

İBN HALDUN'UN MODERN YÖNETİME YÖNELİK ÜÇ KAVRAMA BAKIŞ AÇISI: LİDERLİK, İŞ BÖLÜMÜ ve MOTİVASYON

IBN KHALDUN'S PERSPECTIVE ON THREE CONCEPTS OF MODERN MANAGEMENT: LEADERSHIP, DIVISION OF LABOR AND MOTIVATION

Doç. Dr. Müslüme AKYÜZ

Malatya Turgut Özal Üniversitesi, Sosyal ve Beşerî Bilimler Fakültesi
ORCID: 0000-0002-0922-6191, muslumeakyuz@hotmail.com

Bilim Uzmanı Mehtap AKYÜZ

Millî Eğitim Bakanlığı

ORCID: 0000-0003-1582-6000, mehtapakyuz1@hotmail.com

ABSTRACT

As an intellectual who lived in the 14th century, Ibn Khaldun is a thinker who carries the political and social effects of his period. It is possible to find traces of the views found in Ibn Khaldun's work today. From this point of view, in this study, the necessary data have been tried to be revealed in order to open the door to understanding what the three concepts of "leadership, division of labor, and motivation" are in his work "Muqaddime", specific to Ibn Khaldun's modern management approach. In the study, literature review and exploratory research method were used. Throughout the study, although there are no principles and practices directly related to the field of business management in the analysis of "Muqaddime", it has been concluded that the existing views can be adapted to the field of business management.

Keywords: Ibn Khaldun, Muqaddimah, Leadership, Division of labor, Motivation.

ÖZ

İbn Haldun 14. yüzyılda yaşamış bir fikir adamı olarak yaşadığı dönemin siyasal ve toplumsal etkilerini üzerinde taşıyan bir düşündürüdür. İbn Haldun'un eserinde bulunan görüşlerin izlerine günümüzde rastlamak mümkündür. Bu noktadan hareketle çalışmada "Mukaddime" isimli eserinde İbn Haldun'un modern yönetim anlayışı özelinde üç kavrama "liderlik, iş bölümü, motivasyon" bakışının ne olduğunun anlaşılmasına kapı aralamak için gerekli veriler ortaya koyulmaya çalışılmıştır. Çalışmada literatür taraması ile keşfedici araştırma yöntemi kullanılmıştır. Çalışma boyunca "Mukaddime" ye yönelik çözümlemelerde doğrudan işletme yönetimi alanına yönelik ilke ve uygulamalar bulunmasa da, var olan görüşlerin işletme yönetimi alanına uyarlanabileceği sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: İbn Haldun, Mukaddime, Liderlik, İş bölümü, Motivasyon.

1. Giriş

İbn Haldun 14. yüzyılda yaşamış ekonomiden sosyolojiye, felsefeden coğrafyaya, tarihten edebiyata kadar birçok alanda analizler yaparak önemli sonuçlar ortaya koymuş bir düşündürdür. Onun fikirleri ve izlemiş olduğu bilimsel yöntem, yaşadığı dönemde çok fazla ilgi görmese de ölümünden birkaç yüzyıl sonra özellikle 18. yy sonlarında toplumların hızlı bir şekilde dönüşmesi ve sonrasında Avrupa’da sosyolojinin ortaya çıkıp gelişmesiyle değer görmeye başlamıştır (Şahin ve Yaylı, 2016, 235). Günümüzde İbn Haldun’un düşüncelerinin bu denli değer görmesinin sebebi aynı dönemde yaşadığı Wycliffe (1328-1384), Tatevli Grigor (1346 – 1409) gibi düşünürlerin eserlerinde olduğu gibi toplum bilimi, tarih ve siyaseti ilgilendiren bilgilerin olmasıdır. Bu itibarla tarihî ve sosyolojik birçok çağdaş kuramın izlerini İbn Haldun'un eserinde bulmak mümkündür (Topçuoğlu, 1969, 342).

Yönetim anlayışı bağlamında ele aldığımızda İbn Haldun’un düşünceleri öncelikli olarak yönetim mekanizmasının ilk ortaya çıktığı “bedevi toplumlara” (göçebe hayat tarzını benimsemiş) odaklanmıştır. İbn Haldun öncelikle bedevi toplumlarda yönetimin ortaya çıkış şeklini çözümlenmiştir. Bu çözümlenmelerini “asabiyet” (toplumu birbirine bağlayan bağ) ile kavramsallaştırmakta ve asabiyetin niteliği ve dönüşümü çerçevesinde yönetimi analiz etmektedir. Ek olarak İbn Haldun asabiyetin (soy bağı) kuvvetiyle toplumların bedevilikten hazarîliğe geçerken ortaya çıkan devlet yapısını bir örgüte benzetmektedir. Devletin bir örgüt gibi doğup, büyüüp, gelişip ve sonrasında yok olduğunu düşünmektedir (İbn Haldun, 1375; Akt: Ugan, 1989, 134-135; Durak ve Tortuk, 2014, 137). Devletin dönüşüm dönemlerini İbn Haldun beş döneme ayırmaktadır. Bu 5 döngüsel dönem: Zafer, istibdat, ferağ, müsalem ve israf dönemleridir (Taylan, 2006, 307). Dönemler arası geçişlerde de modern yönetimin izlerine rastlamak mümkündür. Örneğin istibdat döneminden (yönetim tek bir kişinin elinde toplandığı dönem) ferağ dönemine (rahatlık, huzur ve güvenin hâkim olduğu dönem) geçişte devlet etkilediği ve etkilendiği tüm taraflarla (paydaşlarıyla) birlikte hareket ederek onların güvenini kazanmak için uygun kültür ve iklim ortamını sağlamalıdır. Paydaşların kendi aralarında etkileşimde buldukları, bir örgütün amaçlarının nasıl belirlendiğini ifade eden bu kavram aslında “yönetişim”dir. Bu bağlamda incelendiğinde yönetimin dönüşümü aynı zamanda toplumsal anlamda yaşam tarzının dönüşümünü de içermektedir. Bedevi toplumlardan “hadari toplumlara” (tüketime dayalı toplum) geçişte asabiyet ve bunun çerçevesinde biçimlenen yönetim temel etkidir ve toplumun yapısını doğrudan etkilemektedir. Bu çerçevede toplumsal refahın artması için “yönetim” önemli bir olgudur (Şahin ve Yaylı, 2016, 235). İbn Haldun’un ortaya koymuş olduğu kavramlar ve teoriler irdelendiğinde; bedevi toplumun karşısında yer alan hadari toplum; kentleşme ile yaşam tarzının farklılaştığı modern toplumu temsil etmektedir. Günümüz Dünyasında iletişimin hızlanması, bilgiye ulaşmanın kolaylaşması, örgütler ve insanlar arasında yeni iletişim şekillerinin ortaya çıkması rekabeti teşvik etmiştir. İbn Haldun’un yaşadığı dönemde, insan doğa içinde verdiği mücadele ile var olabilmişken, modern dönemde kendini yoğun rekabet ortamı içerisinde var etmeye çalışarak (Ilgaroğlu, 2019, 14) pek çok yeni düzenleme ve değişime ihtiyaç duymaktadır.

Yukarıda yapılan açıklamalar ışığında, çalışmanın temel amacı teori ile pratiği birleştirmiş çok yönlü bir düşünür olan İbn Haldun’un modern yönetim anlayışı özelinde üç kavrama (Liderlik, İş bölümü ve Motivasyon) olan bakış açısının irdelenmesidir. Bu amaç doğrultusunda İbn Haldun’un en bilinen eseri olan “Mukaddime” analiz edilmiştir.

2. Kavramsal Çerçeve

2. 1. Liderlik

Lider; “üyesi bulunduğu gruba, topluluğu ve ulusu peşinden sürükleyen, yönlendiren, örnek olan, hatta komuta eden yani yöneten kişi” şeklinde tanımlanmaktadır (Sakallı, 2001, 284). Giddens’in (1993, 658) belirttiği gibi, liderlerin geçmişten bugüne dünya tarihinin bazı aşamalarını etkilemiş olduğu gerçeği inkâr edilemez. Ek olarak, liderlerin yeni ve orijinal yaklaşım ve yönlendirmelerle buldukları toplumlarda değişimin önünü açtıkları ve bunun etkilerinin toplumun tüm katmanlarını etkilediği de bir gerçektir. Liderlerin toplumsal değişimin anahtarı olarak kabul edilmeleri, söz konusu değişim olgusunun sadece bir tasarımı anlamına gelmekte, onların etkilerinin yoğun ve kapsamlı olmasına yol açan unsurlar açıklanamamaktadır (Laski, 1980; Akt: Say, 2011: 582). Bu nedenle liderlik olgusunun yapısını, özelliklerini, çevre koşulları ile bağlantısını açıklayan liderlik kuramlarının çözümlenmelerde göz önünde bulundurulması önem taşımaktadır (Say, 2011: 582).

İbn Haldun’a göre liderliğin oluşabilmesi için güçlü bir asabiyet gereklidir (Közleme, 2013, 242). Yani, herhangi bir liderliğin ortaya çıkması için bir grup hissi olmalıdır. Bir bireyin birkaç grup duygusu olabilir. Örneğin yakın aileye veya kabileye karşı duyulan bağlılık hissi gibi. Asabiyet, kabile toplumlarında daha belirgindir. İbn Haldun için asabiyet o kadar önemlidir ki, onsuz hiçbir gerçek liderliğin ve hiçbir otoritenin ortaya çıkamayacağını belirtir. Asabiyet aracılığıyla otorite kurulduğunda, liderlik meşru/pozisyon gücüne dönüşür ve asabiyetin rolü yavaş yavaş azalır. Ayrıca asabiyet sadece liderin ortaya çıkması ve gelişmesi için gerekli değildir, aynı zamanda liderin sürdürülebilirliği için de gereklidir. Belli bir toplum aşiret yapısından yerleşik bir yapıya geçerken, tipik olarak asabiyetin etkisi azalmaktadır. Bu bağlamda İbn Haldun, bir liderin gücünü grup duygusuna ve takipçilerin bağlılığına dayalı olmaktan daha çok resmi bir otoriteye dayandırmaktadır. İbn Haldun, dinin desteğiyle asabiyetin liderlik olgusunu geliştirmede baş faktör haline geldiğini belirtmektedir (Batur, 2021, 153, Hasanov, 2016, 1438; Sanay, 2007, 32). İbn Haldun asabiyetin liderlik için önemini şöyle açıklamaktadır:

“... liderlik yalnızca üstünlükle, üstünlük de yalnızca grup duygusuyla var olur. Bu nedenle, insanlar üzerindeki liderlik, zorunlu olarak, bir grup duygusundan türemelidir” (İbn Haldun, 1375; Akt: Ugan, 1989, C.I, 101).

İbn-i Haldun, Mukaddimedede liderin kişisel özelliklerine de vurgu yapmaktadır. Bu nitelikleri “mükemmel ayrıntılar” olarak isimlendirmiştir. Liderliğin ortaya çıkması için asabiyette ihtiyaç duyulurken, liderliği sürdürmek ve kurumsallaştırmak için “mükemmel ayrıntılara” ihtiyaç vardır. Bu nitelikler arasında cömertlik, hatayı affetme, sabır ve sebat, misafirlere karşı misafirperverlik, yoksulların bakımı gibi unsurlar sayılabilir. Bunun yanı sıra liderin tam tersi kişilik özelliklerine sahip olması durumunda, yönetilenlerin de liderin bu özelliklerinden olumsuz olarak etkilenebileceğini de vurgulamıştır (Sidani, 2008, 79). İbn Haldun’un çağlar öncesinde bu konu hakkındaki yaptığı yorum;

“İyi ve güzel bir hükümdarlık rıka (tatlı sert) ve yumuşak muameleye dayanır. Zira hükümdar sert bir şekilde ceza tatbik eden, halkın mahremiyetlerini araştıran, kusur ve kabahatlerini sayıp döken, kahir bir kişi olursa, korku ve



zillet bütün tebaayı (yönetilen) etkisine alacağından ona karşı çareyi yalana, dolana ve hileye sığınmakta ararlar, bu gibi şeyleri huy ve karakter haline getirirler. Bu suretle basiretleri ve ahlâkları bozulmuş olur” (İbn Haldun, 1375; Akt: Ugan, 1989, C.I, 418)

İbn Haldun, kendisinden önce İslam dünyasında konuya ışık tutan herhangi bir teori geliştirilememiş olmasına rağmen siyaset alanıyla ilgili bir kuram ortaya koymuştur. Gerçekten de düşünürün liderlik kuramıyla ilgili olarak ileri sürdüğü görüş ve değerlendirmelere bakılınca, konuyu oldukça geniş bir bakış açısı ile ve farklı boyutlarıyla incelenmiş olduğu görülmektedir (Bouthoul, 1983, 70; Özyer ve Kılıç, 2021, 44).

2. 2. İş Bölümü

İnsanın geçinebilmesi ve hayatta kalabilmesi toplumsal hayatla yani iş bölümü ile mümkündür. Kişi tek başına yetişemeyeceği ve üretmeyeceği şeylere iş bölümü sayesinde sahip olabilir. “İnsanın birleşmiş üretici faaliyeti” (Spengler, 1964, 282) veya “aynı toplumun fertleri veya zümreleri arasında çalışma şekillerinin dağılışı ve farklılaşması” (Ülken, 1969, 31) şeklinde tanımlanan iş bölümü ile aynı zamanda insanların ihtiyaçlarından fazlasının üretilmesini sağlanarak toplumsal fayda oluşturulur (Spengler, 1964, 283).

“...yüce Allah insanı, rızksız yaşamayı ve yaşamını sürdürebilmesi mümkün olmayacak bir surette yaratmış, ona verdiği fitrat ve kudret ile rızkını arayıp temin etmeyi kendisine öğretmiş. Ancak insanlardan bir kişinin kudretini buna yeterli kılmadığından her insan kendini savunmak için diğer insanların yardımına muhtaç olmuştur (İbn Haldun, 1375; Akt: Ugan, 1989, C. I, 61).

Bu ifadelerden de anlaşılacağı üzere İbn Haldun; insanın, ihtiyaçlarını karşılayabilmek ve varlığını sürdürebilmek için bir toplumun üyesi olması gerekliliğinden bahsetmektedir. Dolayısıyla İbn Haldun düşüncesinde insanın varlığı, toplumun varlığına bağlıdır (İlgaroğlu, 2019, 12). İbn Haldun’a göre, insan tek başına ne yaşaması için gerekli olan ihtiyaçları sağlayabilir ne de dışarıdan gelecek olan saldırılara karşı koyabilir. Bu iki önemli öge başkalarının gücüne, desteğine, yani iş birliğine ihtiyaç duyar. Yani iş birliğinden iş bölümü doğmaktadır (Spengler, 1964, 295; Özaydın, Arslan ve Bayer, 2021, 44-45).

İbn Haldun’a göre, toplumsal refahın asıl kaynağı iş bölümüdür. İnsanlar bir ekmeğin üretimini bile tek başına yapamazlar. Ancak iş bölümü sayesinde insanların ihtiyaçlarından fazlası üretilir. İş bölümü bu anlamda toplumun üzerine kurulduğu iktisadî yapıdır. İbn Haldun’a göre iş bölümü sayesinde sadece yiyecek içecek değil, aynı zamanda toplumun ihtiyacı olan tüm maddi nesnelere de üretilir (Sun, 2005, 23). İbn Haldun bu konuda şunları ifade etmektedir:

“..... ancak insanoğlunun gücü, ihtiyaç duyduğu (yiyecek) elde etmesi için yeterli değildir ve ona yaşaması gereken kadar yiyecek sağlamaz. Mutlak bir asgari yiyecek olduğunu varsaysak bile -yani bir gün yetecek yiyecek, (biraz) buğday, örneğin- bu miktar yiyecek ancak öğütme, yoğurma ve fırınlama gibi çok fazla hazırlıktan sonra elde edilebilir. Bu üç işlemin her biri, ancak demirci, marangoz ve çömlekçi gibi çeşitli zanaatların yardımıyla sağlanabilecek araç ve gereçler gerektirir. Bir insanın hazırlıksız tahıl yiyebileceğini varsayarsak,

tahlî elde etmek için daha da fazla sayıda işlem gerekli olacaktır: ekim, biçme ve onu başak kabuğundan ayırmak için harman. Bu işlemlerin her biri, az önce bahsedilenlerden çok sayıda alet ve çok daha fazla zanaat gerektirir. Bütün bunları veya (hatta) bir kısmını tek başına yapmak tek bir adamın gücünün ötesindedir. Bu nedenle, kendisi ve onlar için yiyecek elde etmek istiyorsa, hemcinsleri arasından birçok gücün birleşimi olmadan yapamaz. İşbirliği yoluyla, kendilerinden (sayılarından) birçok kez daha fazla sayıda kişinin ihtiyaçları karşılanabilir” (İbn Haldun, 1375; Akt: Ugan, 1989, C.1, 89) .

Yukarıda Mukaddimede yer alan görüşleri çerçevesinde İbn Haldun diğer bir önemli noktaya değinmekte ve insanların ihtiyaçları giderilirken iş bölümü kadar uzmanlaşmanın da önemine vurgu yapmaktadır. Bedevilikten (göçebelik) hadari (yerleşik) hayata geçilmesiyle birlikte ihtiyaçların çeşitleri artar ve üretim biçimleri değişir (Savaş, 1997: 135).

İbn Haldun, iş bölümünü statik bir olay olarak görmemiştir. Düşünre göre, iş bölümünü değişik üretim tarzlarının hâkim olduğu değişik toplum biçimlerindeki farklı üretim süreçleri içerisinde ayrı özellikler gösteren bir olay olarak görmek onu kavramak için yeterli değildir. İş bölümü sürekli bir gelişme ve değişimi izleyen bir faaliyetler bütünüdür ve sosyal hayatın maddi yönleriyle ilişkilidir. Hayat standartlarının yükselmesi, tüketimin nicelik ve özellikle sanayi üretimin yaygınlaşması ve çoğalması ile iş bölümünün gelişimi ile orantılıdır (Falay, 1978, 23; Çöpoğlu ve Kuran, 2019, 138).

2. 3. Motivasyon

Motivasyon, “bir veya birden fazla insanı belirli bir yöne (amaca) doğru, sürekli bir şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamı ve bireylerin uyarılma derecesiyle insan davranışlarının harekete geçirilme süreci” olarak ele alınmaktadır (Genç, 2007, 264; Koçel, 2007, 589; Redman, 2010, 196). Motivasyon süreci, bireyin tatmin etmeye çalıştığı bazı ihtiyaçların hissedilmesiyle ile başlamakta, birey ihtiyaçları doğrultusunda davranışa yönelmekte ve ihtiyacın karşılanmasıyla yaşanan rahatlık durumu, yeni bir ihtiyacın ortaya çıkmasına kadar sürmektedir (Gürüz ve Gürel, 2010). Bu sistem “ihtiyaç - dürtü - güdü - davranış” şeklinde formüle edilebilir (Yaparel, 1995, 200). Modern yönetim anlayışı doğrultusunda yöneticiler, çalışanların motive edilmesini sağlayan unsurları belirleyerek, bunların sağlanması ve sürdürülmesi amacıyla çeşitli kuramlar geliştirmiştir. Bu kuramlar içerisinde Murray’ın Öğrenilmiş Gereksinimler Kuramı (1938), Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı (1943), Herzberg’in Çift Faktör Kuramı (1965) bulunmaktadır. İbn Haldun’dan yüzyıllar sonra onun görüşleri bu kuramların öncülü olmuştur (Omonijo, 2020, 294).

İbn Haldun bireylerin ihtiyaçlarını “zarûrî”, “hâci” ve “kemâlî” olmak üzere üç grupta ele almıştır;

- Zaruri ihtiyaçlar: İnsanların hayatta kalmalarını sağlayacak yeme, içme, barınma gibi temel ihtiyaçlardır.
- Hâci ihtiyaçlar: Temel olmayan ancak temel ihtiyaçları karşılama arzusu ile ortaya çıkan kişinin rahatı ile ilgili ihtiyaçlardır.
- Kemali ihtiyaçlar: Geleceğe yönelik, estetik kaygılarla ortaya çıkan kaygılardır (Görgün, 1999: 547).



İbn Haldun'a göre insan ihtiyaçlarının sınıflandırılmasının nedeni, bir toplum iki kimlikten oluşur. Bunlar; Bedeviler ve Hadarilerdir. Bedevilik kavramını geçmişte göçebe olarak yaşayan Araplar bağlamında değil, küçük yerleşim bölgelerinde yaşayan fakir insanlar olarak ele almak gerekir. Bedeviler, oldukça sade yaşayan, doğanın sunduğu ile yetinerek herhangi bir üretim faaliyetinde katılmayan sadece tüketen insan gruplarıdır. Hadariler ise ağırlıklı olarak şehirlerde kabileler halinde yaşayan, üretim yapan insan gruplarıdır. İnsanı hadariliğe zorlayan sebep mülk ve servettir. Bedevîlerin, belirli bir zaman aralığından sonra biriktirdiği mülkü seyyar olarak taşıması mümkün olamayacağından bu durum onu hadariliğe doğru iter. Hadari hayat tarzı insanların yeni bazı düzenlemeler yapmasını gerekli kılar. Söz konusu düzenlemeler (toplum ve aile içinde iş bölümü, uzmanlaşma gibi) bir anlamda medenîleşme göstergeleridir (Özkılıç, 2007: 3-4).

İbn Haldun'a göre insan âciz, eksik, tamamlanamamış bir varlık olarak yaratılmıştır. Bu nedenle de giderilmesi gereken fizyolojik ve psiko-sosyal ihtiyaçları vardır. İnsan doğası gereği önce hayatta kalmasını sağlayacak temel ihtiyaçlarını giderir. Sonrasında konforlu veya lüks sayılabilecek ihtiyaçlarını giderme ihtiyacı hisseder. İnsanı bu davranışa iten, davranışların şiddet ve enerji düzeyini belirleyen, davranışlara belirli bir yön veren ve devamını sağlayan ise motivasyondur (İbn Haldun, 1375; Akt: Ugan, 1989, C.1, 189).

3. Sonuç ve Öneriler

İbn Haldun'un en ünlü eseri olan Mukaddime, devlet ve toplum ilişkisinin bugünkü kadar karmaşık olmadığı bir toplum üzerinden yapılan bu incelemelerden oluşmaktadır. Bu nedenle elde edilen çıkarımların tamamı günümüz açısından geçerli değerlerdir. Ancak Murray'ın Öğrenilmiş Gereksinimler Kuramı (1938), Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı (1943), Herzberg'in Çift Faktör Kuramı (1965) gibi birçok modern kuram ve düşüncenin İbn Haldun'un görüşlerine olan benzerliği dikkat çekicidir. Bu kuramların bir takım öncülleri İbn Haldun'un görüşlerinde bulunmaktadır. Tüm bunlar göz önüne alındığında İbn Haldun'un nasıl bir eser ortaya koyduğu açıkça görülmektedir.

“Mukaddime” sosyal, ekonomik, politik açıdan birçok teorik ve pratik bilgiyi barındıran günümüzden yaklaşık yedi yüzyıl önce yazılmış olan bir eserdir. Eserde bulunan görüşlerin izlerine günümüzde rastlamak mümkündür. Mukaddime'de doğrudan işletme yönetimi alanına yönelik ilke ve uygulamalar bulunmasa da var olan görüşlerden işletme yönetimi alanına uyarlanabilecek görüşler bulunmaktadır. Bu minvalde günümüz sosyal ve çalışma hayatı için gerekli olabilecek bazı konularda Batı dünyasının İbn Haldun'un görüşlerinden yararlandığı bilindiği halde bu konulara ilişkin Amerika ve Avrupa'nın bazı ilke ve uygulamalar ülkemiz için rehber yapılmaya çalışılmaktadır. Oysaki ülkemize yakın bir coğrafyada yaşamış ve yaklaşık 700 yıllık bir geçmişi olan İbn Haldun'un görüşlerinde bulunan birçok ilke ve uygulamanın günümüze uyarlanması yararlı olabilecektir. Bu bağlamda günümüz araştırmacıları tarafından İbn Haldun ve Mukaddime üzerine yapılacak daha derinlikli ve ayrıntılı çalışmalarla, modern yönetim hayatı için gerekli olabilecek düzenlemelere daha bütüncül bir çerçeveden bakabilecek ve eser hak ettiği ilgiyi görebilecektir.

Kaynakça

- Batur, B. (2021). İbn Haldun'un Asabiyeti: Bir Kavramın Sosyolojik İzdüşümleri, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (46): 152-161.
- Bouthoul, G. (1983). İbn Haldun: Felsefeti'1-ictima'iyye, (Çev: Adil Zuaytir). 2. Basım, Beyrut: Muessesetu'l Arabiyyeti'd-dirasati.
- Çöpoğlu ve Kuran (2019). İbn Haldun'da Çalışma Hayatına Yönelik Üç Temel Kavramın İncelenmesi: Çalışma, Emek Değer ve İş Bölümü, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (38): 131- 142
- Durak, N. Ve Tortuk, B.B. (2014). İbn Haldun'u Yeniden Okumak: Gelibolulu Mustafa Ali'nin Siyaset Felsefesi Bağlamında XVI. Yüzyıl Osmanlı Siyaset Felsefesi Paradigması, *Dört Öge Dergisi*, Yıl 3-Sayı 5, 128-148.
- Falay, N. (1978). İbn Haldun'un İktisadi Görüşleri. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları.
- Genç, Nurullah (2007), Yönetim ve Organizasyon Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar, 3. Basım. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Giddens, A. (1993). *New Rules of Sociological Method* (2nd ed.). Palo Alto, CA: Stanford University Press.
- Görgün, T. (1999). İbn Haldun-Görüşleri, Türkiye Diyanet Vakfı İslam Ansiklopedisi, İstanbul: TDV Yay. Cilt 19.
- Gürüz, D. ve Gürel, E. (2006). Yönetim ve Organizasyon, Ankara: Nobel Yayınları.
- Haldun, İ. (1375). Mukaddime (Çev. Zakir Kadiri Ugan), Ankara: MEB Yayınları.
- Hasanov, B. (2016). İbn Haldun'da Asabiyet Kavramı –Maurice Halbwachs'ın “Kolektif Hafıza” Kavramı ile Bir Karşılaştırma, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, (59): 1437-1446
- Herzberg, F. (1965). The New Industrial Psychology, *Industrial and Labour Relations Review*, (18): 364-376.
- Ilgaroğlu, M. C. (2019). İbn Haldun Düşüncesinde Sosyo-Ekonomik Değişme Ve Ahlak, *Al-Farabi International Journal on Social Sciences*, 3(1).
- Koçel, T. (2007). İşletme Yöneticiliği, 11. Basım. İstanbul: Beta Yayınları.
- Közleme, O. (2013). Liderlik Siyasal Otorite Tipleri ve Karizma, *Toplum Bilimleri Dergisi*, 7 (13):239-250.
- Laski, H. (1980). The American presidency: an interpretation. London: Transaction Books.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, (50): 370-396.
- Murray, H. A. (1938). Explorations in personality. New York: Oxford University Press
- Omonijo, D. O. (2020). Exploring the Concept of Social Change in the Thought of Ibn Khaldun, *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 9(5).
- Özaydın, A. Arslan, İ. ve Bayar, İ. (2021). İbn Haldun'un İktisadi Kalkınma Anlayışını İnşa Eden İktisadi Faktörler, *İlahiyat Akademi Dergisi*, (13): 31-56.



- Özkılıç, İ. (2007), İbn Haldun'da İktisadî Kalkınmanın Dinamikleri ve Girişimcilik, *Akademik Bakış*, (10), 1–14.
- Özyer, K. ve Kılıç, B. (2022). Modern İşletme Yönetiminin Kökenleri, Doğudan: İbn Haldun, *Yönetim ve Örgüt Tarihi Dergisi*, Cilt: 1 Sayı: 1, 39-53
- Redman, R.W. (2010). Motivation. (Ed: D. Huber) In *Leadership And Nursing Care Management*. (195-215). Missouri: Saunders Elsevier.
- Sakallı, N. (2001). Sosyal Etkiler, Ankara: İmge Kitabevi.
- Sanay, E. (2007), İbn Haldun ve Düşünceleri, Ankara: Gün Yayıncılık.
- Savaş, V.F. (1997). İktisadın Tarihi, İstanbul: Liberte Düşünce Topluluğu Yayınları.
- Say, S. (2011). İbn Haldun'un Düşünce Sistemi ve Uluslararası İlişkiler Kuramı. İstanbul: İlk Harf Yayınevi.
- Sidani, T. (2008). Ibn Khaldun of North Africa: An AD 1377 Theory Of Leadership, *Journal of Management History*, 14(1):73-86.
- Spengler, J. J. (1964). Economic Thought of Islam: Ibn Khaldun. *Comparative Studies in Society and History*, 6(3): 268-306.
- Sun, G.-Z. (2005). Readings in the Economics of the Division of Labor: The Classical Tradition. Singapur: World Scientific Publishing.
- Şahin, K. ve Yaylı, G. (2016). Türk İslam Tarihinde Yönetim Bilgeleri, (Ed: Murat Akçakaya), Ankara: Gazi Kitabevi.
- Taylan, N. (2006), Ana hatlarıyla İslâm Felsefesi, İstanbul: Ensar Neşriyat.Topçuoğlu, H. (1969). Hukuk Sosyolojisi (Konu, Problem ve Öncüller). İstanbul: Cezaevi Yayınları.
- Ugan, Z. K. (1989). Mukaddime Çeviri, Ankara: MEB Yayınları.
- Ülken, H. Z. (1969). Sosyoloji Sözlüğü. Ankara: Milli Eğitim Yayınları.
- Yaparel, R. (1995). Günümüz Psikolojisinde Gudu Kavramı ve Güdülenme Kuramları, *Dokuz Eylül Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*.9, 198-227.

Extended Summary

When we consider it in the context of his understanding of management, Ibn Khaldun's thoughts primarily focused on the "bedouin societies" (adopted the nomadic lifestyle) where the management mechanism first emerged. Ibn Khaldun first analyzed the emergence of government in Bedouin societies. He conceptualizes these analyzes with "asabiyyah" (the bond that binds society together) and analyzes management within the framework of the nature and transformation of asabiyya. The transformation of management also includes the transformation of social life style. In the transition from Bedouin societies to "hadari societies" (consumption-based society), asabiyyah and the management formed within this framework are the main factors and directly affect the structure of the society. In this context, "management" is an important phenomenon for increasing social welfare (Şahin and Yaylı, 2016, 235).

When the concepts and theories put forward by Ibn Khaldun are examined; The differences between nomadic life and urban life are clearly understood. According to Ibn Khaldun, lifestyle manifests itself not only in economic activities, but also in trends in human psychology. Hadari society, which is opposite the Bedouin society analyzed by Ibn Khaldun; It represents the modern society where urbanization and lifestyle are differentiated. In today's world, the acceleration of communication, the ease of access to information, the emergence of new forms of communication between organizations and people have encouraged competition. In the period when Ibn Khaldun lived, man could exist with his struggle in nature, but in the modern period he tries to exist in an environment of intense competition (Ilgaroğlu, 2019, 14).

In the light of the explanations above, the main purpose of the study is to examine the perspective of Ibn Khaldun, who is a versatile thinker who combined theory and practice, with three concepts (Leadership, Division of Labor and Motivation) in terms of his modern management approach. For this purpose, "Muqaddimah", the most known work of Ibn Khaldun, was analyzed.

Leadership: According to Ibn Khaldun, a strong asabiyya is necessary for leadership to occur (Közleme, 2013, 242). So, for any leadership to emerge, there must be a sense of group. An individual may have several group senses. For example, a sense of attachment to immediate family or tribe. Asabiyyah is more pronounced in tribal societies. For Ibn Khaldun, asabiyyah is so important that no real leadership and no authority can emerge without it. When authority is established through asabiyyah, leadership turns into legitimate/positional power and the role of asabiyya gradually diminishes. In addition, asabiyyah is not only necessary for the emergence and development of the leader, but also for the sustainability of the leader. As a particular society moves from a tribal structure to a settled one, the influence of asabiyya typically diminishes. In this context, Ibn Khaldun bases a leader's power on official authority rather than group feeling and followers' loyalty. Ibn Khaldun states that with the support of religion, asabiyyah has become the main factor in developing the leadership phenomenon.

Division of labor: Ibn Khaldun; He talks about the necessity of being a member of a society in order to meet his needs and survive. Therefore, in the thought of Ibn Khaldun, the existence of man depends on the existence of society (Ilgaroğlu, 2019, 12). According to Ibn Khaldun, a person can neither provide the necessities necessary for his life, nor resist attacks



from outside. These two important elements need the strength and support of others, that is, cooperation. Man cannot obtain even the minimum part of the food he needs to continue his life. Perhaps the division of labor, which maximizes output per worker, is the most important of all human cooperation. In other words, division of labor arises from cooperation (Spengler, 1964, 295).

Motivation: According to Ibn Khaldun, man was created as a helpless, incomplete, incomplete being. For this reason, they have some needs that need to be met (Ibn Haldun, 1375; cited in Ugan, 1989, C.1, 189). Ibn Khaldun dealt with these needs of individuals in three groups as "necessary", "haji" and "kemali". essential needs; They are basic needs such as food, drink and shelter that will enable people to survive. pilgrim needs; Needs related to the comfort of the person that are not basic but arise from the desire to meet the basic needs. Communal needs; They are concerns about the future that arise with aesthetic concerns (Görgün, 1999: 547). On the basis of Ibn Khaldun's making this classification, human nature first satisfies the basic needs that will enable him to survive. Afterwards, he feels the need to meet his needs, which can be considered comfortable or luxurious. Motivation is what pushes people to this behavior, determines the violence and energy level of the behaviors, gives a certain direction to the behaviors and ensures their continuation (Ibn Haldun, 1375; cited in: Ugan, 1989, C.1, 189).

Conclusion and Recommendations

The Muqaddimah, the most famous work of Ibn Khaldun, consists of these examinations made on a society where the relationship between state and society is not as complicated as it is today. For this reason, all of the inferences obtained are valid for today. However, it is striking that many modern theories and ideas such as Murray's Learned Needs Theory (1938), Maslow's Hierarchy of Needs Theory (1943), Herzberg's Two Factor Theory (1965) are similar to Ibn Khaldun's views. Some predecessors of these theories are in the views of Ibn Khaldun. Considering all these, it is clearly seen what kind of work Ibn Khaldun produced. "Muqaddimah" is a work written about seven centuries ago, which contains many theoretical and practical information in terms of social, economic and political aspects. It is possible to find traces of the views in the work today. Although there are no principles and practices directly related to the field of business management in the Muqaddimah, there are views that can be adapted to the field of business management from the existing views. In this manner; While researching the regulations that may be necessary for today's social and working life, it is known that today the Western World benefits from Ibn Khaldun's views on some professional and commercial issues. For our country, the organizational culture of the Western World is being tried to be a guide. However, it would be beneficial to adapt many principles and practices found in the views of Ibn Khaldun, who lived in a geography close to our country and has a history of about 700 years, to the present. In this context, with more in-depth and detailed studies on Ibn Khaldun and the Muqaddimah by today's researchers, the arrangements that may be necessary for modern administrative life will be able to be looked at from a more holistic framework and the work will receive the attention it deserves.

Ek bilgiler

Çıkar çatışması bilgisi: Sorumlu yazar, yazar ekibi adına çalışmada herhangi bir çıkar çatışması olmadığını kabul etmektedir.

Destek bilgisi: Çalışmada herhangi bir kuruluştan destek sağlanmamıştır.

Etik onay bilgisi: Çalışma, etik onay belgesi gerektirmemektedir.

Katkı oranı bilgisi: Birinci yazarın katkı oranı %50, ikinci yazarın katkı oranı %50 şeklindedir.

