ve destek” gibi üç bileşenli bir alanı kapsamaktadır. Böylelikle kamu yönetimi, kamusal mal ve hizmet üretirken stratejik üçgenin gösterdiği gibi aynı zamanda değer de üreten bir yapıya dönüşmelidir. Bu bakımdan kamu değeri yaklaşımı kamu yönetimine normatif boyuttan katkı sunmaktadır. Fakat kamu değeri kim tarafından üretilmeli sorusu kamu yönetimine yüklenen anlamı da tartışmaya açmaktadır. Toplumun ilgilendiren değerlerin tek elden ya da bakış açısıyla üretilmesi sorunlara yol açabilir. Dolayısıyla siyaset, bürokrasi, bireyler ve piyasa aktörlerinin sürece dahil olduğu bir yaklaşım idealize edilmektedir. Çünkü değerler nihai olarak söz konusu aktörlerin tümünü kapsamaktadır. Bu açıdan değer bir çoğulculuk içermelidir.

Kamu değerinin düşünsel ve uygulamada tartışmaları devam ederken uzun bir yönetim geleneği olan Türk yönetim düşüncesi merkezli bir katkı önem arz etmektedir. Türk yönetim düşüncesi sahip olduğu birikim ile bu tür açılımları yapabilecek niteliktedir. Bu bakımdan Kutadgu Bilig temel bir kurucu metin olarak kamu değeri yaklaşımı için bazı hareket zeminleri üretebilir. Dolayısıyla çalışmanın başında sorulan araştırma sorusuna olumlu cevap üretmek mümkündür. Çünkü Kutadgu Bilig’de tasvir edilen yönetim ve yönetici tipi etik ve erdemden bağımsız düşünülmemiştir. Yöneticiler için belirlenen niteliklerde bu ahlak ilkesi yönetime yüklenen anlamla ilişkilidir.

Kutadgu Bilig’de yönetimin değer, meşruiyet ve destek ve icra kapasitesi ile ilgili alt alanlarının içeriğine katkıları görmek mümkündür. Bu bağlamda Kutadgu Bilig’de yönetimin meşruiyet ve uygulamalarını yönlendiren töre, kut ve insanlığa hizmet ilkeleri tıpkı stratejik üçgendeği gibi değer üretmenin koşulu olarak incelenebilmektedir. Kut, töre ve insanlığa hizmet ilkesi temel bir döngü halinde birbirlerini desteklemektedir. Buradan hareketle belirtmek gerekir ki töre, kut ve insanlığa hizmet ilkesi iyi yönetimin unsurları olarak anlaşılabilir. Böylelikle yöneticiler için bir “imtihan” aracı olan yönetme gücü ve yetkisi bir mutluluk aracı olacaktır. Aynı zamanda yönetimin keyfililiğinin de önüne geçecek bir nevi sınırlama alanı olacaktır.

Kutadgu Bilig’deki töre, kut ve insanlığa hizmet ilkelerinin neticesi olarak halkın ve yöneticilerin iki dünya mutluluğuna erişeceği varsayımı yönetim için bir ideali yansıtmaktadır. Ancak bu sadece bir ideal olarak değil uygulamada da yönetimin sürekliliğinin bir koşulu olarak görülmüştür. Kutadgu Bilig’deki bu kabul, kamu değeri yaklaşımının değer üretme sebebi ile örtüşen görünümüdür. Bununla beraber yukarıda değinildiği üzere, Kutadgu Bilig’de yönetimin meşruiyeti ve bunun sebepleri ve sonuçları ile ilgili açıklamalar kamu değeri yaklaşımında üzerinde durulan meşruiyet ve destek başlığı ile çok benzeşmektedir. Böylelikle hem adaleti merkezine alan, ahlak ve hukuk kurallarını yönetim için vazgeçilmez gören, erdemli liyakatli kamu görevlisi arayışı yönetimin değer üreteceği ve mutluluğu sağlayacağı nokta olarak değerlendirilebilir.

Kutadgu Bilig, kendi tarihselliği ve bağlamında iyi yönetim ilkeleri vurgulamakla birlikte yönetimin eskimeyen sorunları için günümüzde de bazı zeminler üretmeye ve sorular sormaya vesile olabilmektedir. Aynı zamanda kamu yönetimi alanındaki teorik tartışmaları böyle tarihsel metinlerle bağlamdan kopmadan inceleme çabası ise Türk yönetim düşüncesini donuk olmaktan kurtararak günümüz disiplinine de katkı sunar hale getirecektir. Bu noktada belirtmek gerekir ki kamu değeri ve diğer teorik açıklamalar bu tür metinlerin anlaşılmasındaki çeşitlenmeyi artıracaktır. Böylelikle söz konusu katkı karşılıklı



olarak gerçekleşecektir. Bu bağlamda gelecekte Türk yönetim düşüncesinin diğer eserleri başta olmak üzere Batı dışı yönetim düşüncesinin temel eserleriyle karşılaştırmalı çalışmalar yapmak kamu değeri yaklaşımının içeriğinin zenginleşmesine katkı sunabilir.

#### **6. ÇIKAR ÇATIŞMASI BEYANI**

Yazar ile üçüncü taraflar arasında çıkar çatışması bulunmamaktadır.

#### **7. MADDİ DESTEK**

Bu çalışmada herhangi bir fon veya destekten yararlanılmamıştır.

#### **8. YAZAR KATKILARI**

A. A.: Fikir

A. A.: Tasarım;

A. A.: Denetleme;

A. A.: Kaynakların toplanması ve/veya işleme;

A. A.: Analiz ve/veya yorum;

A. A.: Literatür taraması;

A. A.: Yazıyı yazan;

A. A.: Eleştirel inceleme

#### **9. ETİK KURUL BEYANI VE FİKRİ MÜLKİYET TELİF HAKLARI**

Çalışmada etik kurul ilkelerine uyulmuştur ve fikri mülkiyet ve telif hakları ilkesine uygun olarak gerekli izinler alınmıştır.

#### **10. KAYNAKÇA**

- Adalıoğlu, H. H. (2013). Bir siyasetname olarak “Kutadgu Bilig”. *Türkiyat Araştırmaları Dergisi*, 34, 237-253.
- Akıncı, M. (2014). *Tozlu raflardan günümüze Kutadgu Bilig siyaset ve yönetim*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Aksoy, A. (2019). *Yönetim ahlakı-ideal ve gerçeklik arasında siyasetnamelerde iyi yönetim arayışı*. Konya: Çizgi Kitabevi Yayınları.
- Alford, J. & O’Flynn, J. (2009). Making sense of public value: Concepts, critiques and emergent meanings. *International Journal of Public Administration*, 32, 171-179.
- Başer, S. (2019). *Kutadgu Bilig’de kut ve töre*. İstanbul: Post Yayınları.
- Bilgin, N. (2006). *Sosyal bilimlerde içerik analizi teknikler ve örnek çalışmalar*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Benington, J. (2009). Creating the public in order to create public value?. *International Journal of Public Administration*, 32, 232-249.

- Benington, J. & Moore M.H. (2011). Public value in complex and changing times. J. Benington & M. H. Moore (Ed.) *Public value theory and practice* (pp.1-30). Palgrave Macmillan.
- Chohan, U.W. & Jacobs, K. (2018). Public value as rhetoric: A budgeting approach. *International Journal of Public Administration*, 41(15), 1217-1227.
- Çolak, Ç. (2021). Çağdaş kamu yönetiminin temel odağı: Kamu yararı sağlamak mı? kamu değeri yaratmak mı?. Ş. Karabulut (Ed.) *Kamu yönetimi bakımından yerel ve küresel ölçekte düşünceler ve kurumlar* içinde (ss. 343-359). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Ertugay, F. (2014). Kutadgu Bilig’de siyasal iktidarın meşruluğu ve devletin tazimiç *İ.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 51, 77-99.
- Jørgensen, T. B. & Bozeman, B. (2007). Public values an inventory. *Administration & Society*, 39 (3), 354-381.
- Karkin, N. (2015). Kamu değeri kavramı ve kamu değeri yönetiminin kamu yönetimi kuramı bağlamındaki yeri. Ö. Köseoğlu & M. Z. Sobacı (Ed.) *Kamu yönetiminde paradigma arayışları: Yeni kamu işletmeciliği ve ötesi* içinde (ss. 249-272). Bursa: Dora Yayınları.
- Köseoğlu, Ö. & Tuncer, A. (2014). Kamu yönetiminde yeni bir yaklaşım olarak kamu değeri: Kavramsal ve kuramsal açıdan bir tartışma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 12(24), 145-170.
- Meynhardt, T. (2009). Public value inside: What is public value creation?. *International Journal of Public Administration*, 32 (3-4), 192-219.
- Moore, M. H. (1995). *Creating public value*. Harvard University Press.
- Moore, M.H. (2000). Managing for value: Organizational strategy in for-profit, nonprofit, and governmental organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 29(1), 183-204.
- Moore, M. H. (2013). *Recognizing public value*. Harvard University Press.
- Neuman, W. L. (2012). *Tophumsal araştırma yöntemleri nitel ve nicel yaklaşımlar*. (Çev. S. Özge), Ankara: Yayınodası.
- O’Flynn, J. (2007). From new public management to public value: Paradigmatic change and managerial implications. *The Australian Journal of Public Administration*, 66(3), 353-366.
- Ögel, B. (2017). *Türklerde devlet anlayışı*. Ötüken Neşriyat.
- Özmen, A. (2014). Kutadgu Bilig’de yöneten-yönetilen ilişkileri. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 41, 55-60.
- Rhodes, R.A.W. & Wanna, J. (2007). The limits to public value or rescuing responsible government from the platonic guardians. *Australian Journal of Public Administration*, 66 (4), 406-421.
- Samaratunge R. & Wijewardena N. (2009). The Changing nature of public values in developing countries. *International Journal of Public Administration*, 32 (3-4), 313-327.

- Sharma, S. (2019). Spirituality in management: Towards management by higher consciousness. S. K. Mishra & A. Varma (Ed.) *Spirituality in management: Insights from India* (pp.9-18.). Palgrave Macmillan.
- Stoker, G. (2006). Public value management a new narrative for networked governance?. *American Review of Public Administration*, 36(1), 41-57.
- Taş, A., Hızıroğlu M., Ersoy, A. Y. & Özer, K. O. (2017). Kutadgu Bilig’de stratejik düşünmenin izini sürmek. *Bilig*, 80, 147-178.
- Yusuf Has Hacib. (2021). *Kutadgu Bilig*. Çev: Ayşegül Çakan, İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.