

Received / Geliş Tarihi: 21.11.2024

Accepted / Kabul Tarihi: 02.12.2024

Published / Yayın Tarihi: 30.12.2024

[Research Article/ Araştırma Makalesi](#)

Doi: 10.5281/zenodo.14572009

GELENEKTEN GELECEĞE: MAVERDİ'NİN SİYASETNAME'SİNİN MODERN İŞLETME YÖNETİMİNE YANSIMALARI

TRADITION TO THE FUTURE: MAVERDİ'S POLITICAL TREATISE AND ITS INFLUENCE ON MODERN BUSINESS MANAGEMENT

Dr. Öğr. Üyesi İsmail Alici

Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi

ORCID iD: 0000-0003-4485-9012, e-Posta: ismail.alici.gop.edu.tr

ABSTRACT

Maverdi was an important thinker, politician, scholar and jurist in the Islamic world in the 11th century. He held bureaucratic positions and worked closely with administrators. One of his best-known works is the political treatise "Dureru's-Sülûk fî Siyâseti'l-Mülûk", in which he presented a perspective on the path that administrators should follow and the moral characteristics they should possess. Maverdi focused on the virtues that administrators should possess and the policies they should follow, and determined how an ideal administrator should be. When literature studies and modern business research are examined, it is seen that these ideas have parallels with today's management approaches. This study attempts to analyze Maverdi's management philosophy by associating it with the management principles of modern businesses. It has been observed that the management policies that Maverdi thought of are similar to today's organizational behavior and human resources management perspectives. In addition, it is understood that the moral characteristics that a manager should possess coincide with the skills and competencies expected from today's managers. This work of Maverdi is also important in terms of expressing the administrative characteristics along with the historical changes in the management approach. In the conclusion, it includes predictions and recommendations for future studies.

Keywords: Maverdi, political treatise, modern management, manager, advice.

ÖZ

Maverdi, 11. yüzyılda İslam dünyasında önemli bir düşünür, siyasetçi, alim ve hukukçudur. Hem bürokratik görevlerde bulunmuş hem de yöneticilerle yakın mesai içinde çalışmıştır. En çok bilinen eserlerinden biri "Dürerü's-Sülûk fî Siyâseti'l-Mülûk" adlı siyasetname olup, bu eserde yöneticiye dair izlemesi gereken yol ve taşıması gereken ahlaki özellikler açısından bir perspektif sunmuştur. Maverdi, yöneticilerin sahip olması gereken erdemler ve izlemesi gereken politikalar üzerinde durmuş, ideal bir yöneticinin nasıl olması gerektiğini belirlemiştir. Literatür çalışmaları ve modern işletme araştırmalarına bakıldığında bu fikirlerin, günümüzün yönetim anlayışlarıyla paralellikler taşıdığı görülmüştür. Bu çalışmada, Maverdi'nin yönetim felsefesi modern işletmelerin yönetim ilkeleriyle ilişkilendirilerek analiz edilmiştir. Maverdi'nin önerdiği yönetim politikalarının, günümüz örgütsel davranış ve insan kaynakları yönetimi bakış açılarıyla benzerlikler taşıdığı ortaya konulmuştur. Ayrıca, bir yöneticinin sahip olması gereken ahlaki özelliklerin, günümüz yöneticilerinden beklenen beceri ve yetkinliklerle örtüştüğü anlaşılmaktadır. Maverdi'nin bu eseri, yönetim anlayışının tarihsel değişimlerle beraber yönetsel özellikleri ifade etmesi açısından da önem arz etmektedir. Sonuç kısmı, gelecekte yapılacak çalışmalar için öngörüler ve tavsiyeler sunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Maverdi, siyasetname, modern yönetim, yönetici, örgüt.

1. Giriş

Modern dünyada insan topluluklarının yönetimi ve kontrolü, büyük bir önem arz etmektedir. Yönetim mekanizmaları, gerek işletmelerde gerekse toplumsal gruplar üzerinde kritik bir rol oynamaktadır. Bu bağlamda, gerçekleştirilen her faaliyetin, belirlenen hedefler doğrultusunda değerlendirilmesi, disiplinler arası bir yaklaşımın benimsenmesini zorunlu kılmaktadır. Geçmişte yöneticiler ve yönetim sistemleri üzerine yapılan çalışmalar, günümüz için değerli bir rehber niteliği taşımaktadır. Geçmişin bilgi birikimi ve deneyimlerinden yararlanarak, bugünün zorluklarını daha iyi anlayabilir ve geleceğe daha sağlam adımlarla ilerleyebiliriz. Geçmişte yürütülen fikirler ve yapılan çalışmalar günümüze uyarlama çabası, hem tarihin tekrarlanması hadisesinden yola çıkarak dersler çıkarmamızı sağlar hem de dünyada uygulanan yönetim süreçlerindeki yansımaları görülmüş olur. Yönetim ve yöneticilik faaliyetleri üzerine geçmişte yapılan çalışmalar insan doğası, güç kullanımı ve toplulukların yapıları ile ilişkili değerlendirilmiştir. Sürekli değişen teknolojiler, insani değerlerin değişimi ve pazar koşullarına göre farklılaşan günümüz işletmeleri yenilik düşüncesiyle hareket etmeyi beraberinde getirmiştir. Geçmişteki düşünürlerin ve araştırmacıların bilgi birikimi, modern sorunların çözümüne yönelik derin bir bakış açısı ve sağlam bir altyapı sunarak, günümüz problemlerin idrak edilmesine katkı sağlamaktadır. Bu katkı, günümüzün karmaşık meselelerine ışık tutmak ve etkili çözümler üretmek açısından önemli bir kaynak oluşturur.

İlk insandan bugüne geliştirilen her değer, hakikatin bir yansıması olarak kabul görülmektedir. Kökenimizde insan ve âlem tasavvurlarımıza yön veren zengin bir miras yatmaktadır. Bu sağlam temellerle geçmişin bilgeliğini geleceğin inşasıyla birleştirebiliriz. Gelecek nesillere karşı büyük sorumluluklarımızdan sadece bir tanesini oluşturmaktadır.

11. yüzyılda yaşamış olan İslam düşünürü ve filozofu Ebu'l-Hasan Ali bin Muhammed bin Habib el-Mâverî (el-Mâverî) tarafından kaleme alınan Dürerü's-Sülûk fî Siyaseti'l-Mülûk (Hükümdarların Siyâsetlerinde İzlemeleri Gereken Yola Dair İnci Misali Öğütler) adlı eser, Maverdi'nin yönetim sanatı, liderlik ve toplumsal düzen konusundaki görüşlerini yansıtmaktadır. Bu çalışmada Maverdi'nin fikirlerinin temel alınmasının nedeni, onun düşünce ve ilkelerinin yalnızca döneminin siyasi ve sosyal koşullarına değil, aynı zamanda günümüz yönetim uygulamalarına da ışık tutabilecek özellikleri taşıdığı düşünülmektedir. Farklı disiplin görüşlerinden faydalanılarak oluşturulan bakış açısı hem içinde bulunan toplumun hem de yönetici kademesinin davranışlarını yansıtmada önemli evrensel ilkeler (Yenisu vd., 2019:515-516) üzerinde durmaktadır. Bu çalışmayla Maverdi'nin mirasını modern yönetim düşüncesi ekseninde yeniden değerlendirerek bu zamansız öğretilerin günümüz işletmelerinde nasıl uygulanabileceğini ele almayı amaçlamaktadır.

Siyasetnâmelerin incelenmesi, geleceğe ışık tutma açısından büyük önem taşımaktadır. Geçmişte tartışılan meselelerin günümüzde nasıl ele alındığını anlamak, tarihsel ve güncel yönetim pratikleri arasındaki bağı ortaya koymak açısından değerlendirilebilir. İlk siyasetname yazarlarından biri olan Maverdi, bu alanda önemli bir yere sahiptir. Maverdi'nin siyasetnamesi, farklı araştırmacılar tarafından çeşitli bakış açılarıyla ele alınmış olsa da modern yönetim perspektifinden daha çok değerlendirmeyi hak etmektedir. Bu bağlamda, bu çalışmanın temel amaçlarından biri, bu eseri farklı bir perspektifle inceleyerek dikkatleri yeni bir bakış açısına çekmektir. Aynı zamanda, günümüz yönetim uygulamalarının geçmişte nasıl temellendiğine dair yorum yapma imkânı sunmaktadır.

2. Maverdi Hakkında Genel Bilgiler

Maverdi'nin yaşamı hakkında kaynaklarda ayrıntılı bilgilere rastlanmamaktadır. Ancak tarihi kayıtlara göre, gülsuyu imalatı veya satışıyla uğraşan bir Arap ailenin çocuğu olarak 364/974 yılında Basra'da doğduğu; eğitimini önce Basra'da, ardından Bağdat'ta tamamladığı anlaşılmaktadır (Güner, 2003:228; Birsin, 2018:47).

Maverdi'nin hilafetin merkezi olan Bağdat'ın sosyokültürel ve siyasi atmosferini, Büveyhîler yönetimini ve bu yönetimin hilafet üzerindeki vesayetini yakından gözlemleme fırsatına sahip olduğu söylenebilir (Güner, 2003:228).

Hasan (1991)'e göre, kâdî'l-kudât'ın kuruluşuyla beraber kadılar vekaleten görevleri yürütmüşlerdir. Abbasiler döneminde adalet teşkilatındaki kâdî'l-kudât ile günümüzün adalet bakanının bulunduğu konum benzerlik göstermektedir (Göl, 2018:15). Günümüzün adalet bakanı ve hakimleri görevlendiren kişi olarak ifade edilen bu makam, Abbasiler döneminde içinde 10. ve 11. Yüzyıl da yaşayan Mâverdî, İslâm tarihinde ilk defa olarak "akda'l-kudât" (kadılar kadısı) ünvanıyla ödüllendirilmiştir (Kallek, 2004:222).

Mâverdî yazdığı eserlerde devletin varlık amacını ve etkin yönetim kaidelerini ele alarak, toplum düzeninin sağlanmasında adaletin önemini vurgulamış; ayrıca yöneticide/liderde bulunması gereken temel nitelikleri tanımlamıştır. Yönetim alanında sunduğu bu perspektifler, kendisinden sonra gelen çalışmalara da rehber olmuştur (Menekşe, 2005:141).

Mâverdî, İslam siyaset düşüncesi tarihinde kendisinden önceki pratik deneyimlerden ve teorik bilgilerden yararlanarak geliştirdiği siyaset ve imamet/liderlik teorisinde önemli ilerlemeler kaydetmiştir (Ecit, 2013:326). Mâverdî, içinde yaşadığı toplumun temel sorunlarına yönelik düşüncelerini ve problemlerin çözüm önerilerini sunmuştur. Ona göre, toplu halde yaşayan insanlar bazı kurallara uymak zorundadır; ancak bu kuralların kim tarafından, hangi yetkilerle ve nasıl uygulanacağı, toplumun temel değerleri ve yönetim ilkeleri doğrultusunda belirlenmelidir. Muktedirlik ve iktidar gücünü halktan alan yöneticiler, bu desteği gördükleri sürece başarılı olabilirler; zira yönetimin meşruiyeti, yönetilen toplumdan aldığı desteğe dayanmaktadır (Göz, 2021:101-106).

27 Mayıs 1058 tarihinde Bağdat'ta vefat eden alim, kadı ve bürokrat olan Maverdi, cenazesi Bâbüharb semtindeki kabristana defnedildi (Kallek, 2004:222).

3. Siyasetnameler ve Dürerü's-Sülûk fî Siyaseti'l-Mülûk Kitabının Özellikleri

VIII. yüzyılın ortalarından itibaren İslam dünyasında yazılmaya başlanan siyasetnamelerin ilk kaynakları, önceki medeniyetlere ait eserler ve yönetim sanatı konusundaki birikimler olmuştur. Tarihçiler ve siyasetname yazarları, diğer medeniyetlerin siyaset, tarih, bilgelik ve ideal devlet anlayışlarından etkilenmişlerdir. Uğur'a (1987) göre, Hz. Peygamber'in vefatının hemen ardından başlayan bu tartışmalar, İslam toplumunun gelecekteki fikrî, idari, sosyal ve siyasi yapısını derinden etkilemiştir. İlk dönem İslam bilginleri, devlet yönetimiyle ilgili meseleleri, İslam kamu hukukuna dair yazdıkları teorik eserlerde ele almaya başlamışlardır. Daha sonraki süreçte Maverdi, Bağdadi, Gazzali, İbn Cema'a, İbn Teymiye ve İbn Haldun gibi önde gelen alimler bu alanda çeşitli önemli eserler kaleme almışlardır. Bunun yanı sıra, İslam siyaset düşüncesine dair yaklaşımlar, tarih, felsefe ve ahlak kitaplarında; hatta Kur'an ve Hadis şerhlerinde dahi yer bulmuştur. İslam



siyaset düşüncesindeki temel hedef ise ideal olan ile pratikte uygulanan politikalar arasında dengeli ve makul bir yol belirlemek olmuştur (Adalıoğlu, 2004:1-3).

Siyasetnameler, dönemin hükümdarlarının talebi üzerine yazılarak onlara sunulan (Yolcu ve Çelik, 2015:585), siyasete dair ehil kişilerin fikirlerini ve hükümdarlara yönelik öğütleri içeren, aynı zamanda dönemin atmosferini yansıtan önemli eserlerdir (Kavuncuoğlu, 2015:655).

Siyasetnameler, hem bir idealizasyon hem de bir realizasyon olarak değerlendirilebilir. Müellifler, eserlerini yalnızca kitaptan değil, hayatın içinden de beslenerek oluşturmuşlardır. Her dönemin, o an yaşanan gerçekliği kadar, geleceğe taşınacak bir yönü de vardır. Nasıl ki hayattan düşünceye yönelmek önemliyse, düşünceden hayata dönmek de aynı derecede değerli görülmektedir. Siyaset, teorik bilgi ile pratik deneyimi bir araya getirerek teori ve uygulama arasındaki ilişkiyi doğal bir uyum içinde şekillendiren bir alan olarak dikkat çeker. Düşünceleri eyleme dönüştürmenin en etkili aracı siyaset olduğuna göre, fikir ile eylem arasında bir mahiyet farklılığı yoktur. Bu durumun aksine, birbirlerini karşılıklı olarak yansıtan aynalar gibidirler (Şeker, 2015:29).

Türkiye Yazma Eseler Kurumu Başkanlığı bünyesinde derlenen "Dürrü's-Sülûk fî Siyaseti'l-Mülûk"^{1'2'3} isimli eser siyaset, devlet yönetimi, hükümdarların görevleri ve halkla ilişkiler gibi konularda tavsiyeler içermektedir.

İslâm ahlâk ve siyâset düşüncesi sahasının en önemli temsilcilerinden biri olan Ebü'l-Hasen el-Maverdi (ö. 450/1058)'nin yazdığı bu eser 989-1012 tarihleri arasında hüküm süren Büveyhî Hükümdarı Bahâüddeve ve Ziyâülmille Ebû Nasr Fîrûz Hârşâz b. Adudiddevle'ye (ö. 403/1012) ithafen yazılmıştır (Maverdi, 2019:13).

Mâverdî, eserine Allah'ın insanları çeşitli sınıflarda ve durumlarda yaratmasının hikmetine dikkat çekerek, bu çeşitliliğin insanların bir araya gelerek anlaşmalarını ve kaynaşmalarını sağlama amacını vurgulayarak başlamaktadır (Maverdi, 2019:24). Maverdi'nin 30'lu yaşlarında yazıldığı bu kitap (Maverdi, 2019:13), iki ana bölümden oluşmaktadır: İlk bölümde hükümdarın sahip olması gereken ahlaki nitelikler ele alınırken, ikinci bölümde hükümdarın uygulaması gereken siyaset ilkeleri incelenmektedir.

Bu eser, hükümdara atfedilen ve yöneticilerde bulunması gereken özelliklerin yanı sıra, toplumda düzenin sağlanması için uyulması gereken kural bütününden oluşmaktadır. Bu çalışma, hükümdarın bir yönetici olarak kabul edilmesi ve belirlenen kuralların örgütlerin veya organizasyonların iç işleyişine uyarlanabilmesi bağlamında inceleme konusu olarak ele alınmaktadır. Geçmişte önem verilen özelliklerin günümüz şartlarına doğrudan uygulanması zor olsa da, geçmişin fikirlerinden yararlanmak geleceğin inşasında yöneticilerin işlerini kolaylaştıracak bir yaklaşım olarak görülmektedir.

1 "Hükümdarların Siyasetlerinde İzlemeleri Gereken Yola Dair İnci Misali Öğütler" olarak çevrilmiştir.

2 Bu kitap siyasetname olarak adlandırılmaktadır. Siyasetname, devlet adamlarına yöneticilik sanatını öğreten eserlere verilen isimdir. Bu eserlerde, hükümdarların sahip olması gereken nitelikler ve ideal devlet yapısı anlatılır.

3 Hicri 392 yılında yazıldığı düşünülmektedir (Maverdi, 2019:13).

4. Yöntem

Araştırmacılar için başvurulabilecek önemli yöntemlerden biri doküman analizi yöntemidir. Bu yöntem, görüşme ve gözlem gibi veri toplama tekniklerinin dışında kalan, bilgiye dayalı belgelerin sistematik bir şekilde incelenmesini temel alır.

Doküman analizi, bilimsel araştırmalarda birincil veri kaynağı olarak farklı dokümanların toplanması ve incelenmesi sürecini kapsamaktadır. Bu süreçte dokümanlar titizlikle gözden geçirilir, sorgulanır ve derinlemesine analiz edilir (Sak vd., 2021: 228).

Bu çalışmada, nitel araştırma yöntemlerinden biri olan doküman analizi yöntemi tercih edilmiştir. Siyasetnamenin kim tarafından yazıldığı, hangi amaçlarla kaleme alındığı ve içerdiği fikirlerin günümüzdeki yansımalarının tarihsel bağlamda ele alınması, doküman analizi yönteminin objektif ve titiz bir araştırmada ne denli uygulanabilir ve önemli olduğunu ortaya koymaktadır.

5. Maverdi'nin Örgütlerin Sahip Olmasını Arzu Ettiği Nitelikler

Maverdi yazdığı eser ile daha etkin bir yönetim ve topluluk işleyişi dizayn etme gayretindedir. Bu düşüncelerini belirli başlıklar altında topladığı görülmüştür. Yöneticilerin insanlar üzerindeki hâkimiyetinde dengeli ve daha kapsamlı bir yaklaşımla odaklanılması taraftarıdır. Yöneticilerin süreçlerin işleyişinde izlenmesini istediği belirli düşünceler günümüz yönetim anlayışında belirli kavramlarla tasvir edilmektedir. Bu düşüncelerin gelişmesi ve günümüz dünyasına uyarlanması belirli özelliklere göre sınıflandırılmıştır. Bu sınıflama genel olarak yönetim ve strateji alanında olmuştur. Örgütsel davranış ve insan kaynakları yönetimi başlıkları altında toplanarak açıklanmaya çalışılmıştır.

5.1. Örgütsel Davranış Perspektifi

Örgütsel davranış biliminde, insanların bulundukları çalışma ortamını inceleyerek bireyin örgütte yaşadığı etkileşimin davranışları üzerindeki etkisi incelenmektedir. İnsan davranışlarını anlamak ve bu davranışların gelecekteki etkilerini öngörmek örgütsel davranışın öncelediği amaçlardandır. Bununla beraber örgütsel başarıyı artırmayı öngören önemli bir disiplin alanıdır (Kirel ve Ağlargo, 2013:ix). Maverdi'nin belirttiği bazı fikirler tüm örgüt yapısını etkileyecek ve öngörülerde bulacak şekilde değerlendirildiğinden, örgütsel davranış disiplini çerçevesinde değerlendirilmiştir. Bu fikirler ve günümüzde karşılık olarak kullanılan kavramlar belirli alt başlıklar altında toplanmıştır.

5.1.1. Örgütsel Adalet

Maverdi'ye göre yöneticilerin en önemli görevi, altında bulundukları bireylere adaletli bir yönetim sunmak ve onları korumaktır (Maverdi, 2019:14). Adil bir yönetim, yalnızca organizasyon içindeki huzuru ve verimliliği artırmakla kalmaz, aynı zamanda yöneticinin otoritesini ve güvenilirliğini de güçlendirir. Bu sebeple, adaletin tesis edildiği bir yönetim, başarılı bir yöneticiliğin en önemli unsurlarından biri olarak görülmektedir.

Yöneticilerin yanında bulunan insanların hakları ve kendi yükümlülükleri konusunda adaletli bir tutum sergilemesi gerekir. Bu bağlamda, yönetici ile çalışanlar arasında statü ya da güç farkı gözetmeden eşit bir yaklaşım benimsenmelidir. Saygın bireyleri diğerlerine, güçlüleri ise zayıflara tercih etmemelidir. Hükümdarın yargılamada adil olması, kararlarında eşitlik gözetmesi ve kendisini halktan biri gibi görmesi gerekmektedir. Bu tutum, yönetiminde güven ve bağlılık tesis edecektir. Örgüt içindeki yapılacak herhangi bir



değerlendirmede eşit ve adalet üzere olması bağlılıkları arttıracaktır. Ayrıca yöneticilerin kendilerini başkalarından farklı şekilde göstererek adaletsizliğe yol açmamalıdır (Maverdi, 2019:94).

Örgütün zararına olabilecek kötü davranışlarda bulunanlara karşı affetme ve cezalandırma seçeneklerinin olduğu insanlar tarafından bilinmelidir. Zira kötülük yapanlar, affedileceğini bilirlerse kötülük yapmaya cesaret bulurlar, cezalandıracağını bilirlerse ondan ümitlerini keserler. Bu ikisinden hiçbirini bilinmezse, affetmesini umar, cezalandırmasından da korkarlar. Bu durum kötülük yapanın terbiye ve ıslah edilmesinde daha etkilidir (Maverdi, 2019:100). Örgüt içinde yöneticilerin davranışları insanlara örnek olacak seviyede olmalıdır. Her davranışın bir yansımasının olacağı ve gelecekteki etkilerinin de gün geçtikçe artacağı unutulmamalıdır.

Adaletli bir yönetim için yöneticiler, görevlerine liyakat sahibi bireyleri getirmesi ve çalışanlara karşı olumlu davranışlarda bulunması önemlidir. Bu yaklaşım ile birlikte yöneticinin yönetimde geçirdiği zamanın çalışanlar tarafından takdir edilmesini sağlayacaktır. Yöneticiler, çalışanların dışa yansıyan davranışları ile yetinmeli, gizli düşünceler ya da niyetler üzerinden yargılama yapmamalıdır. İç dünyalarını soruşturarak çalışanların bu konularda tedirgin etmek, onların itaatini ve dürüstlüğü zedeleyecektir. Bunun yerine, ihsan yolunu tercih ederek çalışanların iç hâllerini düzeltmeye yönelmelidir. Adil bir yönetici, halkının amellerini kontrol eder; ancak gizli hâllerine müdahale etmez, çünkü bu tür müdahaleler itimat ve düzeni sarsar (Maverdi, 2019:102). İyi bir yönetici, adalet ile iktidarını sürdüren ve iyi yönetimi sayesinde çalışanlarını koruyan ve refahını artırandır (Maverdi, 2019:66).

Maverdi'ye göre adaletli yönetim, rağbet, rahbet ve insaf olmak üzere üç temel unsura dayanır. Rağbet, insanları iyiliğe ve güzelliğe teşvik etmeyi; rahbet ise fesatçı eylemleri engelleyerek düzeni sağlamayı ifade eder. Bu iki unsurun dengesi, adalet ve insafı ortaya çıkarır. İnsaf, adaletin uygulanmasında en önemli ilkedir. Adaletten sapıldığında, çalışanların itaati azalır; bu nedenle, yöneticilerin adaleti titizlikle gözetmesi, yönetimin istikrarı için olmazsa olmazdır (Maverdi, 2019:66-68).

Maverdi'nin adalet anlayışı, yönetimde düzenin sağlanması ve çalışanların huzur içinde çalışabilmesi için kritik bir unsur olarak değerlendirilmiştir. Bu adalet anlayışı, sadece geçmiş dönemlerde değil, günümüz organizasyonlarında da yönetim anlayışının temel yapı taşlarından biri olarak değerlendirilmektedir. Modern yönetim literatüründe örgütsel adalet kavramı altında incelenen bu ilkeler, çalışanların yönetime duyduğu güveni artırmak, bağlılıklarını güçlendirmek ve örgüt içindeki uyumu sağlamak adına büyük bir öneme sahiptir. Bu bağlamda, Maverdi'nin adalet anlayışı, günümüz yönetim teorilerinin temelini oluşturabilecek değerli bir perspektif sunmaktadır. Modern yönetimde vurgulanan örgütsel adalet, işletmelerin işleyişiyle yakından ilişkilidir.

Örgütsel adalet, yöneticilerin örgüt içindeki karar ve uygulamalarının çalışanlar tarafından olumlu algılanmasıdır. Başka bir deyişle, faaliyetlerin yürütülme biçimi, karar süreçleri ve bu kararların çalışanlara iletilme şeklinin çalışanlarda oluşturduğu algıdır (İçerli, 2010:69). İşletmelerin başarıyı sağlamasında en önemli kavramlardan biri olarak örgütsel adalet görülmektedir (Çankır ve Yener, 2017:27).

Yöneticiler adalet görevlerini günlük görevler listesine eklediklerinde, adalet kurallarına daha fazla bağlılık gösterdikleri görülmüştür. (Wiseman & Stillwell, 2022:1288). Bir olayın adil mi yoksa adaletsiz mi olduğuna karar verirken, bireyler bunun ahlaki olarak uygun olup olmadığını tespit ederler (Cropanzano & Molina, 2015:379). Adaletin işletmelerin asli amaçlarından olması gerektiği ve aynı zamanda insan gruplarının amaçlarına ulaşabilmelerinde süreklilik sağlanabilmesi adına örgütsel adalet önemli rol oynadığı görülmektedir. Yapılan farklı çalışmalar da bu görüşü desteklemektedir. Sheppard ve arkadaşları (1992) tarafından yapılan çalışmada çalışanlar için dürüst ve adil muamele çoğu çalışan için birincil bir sorun olarak görüldüğü belirtilmiştir. Çalışanların genellikle adalet ile ilgili konuları kendileri ve yöneticileri arasındaki çatışmanın kaynağı olarak belirlediği de ifade edilmektedir (Anderson ve Shienew, 2003:229).

Ayrıca bu konuda Beklenti Teorisinden de bahsetmek uygun olacaktır. Victor H. Vroom tarafından 1964 yılında yayınlanan *Work and Motivation* isimli eserinde motivasyonu, çalışanlar işle olan beklentileri üzerinden kurgulamıştır. İnsanlarda çalışmalarının ardından elde etmeyi bekledikleri sonucun adaletli bir şekilde tesis edilmesini beklediği belirtilmiştir (Aktan, 2003:173).

5.1.2. Grup Dinamikleri

Grup dinamiklerinin tesis edilmesinde öncelikle ahlaki açıdan örnek alınacak en üstün kişi olan Hz. Peygamber'dir. O'nun değerlerinden faydalanmak, yöneticilerin liderlik becerilerini güçlendirmeleri açısından önemli bir adım olacaktır (Maverdi, 2019:14).

Maverdi, etkili bir yönetim için yöneticilerin sahip olması gereken çeşitli nitelikleri ele almıştır. Bu niteliklerden biri, yöneticilerin bulundukları insanların refahını artırmak amacıyla grup dinamiklerine dikkat etmelerinin büyük önem taşıdığıdır. Bu durum, etkili bir liderlik için sosyal etkileşim ve toplumsal dengeyi sağlama gerekliliğini ortaya koyar.



Grup dinamiklerinin sağlıklı bir şekilde işlemesi için yöneticilerin dikkat etmesi gereken bazı önemli hususlar vardır. Yönetici, öfkesini kontrol altında tutmalı ve tedbiri çökerten bu duygudan uzak durmalıdır; çünkü öfke, kişinin sağlıklı kararlar almasını engelleyen en kötü huylardan biri olarak görülmektedir. Ayrıca, sabırla birlikte gelen en önemli özelliklerin başında sır saklamak ve ketum olmak gelmektedir. Bu özellikler, yöneticinin güvenilirliğini artırırken, ekibin bütünlüğüne katkı sağlayacaktır (Maverdi, 2019:36-42).

Grup dinamiklerini güçlendirmek ve etkili liderlik sergilemek adına, liderin çalışma arkadaşlarına karşı sabırlı bir tutum sergilemesi ve öfkesini adalet sınırları içinde yönetmesi kritik bir öneme sahiptir. Bu yaklaşım, hem liderin ekibi üzerindeki güvenilirliğini artırır hem de grup içerisindeki uyum ve iş birliğini destekler. Ayrıca, liderlerin hem bireylerin hem de örgütlerin sürekli bir değişim içinde olduğunu göz önünde bulundurarak hareket etmeleri gerekmektedir. Bu değişimlere uyum sağlama sürecinde, grup dinamiklerini temel bir kriter olarak dikkate almak, başarılı bir yönetim için vazgeçilmezdir.

Günümüzün rekabet koşulları ve hızlı çevresel değişimler, bireysel başarıdan çok grup başarısının ve insan kaynaklarının etkin yönetiminin önemini ortaya koymaktadır. Maddi sermayenin yanı sıra insan faktörü, örgütlerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ve sürdürülebilirlik için vazgeçilmez bir faktör olarak görülmektedir (Dereli ve Cengiz, 2011:35).

Örgüt içinde verimliliği artırmak adına yöneticilerin belirli liderlik özelliklerine sahip olmaları gereklidir. Öfke kontrolünü sağlayabilen yöneticiler, çalışanlarla iş birliği yaparak istişareye önem vermeli ve yetkin personelin işlerine daha güçlü bir bağlılık göstermesini teşvik etmek için yetkilendirme süreçlerini etkin bir şekilde yönetmelidir. Bu yaklaşımlar, grup dinamiklerini desteklemenin yanı sıra örgütsel uyum ve verimliliği artırmada kritik bir rol oynar.

5.1.3. Örgütsel Bağlılık

Maverdi'nin yönetim anlayışı, örgütsel bağlılık kavramıyla örtüşen pek çok önemli ilke sunmaktadır. Maverdi'ye (2019:24) göre, yöneticilerin temel sorumluluğu, yönetimleri altındaki bireyleri korumak, yönetilenlerin görevi ise yöneticilerine samimiyetle itaat etmektir. Bu ilişki, karşılıklı güven ve adalet zemininde şekillenmelidir. Yöneticilerin, adaletli bir yönetim sergileyerek ve astlarına örnek olarak bağlılık duygusunu güçlendirmesi kritik öneme sahiptir. Maverdi'nin "yöneticiler öncelikle kendilerinden başlamalıdır" ifadesi, liderlerin önce kendi davranışlarını düzenlemesi gerektiğini vurgulamaktadır. Bu yaklaşım, liderlerin öz denetim yoluyla daha etkili bir yönetim sergilemesini sağlamaktadır (Maverdi, 2019:28).

Mâverdi'nin bu görüşleri, modern örgütsel bağlılık literatürünün temel ilkeleriyle paralellik göstermektedir. Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütün amaç ve değerlerini benimsemesi ve bu değerlerle duygusal bir bağ kurması olarak tanımlanır (Boz, 2021:125). Bir liderin dürüstlük, çalışkanlık ve fedakârlık gibi özelliklerde örnek olması, çalışanların bu değerlere olan bağlılığını artırmaktadır (Paşaoğlu, 2013:8). Ayrıca, iletişim kanallarının açık tutulması ve çalışanların örgütün hedefleriyle uyumlu hareket etmesinin teşvik edilmesi, bağlılık duygusunu güçlendirirken örgütsel verimliliği de artırmaktadır. Bu bağlamda, Maverdi'nin vurguladığı koruma ve itaat ilişkisi, çalışanların örgüte olan bağlılığını sağlamada önemli bir dayanak noktası sunmaktadır.

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütte kalma isteği ve örgüt amaçlarına olan bağlılığı ile doğrudan ilişkilidir. Araştırmalar, bağlılığın işe geç gelme, devamsızlık ve işten ayrılma gibi olumsuz davranışları azalttığını, performans ve ürün kalitesini ise olumlu yönde etkilediğini göstermektedir (Doğan ve Kılıç, 2007:37-39). Bu çerçevede, Maverdi'nin adalet, öz denetim ve liderlik ilkeleri, modern yöneticilere rehberlik edebilecek sağlam bir yönetim anlayışı sunmaktadır. Bu ilkeler, hem çalışanların örgüte duyduğu güveni artırmakta hem de örgütsel başarıya katkı sağlamaktadır.

5.1.4. Örgütsel Destek

Küresel rekabetin hızla arttığı günümüz iş dünyasında, örgütlerin karşılaştıkları zorlukları aşabilmeleri için tüm kaynaklarını verimli ve etkili şekilde kullanmaları gerekmektedir. Bu bağlamda, insan kaynağı, örgütlerin hedeflerine ulaşmasında temel unsurlar arasında yer almaktadır (Özbezek ve Gültekin, 2023:45). Çalışanların iş yerinde geliştirdiği tutum ve davranışlar, örgütsel başarı açısından büyük önem taşımakta ve yönetim biliminin ayrı bir inceleme alanını oluşturmaktadır. Çalışanların etkinliğini ve verimliliğini artırarak performanslarını maksimum düzeye çıkarmak, örgütsel hedeflere ulaşmada stratejik bir gereklilik olarak öne çıkmaktadır (Genç, 2021:231).

İnsan, sosyal bir varlık olarak yaşamın farklı alanlarında olduğu gibi iş yaşamında da destek ihtiyacı duyar. İş dünyasında bu ihtiyaç, bireyin ait olduğu ve kendisine bir kimlik

kazandırdığı örgütten beklediği örgütsel destek kavramı ile karşılık bulur. Örgütsel destek, çalışanların iş yerinde geçirdiği zamanı daha anlamlı ve verimli hale getirmenin yanı sıra, motivasyonlarını artırarak iş performanslarını olumlu yönde etkiler (Akdeniz, 2021:323).

Maverdi, yaklaşık 11. yüzyılda bu anlayışa benzer bir şekilde, yöneticilerin halkın ihtiyaçlarını karşılamada onları bir aile bireyi gibi görmesi gerektiğini ifade etmiştir. Maverdi'ye göre, bir yönetici, halkını bir aile üyesi gibi gözetmeli ve onların gereksinimlerini bu anlayışla karşılamalıdır (Maverdi, 2019:92). Bu yaklaşım, modern iş dünyasında örgütsel destek kavramının tarihsel bir dayanağı olarak değerlendirilebilir. Maverdi'nin bu fikirleri, günümüzde örgütsel destek algısının temel ilkeleriyle paralellik göstermektedir.

Algılanan örgütsel destek, çalışanların örgüt tarafından değer verildiğini ve mutluluklarının önemsendiğini hissetmeleri olarak tanımlanır. Bu algı, hem çalışanlar hem de örgütler açısından kritik bir öneme sahiptir. Örgütsel destek algısı yüksek olan çalışanlar, örgüte daha fazla katkı sağlama eğilimi gösterir, kendilerini güvende hisseder ve motivasyonlarını artırarak daha etkili bir şekilde çalışırlar (Gültekin ve ark., 2023:3).

Bu bağlamda, Maverdi'nin liderlik anlayışı, günümüzde babacan liderlik olarak kavramsallaştırılan yaklaşımla da benzerlik göstermektedir. Hükümdarın halkını, yöneticinin ise çalışma arkadaşlarını bir aile bireyi gibi görmesi, babacan liderlik anlayışının temeli ile benzerlik olarak gösterilebilir.

Hatipoğlu ve arkadaşlarının (2019:280) çalışmasında babacan liderlik, güçlü bir disiplin, otorite ve yardımseverliğin birleştiği bir liderlik tarzı olarak tanımlanmıştır. Bu liderlik modeli, liderin çevresine otoriter bir yaklaşım sergilerken, aynı zamanda yardımseverlik ve ahlaki değerler çerçevesinde karşılıklı beklentilerin karşılanmasına yönelik bir yönetim anlayışını benimsemesini içerir. Bu bağlamda, Maverdi'nin görüşleri, modern liderlik modelleri ve örgütsel destek kavramıyla uyumlu bir zemin sunmaktadır.



5.2. İnsan Kaynakları Yönetimi Perspektifi

Psikolojik ve sosyolojik açıdan insan doğasını doğru bir şekilde anlayıp etkin bir biçimde yönetebilen liderlerin, insan kaynaklarını da başarılı bir şekilde yönetebileceği düşünülmektedir. Ayrıca, modern yönetim tekniklerine hakim olup sürekli değişimleri takip eden yöneticiler, ideal lider olarak kabul edilmektedir (Biber, 2019:196). Maverdi'nin eserinde sunduğu bazı düşünceler, günümüz işletmelerindeki insan kaynakları yönetiminde uygulanan fikirlerle doğrusallık göstermektedir. Bu bölümde, Maverdi'nin fikirlerinin, çağdaş insan kaynakları yönetimi pratiğindeki yansımalarına ve bu görüşlerin nasıl uygulamaya dönüştüğünü 4 başlık altında incelenecektir.

5.2.1. Performans Yönetimi

İş yaşamında bireylerin performansının değerlendirilmesi, yani fiziksel ve zihinsel emeğin ölçülmesi, her dönemde öncelikli bir konu olmuştur. Bu süreç, çalışan performansını iyileştirerek örgütsel başarıya katkı sağlamayı amaçlar (Uysal, 2015:32-33). Maverdi'nin eserinde yer alan çalışanların performansına ilişkin düşünceler, günümüzdeki performans yönetimi uygulamalarıyla benzerlik göstermektedir.

Hem çalışma hayatı hem de ahlaki açıdan, yöneticilerin uyması gereken temel kurallardan biri, kendilerinin örnek teşkil etmesidir. Maverdi, yöneticilerin, birlikte çalıştıkları insanlara

ancak kendi deneyim ve yaptıkları ile örnek olmaları gerektiğini vurgulamaktadır (Maverdi, 2019:58). Bu bağlamda, çalışanlar için belirlenen sınırlar, kurallar ve izlenmesi gereken yollar, öncelikle yöneticinin örneğiyle şekillenir. Yöneticiler, gösterecekleri emeğin karşılığında, çalışanlarla birlikte örgütsel hedeflere odaklanarak performansı yönetebilirler.

Maverdi'nin bahsettiği fikirlerin performanslarının yönetilmesi açısından değerlendirilmesi ödüllendirme ve ücretlendirme çerçevesinde incelenecektir.

5.2.1.1. Ödüllendirme.

Maverdi, eserinde performans yönetiminin ücretlendirme ile olan ilişkisini çeşitli açılardan ele almıştır. Özellikle, her çalışanın hak ettiği şekilde ödüllendirilmesi gerektiğini ve hak edilmediği takdirde herhangi bir ödül verilmemesi gerektiğini vurgulamıştır (Maverdi, 2019:52).

11.yüzyılda Maverdi'nin 'hak edilen dışında herhangi bir mal verilmemesi' düşüncesi, 1960'larda J. Stacy Adams tarafından geliştirilen Eşitlik Kuramı ile paralellik göstermektedir. Bu kuram, çalışanların iş ilişkilerinde eşit muamele görme beklentisini ve bunun motivasyon üzerindeki etkilerini ortaya koymaktadır. Çalışanlar, iş başarısı ve tatmini üzerinde çevrelerinde algıladıkları eşitlik ya da eşitsizlik düzeyine göre bir değerlendirme yaparlar. Çıktılar (ücret, terfi, statü vb.) ile girdiler (çaba, deneyim, eğitim vb.) arasındaki dengeyi değerlendirir ve bu oranı uygun gördükleri diğer kişilerle karşılaştırırlar. Denge bozulduğunda, eşitsizlik duygusu ortaya çıkar ve bu durum çalışanların öfke veya suçluluk gibi duygular yaşamasına neden olabilir (Besler, 2012:182; Ulukan, 2016:165).

Örgütlerin ödüllendirme politikalarının etkin bir şekilde işleyebilmesi için aşağıdaki hususlara dikkat edilmesi gerektiği ifade edilmiştir (Armstrong, 2006:152):

- Adil bir ödül sisteminin sağlanması,
- Eşit işe eşit ücret ödenmesi,
- Performans, beceri, yeterlilik veya katkı için ödeme yapılması,
- Örgütün başarı kazançlarının paylaşılması (kar ve kazanç paylaşımı),
- Örgütteki ücret düzeyleri ile piyasa oranları arasında ilişkinin kurulması,
- Çalışanlara fayda sağlayacak ücretli hakların sağlanması,
- Finansal olmayan ödüllerin de önemsenmesi.

Yukarda belirtilen hususların benzerleri daha önceden Maverdi tarafından belirtilen ilkelerle uyushmaktadır. Hak edilenin karşılığı verilmesi, liyakat esaslı seçimler ve çalışanlara verilen ücret gibi hakların değer kaybetmeden ulaştırılması da belirtilen ilkelerden bazılarını oluşturmaktadır.

5.2.1.2. Ücretlendirme.

İnsan kaynakları yönetiminin önemli faaliyet alanlarından biri, her zaman ücret yönetimi olmuştur. Ücret yönetimi, örgütün hedeflerini ve faaliyetlerini gerçekleştirebilmek için gerekli insan kaynağını amaca uygun şekilde çekmek, elde tutmak, çalışanların memnuniyetini sağlamak, motivasyonlarını artırmak ve verimliliği yükseltmek gibi amaçlarla geliştirilmiş politika, yapı, sistem ve uygulamaları kapsamaktadır (Kaya, 2017:1349).

Maverdi eserinde piyasadaki paranın değerinin korunmasının önemine dikkat çekmiştir. İktidarın otoritesinin zayıflamaması ve düzenin sağlanabilmesi için bu konuya özen

gösterilmesi gerektiğini belirtmiştir (Maverdi, 2019:90). Bu perspektif, çalışanların ücretlendirilmesinde de önemli bir yer tutar. Özellikle ekonomik değişiklikler, enflasyon gibi olgular ve çalışma koşullarındaki dalgalanmalar göz önünde bulundurularak, çalışanların refah seviyesinin artırılması gerektiği vurgulanmalıdır.

Ayrıca, çalışanların durumunu dikkatle izleyen yöneticilerin, dürüst ve güvenilir kişilerle çalışması gerektiği de Maverdi'nin dikkat çektiği önemli bir konudur (Maverdi, 2019:72-76).

Maverdi'nin düşünceleriyle uyumlu olarak, adil bir ücretlendirme sistemi, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını güçlendirirken, eşitlik ve hakkaniyet ilkelerine dayalı bir ödüllendirme süreci, performanslarını olumlu yönde etkiler. Ayrıca, ödüllendirme sisteminin tarafsız bir şekilde işlemesi, çalışanların adalet duygusunu pekiştirir ve örgüt içindeki güveni artırır. Örgütler, yalnızca parasal ödüllerle değil, parasal olmayan ödüllerle de çalışanlarını takdir etmeli ve bu sayede çalışanların motivasyonunu yükselterek örgütsel amaçlara katkı sağlamaları artırılmalıdır.

5.2.2. İş gören seçimi

Maverdi'nin yönetim hakkındaki görüşleri, günümüz işletmelerinde hala geçerliliğini koruyan ve dikkate alınan unsurlarla benzerlik göstermektedir. Yönetim faaliyetlerinin çeşitliliği ve yoğunluğu göz önüne alındığında, yöneticilerin her alanda tek başına yeterli olamayacağı kabul edilmektedir. Bu nedenle, yöneticilerin destek alacağı yardımcılarla çalışmaları gerektiği vurgulanmaktadır. Yardımcılar, yöneticinin vücudundaki organlar gibi işlevsel bir rol üstlenir (Maverdi, 2019:68). Dolayısıyla, yönetimin yalnızca bir kişiden değil, bir grup insan tarafından yürütülmesi gerektiği savunulmaktadır. Tek başına tüm işlerin üstesinden gelmeye çalışmak, mevcut işleri daha da karmaşıklştırabilir.



Alpugan ve arkadaşlarının (1987) çalışmalarında, günümüz işletmelerinin artan rekabet ortamında ayakta kalabilmek için verimliliklerini en üst düzeye çıkarmaya yönelik çaba gösterdikleri belirtilmektedir. Rekabetin yoğun olduğu bu bağlamda, her pozisyon için gerekli olan farklı yetenekler, nitelikler ve kişilik özelliklerine sahip bireylerin işe alınması büyük önem taşır. Bu sebeple, işletmelerin yetkin bireyleri bünyelerine katmaları, hem yönetim etkinliğini hem de genel verimliliği artıran kritik bir unsur olarak öne çıkmaktadır (Çavdar ve Çavdar, 2010:80).

İşgören seçiminde temel kriter, ehliyettir (Maverdi, 2019:68). İşini iyi yapan bireylerin mevki ve makam sahibi olmaları, yönetimin etkinliği için zorunlu kabul edilir. Modern işletmelerin temel hedeflerinden biri sürdürülebilirliktir. Bu hedef doğrultusunda, işletmelerin ehliyetli bireylerle çalışması, amaçlarına ulaşmalarını kolaylaştıracak ve sürdürülebilirliklerini pekiştirecektir.

Maverdi, liyakat konusunda gösterdiği hassasiyetin yanı sıra, liyakatsiz kişilere nasıl davranılması gerektiği konusunda da görüş bildirmiştir. Örneğin, yöneticilerin eş, dost ve akraba ilişkilerinden gelen liyakatsiz kişilere mevki ve makam vermek yerine, akrabalık sorumluluklarının farklı bir şekilde yerine getirilmesi gerektiğini önermektedir (Maverdi, 2019:72).

İşletmelerin hedeflerine ulaşabilmesi için, işgören seçimlerinden önce iş gereklilikleri ve iş tanımları net bir şekilde belirlenmelidir. İş tanımlarına dayalı olarak liyakat sahibi kişiler atanmalı ve güçlendirilmiş personel, kararlar alarak faaliyetlerin etkin bir şekilde

yürütülmesini sağlamalıdır. Liyakatsiz insanlarla çalışma düzeninin bozulacağı ve işyerindeki nizamaya zarar verileceği göz ardı edilmemelidir.

Potansiyel problemler karşısında hızlı çözümler üretebilmek için, çalışanlara daha fazla sorumluluk, yetki ve bilgi paylaşımı imkânı tanınarak personel güçlendirilmiş olur (Ulufer Kansoy, 2021:1842). Personel güçlendirme süreci, iş bölümü ve yetki devri ile desteklenmelidir.

Yetki devri, astların hem verimliliklerini hem de yetki alanlarını artırırken, yöneticilerin daha stratejik işlere odaklanmalarını sağlar (Aytürk, 2000:81). Bu yaklaşım, göreve atanan kişilerin haklarının korunmasına (Maverdi, 2019:82) ve terfiyi hak eden çalışanların takdir edilmesine de olanak tanır.

5.2.3. *Motivasyon*

Yönetim, farklı beklenti, tutku, hedef ve ihtiyaçlara sahip bireyleri bir araya getirerek ortak hedeflere ulaşma süreci olarak tanımlanabilir (Şahin, 2004:524). Her örgüt ve birey, kendine özgü amaçlar ve hedeflere sahiptir; bu amaçların eşgüdümlemesi, yönetimin temel işlevlerinden biridir. Bu bağlamda, çalışanların etkin bir şekilde kontrol edilmesi ve yönetilmesi, örgütsel başarıya katkı sağlayan kritik bir unsurdur.

Maverdi, tüm çalışanların aynı seviyede olamayacağını vurgulayarak, iyi ile kötü arasındaki ayrımı yapmanın, başarılı bireylerin daha verimli ve etkili bir şekilde faaliyet göstermesini sağladığını ifade etmektedir (Maverdi, 2019:100). Bu düşünce, 10. yüzyılda ortaya çıkmış olsa da, 20. yüzyılın ikinci yarısında insan ve davranış odaklı Neo-Klasik Yaklaşım da benzer bir yaklaşım benimsenmiştir. Neo-Klasik Yaklaşım, bireylerin maddi ihtiyaçlarının ötesine geçilerek, iş tatmini, memnuniyet ve motivasyon gibi maddi olmayan faktörler daha fazla önemsenmeye başlanmıştır (Kayra, 2023:2151-2152).

Modern işletmelerde, özellikle motivasyon önemli bir odak noktasıdır. Motivasyon, bir veya birden fazla bireyi belirli bir amaca doğru sürekli olarak harekete geçiren çabaların toplamı olarak tanımlanabilir (Ergül, 2005:68). İhtiyaçlar ortaya çıktıkça motivasyon süreci devreye girer ve birey, bu ihtiyaçları karşılamak için çeşitli davranışlar sergiler. İhtiyaçları tatmin edilen bireyler, huzurlu ve mutlu olurlar (Şahin, 2004:525). Motivasyonun amacı doğrultusunda bireylerde iyilik duygusunun yayılması, çalışanların motivasyonunu artırarak örgütsel bağlılıklarını güçlendirir ve bu süreçte ihtiyaçların karşılanması önemli bir rol oynar (Maverdi, 2019:100). Bu bağlamda, çalışanların desteklenmesi, hem bireysel hem de örgütsel başarıyı artıran önemli bir faktör olarak öne çıkmaktadır.

5.2.4. *Eğitim ve Geliştirme*

Maverdi, kötü huylara sahip bireylerin bu özelliklerinin kendi kendine düzelmesinin beklenemeyeceğini vurgulamaktadır. Zira bu huylardan bazıları doğuştan gelirken, bazıları da sonradan edinilmektedir. Bu tür olumsuz özelliklerin düzelmesi, yalnızca sistematik ve disiplinli bir eğitim süreci ile mümkün olabilir (Maverdi, 2019:28). Ayrıca, ilim sahiplerine gereken kıymetin verilmesi gerektiğini belirten Maverdi, eğitimin yöneticiler için ne denli önemli olduğunu da vurgulamıştır.

Maverdi'nin, yüzyıllar önce dile getirdiği bu sistematik ve disiplinli eğitim anlayışı, günümüz modern işletmelerinde de benzer şekilde eğitime verilen önemin altını çizmektedir. Bu bağlamda, insan kaynağının istenilen düzeyde gelişmesi, çağın gereklerine uyum

sağlaması ve niteliğinin artırılması büyük ölçüde eğitimle sağlanmaktadır. Eğitim ve geliştirme faaliyetleri, örgütlerin rekabet edebilirlik, kalite, üretkenlik, karlılık, çalışan bağlılığı ve motivasyonu gibi kritik alanlarda olumlu katkılar sunarken, bireysel performansı da artırmaktadır (Subaşı & Erdoğan, 2023:3-14). Eğitim ve geliştirme programları, işletme ve birey arasındaki beklentileri uyumlu hale getirerek her iki tarafın koşullarını iyileştiren önemli bir araçtır (Man et al., 2023:17).

Sonuç olarak, Maverdi'nin çağlar öncesinde önerdiği eğitim yaklaşımı, bireylerin gelişiminde etkin bir rol oynamaktadır. Bu anlayış, günümüz iş dünyasında insan kaynağını etkin şekilde yönetmek için kritik bir öneme sahiptir. Eğitim, değişen ve gelişen ihtiyaçlara göre çalışanları yönlendirmek için temel bir araç olarak, bireylerin potansiyelini en üst düzeye çıkarırken, organizasyonların sürdürülebilir başarısını sağlamak adına da gereklidir.

6. Maverdi'ye Göre Yöneticilerde Beklenen Ahlaki Özellikler

Maverdi, Dürerü's-Sülûk fî Siyaseti'l-Mülûk adlı eserinde, bir hükümdarın taşıması gereken ahlaki nitelikleri, bireysel erdemlerin ötesinde, toplumsal düzenin korunmasına yönelik bir yönetim ilkesi olarak ele almıştır. Adaletin merkezde yer aldığı bu nitelikler, yöneticinin hem toplumun güvenini kazanmasını hem de uzun vadeli istikrarı sağlamak adına etkili bir yönetim sergilemesini mümkün kılmaktadır.

Maverdi'nin çizdiği yönetici/lider profili, yalnızca geçmişteki yönetim anlayışını yansıtmakla kalmaz, aynı zamanda günümüz organizasyonları için de geçerliliğini koruyan evrensel ilkelere işaret etmektedir. Bu ahlaki özellikler, modern işletmelerde yetki devri, iş süreçlerinin organizasyonu ve denetlenmesi gibi temel yönetim konularına ışık tutmaktadır. Maverdi'nin fikirleri, yönetim anlayışının değişen koşullara rağmen sürdürülebilir bir çerçeve sunarak, geçmişten bugüne yönetim sürecinin sürekliliği ile yenilik arasında bir denge kurulmasına katkı sağlamaktadır. Maverdi'nin yöneticilerde beklediği özellikleri, çeşitli başlıklar altında ifade edilmeden önce, Şekil 1'de bir arada sunulmaktadır.



Şekil 1. Yöneticide Beklenen Ahlaki Özellikler



Kaynak: Yazar tarafından derlenmiştir.

6.1.Alçak Gönüllü Olmak

Kibir ve kendini beğenmişlik, herkes için olumsuz bir özellik olmakla birlikte, yöneticilerde çok daha yıkıcı sonuçlar doğurur. Bu tutumlar, genellikle kişinin makamına gereğinden fazla değer atfetmesinden ve çevresindeki yağcılarının abartılı övgülerinden beslenir. Yönetici, bu tür bir tavırla hem itibarını zedeler hem de etrafındaki kişileri doğru yönlendirme yetisini kaybeder (Maverdi, 2019:30).

6.2.Vakarlı Olmak

Vakarlılık, yöneticilerin konuşmalarını dikkatli seçmesi gerektiğini vurgular. Gereksiz konuşmalardan kaçınmak, hem güven oluşturur hem de kişiyi özür dileme zorunluluğundan kurtarır. Özellikle yöneticiler için her sözlerinin geniş yankı uyandıracak unutulmamalıdır. Akıllı bir yönetici, her durumda konuşmaktan çok susmanın değerini bilir ve bu şekilde hem kendi davranışlarını kontrol eder hem de çevresine örnek olur. Dil, insanın ölçüsüdür ve çok konuşan kişi, daha fazla hata yapmaya meyillidir. Ayrıca, öfke kontrol altına alınmadığında, işlerin aksamasına ve yanlışlarda ısrar etmeye yol açar. Bu nedenle, hem sözlerde hem de davranışlarda ölçülü ve merhametli olmak, bir yöneticinin saygınlığını artırır ve onun daha dengeli bir lider olmasına katkı sağlar (Maverdi, 2019:34-36).

6.3.Kontrol Mekanizması Olmalı

Bir yönetici, çevresindekilerin her zaman doğruyu söyleyip söylemediğini tam olarak bilemeyebilir. Bu nedenle, vefalı dostların ve samimi öğütlerin değerini bilmek, yönetici için büyük bir yarar sağlar. Huzurlu bir yönetici, çevresindekilerin onu memnun edecek şekilde davranmalarını sağlarken, asıl sorumluluğu doğru fikirlerin açıkça ifade edilmesini teşvik etmek olmalıdır. Bu noktada, adalet temelli kontrol mekanizmaları kurmak, işleyişin aksamaması ve hakkaniyetin korunması açısından kritik bir öneme sahiptir (Maverdi, 2019:34).

6.4.Örnek Olmalı

Yöneticiler, iyiliği sadece emretmekle kalmamalı, aynı zamanda bizzat hayata geçirmelidir. Topluma liderlik eden bir kişi, sözlerinin yanı sıra davranışlarıyla da örnek olmalıdır. Yöneticinin, hem kendi davranışlarını düzeltmesi hem de çevresindekileri doğru davranışlara yönlendirmesi gerekmektedir. İyilikte öncülük eden bir yönetici, örgüt içinde olumsuz davranışların önüne geçer ve olumlu bir kültür oluşturarak bağlılığı artırır (Maverdi, 2019:58).

6.5.Hükümdar Yanlışta Israrçı Olmamalı

Bir yönetici, yanlışta ısrar etmekten kaçınmalıdır; zira bu tutum, hem liderin itibarını zedeler hem de yönetim üzerinde olumsuz etkiler doğurur. Aynı şekilde, haset duygusu da lider için büyük bir tehlike oluşturur; çevresindekilerde yıkıcı ve derin izler bırakabilir. Haset, sadece dışarıdan çirkin görünmekle kalmaz, aynı zamanda kişiyi içten içe tüketen, fayda sağlamayan ve yalnızca zarar getiren bir durumdur (Maverdi, 2019:40-58).

6.6.Zorluklara Sabır Göstermek

Yönetici, insanlara karşı üstünlük gösterme ve olaylardan çabuk etkilenmeme adına sabırlı olmalıdır. Yöneticiye yakışan üç tür sabır vardır: kaybedilen vakitlere karşı sabır, hoş gitmeyen durumlara karşı sabır ve iyi bir durumu beklerken gösterilen sabır. Bu sabır

türleri, yöneticinin liderlik vasfını pekiştirir ve örgütü daha sağlıklı bir şekilde yönlendirmesine yardımcı olur (Maverdi, 2019:40-42).

6.7.Sır Saklamak

Başa gelen bir duruma karşı aceleci davranmamak ve sabırlı olmak, ancak bu esnada ketum kalmak anlam taşır. Sır saklamak, hem amaca ulaşmak için güçlü bir araçtır hem de düşmanın hilesine karşı alınabilecek en etkili tedbirdir (Maverdi, 2019:42).

6.8.İstişare Etmek

Yöneticiler, başkalarının görüşlerinden faydalanmayı ihmal etmemelidir. Akıllı ve güvenilir kişilerin tecrübelerinden yararlanmak, sağlıklı kararlar almanın temelini oluşturur. Başına buyruk hareket eden bir yönetici, sırlarını ifşa etmekten daha büyük hatalara düşebilir. İstişarelerin amacı, övünme değil, gerçek anlamda fayda sağlamaktır. Çoğunluğun ortak görüşü, daha az hata yapma ve doğruyu nadiren ıskalama ihtimali taşır. Bu nedenle, samimi ve özenle seçilen kişilerle yapılan istişareler, yöneticinin en büyük yardımcısı olacaktır (Maverdi, 2019:46).

6.9.Tedbiri Elden Bırakmamak

Bir yönetici, uyanıklığı ve tedbiri elden bırakmamalı, ancak tedbirde aşırılıktan da kaçınmalıdır. Elinden geleni yaptıktan sonra tevekkül etmeyi bilmek ve kuruntulara kapılmadan sağlıklı kararlar almak gereklidir. Olası riskleri tamamen ortadan kaldırmak mümkün olmasa da, öngörülebilir durumlar için ölçülü tedbirler almak en akılcı yaklaşımdır. Ayrıca, başkalarının deneyimlerinden ders çıkararak daha iyisini yapmak, yöneticinin kararlarını derinlemesine değerlendirmesi için gereklidir (Maverdi, 2019:56).

6.10. Geçici Makamlar

Yöneticiler, makamların ve mevkilerin geçici olduğunu unutmamalıdır. Yetkilerinin sınırlı bir süre için verildiği bilinciyle hareket etmeli ve görevlerini bu anlayışla yerine getirmelidir. Bu yaklaşım, yalnızca kişisel değil, örgütsel açıdan da olumlu bir miras bırakmaya yardımcı olur. Ayrıca, bu tutum, örgütsel kuralların daha adil ve ölçülü bir şekilde uygulanmasını teşvik eder (Maverdi, 2019:104).

Yukarıda bahsedilen özellikler, Mâverdî tarafından yöneticilerde bulunması gereken nitelikler olarak tanımlanmıştır. Bu tasvirler ve sınıflandırmalar, deneyimler ve gözlemler doğrultusunda şekillenmiştir.

7. Sonuç ve Öneriler

Medeniyetlerin ilerlemesi, etki alanlarının genişliğiyle doğru orantılıdır. İnsanın ilim, sanat, kültür ve bilimle olan ilişkisi, tarihsel olarak yaşamını şekillendirmektedir. Ancak medeniyetlerin etki alanlarını yalnızca coğrafi sınırlarla ölçmek doğru olmaz. Medeniyetin inşasında kültürel yapı, sınırları aşarak başka topraklarda da filizlenebilir.

Büyük bir medeniyetin mensubu ve mirasçısı olarak, geçmişteki insanların ve dönemin olaylarının hayatımıza etkilerini anlamak, bu mirasa sahip çıkmak adına önemli bir adımdır. Bugün insanlığın miras olarak gördüğü değerlerin göz önüne alınması ve geleceğe aktarılması, kıymetli ve sorumluluk gerektiren bir görevdir. Yeniden bir medeniyet tasavvuru yapmak, geçmişin ışığından faydalanmayı gerektirir.



Geçmişte yazılmış eserlerin, üretilen fikirlerin ve düşüncelerin günümüzde nasıl şekillendiği ya da nelere ilham kaynağı olduğu, yapılan araştırmalar sonucunda elde edilebilir. Günümüzün modern fikirlerinin geçmişte var olup olmadığı, varsa nasıl ve hangi şekilde ifade edildiği, bizim için önemli bir sorudur.

Bu çalışma, Türkiye Yazma Eseler Kurumu Başkanlığı bünyesinde 2019 yılında Abdüsselam Arı tarafından yayına hazırlanan nüshadan faydalanılarak yapılmıştır. Çalışmanın amacı, Maverdi'nin kaleme aldığı siyasetnamenin günümüz işletme yönetimi perspektifinden incelenmesidir. Çalışma, söz konusu eserin günümüz işletme faaliyetleri üzerindeki etkisini ve mevcut işletme uygulamalarının geçmişteki yönetim anlayışlarıyla olan benzerliklerini analiz etmeyi amaçlamaktadır. Bu çalışma, yukarıda belirtilen düşüncelerin filizlenmesiyle ortaya çıkmıştır. Geçmişimizde yaşamış önemli fikir insanlarının düşüncelerinin hala bizim için değerli olduğu vurgulanmalıdır. Bu isimlerden biri olan Maverdi, önemli bir yere sahiptir. Bürokrat, siyasetçi, alim ve hukukçu olarak Maverdi, yaşamı boyunca önemli görevlerde bulunmuş ve hükümdarlarla yakın çalışmış bir şahsiyettir. Taşındığı unvanlar ve düşüncelerini rahatça ifade etmesi nedeniyle, bir yönetici olarak hükümdara çeşitli tavsiyeler ve öğütlerde bulunmuştur. Bunları Dürerü's-Sülûk fi Siyâseti'l-Mülûk adlı eserinde kaleme almıştır. Eserinde, bir yönetici olarak hükümdarın sahip olması gereken ahlaki altyapı ve izlemesi gereken politik bakış açısını incelemiştir.

Günümüz modern işletmelerinin en önemli konularından biri yönetimdir. Yönetimin nasıl olacağı üzerine pek çok farklı görüş ve teori bulunmaktadır (Seçtim ve Erkul, 2020:19). Yöneticilik makamı ile örgütlerin asli amaçlarından sapmadan, verimlilik esasına dayalı olarak varlıklarını sürdürmeleri beklenmektedir. Geçmişte yapılan çalışmada bahsedilen hususların günümüz örgütleri açısından değerlendirilmesi amacıyla hazırlanan bu çalışma, bakış açılarının tarihsel gelişimini göstermesi açısından önemli bir yer tutmaktadır.

Maverdi'ye göre bir yöneticinin izlemesi gereken politikaların, günümüzde örgütsel davranış ve insan kaynakları yönetimi konularıyla benzerlik gösterdiği görülmüştür. Örgütsel davranış konularından; örgütsel adalet, bağlılık, destek ve grup dinamikleri gibi kavramlar ile paralellikler vardır. İnsan kaynakları yönetimi konularından; ücretlendirme, ödüllendirme, performans yönetimi, motivasyon, eğitim ve geliştirme gibi unsurlar da eserde incelenmiştir. Ayrıca, bir yöneticinin sahip olması gereken ahlaki özelliklerin, günümüzde hala örgüt yöneticilerinden beklenen beceri ve yetkinlikler arasında olduğu anlaşılmaktadır.

Günümüz yöneticilerinden, alçak gönüllü olmaları, vakur bir duruş sergilemeleri, kontrollü ve örnek davranışları, istişareye önem vermeleri, tedbiri elden bırakmadan kararlar almaları ve oturdukları makamın geçici olduğunu bilerek hareket etmeleri beklenmektedir. Bu nitelikler, tüm yöneticilerin ortak paydasını oluşturarak modern iş dünyasında başarılı bir yönetimin temelini atmaktadır. İş tanımlarında ve iş gerekliliklerinde de bu tür ahlaki özellikler yer almaktadır. Geçmişte dikkate alınan bu değerler, günümüz yönetim anlayışında da hala geçerliliğini korumakta ve sürdürülebilir başarıyı mümkün kılmaktadır. Yöneticilerin bu erdemleri benimsediği takdirde, sadece kendi başarılarını değil, aynı zamanda organizasyonlarını da daha güçlü kılacaklardır.

Maverdi'nin yazdığı siyasetname ile günümüze etkisi tam olarak belirlenemese de, modern işletmelerin hala benzer konularda fikir yürüttüğü görülmektedir. Yapılan araştırmalar ve çalışanların üzerinde durduğu konular, geçmişte de benzer durumların yaşandığını göstermektedir. Gelecek nesillere miras olarak bırakılacak bu eserlerle,

medeniyetin etki alanının genişletilmesi ve varlık sahasında daha görünür olunması hedeflenmiştir. Bu çalışma, günümüzde tartışılan bazı konuların (örneğin, örgütsel bağlılık, grup dinamikleri, performans ve personel yönetimi) aslında 11. yüzyılda da ele alındığını ortaya koymaktadır. Bu şekilde, insanları yönetmenin ve yönetilmenin hala benzer temalar etrafında şekillendiği vurgulanmaktadır. Ancak, unutulmamalıdır ki, geçmişten günümüze yönetimle ilgili konular benzer olsa da, insan faktörü sürekli bir değişim içindedir. Değişimlerle birlikte yönetim anlayışlarının evrildiği dikkate alındığında, bu çalışma, geçmişteki yönetim anlayışlarının günümüz uygulamalarına nasıl ışık tuttuğu konusundaki boşluğu doldurmaya yönelik bir katkı sağlamaktadır.

Bu çalışmanın ardından, farklı araştırmacılar çeşitli amaçlarla yeni araştırmalar gerçekleştirebilir. Gelecekte yapılması planlanan çalışmalar için dikkat edilmesi gereken bazı hususlar şu şekilde sıralanabilir:

- Gelecekte yapılması düşünülen çalışmalarla, Maverdi'nin diğer eserleri de incelenerek daha kapsamlı bir şekilde ele alınabilir.
- Arapça ve Osmanlıca başta olmak üzere diğer dillerde yazılmış eserler inceleme konusu yapılabilir. Böylece yönetimin bakış açıları daha derinlemesine irdelenebilir.
- Maverdi'nin yazdığı bu eser ile diğer yönetim anlayışlarını yansıtan kitaplarla kıyaslanarak analizler yapılabilir. Farklı kültürlerin yönetimde farklı tezahürleri olabileceği düşünülerek karşılaştırılmalı analizlerle çalışılabilir.
- Kitapta bahsedilen yönetim fikirlerinin farklı coğrafyalarda ve farklı kültürlerde tezahürleri nasıl olduğu hakkında analizler yapılabilir.
- Maverdi'nin fikirlerinden hareketle, liderlik, örgütsel bağlılık ve etik ilkeler gibi daha spesifik konulara odaklanan çalışmalar yapılabilir.
- Gelecek çalışmalarda, nitel araştırmaların yanı sıra nicel araştırma yöntemlerinin de kullanılabileceği, böylece daha geniş veri setleriyle analizler yapılabileceği önerilebilir.



Kaynakça

- Adalıoğlu, H. H. (2004). Siyasetnamelerin klasik kaynakları, *Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(2), 1-22.
- Akdeniz, B. (2021). Algılanan örgütsel destek. İçinde Özler, N. D. (Ed.), *Örgütsel davranışta seçme konular-ı-* (s.323-348), Ekin Yayınevi.
- Aktan, C. C. (2003), *Değişim çağında yönetim*, Sistem Yayıncılık.
- Anderson, D. M., & Shiner, K. J. (2003). Gender equity in the context of organizational justice: A closer look at a reoccurring issue in the field. *Journal of Leisure Research*, 35(2), 228-247.
- Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice*. 10th Edition, Kogan Page Publishing.
- Aytürk, N. (2000). Yönetimde yetki devri ve imza yetkileri. *Amme İdaresi Dergisi*, 33(1), 79-110.
- Besler, S.(2012). Yönetim. İçinde Baraz, A. ve Şakar, A. (Ed.). *İşletme yönetimi* (Ünite 6). Anadolu Üniversitesi Yayınları
- Biber, M. (2019). Lider yöneticilik. *İşletme Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 183-197. <https://doi.org/10.33416/baybem.523611>

- Birsin, M. (2018). Ebu'l-Hasen El-Mâverî'nin ahlak anlayışı. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 17, 47-57. <https://doi.org/10.21547/jss.486248>
- Boz, D. (2021). Örgütsel bağlılık liderlik ilişkisi. İçinde Duran, C., Şerafettin, S. ve Budak, S.(Ed:), *Örgütlerde bağlılık*,125-139, Eğitim Yayınevi.
- Cropanzano, R. & Molina, A. (2015). Organizational Justice. In J. Wright (Ed.), *International Encyclopaedia of the Social and Behavioral Sciences* (pp. 379-384). Oxford, UK: Elsevier.
- Çankır, B., & Yener, S. (2017). *İş'te pozitif davranış*. Çizgi Kitabevi.
- Çavdar, H. & Çavdar, M. . (2010). İşletmelerde işgören bulma ve seçme aşamaları. *Journal of Naval Sciences and Engineering*, 6(1), 79-93.
- Dereli, B., & Cengiz, D. (2012). İnsan kaynakları yönetiminde grup, grup dinamiği kavramları ve grup dinamiğinin ölçülmesi üzerine uygulama örneği. *Öneri Dergisi*, 9(35), 35-43. <https://doi.org/10.14783/od.v9i35.1012000249>
- Doğan, D. D. & Kılıç, A. G. S. (2007). Örgütsel bağlılığın sağlanmasında personel güçlendirmenin yeri ve önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (29), 37-61.
- Ecit, M. S. G. (2013). Maverdi'nin hilâfet anlayışında meşruiyet sorunu. *EKEV Akademi Dergisi*, 17(57), 311-328.
- Ergül, H. F. (2005). Motivasyon ve motivasyon teknikleri. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14), 67-79.
- Genç, E. (2021). Algılanan örgütsel destek ve örgütsel davranış literatüründeki yeri. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(40), 728-745. <https://doi.org/10.46928/iticusbe.766686>
- Göl, Y. S. (2018). Abbâsîler Döneminde Kâdî'l-kudâtlık. *Karadeniz Teknik Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi (KTUIFD)*, 5(1), 11-59.
- Göz, K. (2021). Maverdi'de siyaset felsefesi: Ahkâmu's-sultaniyye örneği. *Pamukkale Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 8(1), 100-121. <https://doi.org/10.17859/pauifd.895587>
- Gültekin, V. M., Özbezek, B. D. & Gül, M. (2023). Algılanan örgütsel destek ve iş tatmini: Turizm öğrencileri üzerine bir araştırma. *GÜ İslahiye İİBF Uluslararası E-Dergi*, 7(7), 1-12.
- Güner, A (2003). Maverdi'nin hilafet kuramının tarihsel arka planına bir bakış. *DEÜİFD*, 17, 227-252.
- Hatipoğlu, Z., Akduman, G. & Demir, B. (2019). Babacan liderlik tarzının çalışan görev performansı ve duygusal bağlılık üzerindeki etkisi, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11 (1), 279-292. <https://doi.org/10.20491/isarder.2019.599>
- İçerli, L. (2010). Örgütsel adalet: Kuramsal bir yaklaşım. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(1), 67-92.
- Kallek, C. (2004). Maverdi'nin ahlâkî, içtimaî, siyasî ve iktisadî görüşleri. *Divan: Disiplinlerarası Çalışmalar Dergisi*, 17, 219-65.

- Kavuncuoğlu, S. (2015). *Türk -İslam tasavvurunda adâlet düşüncesi ve siyasetnamelere yansımaları*. 1. Türk İslam Siyasi Düşüncesi Kongresi Bildiriler Kitabı, 655-664. 8-10 Ekim Aksaray
- Kaya, T. P. (2017). Örgütlerde ücretleme şekilleri birey ve örgüt açısından yansımaları. *International Journal of Social and Humanities Sciences Research (JSHSR)*, 4(13), 1348–1365. <https://doi.org/10.26450/jshsr.214>
- Kayra, F. (2023). Neo-klasik yaklaşımın katkıları: Modern iş dünyasında hâlâ geçerli mi? *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 13(4), 2151-2173. <https://doi.org/10.30783/nevsosbilen.1289195>
- Kırel, Ç. & Ağlargoş, O. (2013). *Örgütsel davranış*. Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Man, F., Yılmaz, C. & Kurutkan, M. N. (2023). İnsan kaynakları yönetiminde eğitim ve geliştirme alanının bibliyometrik analizi. *International Journal of Social Sciences and Education Research*, 9 (1), 15-35. <https://doi.org/10.24289/ijsser.1170762>
- Maverdi, E. H. E. (2019), *Düreru 's-Sülûk fî Siyaseti 'l-Mülûk: Mâverdi'nin Siyâsetnâmesi* (A. Arı, Çev.), YEK Yayınları (Orijinal çalışma Hicri 392 yılında yazılmıştır. Miladi 1001-1002 yılına denk gelmektedir).
- Menekşe, Ö. (2005). Ehl-i sünnet düşüncesinde devlet anlayışı: Mâverdî örneği. *Marife Dini Araştırmalar Dergisi*, 5(3), 135-148.
- Özbezek, B. D. & Gültekin, V. M. (2023). Örgütsel Destek. *Örgütsel Davranış Kavramlar ve Araştırmalar-I* (1. Baskı, 45-70) içinde, Özgür Yayınları.
- Paşaoğlu, D. (2013). Yönetim ve yöneticilik. İçinde *Yönetim ve Organizasyon*. Koparal, C. ve Özalp, İ. (Ed.), AÖF Yayını.
- Sak, R., Şahin Sak, İ. T., Öneren Şendil, Ç., & Nas, E. (2021). Bir araştırma yöntemi olarak doküman analizi. *Kocaeli Üniversitesi Eğitim Dergisi*, 4(1), 227-250. <https://doi.org/10.33400/kuje.843306>
- Seçtim, H. & Erkul, H. (2020). Yönetim yaklaşımları üzerine kuramsal bir değerlendirme. *Management and Political Sciences Review*, 2(1), 18-50.
- Subaşı, S., & Erdoğan, N. (2023). Örgütlerde eğitim ve geliştirmenin performansa etkisi ve yönetici desteğinin rolüne yönelik literatür incelemesi. *Akademik Platform Eğitim Ve Değişim Dergisi*, 6(1), 1-20. <https://doi.org/10.55150/apjec.1032399>
- Şahin, A. (2004). Yönetim kuramları ve motivasyon ilişkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (11), 523-547.
- Şeker, F. M. (2015), *Türk siyaset düşüncesinin teşekkül devri*, 1. Türk İslam Siyasi Düşüncesi Kongresi Bildiriler Kitabı, 27-33. 8-10 Ekim Aksaray.
- Ulufer Kansoy, S. (2021). Personel Güçlendirmenin İşletmeler Açısından Önemi. *OPUS International Journal of Society Researches*, 18 (Yönetim ve Organizasyon Özel Sayısı), 1828-1848. <https://doi.org/10.26466/opus.895900>
- Ulukan, C. (2016). Liderlik ve motivasyon. İçinde Zeytinoğlu, N. (Ed.). *Yönetim ve organizasyon* (Ünite 7). Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Uysal, Ş. (2015). Performans yönetimi sisteminin tanımı, tarihçesi, amaç ve temel unsurlarına genel bir bakış. *Ejovoc (Electronic Journal of Vocational Colleges)*, 5(2), 32-39. <https://doi.org/10.17339/ejovoc.51537>



- Wiseman, J. & Stillwell, A. (2022). Organizational Justice: typology, antecedents and consequences. Encyclopedia, 2, 1287–1295, <https://doi.org/10.3390/encyclopedia2030086>
- Yenisu, E., Şahin, F., & Öztekkeli, H. (2019). Yönetim düşüncesinin evriminde sistem kuramının etkileri: kavramsal bir çözümleme. *Akademi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(18), 514-527.
- Yolcu, T. ve Çelik, F (2015). *Siyasetname ışığında kamu yönetiminin temel ilkeleri*. 1. Türk İslam Siyasi Düşüncesi Kongresi Bildiriler Kitabı, 585-592. 8-10 Ekim Aksaray.

Extended Summary

This study evaluates the relationship between past works on management and leadership with human nature, the use of power, and the structures of communities. The accumulated knowledge from past thinkers and researchers provides a solid foundation for solving modern problems. This perspective suggests that combining the wisdom of the past with the construction of the future can yield beneficial results for humanity.

The main focus of the study is based on the work of the 11th-century Islamic philosopher and thinker Abu'l-Hasan Ali bin Muhammad bin Habib al-Māwardī, specifically his book *Durrat al-Suluk fi Siyasat al-Muluk* (The Pearls of Wisdom on the Path to Rulership), and how al-Māwardī's ideas influenced management thought and how his concepts could still be relevant today. Al-Māwardī's teachings not only reflect the ideas of a historical figure but also discuss how they can be applied in today's business world. He is particularly known for his views on justice, leadership, and societal order.

Al-Māwardī closely observed the socio-cultural and political atmosphere of his time and, based on these observations, developed universal principles of state governance and leadership. In his work, he emphasizes the relationship between the ruler and the people, focusing on the qualities that a leader must possess. This work is not only relevant to rulers but also to organizational leaders, offering universal management principles and virtues.

In al-Māwardī's work, it is emphasized that leaders must have a responsibility to maintain societal order. The central principle of justice aims to build trust within the community and ensure long-term stability. This concept parallels the ethical and social responsibility expectations placed on leaders in today's business world.

Al-Māwardī's leadership philosophy is based on moral qualities such as humility, discretion, dignity, and setting an example. These virtues are designed to ensure not only personal success but also the long-term success of the organization. In modern businesses, these qualities play a crucial role in building trust among employees, motivating teams, and managing business processes effectively. Al-Māwardī's management philosophy has applicable qualities in modern organizations as well. His emphasis on justice and merit-based management aligns with current human resources management practices. Successful organizations today evaluate and reward employees based on their skills and performance, which closely aligns with al-Māwardī's concept of meritocracy. By implementing a merit-based system, managers can create a fair and transparent management approach.

Moreover, al-Māwardī's belief that leaders should set an example remains a relevant principle in today's business world. Leaders should guide their employees by making fair and ethical decisions in business processes. This approach not only enhances the internal workings of an organization but also builds strong relationships among employees. By fulfilling their social responsibilities, leaders contribute to creating a safe working environment within the organization. Al-Māwardī's management philosophy is a blend of the past and the future. His teachings, while rooted in the political and cultural conditions of his time, remain applicable to modern business practices. The qualities al-Māwardī outlines for both organizations and managers ensure not only individual success but also the sustainable success of organizations.



In conclusion, al-Māwardī's thoughts combine the wisdom of the past with the management concepts of the future, allowing for the construction of a healthier management structure within organizations.

Ek Bilgiler

Çıkar çatışması bilgisi: Çalışmada çıkar çatışması yoktur.

Destek bilgisi: Çalışmada herhangi bir kuruluştan destek alınmamıştır.

Etik onay bilgisi: Çalışma için etik kurul onayına ihtiyaç yoktur.

