



NİZAMÜLMÜLK FİKİRLERİ IŞIĞINDA TÜRK-İSLAM TİPİ YÖNETİM MODELİ ÖLÇEĞİ

**2022
DOKTORA TEZİ
İŞLETME**

Alper Tunga ŞEN

**Tez Danışmanı
Prof. Dr. Fatma Zehra TAN**

**NİZAMÜLMÜLK FİKİRLERİ IŞIĞINDA TÜRK-İSLAM TİPİ YÖNETİM
MODELİ ÖLÇEĞİ**

Alper Tunga ŞEN

**Tez Danışmanı
Prof. Dr. Fatma Zehra TAN**

**T.C.
Karabük Üniversitesi
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalında
Doktora Tezi
Olarak Hazırlanmıştır**

**KARABÜK
Ocak 2022**

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER	1
TEZ ONAY SAYFASI.....	4
DOĞRULUK BEYANI.....	5
ÖNSÖZ.....	6
ÖZ	7
ABSTRACT	8
ARŞİV KAYIT BİLGİLERİ.....	9
ARCHIVE RECORD INFORMATION.....	10
KISALTMALAR	11
ARAŞTIRMANIN KONUSU.....	12
ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	13
ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	13
ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ.....	14
EVREN VE ÖRNEKLEM	14
KAPSAM VE SINIRLILIKLAR/KARŞILAŞILAN GÜÇLÜKLER	16
GİRİŞ	17
1. BİRİNCİ BÖLÜM.....	18
1.1. Yönetim Kavramı.....	18
1.1.1. Yönetim ve Yönetim Süreci.....	18
1.1.2. Yönetim Biliminin Tarihsel Gelişimi ve Özellikleri.....	22
1.1.3. Yönetim Teorileri	26
1.1.3.1. Klasik Yönetim Teorileri.....	27
1.1.3.2. Neo-Klasik Yönetim Teorileri.....	35
1.1.3.3. Modern Yönetim Teorileri	42
1.1.3.4. Post-Modern Yönetim Teorileri.....	49
1.1.4. Yönetimin Fonksiyonları	58
1.1.5. Yönetim Modeli Oluşturabilmek Adına Dikkat Edilmesi Gereken Boyut ve Faktörler	63
1.2. Kültür Kavramı.....	65
1.2.1. Kültürün Fonksiyonları.....	67
1.2.2. Kültür Çeşitleri.....	70

1.2.3. Örgüt Kültürünün Oluşumu, Elemanları ve Yararları.....	74
1.2.4. Yönetim Modelinde Kültürün Ölçülebilmesi Adına Dikkat Edilmesi Gereken Boyut ve Faktörler	77
2. İKİNCİ BÖLÜM	81
2.1. Nizamülmülk'ün Hayatı ve Kişiliği	81
2.1.1. Bir Devlet Adamı Olarak Nizamülmülk	88
2.1.2. Nizamülmülk Döneminde Ekonomik Durum.....	89
2.1.3. Nizamülmülk Döneminde Sosyal Durum.....	90
2.1.4. Nizamülmülk Döneminde Siyasi Durum	92
2.1.5. Nizamülmülk Döneminde Kültürel Durum.....	94
2.1.6. Nizamülmülk'e Düzenlenen Suikastın Değerlendirilmesi	96
2.2. Siyasetname Türünün Tarihsel Gelişimi	98
2.2.1. Siyasetname'nin Ortaya Çıkışı	101
2.2.2. Siyasetname Eserinin Yazımı Sonrasında Yaşanan Gelişmeler .	103
2.3. Siyasetname Eserinin İncelenmesi ve Ölçek Maddelerinin Oluşturulması	107
3. ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	128
3.1. Nizamülmülk Fikirleri Işığında Türk-İslam Tipi Yönetim Modeli Ölçeği Geliştirme.....	128
3.2. Ölçek Geliştirmenin Aşamaları	129
3.3. Nizamülmülk Fikirleri Işığında Türk-İslam Tipi Yönetim Modeli Ölçeği Geliştirmesi Adına Uygulama	141
3.3.1. Ölçülecek Kavramın veya Yapının Özelliklerinin Belirlenmesi.	142
3.3.2. Madde Havuzunun Oluşturulması	143
3.3.3. Madde Havuzunun Uzman Görüşüne Sunulması.....	146
3.3.4. Pilot Uygulamanın Gerçekleştirilmesi.....	146
3.3.5. Pilot Uygulama Sonrası Madde Analizleri	148
3.3.6. Büyük Örneklem Grubuna Esas Uygulama	155
3.3.7. Açıklayıcı Faktör Analizi Verileri	156
3.3.8. Doğrulamalı Faktör Analizi Verileri	162
3.3.9. Güvenilirlik Analizi.....	169
3.4. Türk-İslam Tipi Yönetim Modeli Ölçeği Standardizasyon Çalışması	171
3.4.1. Doğrulamalı Faktör Analizi Verileri: Gazi Üniversitesi Örneği..	171

3.4.2. Türk-İslam Tipi Yönetim Modeli Ölçeği - Çalışan Tutum ve Davranışları Ölçeği Arasında Yol Analizi	184
4. SONUÇ.....	191
KAYNAKÇA	201
TABLolar LİSTESİ.....	218
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	220
EKLER.....	221
EK-1.....	221
EK-2.....	225
EK-3.....	227
EK-4.....	229
EK-5.....	231
ÖZGEÇMİŞ.....	232

TEZ ONAY SAYFASI

Alper Tunga ŞEN tarafından hazırlanan “NİZAMÜLMÜLK FİKİRLERİ İŞİĞİNDA TÜRK-İSLAM TİPİ YÖNETİM MODELİ ÖLÇEĞİ” başlıklı bu tezin Doktora Tezi olarak uygun olduğunu onaylarım.

Prof. Dr. Fatma Zehra TAN

.....

Tez Danışmanı, İşletme Anabilim Dalı

Bu çalışma, jürimiz tarafından Oy Birliği ile İşletme Anabilim Dalında Doktora tezi olarak kabul edilmiştir. 28/01/2022

Ünvanı, Adı SOYADI (Kurumu)

İmzası

Başkan : Prof. Dr. İlhan AKSOY (OMÜ)

ONLINE

Üye : Doç. Dr. Ozan BÜYÜKYILMAZ (KBÜ)

.....

Üye : Doç. Dr. Mustafa ASLAN (İGÜ)

ONLINE

Üye : Dr. Öğr. Üyesi Canan YILDIRAN (KBÜ)

.....

KBÜ Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Yönetim Kurulu, bu tez ile, Doktora Tezi derecesini onamıştır.

Prof. Dr. Hasan SOLMAZ

.....

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürü

DOĞRULUK BEYANI

Doktora tezi olarak sunduğum bu çalışmayı bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı herhangi bir yola tevessül etmeden yazdığımı, araştırmamı yaparken hangi tür alıntıların intihal kusuru sayılacağını bildiğimi, intihal kusuru sayılabilecek herhangi bir bölüme araştırmamda yer vermediğimi, yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu ve bu eserlere metin içerisinde uygun şekilde atıf yapıldığını beyan ederim.

Enstitü tarafından belli bir zamana bağlı olmaksızın, tezimle ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak ahlaki ve hukuki tüm sonuçlara katlanmayı kabul ederim.

Adı Soyadı: Alper Tunga ŞEN

İmza :

ÖNSÖZ

Eğitim hayatımın en önemli basamağında kendisinden çok şey öğrendiğim, tezimin araştırma konusunun belirlenmesinden tamamlanmasına kadar geçen süreçte ihtiyaç duyduğum her türlü bilgiyi bana sunan, tezin nihai sonuca ulaştırılmasında engin bilgi ve tecrübelerinden faydalandığım her zaman öğrencisi olmakla gurur duyacağım değerli hocam ve aynı zamanda tez danışmanım sayın Prof. Dr. Fatma Zehra TAN' a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Tez izleme jürisinde görev alan her konuda değerli görüşlerini paylaşarak tezin hızlı ve sağlıklı sonuçlanmasını sağlayan değerli hocalarım Doç. Dr. Ozan BÜYÜKYILMAZ' a ve Dr. Öğr. Üyesi Canan YILDIRAN'a teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca çalışmamın ortaya çıkmasında bilgi ve tecrübesini bana ileten görüşleri ile çalışmama ışık tutan eğitim ve çalışma hayatım boyunca da önerilerini ve desteğini hiçbir zaman esirgemeyen değerli hocalarım Prof. Dr. İlhan AKSOY'a, Prof. Dr. Erol TURAN'a ve Doç. Dr. Furkan EMİRMAHMUTOĞLU'na teşekkürlerimi bir borç bilirim.

Çalışma sürecimde beni sabırla bekleyen değerli oğlum Atahan Aras ŞEN'e ve güzel eşim Yeşim HABERAL ŞEN'e sevgilerimi ve teşekkürlerimi, bugünlere gelmemde büyük emeği olan ve bana her zaman destek olan babam Bahri ŞEN'e, ve annem Filiz ŞEN'e teşekkürlerimi bir borç bilirim.

ÖZ

Günümüzde sosyal bilimler dikkate alındığında bilim insanlarının en fazla araştırma yaptığı kavramlardan birinin yönetim hususu olduğu yorumu yapılabilir. Bu sebeple yönetim biliminin ilgi çekmesi ve farklı yönetim modellerinin sürekli olarak araştırıldığı, bilim insanlarının daha iyiye veya daha mükemmele ulaşmaya çalıştığı çok kapsamlı bir konu olmasıyla sürekli gündemdedir. Özellikle küreselleşmenin tüm Dünya çapında kendini hissettirmesi, bilgi akış hızının üst seviyelere çıkması, bilginin bireyler nezdinde daha rahat erişilebilir bir hal alması insanın yer aldığı tüm konuların hızlı bir biçimde dönüşüm geçirmesine sebep olmuştur.

Çalışma özelinde yönetim kavramı literatürde detaylı bir şekilde araştırılmış, yönetimin tarih süresince hangi teoriler ve eleştirileri neticesinde geliştirildiği incelenmiştir. Bu incelemenin neticesinde ulaşılan en temel sonuçlardan biri ise çalışmanın da esas hipotezlerinden biri olan evrensel doğru olarak kabul edilebilecek bir yönetim modelinin olmadığıdır. Bu sebeple yaşadığımız ülke dikkate alınarak, çalışanların nasıl bir yönetim modeli istediğini ölçmeye yarayan bir ölçek geliştirilmiştir. Ölçek geliştirime aşamasında Türk yönetim kültürünü iyi bir şekilde izah etmiş, uzun süre devletin çeşitli kademelerinde yöneticilik yapmış ve birçok yönetim stratejisinin geliştirilmesine imza atmış Nizamülmülk'ün Siyasetname adlı eserinden faydalanılmış, Türk yönetim kültürü, çalışanların nasıl bir yönetici isteyebileceklerine dair özellikler adı geçen eserde yer alan öğütlerden ve fasıllardan yola çıkılarak hazırlanmıştır.

Çalışma sonucunda ilgili eserden yola çıkılarak Türk-İslam Tipi Yönetim Modeli Ölçeği oluşturulmuş, ölçeğin literatürde yer alan geçerlilik koşulları sağlanmıştır. Oluşturulan bu ölçek neticesinde farklı ülkelerin literatüre kattığı yönetim modelleri ile karşılaştırma yapılabilecek bunun yanı sıra farklı bir yönetim modelinin literatüre katılması sağlanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Yönetim, Türk-İslam Tipi, Yönetim Modeli, Nizamülmülk, Siyasetname

ABSTRACT

Considering the social sciences today, it can be interpreted that one of the concepts that scientists do the most research is management. For this reason, management is constantly on the agenda as it attracts attention and is a very comprehensive subject in which different management models are constantly being researched and scientists are trying to reach better or more perfection. In particular, the fact that globalization made itself felt all over the world, the speed of information flow increased to higher levels, and the fact that information became more accessible to individuals caused a rapid transformation in all subjects involving human beings.

In the study, the concept of management has been researched in detail in the literature, and it has been examined which theories and criticisms of management have been developed throughout history. One of the most basic conclusions reached as a result of this examination is that there is no management model that can be accepted as a universal truth, which is one of the main hypotheses of the study. For this reason, taking into account the country we live in, a scale has been developed to measure what kind of management model the employees want. During the scale development phase, Nizamülmülk's work named "Siyasname" was used, who explained the Turkish management culture well, worked as a manager at various levels of the state for a long time and developed many management strategies. It was prepared on the basis of advice and chapters.

As a result of the study, the Turkish-Islamic Type Management Model Scale was created based on the relevant work, and the validity conditions of the scale in the literature were met. As a result of this scale, comparisons can be made with the management models that different countries have added to the literature, and a different management model has been added to the literature.

Keywords: Management, Turkish-Islamic Type, Management Model, Nizamülmülk, Siyasetname

ARŞİV KAYIT BİLGİLERİ

Tezin Adı	Nizamülmülk Fikirleri Işığında Türk-İslam Tipi Yönetim Modeli ölçęi
Tezin Yazarı	Alper Tunga ŞEN
Tezin Danışmanı	Prof. Dr. Fatma Zehra TAN
Tezin Derecesi	Doktora
Tezin Tarihi	28.01.2022
Tezin Alanı	İşletme
Tezin Yeri	KBÜ/LEE
Tezin Sayfa Sayısı	226
Anahtar Kelimeler	Yönetim, Türk-İslam Tipi, Yönetim Modeli, Nizamülmülk, Siyasetname

ARCHIVE RECORD INFORMATION

Name of the Thesis	Turkish-Islamic Type Management Scale Through The Nizamülmülk Ideas
Author of the Thesis	Alper Tunga ŞEN
Advisor of the Thesis	Prof. Dr. Fatma Zehra TAN
Status of the Thesis	Doctoral Thesis
Date of the Thesis	28.01.2022
Field of the Thesis	Business
Place of the Thesis	KBÜ/LEE
Total Page Number	226
Keywords	Management, Turkish-Islamic Type, Management Model, Nizamülmülk, Siyasetname

KISALTMALAR

YKY	:	Yeni Kamu Yönetimi
GKY	:	Geleneksel Kamu Yönetimi
KBÜ	:	Karabük Üniversitesi
LEE	:	Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
Örn	:	Örnek
SPSS	:	Sosyal Bilimler İçin İstatistik Programı
TDK	:	Türk Dil Kurumu
Vd.	:	Ve diğerleri
Vb.	:	Ve benzerleri

ARAŞTIRMANIN KONUSU

Günümüz Dünya'sının gelişen ve değişen teknolojisi sayesinde her alanda olduğu gibi yönetim anlayışında da birtakım değişimler gözlemlenmektedir. Bu değişimler e-mail, crm uygulamaları, yeni ağ yapılanmaları şeklinde örneklendirilebilir. Bu değişimlere rağmen unutulmaması gereken, hatta gün geçtikçe daha da üstüne düşülmesi gereken en önemli unsur insan kaynağı olarak değerlendirilebilir. İnsan unsuru, nicel veya nitel araştırmalara dahil edildiğinde, bireyin yer aldığı ulusun kültürel ve sosyal nitelikleri hakkında bilgilere ulaşmayı kolaylaştırırken diğer yandan da yönetim modeli ve yönetim kültürü hakkında ipuçları vermektedir. Bu iddia ise bugüne kadar yapılan birçok çalışma ile kanıtlanmıştır, denilebilir. Bahsedilen varsayımlar dikkate alındığında, her koşulda geçerli ve başarılı olarak kabul edilen bir yönetim modeli oluşturmak pek mümkün görünmemektedir. Her bir ulus, kendi kültürüne ve sosyal değerlerine uygun yönetim modeli geliştirdiği takdirde daha etkin ve verimli bir yönetim anlayışı oluşturabilir.

Dünya'nın birçok örgütünde yönetim biçimi olarak kabul edilen Z tipi, A Tipi olarak adlandırılan yönetim modelleri değişen ve gelişen Dünya'da, anavatanlarında dahi eleştirilere maruz kalmaktadırlar. Türkiye'de de zaman zaman kurumlarda tercih edilen bu yönetim modelleri tam olarak istenen verimliliği sağlayamaması sebebi ile bilim insanları tarafından ciddi şekilde eleştirilmişlerdir. Yapılmış bu eleştiriler ve ihtiyaçlardan yola çıkılarak Türk kültürüne, sosyal yapısına, bireylerin yaşamlarına ve değerlerine uygun, Türk-İslam tipi yönetim modelini belirleyebilecek bir ölçek üzerine araştırma yapılmasına karar verilmiştir. Bu ölçeğin belirlenmesinde Naizamülmülk'ün eseri olan Siyasetname temel alınmıştır. Bu eserin temel alınmasının nedenleri arasında ise Türk kültürüne özgü bir eser olması, yönetim kültürünü iyi bir şekilde yansıtmış ve özetlemiş olması, yöneticilerin yapması gerekenleri açık bir şekilde dile getirmiş olması nedenlerden birkaç tanesi olarak sayılabilmektedir.

ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Çalışmanın en temel amacı Nizamülmülk'ün fikirleri ve düşünceleri doğrultusunda Türk kültürüne özgü bir yönetim modeli ölçeği oluşturmak ve ardından bu ölçeğin uygulanması ile bir yönetim modeline sahip olup olunamayacağı hakkında fikir sahibi olabilmektir.

Çalışmanın amaçlarından bir tanesi de her koşulda uygun, etkin ve verimli olan bir yönetim anlayışının var olamayacağı anlayışı ile Türk kültürüne ve sosyal yapısına uygun, insan kaynağının etkin ve verimli bir şekilde kullanılabilecek yönetim modelini ölçeklenecek bir ölçek ortaya koymaktır.

Çalışma ile cevap bulunması hedeflenen diğer bir soru da batının başarılı olarak nitelendirdiği yönetim modellerinin hangi sebep veya sebepler ile ülkemizde “çok” başarılı olamadığı sorusuna cevap verebilmektir. Türk kültürüne ait bir yönetim modelini ölçeklenebilir bir ölçek geliştirilebildiği takdirde, daha sonraki çalışmalarda diğer yönetim modellerinin karşılaştırmalı analizi yapılabilecek ve eksiklikler ortaya koyulabilecektir.

Son olarak yapılması hedeflenen saha çalışması ile Türkiye’de yer alan bireylerin, yöneticilerde aradığı kişisel özellikler de tespit edilmiştir. Bu zamana kadar yapılan çalışmalarda bu özelliklerden bazıları ahde vefa duymak, dayanışma içerisinde olmak, zayıflara yardım etmek olarak tespit edilmiştir. Bazı toplumlarda bu özelliklerin varlığı bile kabul edilmezken Türk kültürüne göre bu özelliklere sahip insanların üstün olarak nitelendirildiği de unutulmamalıdır.

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Tezin konusunun belirlenmesi aşamasında gerekli literatür taraması titizlikle ve 6 ayı aşkın bir süre yapılmasına rağmen çalışma konusuna benzer çalışmalarla çok karşılaşılmamıştır. Özellikle bir yönetim modeli ortaya koyan çalışmalar ise yok denecek kadar azdır. Özellikle doktora aşamasına gelen bir öğrencinin tez konusu belirlerken yukarıda bahsedilen niteliğe sahip olmasının gerekliliği unutulmamalıdır.

Literatürde sık olarak yer almayan bu konunun sonraki araştırmacılar için yol gösterici nitelikte olması hedeflenmektedir. Hem literatür taraması hem birden fazla eserin

içerik analizi hem de saha çalışması ile desteklenmiş olan bu çalışmanın literatürde yer alan bir eksiği giderme konusunda oldukça faydalı olduğu düşünülmektedir.

Yukarıda bahsedilen katkılardan bazıları ise, Türk kültürünün yönetim kavramı ile ilişkisi ve özellikleri, etkin ve verimli bir yönetim modeli, batılı ülkelerin aksine kendi sosyal yapımızın öne çıkarıldığı bir yönetim modeli belirlemek olarak sıralanabilmektedir.

Literatürde yer alacak olan bu çalışma sonrasında diğer düşünürlerin ve bilim adamlarının da fikirleri, öğütleri incelenerek Türk-İslam tipi yönetim modelinin daha da geliştirilebileceği düşünülmektedir.

ARAŞTIRMA SORUSU

Ölçek geliştirme çalışmaları esas alındığında hipotezlerin bu çalışmalarda yer almadığı hipotez yerine araştırmanın genel amacını belirten ifadelerin yer aldığı görülmektedir. Bu çalışmanın da bir ölçek geliştirme çalışması olması sebebiyle çalışmanın esas amacı Siyasetname eserinden yola çıkılarak ilgili metnin Türk-İslam Tipi Yönetim Modeli Ölçeği haline getirilmesidir.

EVREN VE ÖRNEKLEM

Araştırmanın yöntemi literatür taraması, edebi eserlerin içerik analizi, yüz yüze görüşme ve online anket yöntemi olarak sınıflandırılabilir. Gerekli edebi eserler ve bu eserlerden gerekli çıkarımların elde edilmesi literatür taraması ve içerik analizi yöntemi ile sağlanmıştır. Bunun yanı sıra genel kavramların açıklanması da literatürden elde edilen kaynaklar sayesinde yazıya dökülmüştür.

Çalışmanın kavramsal çerçevesinin açıklanmasının ardından yer alan ikinci bölümde tezin ana konusunu oluşturan Nizamülmülk'ün eserleri literatür taraması ile elde edilmiş olup, Siyasetname adlı eser içerik analizine tabi tutularak, Türk-İslam tipi ve yönetim kültürü hakkında fikirleri ve Türk yöneticileri hakkında yer alan öğütleri açıklanmıştır. Bu bölüm için içerik analizi yapılmasının ardından Nizamülmülk'ün fikirlerinden elde edilen düşünceler kavramsallaştırılarak bir anket ölçeğine dönüştürülmüştür.

Çalışmanın üçüncü bölümünde Türk-İslam Tipi Yönetim Modeli Ölçeği oluşturabilmek adına öncelikle Kastamonu Üniversitesi'nde yer alan personel ile yüz yüze ve online anket uygulaması ile veriler elde edilmiştir. Bu veriler pilot çalışma niteliğinde olacak olup ardından verilerin geçerlilik, güvenilirlik ve faktör analizleri yapılarak soruların dağılımı sağlanmıştır. Asıl ölçek oluşturulduktan sonra ise Gazi Üniversitesi'nde bulunan personele anket uygulanarak, ölçeğin yorumlanması sağlanmıştır. Bunun yanı sıra bu anketin toplamda üç bölümden oluşması hedeflenmektedir. Anketin birinci bölümünde demografik verilerin elde edilmesi adına uygun sorular, anketin ikinci bölümde Lider Davranışlarını, Denetim Mekanizmalarını, Problem Çözme ve Karar Vermeyi, Personel Seçimini, Terfi ve Ücretlendirmeyi, Uzmanlık Anlayışını, Performansı, Ödül ve Ceza Sistemini son olarak ise Yöneticide Olması Gereken Kişisel Özellikleri değerlendirebilecek sorular yer almıştır. Her bir bölümün aynı anket üzerinde yer alması verilerin karşılaştırmalı analize daha uygun olmasını sağlayacak olup aynı zamanda da bireylerin farklı yönetim fonksiyonları hakkında fikirlerini öğrenmemize yardımcı olmuştur.

Araştırmada uygulanacak anket katılımcıları basit tesadüfi örneklem yöntemi ile belirlenmiştir. Anket çalışması %95 güven aralığı ve %5 hata payı ile gerçekleştirilmiştir. Pilot çalışma Kastamonu Üniversitesine uygulanmış olup toplamda 40 kamu personeli çalışmada yer almıştır. Sonrasında oluşturulan ölçek ise Kastamonu Üniversitesinde yer alan 265 üst ve orta düzey yönetici ile gerçekleştirilmiştir. Tüm ölçek geliştirme aşamalarının ve analizlerin tamamlanmasının ardından ölçeğin standardizasyon çalışması Gazi Üniversitesi personeli olan toplamda 405 katılımcıya uygulanmıştır. Ardından elde edilen veriler SPSS ve LISREL programları ile analiz edilmiştir.

Son olarak elde edilen veriler yardımı ile Türk-İslam tipi yönetim modelini ölçebilecek Türk-İslam Tipi Yönetim Modeli Ölçeği için gerekli çıkarımlara ulaşılmıştır. Bu veriler sayesinde mevcut yönetim sisteminde iyileştirmeler öngörülmüştür.

KAPSAM VE SINIRLILIKLAR/KARŞILAŞILAN GÜÇLÜKLER

Kavramsal açıdan sınırlamalar, yönetim, yönetimin fonksiyonları, yönetim modelleri, kültür, kültürün boyutları ve Nizamülmülk'ün hayat anlayışı, siyaset bilimi ve yönetim ile ilgili görüşleri, eserleri doğrultusunda Türk yönetim anlayışı, şeklinde sıralanabilmektedir.

Çalışmada bahsedilecek olan temel başlıklar ve ikincil başlıklar yukarıda sayıldığı şekilde sıralanmıştır. Bu kavramların ardından yönetim tarzını oluşturan boyutlara ve bu faktörlerin Türk kültürü açısından önemi belirlenmeye çalışılmıştır. Ardından kültür kavramına değinilerek kültür çeşitlilikleri açıklanmıştır. Bunun temel nedeni ise Türk toplumunun sahip olduğu kültürel ve sosyal özellikleri kuramsal bir çerçeveye yerleştirmektir. Türk kültürünün özellikleri çalışma esasında Nizamülmülk fikirleri doğrultusunda tespit edilmeye çalışılmıştır. Bunun yanı sıra uzun ömürlü örgütlerin kurumsallaşma kavramını tam olarak sindirdiği takdirde başarıya ulaştığı bilim insanları tarafından kabul edilmiş bir gerçekliktir. Bu sebeple kurumsallaşma kavramı tarihsel süreç ve kuramlar dikkate alınarak açıklanmıştır.

Ardından Türk yönetim biçiminin nasıl şekillendirildiğine dair tarihsel süreç incelenmiştir. Bu tarihsel süreç içerisinde Türk yönetim tarzının, yönetim kültürünün ortaya çıkarılması için temel eserler içerik analizine tabi tutulmuştur. Bir sonraki bölümde bahsedilen boyutlar bu eserler ışığında açıklanmıştır.

Çalışmada öncelikle ‘‘ Türk-İslam Tipi Yönetim Modeli’’ denildiğinde tarihsel açıdan çok geniş bir arka plandan bahsedilmesi gerekse de Nizamülmülk'ün vezirliği döneminde yazdığı siyasetname eseri temel alınmış, tarihsel sürecin bu zaman dilimi ile sınırlandırılması sağlanmıştır.

GİRİŞ

Yönetim kavramından bahsedilebilmesi için öncelikle klasik yönetim olgusunun var olduğu 1970’li yıllarda yönetime bakış açısının nasıl olduğunun incelenmesi gerekebilir. Klasik yönetim anlayışının var olduğu dönemlerde bu yönetim anlayışına yapılan eleştiriler ve eksikliklerin ortaya çıkarılması yeni yönetim modellerinin de oluşmasına imkân tanımıştır. Günümüzde yönetim, toplumların, toplulukların ve bireylerin yaşamlarının her alanında yüz yüze kaldıkları bir kavram olarak nitelendirilebilir.

Yönetim kavramı birçok devlet, toplum ve bilim insanı için farklı anlamlar ifade etmektedir. Araştırmada da yer alan ayrışmacı ve örtüşmeci görüş olarak ikiye ayrılan yönetim kavramı aslında bu kavram üzerinde ortak bir kanaatin olmadığını göstermektedir. Yukarıda savunulan görüş, klasik yönetim düşüncesi hakkında görüşlerini öne süren Fayol, Taylor ve Weber’in fikirlerinde de hissedilebilmektedir. Fayol yönetimin özellikle organizasyon aşamasına önem atfederken, Taylor yönetimde etkinlik ve verimliliğe önem vermektedir, Weber ise yönetim için olmazsa olmazı bürokrasi kavramı olarak belirlemiştir (Şişman, 2002: 50). Bu bilgiler ışığında yönetimin evrensel bir kavram olamayacağı ve her bir birey için farklı anlamlar ifade ettiği söylenebilmektedir.

Yönetim işi ve fonksiyonları yerine getirilirken sadece bilimsel verilerin ve bilgilerin yeterli olmadığı bilim insanlarınca kabul edilmiştir. Fakat bu durumun yönetimin açıklanmasında bilimin yeterli olmadığı anlamına gelmemelidir. Yönetim kavramının incelenmesinde daha detaylı açıklanacak olan durumsallık yaklaşımı bu fikrin kanıtlarından birini savunmaktadır. Bu yaklaşıma göre, her türlü bilimsel bilginin uygulanması esnasında durumlara ve koşullara dikkat edilmesi görüşü savunulmaktadır. Bu açıklamaya göre bir yönetim modeli oluşturulurken bilimsel bilgilerin dışında toplumun o anki koşulları, kültürleri ve değerleri de dikkate alınmalıdır (Şahin, 2010: 21-35).

1. BİRİNCİ BÖLÜM

1.1. Yönetim Kavramı

1.1.1. Yönetim ve Yönetim Süreci

Belirli sayıda bir insanın, önceden belirlenmiş birtakım amaçlara yöneltme aynı zamanda bu kişiler arasında uyum ve koordinasyon sağlama süreci yönetim olarak adlandırılabilir. Her ne kadar bu tanımlamada insanlar özne durumunda olsa dahi, kaynakların etkin ve verimli kullanılması da yönetim kavramının içerisinde yer almaktadır (Acar ve Bıyık, 2012: 635-796).

Türk Dil Kurumu (2020)'ye göre ise yönetim, yönetmek işi olarak tanımlanmaktadır. Yönetmek ise, bir kurumun ve kuruluşun normlar ve belirli şartlar altında sevk ve idare edilmesi, birini yönlendirmek olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımlamada bireylerin sosyal ve kültürel değerlerinin dikkate alınmadığı ise görülebilmektedir. Fakat yönetim olgusunda her türlü maddi ve manevi unsurun etkin bir şekilde rol oynadığı günümüz bilim insanlarınca kabul edilen bir gerçektir. Bu hipotez ise her topluluk için kabul edilebilecek, tek bir yönetim modelinin olmadığını göstermektedir.

Yönetim hem yerel, sosyal ve politik ortamlarda hem de organizasyonlarda evrensel bir insan faaliyeti, olarak da tanımlanabilmektedir. (Boddy 2017, s. 11). Aslında, yönetim terimi günlük dilde ve hatta örgütsel dünyada yaygın olarak kullanılır. Yönetim teriminin diğer bilim dallarıyla olan ilişkisi de hafife alınmamalıdır. Veri veya öfke yönetimi gibi farklı alanlara uygulanmış olduğu görülmektedir. Kurumsal anlamda, bu terim yöneticileri, yani yönetimden sorumlu kişileri de ifade etmekte iken, işlevsel anlamda, yönetme pratiğine atıfta bulunmaktadır (Koontz, 1961:183).

Bir diğer tanımlamaya göre yönetim, toplu halde önceden belirlenmiş amaçlar uğruna bir araya gelmiş insanları koordine edebilme olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımlamadan yola çıkıldığında yönetim, insanlara iş gördürebilme ve amaçlara ulaştırma süreci şeklinde ifade edilmektedir. Fakat yönetimin sadece insanlar üzerinden açıklanması günümüzde doğru bir ifade olarak kabul edilmemektedir. Bu tanımlamanın içerisinde kaynakların etkin ve verimli kullanılması, bireylerin motive edilmesi, performanslarının değerlendirilmesi gibi maddi ve manevi unsurların da dahil edilmesi gerekmektedir (Eren, 2001:3). Yapılan bu çalışmanın vurgu yapmak

istediği önemli başlıklardan biri de en önemli manevi değerlerden biri olan topluluk kùltürlerinin yönetim anlayışına etkisi tam da bu konu üzerinde durmaktadır.

Başka bir tanımlamaya göre ise yönetim, amaçlara ulaşılabilmesi uğruna insan kaynağı esas olmak üzere, her türlü parasal kaynağı, donanımları, gerekli malzemeleri ve zamanı ahenk içerisinde, verimli ve etkili kullanabilme eylemi olarak tanımlanabilir. Tabi ki yönetim sürecinin ortaya çıkabilmesi için bir karar vericinin ve yönetilen bir topluluğun bulunması gerekmektedir (Turan ve şahin, 2016: 18).

Bir ÷lkeye veya bir topluluğa ait kùltürel, sosyal ve siyasal değerler, o ÷lkenin veya topluluğun yönetim modelinin, farklılaşmasını sağlamaktadır. Bir ÷lkede doğru kabul edilebilen ve gerçekten başarı sağlayan bir yönetim modeli bir diğer ÷lke için gerçek bir yönetim başarısızlığı anlamına gelebilir. Bunun nedenleri arasında bireylerin hangi unsurlara önem verdiği, kendilerini nasıl rahat hissettikleri, nasıl bir yönetici ile çalışmak istediği gibi faktörler yer alabilir. Literatür incelendiğinde, kendine özgü belirgin bir yönetim modelini benimseyen ÷lkelerin veya toplulukların, kendine özgü bir yönetim modeli benimsemek yerine başka topluluklarda başarılı olan yönetim modellerini esas alan ÷lkelere veya topluluklara oranla daha başarılı oldukları sonucuna ulaşılabilmektedir. Buradan ise başarılı bir yönetim modelinin ancak belirgin bir araştırma sonucunda, topluluğa ait kùltürel değerlerin, sosyal değerlerin de yönetim modeline dahil edilmesi ile oluşturulabileceği söylenebilir (Taş, 2007: 2).

Aslında yukarıdaki açıklamalara bakıldığın yönetimin farklı tanımlamalarının birbirleri ile karşılaştırıldığın ve genel kabul görebilecek bir tanımlama yapılmaya çalışıldığın söylenebilir. Fakat sosyal bilimlerde ortak bir tanımlama yapılmasının zor olduğu da kabul edilmelidir. Aslında çalışma gereği farklı yönetim anlayışları karşılaştırılarak, “Türk-İslam Tipi Yönetim Modeli Ölçeği” oluşturulabilmesi adına dikkat edilmesi gereken noktalar da tespit edilmeye çalışılmıştır.

Yönetim sistemlerinin karşılaştırılması, 1950’li yılların başlarında ortaya çıkmaya başlamış, yönetim uygulamalarının benzerlikleri ve farklılıkları bilim insanlarınca ortaya çıkarılmaya başlanmıştır. Yönetim kavramı üstüne ilk tartışmalar, Weber, Fayol ve Taylor’ın çalışmaları esas alınarak yapılmaya başlanmıştır. Weber, yönetim kavramının olmazsa olmaz unsurunu bürokrasi kavramı olarak açıklarken, Taylor ise yönetim kavramı için önemli olanın, işlerin en etkin ve verimli şekilde nasıl

yürütülebileceğinin yolunun bulunması olduğunu söylemektedir. Fayol ise tek tip örgüt ve yönetim modeli ortaya atarak bunun bütün organizasyonlara uygulanabileceğini savunmuştur (Turan ve Şahin, 2016: 33-40).

Görüldüğü üzere yönetimin ilk kez bilimsel anlamda bir tartışma konusu olarak ele alan bilim adamları kendi aralarında dahi farklılaşmalar yaşamış ve kendilerine göre doğru olanları belirtmişlerdir. Bireylere göre dahi farklılık gösteren bir kavramın Dünya'nın farklı yerlerinde yaşamakta olan topluluklar için farklılık ifade etmemesi çok da kabul edilebilecek bir söylem değildir, denilebilir.

Gerekli literatür taraması yapıldığında yönetim teorilerinin birkaç farklı şekilde ayrıma tabi tutulduğu görülmektedir. Bir tanesi örtüşmeci ve ayrışmacı görüş olarak bilinen ve çeşitli kuramcıları içerisinde barındıran ayrımken, diğer bir ayrım ise çalışmada tercih edilen ve daha detaylı açıklanacak olan dönemsel ayrımdır. Bu dönemler ise, klasik yönetim teorisi, neo-klasik yönetim teorisi ve modern yönetim teorisi olarak sıralanabilmektedir.

Yönetim anlayışlarının karşılaştırılması ile gündeme gelen karşılaştırmalı yönetim bilimi, henüz çok genç bir bilim dalı olmasına rağmen, bu bilim dalı içerisinde çok çok farklı fikirlerin savunulduğu kuram ve kuramcıları barındırmaktadır. Bu disiplin içerisinde yer alan bazı bilim insanlarıncı yönetim modelleri arasında fark bulunmaması, her bir organizasyon için başarılı tek tip bir yönetim modelinin uygulanması gerektiği fikri savunulmaktadır. Diğer bilim insanları ise, tek tip yönetim modeli fikrinin asla başarılı olamayacağını, birtakım farklılıkların asla azalmayacağını aksine bu farklılıkların başarıyı getirebileceğini savunmaktadır. Bu iki farklı kuram ise Örtüşmeci (Yakınsamacı) görüş ve Ayrışmacı görüş olarak adlandırılabilir. Bu görüşlerin tanımlarından bahsetmek gerekmektedir.

Örtüşmeci görüş olarak adlandırılan bu görüş, ilk olarak Kuzey Amerikalı akademisyenler tarafından ortaya atılmış, küreselleşme, sanayileşme, hızlı gelişen teknolojiler ve modern yönetimi benimseyen toplumların artması ile toplumların ve sistemlerin birbirlerine her geçen gün daha da benzeyeceğini söylemişlerdir. Her geçen gün kalkınmanın ilerlemesi ve organizasyonların giderek daha da benzer hale geldiğine vurgu yapmak adına ise yakınsama terimini kullanmışlardır. Özünde bu

düşünce yönetimlerin farklılaşmasına ihtimal vermeyerek aksine yönetimde evrensel bir modelin varlığına vurgu yapmışlardır (Warner, 2003: 5).

Ayrışmacı görüşün kısa bir tanımlaması ise şu şekildedir; bu görüşe göre yönetimin başarısını belirleyen unsurlar yalnızca ekonomi ve ideoloji olarak kabul edilmek yerine, ulusal kültürler, çevresel faktörler, kurumsal uygulamalar da yönetimin başarı unsurları arasında olduğu fikri savunulmaktadır (Lincoln vd, 1978: 829-847). Bugün literatüre bakıldığında yönetim modellerinin veya yöneticilerin başarılı olabilmesi birçok farklı unsurla ilişkilendirilmektedir. Çalışma gereği bu iki görüş karşılaştırıldığında çalışmanın ayrışmacı bir görüşü savunduğu ileri sürülebilmektedir. Bunun nedenleri arasında ise, evrensel ve tek bir yönetim modelinin tüm organizasyonlarda uygulanmasının mümkün olamayacağını, her bir organizasyonun farklı unsurlar barındırması ve başarısının bu unsurlara bağlı olduğunu savunmak, gösterilebilir.

Tüm bu açıklamalar ışığında yönetim, tüm unsurlara dikkat edilmesi gereken bir süreç olarak değerlendirilmelidir. Bu sürecin temel özellikleri ise aşağıdaki şekilde sıralanabilmektedir (Eren, 2001:4; Acar ve Bıyık, 2012: 635-796);

- 1- Yönetim birçok amacın gerçekleştirilmesine yönelik, çeşitli faaliyetlerden oluşabilmektedir. Aslında yönetim tamamen amaçları ve hedefleri gerçekleştirebilmek adına faaliyetlerden meydana gelmektedir.
- 2- Yönetim birden çok kişinin yer aldığı toplulukta ortaya çıkmaktadır. En az bir yöneten ve yöneticinin içinde bulundurulması gereken bir süreçtir.
- 3- Yönetim planlama, örgütlenme, yönetme, koordinasyon ve denetim gibi alt süreçlerden oluşmaktadır. Bunun nedeni ise karşılıklı etkileşimin sağlanması gerekliliğidir.
- 4- Yönetim her türlü kaynağın etkin, verimli ve serbestçe kullanım yetkisini elinde bulundurmalıdır.
- 5- Yönetim süreci yöneticinin belirli bir otoritesinin olması gerektiğini ve kararlarını uygulatabilmesi gerektiğini ifade etmektedir.
- 6- Yönetim sürecinin başarı faktörleri arasında yönetici ile yönetilen arasındaki uyum da yer almaktadır.
- 7- Yönetim tıpkı maddi ve beşerî kaynaklar gibi zamanın da verimli kullanılmasını zorunlu kılmaktadır.

Yukarıdaki özellikler incelendiğinde, yönetimin her türlü unsuru içinde barındırması gereken bir süreç olduğu daha net anlaşılabilmektedir. Başarının artırılmasının yalnızca çalışma saatleri, çalışan maaşları, teknolojik gelişmelerin takibi gibi fiziki unsurlara bağlanmaması gerektiği bunun yanı sıra sosyal ve manevi unsurların da (kültür, insan ilişkileri, çalışanların psikolojik durumları, yöneticilerin kişisel özellikleri vb.) dikkate alınması gerektiği söylenebilmektedir.

Çalışmanın genelinde ise literatürde daha çok tercih edilen, ayrımların, gelişmeler ve eleştiriler ışığında analiz edildiği, daha anlaşılır, yukarıda sayılan unsurların da açıklamalara dahil edildiği, klasik yönetim teorileri, neo-klasik yönetim teorileri, modern yönetim teorileri ve post-modern yönetim teorileri ayrımı kullanılmaktadır. Yönetim teorilerine değinilmeden önce ise yönetim biliminin ortaya çıkış sürecinden ve özelliklerinden kısaca bahsedilmesinde fayda bulunmaktadır.

1.1.2. Yönetim Biliminin Tarihsel Gelişimi ve Özellikleri

Bugünün yönetsel sorunlarının çoğu, erken yönetim hareketi sırasında başladı. Bu sorunların tarihsel gelişimini anlamak, modern yöneticinin bunlarla başa çıkmasına yardımcı olur. Aynı zamanda günümüz yöneticilerinin, daha önceki zamanlarda işe yarayan yönetsel yaklaşımların bugün mutlaka işe yaramadığına dair bir fikir geliştirmelerine yardımcı olur. Şimdiki ve gelecekteki yöneticiler için zorluk, tarihi isimleri ve tarihleri ezberlemek değildir; olayların neden ve nasıl olduğuna dair bir his geliştirmek ve bu bilgiyi yönetim pratiğine uygulamaktır. Zamanın başlangıcından beri bazı yönetim biçimleri mevcuttur. Bir insan diğerini yönetmeye çalıştığından beri, yönetim düşüncesi gelişiyor. Bildiğimiz şekliyle yönetimin gelişiminin ise nispeten modern bir kavram olduğuna da dikkat çekilmesi gerekmektedir (Zamaros, 2020: 28).

Sevk ve idare edebilmenin yani toplulukları yönetebilmenin hangi koşullarda daha rahat gerçekleştirilebileceği ve bu faaliyet gerçekleştirilirken hangi unsurlara dikkat edilmesi gerekeceği, yönetim bilimi disiplinin ortaya çıkmasını sağlamıştır.

Yönetim bilimi disiplini idarenin gerçek anlamda nasıl işlemesi ve işlediğini inceleyen bir disiplin olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu disiplin organizasyonların kuruluşlarını, yapılarını, mevcut görevlerini incelerken, diğer taraftan ise bu organizasyonlarda var olan bireylerin davranışlarını, tavırlarını açıklamaya ve anlamaya çalışmaktadır (Tortop vd., 2012: 2).

Bir başka tanımlamaya göre yönetim bilimi, basitten karmaşığa işlevsel ilişkileri temsil eden matematiksel modeller geliştirmek için birçok disiplin tarafından kullanılan, yönetime karar verebilmek için analizler yardımı ile yeni problemleri ortaya çıkarmaya çalışan problem çözme süreci olarak da adlandırılmaktadır. Ancak yönetim bilimi, belirli problemler için modellerin geliştirilmesinden daha fazlasını kapsamaktadır. Çok daha geniş bir alanda önemli bir katkılar sağlamaktadır. Yönetim bilimi modellerinden elde edilen çıktıların alt, orta ve üst yönetim seviyelerinde karar verme için uygulanması, bir yöneticinin deneyimi, gelecekteki iş koşulları, şirketin faaliyetlerini planlamak, organize etmek, yönetmek ve kontrol etmek gibi çok yönlü fayda sağlamaktadır (Shinduja, 2020: 1).

Yönetim bilimi düşüncesi her ne kadar 1900'lü yılların başlarında ortaya çıkmaya başlasa da yönetim olgusunun kapsamına girebilecek ilk uygulamaların tarihin ilk dönemlerinde yer aldığı unutulmamalıdır. İlk dönemlerde var olan uygulamalar ve yönetimler hakkında günümüze ulaşan belgelerin çok kısıtlı olması, yönetim kavramının bir bilim olarak görülüp görülmediği hakkında yeterli bilgileri sunmamaktadır (Eren, 2001: 16).

Yönetim bilimi hakkında literatür taraması yapıldığında ise, yönetim kavramının bir bilim niteliği kazanmasındaki ilk adımların, klasikler olarak adlandırılan bilim insanlarının katkılarıyla atılmış olduğu görülmektedir. Çalışmanın ilerleyen kısımlarında da bu bilim insanlarının yönetim biliminin gelişmesindeki katkıları detaylı bir biçimde incelenecektir. Özellikle 1900'lü yılların başında Taylor ve Fayol gibi bilim adamları, yönetim kavramının bir bilim olarak tartışılması ve iyileştirilmesi gerektiği ile ilgili konuşmaları ve eserleri yayınlanmaya başlanmıştır. Gerçekten de literatürde bu iki isim yönetim biliminin sıfır noktası olarak kabul edilmektedir, denilebilir. (Livvarçin ve Kurt, 2012: 116-238).

Bir diğer taraftan ise yönetim biliminin başlangıcının klasikler ile sınırlandırılmaması gerektiğini düşünen bilim adamları da mevcuttur. Bu bilim adamlarının temel dayanağı ise Adam Smith'in daha önce bu konu hakkında yayınlamış olduğu eserlerinin bulunuyor olmasıdır. Yani her ne kadar klasikler olarak adlandırılan bir grup bilim adamı yönetime bir bilim anlayışı kazandırsa da, Adam Smith'in de bu konuda bir ön hazırlık dönemi olduğunu savunan bilim adamları bulunmaktadır. Adam Smith'in yaptığı katkıların ön hazırlık dönemi olarak görülmesinin temel nedeni ise

Sanayi Devrimi’ni görmemiş olması olarak gösterilmektedir. Sanayi Devrimi ardından gündeme gelen sosyal ve kültürel değişimler, etkileşimler sosyal bilimlerde birçok klasik düşüncenin değişmesine yeni fikirlerin ortaya çıkmasına sebep olmuştur. Bu nedenle yönetim biliminin ortaya çıkmasını sağlayan zaman dilimi Sanayi Devrimi sonrası demek, yanlış bir düşünce olarak görülmemelidir (Bakkalbaşı, 2017: 429-450).

Yukarıdaki bilgiler dikkate alındığında aslında yönetim bilimi disiplinine katkı yapan hatta öncelik tanınması gereken isimler arasında Adam Smith’in yer alması gerektiği düşünülebilir. Fakat Adam Smith’in Sanayi Devrimi’nin sonuçlarını görece kadar yaşayamamış olması, yönetim bilimi disiplinin klasikleri arasında yer alamamasına neden olmuştur.

Yönetim bilimi ancak 1900’lü yılların başında Taylor’un ‘Bilimsel Yönetim İlkeleri’ adlı eserinin yayınlanmasıyla bir disiplin haline gelmeye başladığı, söylenebilir. Ardından ise Fayol ve Weber bu konu hakkındaki eserlerini yayınlamışlardır. Daha önce bahsedilen ve klasikler olarak adlandırılan bilim adamları ise bu isimlerden, bunun yanında bu isimlerin eserlerine vurgu yapan bilim adamlarından oluşmaktadır. Klasiklerin yönetim teorisyenlerinin savunduğu fikirler arasında, üst düzey verimin nasıl alınacağı, iş bölümünün önemi, organizasyon yapısının düzeni sayılabilmektedir. Bu klasik akım 1930’lu yıllara kadar devam etmiş ardından ise ortaya çıkan sosyal yaklaşım anlayışı ile çalışan bireylerin ihtiyaçlarının ve motivasyonlarının da dikkate alınması gerektiği anlaşılmıştır. Bu yaklaşımın savunucuları arasında ise, Mayo, Maslow, Herzberg ve McGregor gibi isimler sayılabilmektedir. 1960’lı yıllardan sonraki yaklaşımlarda oluşturulan bu organizasyonların tanımlanmasında, etkinlik ve verimliliklerinin artırılmasında çevrelerinin de dahil edilmesi gerektiği savunulmuştur. Ve bu yaklaşımın savunucuları modern teorisyenler olarak literatüre katkı sağlamışlardır. Fakat gelişen ve değişen Dünya düzeni, küreselleşme anlayışı, teknolojinin ve bilgi alışverişinin çok hızlı bir biçimde artması post-modern yönetim teorilerinin de gündeme gelmesini sağlamıştır (Eren, 2001: 16-18).

Çalışmada yer alan yönetim bilimi teorilerinin sınıflandırılması ise tarihsel gelişim süreci ve yönetim düşüncesinin gelişme seyri incelendiğinde, Klasik Yönetim Teorileri, Neo-Klasik Yönetim Teorileri, Modern Yönetim Teorileri ve Post-Modern Yönetim Teorileri şeklinde yapılmaktadır.

Yönetim bilimi diğer tüm disiplinlerde olduğu gibi birçok unsurun etki etmesiyle günden güne farklılaşmakta ve iyileştirilmesi adına katkıların sürdüğü bir disiplin olarak günümüze kadar varlığını devam ettirmektedir. Bunun başlıca sebepleri arasında ise tüm örgüt yapılarında inkar edilemeyecek olan, yöneten ve yönetilen bireylerin varlığı sayılabilir. İster kamu kurumu ister özel sektörde bir işletme olsun her biri kendi çıkar maksimizasyonlarını sağlayabilmek, etkinliklerini ve verimliliklerini arttırabilmek adına yönetim anlayışlarını iyileştirmeye çalışmaktadırlar. Bu süresi belli olmayan değişim ve dönüşüm süreci ise iyileştirilmeye çalışılan yeni yönetim anlayışına uyum sağlayabilmek adına yönetim biliminin her geçen gün kendini geliştirmesini zorunlu kılmaktadır.

Tüm bilim dalları ve disiplinlerde olduğu gibi yönetim bilimi disiplini de kendine ait özellikleri ve dikkate edilmesi gereken unsurları içerisinde barındırmaktadır. Bu özellikler aşağıdaki şekilde sıralanabilmektedir (Turan ve Şahin, 2016: 24-25);

- 1- Yönetim bilimi, yönetim kavramını hukuk, örgüt yapısı, siyasi ve ekonomik yapı olmak üzere çok yönlü inceleyen bir kavramdır. Bu özellik aslında yönetim biliminin çok yönlü bir disiplin olduğu anlamına gelmektedir.
- 2- Yönetim kamu kurum ve kuruluşlarıyla ilgilendiği kadar aslında özel işletmelerin de yönetim yapılarını inceleyen bir dalıdır.
- 3- Yönetim bilimi sosyal amaçların gerçekleştirilmesine yarayan bir bilim dalıdır. Buda yönetim bilimine sosyolojik bir yaklaşım olma özelliği kazandırmaktadır.
- 4- Yönetim biliminin temel özelliklerinden bir tanesi de organizasyonların yapılarını incelerken sosyal çevre ilişkilerini de dikkate alan bir disiplin olmasıdır. Yönetim biliminin diğer bilim dalları ile ilişkisi de bu özelliği sayesinde önem arz etmektedir.
- 5- Yönetim bilimi aynı zamanda sevk ve idare bilimi olarak da nitelendirilebilir. Bu sayede yönetsel anlamda çalışmaların etkinlik, verimlilik ve maliyet sorunlarına çözüm önerisi geliştirmektedir.
- 6- Son olarak, yönetim bilimi geçmiş zamanda ve şimdiki zamanda yer alan bilgilerle birlikte yönetim sistemlerinin gelişmesine çaba gösteren bir disiplindir.

Sayılan bu özellikler doğrultusunda yönetim biliminin kesin kurallara dayanmak yerine, daha kesin olmayan ve sürekli değişen konularla ilgilendiği yorumu yapılabilir. Bunun temel nedeni ise başlıca unsurunun insan olmasından kaynaklandığı söylenebilir. Değişim ve günün şartları tarafından çokça etkilenen insan unsuru, yönetim biliminin elde ettiği sonuçları kesin olmaktan uzağa taşımaktadır. Bu sayede yönetim bilimi disiplini sürekli değişebilecek ihtimalleri göz önünde bulundurmak zorundadır. Fakat bu denli değişimin makul karşılandığı, her gün yeni fikirlerin ortaya atılabildiği bir disiplin aynı zamanda gelişimlere de fazlasıyla açıktır. Yönetim bilimi disiplini bu özellikleri içinde barındırmaya ve varlığını korumaya, insanlık var olduğu sürece devam edecektir.

1.1.3. Yönetim Teorileri

Yönetim olgusu insanoğlunun var olduğu günden bu yana varlığını hissettirmekte ve hissettirmeye de devam edecektir. Değişen bir Dünya düzeni ve Dünya üzerinde var olan ilişki ağlarının, etkileşimlerin artması, değer yargılarında ve kişilik özelliklerinde ciddi değişimlere yol açmaktadır. Farklı zaman dilimlerinde yaşayan bireyler arası farklılaşmaların artması, her türlü disiplinin kendini geliştirmesini zorunlu kılar hale gelmiştir. 1900’lü yılların yönetim biliminin ilk ortaya çıktığı yıllar olduğu çalışmanın önceki kısımlarında söylenmiştir. Anlaşılacağı üzere, yönetim bilimi disiplininin o günkü doğruları ile şimdiki doğruları arasında çok ciddi farklılıklar göze çarpmaktadır. Geçmiş günlerden beri var olan ve başarılı olan birçok kurum sosyal ve toplumsal yapının, değerlerin, gerekliliklerin değişimine uyum sağlayarak bugün de başarılarını devam ettirebilmişlerdir (Asunakutlu, 2001: 1-17).

Yönetim bilimi disiplinin gelişimi dikkate alındığında, disiplinde var olan görüşleri iki ana grupta toplamak mümkündür. Birincisi, bilimsel öncesi dönem, ikincisi ise bilimsel yönetim dönemidir. Çalışma gereği, literatürde de yönetim bilimi disiplinin ortaya çıkışı sayılan ve bilim insanlarınca kabul edilen Bilimsel Yönetim Dönemi ilk teorilerin ortaya atıldığı dönem olarak kabul edilmiş ve incelenmiştir. “Klasik Yönetim Teorileri”, “Neo-Klasik Yönetim Teorileri”, “Modern Yönetim Teorileri” ve “Post-Modern Yönetim Teorileri” olmak üzere dört alt başlıkta bilimsel yönetim dönemi açıklanmaya çalışılacaktır.

1.1.3.1. Klasik Yönetim Teorisi

Yönetim bilimi disiplinin gelişim aşamalarını bilim felsefesinin gelişim aşamalarından ayrı olarak düşünmek pek mümkün olmamaktadır. Klasik dönem yönetim olgusunu, insan aklı ile kavrayabileceği ve anlayabileceği dış dünyayı ise bu şekilde açıklayabileceği anlayışına dayanmaktadır. İnsan rasyonel bir varlık olarak görülmekte ve yönetim kavramını daha anlaşılabilir hale getirebileceğine inanılmaktadır. Bu dönemde, dış dünya her ne kadar merak edilse dahi, asıl olan insanın maddi refahının arttırılması için nasıl ve ne şekilde kullanılabileceği sorusuna cevap aramaktır (Şahin, 2010: 43). Görüldüğü üzere aslında insan, yönetim olgusu içerisinde sadece maddi kazanımların elde edilebilmesi için bir araçtır. Daha sonraki dönemlerde yapılan en büyük eleştirilerden biri, insanın bu şekilde görülmemesi gerektiği konusunda olmuştur.

Yönetim bilimi disiplini içerisinde kabul görmüş, doğrudan işletmeler ve yönetimlerini esas alan sistematik görüşler, kimi zaman klasik kimi zaman geleneksel yaklaşım adım verilen bu yaklaşımların içerisinde yer almaktadır (Luthans, 1973: 130).

Klasik yönetim teorisi savunan düşünürler çoğunlukla örgütün var olan anatomik yapısı üzerinde durmuştur. Klasik teorisyenlere göre yapı ne kadar kuvvetli ise örgütün işleyişi o derece iyi olacaktır. Bu görüş esas alınarak örgütün biçimsel yapısının nasıl iyileştirilebileceği cevap aranan asıl sorusu olmuştur. Bu soruya cevap aramak adına dört farklı esas belirlenmiştir. Bunlar, iş bölümü, hiyerarşik düzen, yapı ve denetim olarak sıralanabilir (Polatoğlu, 2001:35).

Yukarıda esasları belirtilen klasik (geleneksel) yaklaşım savunucuları, üç ayrı görüşe odaklanmaktadır. Bunlar, Frederick W. Taylor'un Bilimsel Yönetim Yaklaşımı, ikincisi, Henry Fayol'un Yönetim Süreci Yaklaşımı, üçüncüsü ise MaxWeber'in Bürokrasi Yaklaşımı şeklinde sıralanabilir.

Klasik teorisyenlerin üzerinde durduğu temel görüşlerin birincisi işletmelerde etkinliğin ve verimliliğin arttırılması gerekliliği, ikincisi ise bunu sağlayacak organizasyon yapılarının ve yönetim faaliyetlerinin düzenlenmesi gerekliliğidir. Fakat burada unutulmaması gereken yukarıda da söylendiği gibi bu örgüt yapıları sadece biçimsel yönden dikkate alınmıştır. Klasik teori organizasyonların yapılarını,

yaptıkları işleri veya organizasyonların içinde bulundukları ortamı dikkate almadan yönetimin ilkelerini belirlemişlerdir. Ve bu belirledikleri ilkelerin, her organizasyon için geçerli olduğunu ve uygulamaları gerektiği fikrini ileri sürmüşlerdir (Koçel, 2013: 203-205)

Bu fikirler doğrultusunda klasik teorisyenlerin ortaya koyduğu organizasyon yapısı ve işleyişi aşağıdaki şekildeki gibi özetlenebilmektedir (Carzo and Yanouzas, 1967: 28);

- 1- Örgütün amaçlarının belirlenmesi
- 2- Örgütte bu amaçlara ulaşmak için yapılacak işlerin belirlenmesi
- 3- İşlerin bölünmesi ve uzmanlaşmanın sağlanması
- 4- Gerekli mevki ve pozisyonların belirlenmesi
- 5- Ayır ayrı birimlerin oluşturulması (Departmanların oluşturulması)
- 6- Gerekli hiyerarşik düzenin kurulması

Klasik yönetimi savunan düşünürlerin yaklaşımlarını açıklamadan önce bu üç teorisyenin yaklaşımlarında yer alan ortak fikirlerden de bahsetmek gerekmektedir. Birincisi, yaklaşımlarda insan unsuru dikkate alınmadan hareket edilmiş, organizasyonların maddi kazanımlarından sonra insanın olağan şekilde hareket edeceği varsayılmıştır. İkincisi klasik yaklaşımlarda rasyonelliğe ve mekanik süreçlere dikkat edilmiş son olarak ise organizasyonların dış çevre ile olan ilişkileri yok sayılmıştır. Bunun anlamı ise örgütler kapalı sistemler olarak görülmüşlerdir (Baransel, 1979; Bobbitt vd., 1974: 53; Miles, 1980: 189). Klasik düşüncenin temel yapı taşlarından ve amaçlarından bahsedildikten sonra klasik yönetim anlayışının teorisyenleri daha net bir biçimde anlaşılacaktır.

Öncelik olarak Taylor'un kurucusu olduğu "Bilimsel Yönetim Yaklaşımı"ndan bahsedilmelidir. Bilimsel Yönetim Yaklaşımı 1900'lü yılların başların Taylor tarafından ortaya atılmış, çoğu bilim insanı tarafından yönetim bilimi disiplininde yeni bir çağın başlangıcı olarak kabul edilmiştir. Yaklaşım çözüm bulmaya çalıştığı problem ise işletmelerdeki verimliliğin nasıl arttırılabileceği konusudur. Taylor bu verimliliğin ve etkinliğin arttırılmasını bilimsel yollardan çözüme kavuşturmayı planlamıştır (Herbert, 1981: 12).

Taylor, yeni bir gündemi gerçekleştirme konusunda çağdaşlarının çok ilerisinde bir bilim insanı olarak değerlendirilebilir. Yaklaşımın ortaya çıkışının üzerinden uzun bir

süre geçmesine karşın, bu yaklaşım yeni sorular ve yeni anlayışlar doğurmuştur. Bu yaklaşım, işletme düzeyinde organizasyon ve sosyal ilişkilere ilişkin bütünsel bakış açısına; üretkenliği artırmak ve refah sağlamak için deneysel yaklaşımdan bilimsel yaklaşıma geçiş, bu ilkelerin kapsamı ve evrenselliği üzerine büyük önem arz etmektedir (Grachev and Rakitsky, 2013: 512-527).

Taylor'un ileri sürdüğü yaklaşımda organizasyonlardaki etkinliğin ve verimliliğin artırılması üzerine birtakım ilkeler bulunmakta ve bu ilkeler Bilimsel Yönetim Yaklaşımı'nı da özetlemektedir. Ana ilkeler (Luthans, 1981: 11);

- 1- Her bir çalışanın işi kendi isteği ve bilgisine göre yapması yerine bilimsel ilkelere göre yapması önerilmektedir.
- 2- Belirlenen işlerin tamamen sistematik hale getirilmesi ve tanımlanması gerekmektedir.
- 3- Bireyler arasında iş uyumu ve koordinasyonun sağlanması gerekmektedir.
- 4- Bireylerin birbirleri ile yardımlaşması önerilmektedir.
- 5- Organizasyonların maksimum çıktıya odaklanması gerekmektedir.
- 6- İş tanımlarının tam olarak yapılması ve her işe en uygun bireyin seçilerek o işte çalıştırılması gerekmektedir.
- 7- Çalışanların verimliliklerinin yükseltilmesi adına eğitilmeleri gerekmektedir.
- 8- Çalışanların ek ücretler ile teşvik edilmeleri gerekmektedir.

Yukarıdaki ilkelere bakıldığında Taylor için etkinlik ve verimliliğin artırılmasının tek yolu gerekli iş tanımlarının yapılması, bireylerin iş bölümü ile başka işleri yapmasının engellenmesi, organizasyonda yer alan tüm kuralların bilimsel esaslara göre belirlenmesi gerekmektedir. Bireylerin maddi ihtiyaçlarının karşılanması durumunda ise etkinlik ve verimliliğin yükseleceğini öngörmektedir. Klasik düşünürlerin tüm görüşlerinde olduğu gibi insan unsuruna çok fazla dikkat edilmediği de görülebilmektedir.

Bilimsel Yönetim Yaklaşımı yöneticilerin yönetme eylemine karşı bilimsel bir şekilde yaklaşımlarını önermektedir. Bu bilimsel bakış açısı ile zaman ve hareket etütleri, belirli iş ve üretim standartları, teşvik sistemleri gibi çalışmaların yaygınlaştığı ise unutulmamalıdır (Koçel, 2013: 207).

Katkıları olduğu kadar eleştirilen yanlarının da söylenmesi gerekmektedir. Bilimsel Yönetim Yaklaşımı'nın eleştirildiği noktalar, insan unsurunun tamamen göz ardı edilmesi, bireyin ekonomik ihtiyaçları giderildiği takdirde olağan davranışlarını göstereceğini varsayması, çalışanların adeta makine gibi görülmesi, uygulanan yönetim sisteminde katılımdan çok fazla bahsedilmemesi, her organizasyon için uygulanabilir olmasının savunulması, şeklinde sıralanabilmektedir. (Turan ve Şahin, 2016: 35).

Taylor'un belirli ilkeler çerçevesinde belirlediği bu yaklaşım her ne kadar bir asır öncesine dayansa dahi yol gösterici olması ve yönetme eyleminin bilimsel bir zemine dayandırılabilmesi açısından büyük önem arz etmektedir. Her ne kadar kapsam açısından sınırlı bir yaklaşım olarak görülse de belirli standartların oluşturulmasını sağlamıştır. Yaklaşımın ortaya atıldığı günün şartlarında etkinlik ve verimlilik sağladığı da görölmüştür. Bugün dahi bu ilkelerin geçerliliğini kaybetmediğini de söylemek gerekmektedir (Hodgetts and Greenwood, 1995: 218-222).

Klasik yönetim anlayışını benimseyen yaklaşımlar ise Taylor'a ait ilke ve esasların gelişmesini, yeni bakış açılarının ortaya çıkmasını sağlamıştır. Taylor'un yaklaşımından sonra yönetim düşüncesinin bilimselliğine katkı yapan düşünür ise Henri Fayol'dur. Fayol'un savunduğu ve bilime kazandırdığı yaklaşımın adı ise Yönetim Süreci Yaklaşımı olarak adlandırılmaktadır.

Örgütlerin yapısı ve tasarımları üzerindeki yapılabilecek değişiklikler hala gündemde iken Fayol ilk kez çok daha geniş kapsamlı bir yönetim düşüncesini ortaya atmıştır. Bu teori ilk defa büyük bir organizasyonun örgütlenmesi adına bir fikir ortaya sunmaktadır. Fayol'un eseri olan ve 1949 yılında yayımlanan "Genel ve Endüstriyel Yönetim" adlı makale ile bu teori bilim insanları tarafından büyük oranda kabul görmüştür. Fayol teorisinin her örgüte uygulanabileceğini inanmış ve bunun için altı adet yönetim ilkesini belirlemiştir. Bunlar, Teknik (mamul üretimi), Ticari (alım, satım ve takas işlemleri), Finansal (sermaye kullanımı ve artışı), Güvenlik (eşya ve insanların korunabilmesi), Muhasebe, Yönetmel (planlama, örgütlenme, yönetme, eş güdümlenme, denetim) olarak sıralanabilmektedir. Her ne kadar Fayol bu ilkelerin esas olarak vurgulanması gerektiğini ifade etse de (1) işbölümü, (2) disiplin, (3) komuta birliği, (4) yetki ve sorumlulukların belirlenmesi, (5) dağıtılması, (6) hiyerarşik yapı, (7) merkeziyetçilik, (8) personelin ödüllendirilmesi, (9) takım ruhu ve (10) devamlılık

(11) genel çıkarların özel çıkarlardan üstün tutulması, (12) düzen, (13) hakkaniyet, (14) teşebbüs unsurlarının da yönetim faaliyeti için önemini dile getirmiştir (Shafritz vd, 2017:223).

Yukarıdaki bilgilerden yola çıkılarak genel bir değerlendirme yapıldığında, Fayol'da tıpkı Taylor gibi bireylerin iyi bir planlamaya dahil edilmesi gerektiği, yönetilmesi gerektiği fikrini savunmaktadır. Denetim unsuruna yaptığı vurgu ise insanların denetlenmesi gerektiğini işlerin kontrol edilmesi gerektiğini göstermektedir. Fayol ve düşünce birliği içinde olduğu bilim insanları insanın yaratıcılığını görmektense, insanı tamamen duygudan yoksun mekanik bir yapı olarak görmüşlerdir (Turan ve Şahin, 2016: 36-37).

Fayol tarafından literatüre katkısı sağlanan bu yaklaşımın birkaç konuda daha eleştirildiği söylenebilmektedir. Bu eleştiriler, aşırı resmi bir yapı varsayımı ile hareket etmesi, ortaya çıkarılan teorinin çalışanlar üzerinde çok fazla denenmesi ve çalışana gereken önemin verilmemesi, bazı şart ve koşulların yüzeysel bahsedilmesi, yönetim faaliyetinin öğretilebileceğini hatta öğretilmesi gereken bir kavram olduğunu söylediği halde nasıl yapılması gerektiği konusunu detaylandırmamış olması, şeklinde sıralanabilmektedir (Rahman, 2012: 32-41).

Yönetimin fonksiyonları; Planlama, örgütlenme, yönetme, koordinasyon ve denetim şeklinde sıralanabilmektedir. Aynı zamanda bu fonksiyonların sürekli tekrar eden, yönetme işini kolaylaştıran ve bireyler arası etkileşimi sağlayan faaliyetler olduğu da unutulmamalıdır (Acar ve Bıyık, 2012: 635-796).

Tüm bu eleştirilere rağmen modern yönetimin doğuşuna katkı sağlayan Fayol'un ilkelerinin bazıları bugün dahi örgüt yapılarında kullanılmaktadır. Tabi bu ilkelerin günün şartlarına uyum sağlanarak kullanıldığı da unutulmamalıdır.

Literatürde, klasik yönetim teorilerinin savunucuları arasında yer alan son ve önemli isimlerden biri ise Alman sosyolog Max Weber'dir. Weber'in kurucusu olduğu yaklaşım ise Bürokrasi Yaklaşımı olarak isimlendirilmektedir.

Weber'in bu yaklaşımına göre organizasyonlar giderek büyüyen sanayiye sahip olmaya başlamış ve neticesinde ise modernleşmeye başlamışlardır. Bu büyüme ise örgütlerin giderek daha yetersiz olmaya başlamasına yol açmıştır. Yetersiz bu

yapıların ise bir süre sonra yok olacağını söyleyen Weber, ya bu örgütlerin bürokratik yapılarının güçlendirilmesi gerektiğini ya da bu örgütlerin yerini bürokratik yapıya sahip örgütlerin alacağını söylemiştir. Her ne kadar günümüzde bürokrasi denildiğinde akla gelen zaman kaybı, işlerin geciktirilmesi, gereksiz evrak işi gibi olumsuz anlamlar olsa da aslında bürokrasi kelimesi örgütün ve yönetim biçimin düzenli olduğunu ifade etmektedir. Bahsedilen Weber'in ideal bürokrasi kavramı da Taylor ve Fayol gibi akılcılığa dayanmaktadır. Tıpkı diğer yaklaşımlarda olduğu gibi etkinliği ve verimliliği arttırmayı hedeflemektedir. Weber'in ideal bürokrasisinde yer alan unsurlar kabaca uzmanlaşmaya dayalı iş bölümü, kuralların yazılı bir şekilde belirlendiği hukuksal düzen, açıkça belirlenmiş hiyerarşik bir yapılanma şeklinde sıralanabilmektedir (Acar ve Bıyık, 2012: 635-796).

Weber yaklaşımında bürokrasinin tanımlamasını yapmadan önce yöneticilerin meşruluklarını sağlayabilmek adına farklı otorite tiplerine sahip olabileceğini söylemiş ve bu otoriteleri üç farklı şekilde açıklamıştır. Bunlar (Spencer, 1970: 123-134);

1-Karizmatik otorite bu otorite tipi, var olan tüm normatif yapıları kırma hakkını talep etmesi bakımından en saf otorite biçimi olarak tanımlanmaktadır. Belli bir bireyin birtakım özelliklerinin öne çıkması o kişiye lider vasfının yüklenmesi anlamına gelmektedir. Bu özellikleri ile diğer insanları yönetebilmektedir. Bu kişiye karşı diğer insanların duygusal tutumları da ciddi anlamda rol oynamaktadır. Liderler, karizmasını koruduğu müddetçe eski normları yıkıp yenilerini yaratabilir ve meşruluklarını devam ettirebilirler.

2-Geleneksel otorite, burada karizmatik otoritenin aksine oluşan bir durum söz konusudur. Karizmatik otoritede lider belirli normları üretirken, burada ise belirli normlar liderin oluşumuna katkı sağlamaktadır. Otorite sahibi belirli geleneklerden, göreneklerden, adetlerden, örflerden gücünü almakta ve meşruiyetini bu sayede sağlamaktadır. Karizmatik otoritede sınır lider yönetici tarafından belirlenirken, geleneksel otoritede sınır, yöneticiyi oluşturan gelenek ve adetlere göre belirlenmektedir.

3-Yasal-Rasyonel Otorite ise Weber'in tanımladığı son otorite tipidir. Yetki, yasal normlardan kaynaklanmaktadır. Bürokrat, yetkisini, görevinin yargı alanını tanımlayan yasal normlardan alır. Yasal-rasyonel otoritenin meşruiyeti, bu nedenle

yasal-rasyonel normların meşruiyetinden kaynaklanır ve tıpkı geleneksel otorite alanı geleneksel normlarla sınırlandırıldığı gibi, yasal-rasyonel otorite alanı da yasal normlarla sınırlıdır. Temel fark, yasal normların ve yasal rasyonel otoritenin, geleneksel otoritenin bilmediği bir kolaylık ile şekillendirilebilmesi ve değiştirilebilmesidir.

Bu otorite tiplerinin belirlenmesinin ardından Weber asıl olan örgüt yönetiminin yasal-rasyonel otorite ile sağlanması gerektiğini bunun için ise örgütlerin bürokratik bir yapıda olmaları gerektiğini savunmuştur. Weber için bürokratik yapının ve bürokrasiyi uygulayacak olan yöneticinin birtakım ilkelere sahip olması gerekmektedir.

Weber için bürokratik yapının özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Polatoğlu, 2001: 38);

- 1- Örgütün istenilen amaçlarına ulaşabilmesi adına iş bölümlerinin yapılması ve yetki alanlarının tam olarak belirlenmesi.
- 2- İş bölümlerinin idare edilebilmesi ve belirlenen yetki alanlarının kontrol edilebilmesi adına katı hiyerarşik düzen.
- 3- Örgüt üyelerinin ve çalışanların bilgisini arttırabilecekleri eğitimler bulunmalıdır. Bu eğitimler sayesinde ise kariyer planlamalarının liyakat esasına göre gerçekleştirilmesi sağlanmalıdır.
- 4- Örgüt bürokratik yapısının devamlılığı sağlanmalıdır.
- 5- Yöneticilerin örgüt üzerinde mülkiyet hakları bulunmamaktadır. Yöneticiler yalnızca örgütün kaynak kullanımlarından sorumludur.
- 6- Bürokrasilerin geniş ölçekli yapılar olduğu unutulmamalıdır.

Yukarıda sayılan bürokratik yapının ilkeleri uygulandığında örgüt yapısı etkinlik ve verimliliği üst düzeye çıkartarak, belirli bir düzen oluşturabilecektir. Fakat, Weber bu yapıda yer alan yöneticinin tamamlayıcı yönetsel özellikleri bulunması gerektiğini de savunmaktadır. Bunlar ise (Polatoğlu, 2001: 38);

1-Gayri Şahsi Yönetmel İlişkiler: Kişisellikten uzak olarak gerçekleştirilen yönetsel eylemler duygusal unsurlardan uzak olduğu için etkinlik ve verimliliği arttıracaktır.

2-Resmi Yapı: Bürokrasinin tamamen resmi ilişkilere dayandırılması gerektiğini söylemektedir.

3-Kurallara Tam Bağıllık: Düzenlemelere, yasalara veya idari kurallara göre yargı alanlarının oluşturulması.

4-Yazılı Belgelere Dayalı İletişim: Modern bir yönetimin sağlanabilmesi adına haberleşmenin yazılı evraklar ile sağlanması.

5-Disiplin: Kurallara bağıllık gereği astlar, üstlerin koyduğu kararlara uymalı ve itiraz şansları bulunmamalıdır.

6-Rasyonel Hiyerarşi: Keyfi bir yönetim yoktur. Hiyerarşik yapıda akıl ve mantık ön plandadır.

7-Kişisel Çıkarların Yok Sayılması: Yöneticiler örgüt çıkarlarını, kendi kişisel çıkarlarının üstünde tutmalıdırlar.

Weber'in yaklaşımı tüm bu özellikleri ile örgütlerin yapısal yönüne odaklanmıştır. Organizasyonların rasyonel olmaları gerektiğine vurgu yapılmış kendinden önceki yaklaşımlarla da benzerlikler taşımaktadır. Örgütlerin farklı insanlar barındırdığı ve değişiklik gösterdikleri ise yok sayılmıştır. Tüm bu eleştirel dikkate alındığında Klasik Yönetim Teorileri'ni savunan yaklaşımların en iyi organizasyon yapısının nasıl olacağı sorusuna cevap aradığı görülebilmektedir. Ayrıca bu soruya cevap bulunması durumunda tüm örgüt yapıları için geçerli olacağı düşünülmüştür. Bu teorilerin ardından oluşturulan örgüt yapılarına verilen isim ise mekanik örgüt yapıları olarak adlandırılabilir. Mekanik örgüt yapıları insan unsuruna değer vermeyen, insanı adeta bir makine gibi gören, maddi unsurların, görevlerin, örgüt yapılarının etkinlik ve verimliliklerine odaklanan yaklaşımlar olarak değerlendirilebilir (Koçel, 2013: 226-227)

1930'lu yıllardan sonra, klasik yaklaşımların varsayımlarının değiştirildiği eksik noktalarının giderilmeye çalışıldığı birçok yaklaşım ortaya atılmıştır. Çalışma gereği Klasik Yönetim Teorileri'nin ardından Davranışsal yaklaşım olarak da bilinen Neo-Klasik Yönetim Teorileri ele alınacaktır.

1.1.3.2. Neo- Klasik Yönetim Teorileri

Tüm gelişen ve gelişmekte olan bilimsel yaklaşımlar aslında bir önceki nesilde yer alan düşünürlerin eksikliklerini eleştirerek veya olmazsa olmazlarını değiştirerek yeni

yaklaşımlar ortaya koymuşlardır. Neo-klasik yönetim teorilerinin savunucularının da klasik yönetim teorilerinin ve düşünürlerinin dikkate almadıkları fakat aslında dikkate almaları gereken noktaları ele almadıkları görülmektedir. Neo- Klasik yönetim teorilerinin gelişiminde katkı sağlayan başlıca isimler arasında, Elton Mayo, McGregor, Rensis Likert, Chris Argyris gibi disipline katkı sağlayan düşünürler yer almaktadır.

Klasik yönetim teorileri öncelikle üretim, yönetim, organizasyon, teknoloji ve bilime odaklanmış, insanların nasıl etkilenebileceğine, nasıl tepki verdiklerine ve geleceğe nasıl tepki verebileceklerine pek fazla dikkat edilmemişti. 1920'lerde olduğu gibi, kontrol ve otoriteyi uzmanlaşmış işlevler ile merkezileştirmenin bir yolu olarak takdir yetkisi bireylerden uzaklaştırılmıştı. Dikkatin odağı, neredeyse yalnızca bireylerin gerçekleştirdiği işler ve nasıl geliştirilebilecekleri üzerineydi. Fayda analizleri şirketlerin nasıl geliştirilebileceği üzerine yoğunlaşmış, bireyler makinelerin uzantıları olarak görülmüştür (Kwok, 2014: 28-40).

Klasik yönetim anlayışının devamı niteliği taşıyan neo-klasik yönetim anlayışı diğer bir adıyla davranışsal yaklaşım, başta örgütte yer alan insana, ardından ise insanların organizasyon içerisinde veya dışarısındaki davranışlarına, davranışların hangi unsurlar tarafından etkilendiğine, insanlara arasındaki sosyal ilişkilere, kısaca insan ile ilgili olan her şeye önem verilmesini savunan anlayış, olarak tanımlanabilmektedir (Doğan, 1998: 185).

Neo-klasik yönetim teorileri, çalışanların öncelikle birer insan olduğunu ortaya koyarak, sosyal insan kavramını literatüre kazandırmışlardır. Bu kavram ile birlikte klasiklerin ikinci plana attığı insan unsuru, neo-klasik düşünürlerce birinci plana alınmıştır (Koçel, 1998: 146).

Neo-klasik yaklaşımın esas ilgi alanları, var olan insan unsurunun anlaşılabilmesi, insanların yeteneklerinden en üst düzeyde faydalanılabilmesi, örgüt yapısı ve bireyler arasındaki ilişkilerin açıklanabilmesi şeklinde sıralanabilmektedir. Bunun yanı sıra bu düşünürlerin ele aldığı konular ise, bireylerin davranışları, insanlar arasındaki ilişkiler, grupların oluşumları, davranışları, formel veya informal örgüt yapıları, algılar, tutumlar, birey ve örgüt arasındaki bütünleşme şeklinde özetlenebilmektedir (Ertürk, 1995: 19).

Görüldüğü gibi neo-klasik yaklaşım, klasik yaklaşım düşünürlerine göre daha insan odaklı bir düşünce yapısını benimsemişlerdir. Bunun temel nedeni ise örgüt yapısının içerisinde yer alan en önemli unsurun, insan unsuru olduğuna olan inançlarıdır. İnsan davranışlarına ve ilişkilerine verdikleri önem bu yaklaşıma davranışsal yaklaşım denmesini de sağlamaktadır. Bu yaklaşıma göre bir organizasyon veya örgüt yapısının, etkin ve verimli olabilmesi insanlar arası sosyal ilişkilerle, tutumlarla ilişkilendirilebilir. Çalışmada Elton Mayo, McGregor, Argyris ve Likert'in çalışmalarına yer verilecektir. Nedeni ise bu isimlerin davranışsal yaklaşımın kurucuları arasında yer almalarıdır. Araştırmaların incelenmesinden sonra yaklaşım daha net bir biçimde anlaşılabacaktır.

İlk olarak Elton Mayo tarafından gerçekleştirilen Hawthorne Araştırmalarının açıklanmasında fayda bulunmaktadır. Neo- Klasik yönetim kuramı düşünürlerinin arasındaki ana bilim adamı `` Elton Mayo " dur, denilebilir. Davranışçılığın kökeni, 1920'lerin başında (1927-32) başlayan Amerika Birleşik Devletleri'nde Western Electric Company'de gerçekleştirilen Hawthorne Araştırmalarının bir sonucu olan insan ilişkileri hareketi olarak kabul edilmektedir. Hawthorne araştırmaları dört ana aşamadan oluşmaktadır. Aydınlatma Deneyleri, Röle Montaj Odası Deneyi, Görüşme Programı ve Gözlem Odası Deneyi (Mullins, 2013: 50-55).

Elton Mayo ve arkadaşlarının deneyleri, Taylor'un, bilimin en yüksek üretkenliğinin "en iyi yol" olduğunu ve bu şekilde kontrollü deneylerle elde edilebileceğini belirttiği şeklindeki inançları çürüterek insan davranışlarının ve ilişkilerinin, örgüt yapısı, etkinliği ve verimliliği üzerinde yüksek bir etki düzeyine sahip olduğunu göstermiştir. Hawthorne çalışmaları, aydınlatmanın işçi verimliliği üzerindeki etkilerini belirlemek için test edildi. Bu deneyler ışık seviyesi ile üretkenlik arasında net bir ilişki göstermediğinde, Mayo ve arkadaşları diğer faktörleri incelemeye başladı. Mayo bir grup işçi ile çalışırken dikkate alınan bu diğer faktörler arasında dinlenme molaları, ara verilmemesi, ücretsiz yemek olmaması, iş haftasında daha fazla saat veya çalışma haftasında daha az saat gibi unsurlar yer alıyordu. Bu değişikliklerin her biri ile verimlilik arttı. İşçiler orijinal saatlerine ve koşullarına geri döndürüldüğünde ise bir verimlilik rekoru kırmışlardı (Olum, 2004: 1-24).

Hawthorne araştırmalarının sonucunda birincisi, örgüt yapısı içerisinde yer alan en önemli unsurlardan birinin insan olduğu kanıtlanmıştır. İkincisi, bireylerin örgüt

içerisindeki davranışlarının belirleyicisi formel grup yapılarından daha çok, kişilerin o gruplara aidiyet duygusu hissetmesi veya hissetmemesi olduğu anlaşılmıştır. Buda örgüt içerisinde yer alan informal grupların önemli olduğunun anlaşılmasına yol açmıştır. Bireyler arası ilişkilerin önemini ortaya çıkarmıştır. Üçüncüsü bireylerin iş tatminini ve performanslarını ekonomik nedenlerden ziyade, çalışma koşulları, tutum iletişimi, yönetimin olumlu tavırları daha fazla etkilemektedir. Dördüncüsü, inançlar, alışkanlıklar, içerisinde yer alınan örgüt kültürü gibi sosyal değerler kişiler üzerinde fiziksel değerlerden daha fazla etkilidir. Aslında bu sonuç maddesi ile her örgüt için tek bir iyi yönetim modeli olmadığı da anlaşılmaktadır. Her örgüt yapısındaki insanların birbirleri ile aynı kültüre, değerlere sahip olamayacağı bilim insanlarınca kabul edilen bir gerçektir. Son olarak ise, insanların örgütlenmemiş yapılardan oluştuğuna dair düşüncelerin de gerçek olmadığını göstermiş oldu. Burada bireyler birbirleri ile iletişime geçerek, daha iyi ilişkiler kurduklarında daha etkili ve verimli olduklarını göstermiş oldular (Ekinci, 2019: 16-38; Olum, 2004: 1-24).

Tüm bu sonuçlara bakıldığında davranışsal yaklaşım olarak da adlandırılan neo-klasik yönetim yaklaşımının ilk adımları bu çalışma ile atılmış oldu. İnsanların ve insan ilişkilerinin de en az örgüt yapısı kadar önemli olduğu, bireylerin motivasyonunu ve iş tatminini sağlayan değerlerin ekonomik etkenlerden daha çok sosyal etkenler olduğu anlaşılmıştır.

Fakat bahsedilen bu çalışmanın da eleştirildiği noktalar olduğu unutulmamalıdır. En önemli eleştiri noktası ise deneklerin bir araştırmanın etkisinde olduklarını bilmelerinin çalışmanın sonucunu etkilediği yönünde olmuştur (Ekinci, 2019: 16-38). Çalışanların araştırıldıklarını bildiklerinde daha fazla motive olabilecekleri ve gerçekçi sonuçlara ulaşılmasının engellendiği bilim insanlarınca dile getirilmiştir. Eleştiriler gündeme getirilse dahi bireylerin sosyal değerlerinin ve ilişkilerinin yönetim yapısında etkili bir unsur olarak ortaya konulması önem arz etmektedir.

İkinci olarak incelenecek düşünür McGregor ve çalışma ise ona ait olan X ve Y Kuramı çalışmasıdır. Douglas McGregor, yöneticilerin varsayımsal dünyasına odaklanmış ve yöneticilerin varsayımsal dünyalarının, çalışanların iş davranışı üzerindeki etkilerini açıklığa kavuşturan ilk yönetim yazarları arasında yer almaktadır. En basit şekliyle, varsayımsal dünya ile bahsedilmek istenen ise yöneticilerin

Çalışanlar hakkındaki olumlu veya olumsuz görüşleri olarak açıklanabilmektedir (Kopelman vd., 2012, s.450).

İki varsayım Teori X ve Teori Y olarak adlandırılır ve insanlar ve iş hakkındaki kutupsal varsayımlara dayanır. Mullins (2005)'e göre bu iki teori aşağıdaki şekildeki gibi özetlenebilir;

X Teorisi, geleneksel organizasyonların dayandığı havuç ve sopa varsayımlarını temsil eder ve insan ilişkileri yaklaşımının geliştirilmesinden önce geniş çapta kabul görmüş ve uygulanmıştır. Varsayımları şöyledir; Ortalama bir insan tembeldir ve doğasında işten hoşlanmaz; Hedeflere ulaşılmak adına, çoğu insan zorlanmalı, kontrol edilmeli, yönlendirilmeli ve cezayla tehdit edilmelidir; Ortalama bir insan sorumluluktan kaçınır, yönlendirilmeyi tercih eder, arsızdır; Motivasyon ise yalnızca fizyolojik ve güvenlik düzeylerinde gerçekleşir. Teori X yaklaşımına göre, yöneticinin konumu ve yetkisinin doğası gereği uygulanan geleneksel ödül ve cezaya dayalı varsayımlar, sömürücü veya otoriter bir yönetim tarzı ile sonuçlanacaktır.

Y Teorisinin temel ilkesi ise bireysel ve örgütsel hedeflerin bütünleşmesidir. Varsayımları ise, çoğu insan için çalışma eylemi, oyun oynamak veya dinlenmek kadar doğaldır; İnsanlar bağlı oldukları hedefleri gerçekleştirirken kendi denetimlerini uygularlar; hedeflere bağlılık, Onların başarılarıyla ilişkili ödüllerin bir işlevidir; Doğru koşullar verildiğinde, ortalama bir işçi sorumluluk almayı öğrenebilir; örgütsel sorunları zmede yaratıcılık kapasitesi nüfusta geniş çapta dağılmıştır; Ortalama bir kişinin entelektüel potansiyeli yalnızca kısmen kullanılır; Son olarak ise motivasyon, bağlılık, saygı ve kendini gerçekleştirme seviyelerinin yanı sıra fizyolojik ve güvenlik seviyelerinde de ortaya çıkar. McGregor, Y Teorisini kabul etmenin sonucunda performans değerlendirmesi, maaş ve terfilerin idaresi, katılım, kadro ilişkileri, liderlik, yönetim geliştirme ve yönetim ekibi ile ilgili sonuçların ortaya çıkacağını söylemektedir.

McGregor'un çalışması kısaca özetlenecek olunursa, X kuramı insanların doğaları gereği kötü, denetlemeye ve yönetilmeye muhtaç yapıları olduğundan söz ederken, Y kuramı insanların doğaları gereği iyi olduklarını ve bireylerin yeri geldiğinde kendilerini denetleyebileceğini, kendilerine yn verebileceğini savunmaktadır. X kuramını benimseyen bir yönetici insanı daha kontrol edilmesi gereken bir yapı olarak

görür ve daha denetleyici ve otoriter bir yönetim tavrı sergilerken, Y kuramını benimseyen bir yönetici, yönetimde daha katılımcı, daha ileri görüşlü, daha yardımsever ve gelişimlere açık bir yönetim tavrı sergilemektedir (Dilber, 1981: 272-273).

McGregor'un geliştirdiği X ve Y kuramı insan ve insan doğasına verilen önemin ve insanların öz benliklerinin bir işletme için ne kadar önemli olduğunu gösteren önemli çalışmalardan birisidir. Yöneticilerin bireyleri doğal kötü olarak görmemesi gerektiğine de vurgu yapmaktadır. Aslında bireyleri olumsuz olarak değerlendirebilen yöneticilerden ziyade olumlu olarak değerlendirebilen yöneticilerin daha etkin ve verimli bir yönetim gerçekleştirebileceği fikrini savunmuştur. Bu kuram için örgüt çevresini çok fazla dikkate almadığı yönünde eleştiri yapılabilse de ardından gelen düşüncelere ön ayak olması açısından büyük önem taşımaktadır.

Neo- Klasik yönetim teorisinin kuramcıları arasında önemli bir yer tutan diğer bir düşünür ise Chris Argyris'tir. Düşünürün literatüre katmış olduğu kuram ise, olgunlaşma kuramı olarak adlandırılmaktadır.

Tıpkı diğer kuramcılarda olduğu gibi olgunlaşma kuramı da aslında klasik yönetim teorilerinin eleştirilerinden doğmuştur, denilebilir. Argyris klasik kuramcılarının, savunduğu iş bölümünün, yapılan işi rutin bir hale getirdiğini ve çalışanların yaptıkları işten sıkılmalarına neden olduğunu söylemektedir. Katı hiyerarşik yapı neticesine yetki ve sorumluluğun paylaşılamadığını ve birkaç kişide toplandığını söylemektedir. Denetim fazla olmasının zaman kaybına yol açacağını savunmaktadır. Son olarak ise, klasik örgüt yapısının çalışanların gelişimini engellediğini savunmaktadır. Tüm bu sorunların ortadan kaldırılması için ise Argyris çalışanlara kendi başına hareket edebilmelerini yeteneğinin kazandırılmasını daha fazla sorumluluk almalarının sağlanmasını ve çalışanların kendilerini denetleyebilecek ortamın kazandırılmasını önermektedir (Şahin, 2015: 87; Özalp vd, 2004: 59; Öztürk, 2016: 3086-3087).

Argyris olgunlaşma teorisini açıklamadan önce örgüt yapılarının çalışanlara daha olgun bir şekilde davranmaları gerektiğini söylemektedir. Olgunlaşma kuramını ise aslında bu varsayım üstüne şekillendirmektedir. Olgunluk kuramı ile insan kişiliğinin olgun olmama ile olgunlaşma dönemine kadar olan sürede belirli bir gelişim gösterdiğini savunmaktadır. Bu sebeple bu kuramda bireyler olgun ve olgun olamama

olarak ikiye ayrılmaktadır. Olgun bireylerin özellikleri, hareketlilik, bağımsızlık, çoklu davranabilme, derin ilgi alanına sahip olma, uzun zaman perspektifi, üst pozisyon ve kendinin farkında olma olarak sıralanabilir. Olgun olamama özellikleri ise, pasiflik, bağılılık, sınırlı davranma, yüzeysel ilgi alanları, kısa zaman perspektifi, alt pozisyon ve kendinin farkında olamama olarak sıralanmıştır (Wrenand Dan Voich, 1968: 395-396).

Argyris'e göre aşırı bürokratik sistemler güvensiz bir ortama yol açar, çalışanlar ise olgun bireyler olarak görülemezler. Bireylerin olgun olduklarını gösterebilmek adına örgüt yapısının hümanist ve demokrat bir yapıya sahip olması gerektiğini önermektedir. Böylelikle bireyler aralarındaki ilişkileri güven esasına dayandırmış olacaklardır. Örgüt yapısı ve işleyişi daha heyecan verici bir hal alacaktır (Öztürk ve İzci, 2017: 217-238).

Neo – Klasik yönetim teorisinin savunucularından biri olan ve incelenecek olan son isim ise Rensis Likert. Likert ve aynı yaklaşımı benimseyen arkadaşları, yönetimin etkin ve verimli olabilmesi için en önemli unsurların insan ve sermaye olduğunu savunmaktadırlar. Likert örgüt yöneticileri ile gerçekleştirdiği çalışmayla farklı özelliklere haiz olan örgütlerin performans özelliklerini araştırmıştır. Farklı özelliklere sahip örgütlerin farklı yönetim modellerine ve farklı yönetici modellerine sahip olması gerektiğini ortaya çıkarmıştır. Bu ise Rensis Likert'in Sistem 4 Modeli olarak tanımlanmıştır (Bakan ve Bulut, 2004: 151-176).

Eren (2012)' ye göre Likert ve arkadaşlarının ortaya çıkarmış oldukları kuram, kendinden önce ortaya çıkan kuramlara da atıfta bulunmaktadır. Sistem 4 modeli örgütlerin X varsayımından, Y varsayımına, olgunlaşmayan davranışlar sergilemekten, olgun davranışlar sergilemeye doğru yöneltmiştir.

Likert, etkin ve verimli olan örgütlerle, etkin ve verimli olmayan örgütlerin farklılaşan yapısal ve davranışsal faktörlerini incelemiştir. Ardından ise örgütlerin yönetim sistemlerini, Sistem 1 (İstismarcı Otokratik), Sistem 2 (Yardımsaver Otokratik), Sistem 3 (Katılımcı), Sistem 4 (Demokratik) olarak sınıflandırmıştır (Koçel, 2003: 230). Likert'in Sistem 4 Model'i Koçel (2003) ve Zel (2006) 'in tabloları bir araya getirildiğinde aşağıdaki şekilde gibidir;

Tablo 1.1: Rensis Likert Sistem 4 Modeli

Sistem 1 İstismarcı Otokratik	Sistem 2 Yardımsıver Otokratik	Sistem 3 Katılımcı	Sistem 4 Demokratik
-Astlara güvenilmez bir yapıya sahiptir. Kararlar üstler tarafından alınır. -Astlar kendilerini hiç özgür hissetmemekte ve korku hissetmektedirler. -İletişim yukarıdan başlayarak aşağıya doğru hareket eder.	- Hizmetçi ve efendi arasındaki ilişkiye benzer bir ilişkiden bahsedilebilir. -Astlar kendilerini fazla özgür hissetmemektedir. -Astların fikri nadiren sorulur. -Korkutma ve cezadan bahsedilir. Güdülendirme az da olsa ödülle sağlanır.	-Astlara kısmen güvenilir. Karar vericiler kararlarla ilgili kontrol sahibi olmak isterler. -Astlar kendilerini fazlasıyla özgür hisseder. -Astların genel olarak fikri alınır ve uygulanmaya çalışılır. -Ödüllendirme yoluyla güdülendirme vardır.	-Astlara tüm konularda güven ortamı vardır. - Astlar tamamen özgür bir hisse sahiptir. -Astların fikri daima alınır ve daima kullanılır. -Grup katılımına dayalı başarı ölçütünden bahsedilir. -Kararlar ortaklaşa alınmaktadır.

Kaynak: Koçel,Tamer,(2003) İşletme Yöneticiliği ve Zel, U. (2006). Kişilik ve liderlik,

Likert modeli literatüre kazandığı çalışmanın sonucunda, Sistem 4, insan kaynaklarını, bu kaynakların üretkenliğini ve hizmetlerinin mükemmelliğini geliştirmek isteyen herhangi bir örgüt tarafından bu modelin kullanılabileceğini söylemektedir. Yöneticilerin yönetim davranışlarını Sistem 4'e doğru hareket ettirmelerine ve böylece çalışan memnuniyetinde ve örgüt performansında önemli bir artış elde edebileceklerine dair inancını bildirmiştir (Likert, 1981: 674-678). Sistem 4 modelinde yer alan Demokratik yapıyı anlatan Sistem 4, olması gereken olarak kabul edilmektedir. Örgütler her ne kadar bu demokratik yapıya yakın olurlarsa etkinliklerinin ve verimliliklerinin o denli artacağı modeli savunan bilim insanlarınca kabul edilen bir görüş niteliği taşımaktadır.

Neo- Klasik Yönetim anlayışı yönetimin 'mekanik' ve 'fizyolojik' öğeleri dışında herhangi bir unsuru etkili görmeyen klasik yönetim teorilerine kıyasla daha birey odaklı bir yaklaşım olarak nitelendirilebilir. Neo-klasik yönetim teorisi, geleneksel klasik teori yerine yönetim ve yönetime işinin nasıl yapılması gerektiğine vurgu

yapmaktadır. Neoklasik yönetim teorisi, aksi takdirde, bireylerin davranışlarına, ihtiyaçlarına, tutumlarına, zaman ihtiyaçlarına ve dürtülerine ciddi anlamda değeri vermiştir (Kitana, 2016: 16-21).

Yapılan bu açıklamalar neo-klasik yönetim teorisinin esas fikirlerini ve felsefesini açıklamaktadır. Yaklaşım, klasik yaklaşımlara göre daha geniş bir alanı kapsamaktadır. Neo-Klasik yaklaşım, bireyin özelliklerine, davranışlarına, grup etkileşimlerine, karar alma mekanizmalarına katılmaya, tatmin olma davranışlarına vurgu yapmıştır. Bu sayede yönetim mekanizmasının sorunlarının giderilmesi veya geliştirilmesi adına araçları arttırmıştır. Neo-Klasik yaklaşımın da diğer yaklaşımlarda olduğu üzere eleştirilen yanları bulunmaktadır. En bilinen eleştiriler ise yukarıda da görülebileceği üzere, birey dikkate alındığında tüm sorunların çözülebileceği inancı ve örgüt çevrelerinin dikkate alınmayarak kapalı sistem anlayışına sürdürülmesi olarak sıralanabilir. Bu eleştirilerin artması ve neo-klasik yaklaşım içerisinde yer alan teorilerin eksik yanlarının ortaya çıkarılması üzerine ‘Modern Yönetim Teorileri’ ortaya çıkmıştır, denilebilir (Koçel, 2013: 241).

1.1.3.3. Modern Yönetim Teorileri

Toplumsal yapının, değerlerin, teknolojinin ve sanayi kesiminin hızla gelişmesi, bu gelişmelere paralel olarak örgütsel yapıların hızlı bir şekilde büyümesine, daha karmaşık hale gelmesine yol açmıştır. Bu karmaşık yapıların çözümlenebilmesi için önerilen klasik yönetim teorileri ve neo-klasik yönetim teorileri yetersiz kalmış, bilim insanları yeni çözüm yolları aramaya başlamışlardır. Örgütlerin daha dinamik yapılar olduğu anlaşılmış ve yeni teoriler geliştirilmeye başlanmıştır. Bu teoriler ise Modern Yönetim Teorileri başlığı altında toplanmıştır (Turan ve Şahin, 2016: 45).

Modern yönetim teorileri başlığı altında en çok tartışılan konular etkileşim ve örgüt çevresi olarak görülebilir. Özellikle sistem ve durumsallık yaklaşımını kapsayan bu teoriler bireylerin önemine, örgüt çevresine, birbirlerine olan ilişkilerine, örgütün içerisinde var olduğu koşullara, örgüt içi çatışmalara önem vermiştir. Bahsedilen bu unsurların örgütlerin yönetim yapısı için büyük önem taşıdıklarını savunmaktadır (Taslak, 2001: 1-2).

Yönetim biliminin bilim olarak kabul edilmesinden sonra modern yönetim düşünceleri 1950’li yıllardan sonra önem kazanmıştır. Bu yaklaşımlar ile doğal ve biçimsel örgüt

anlayışı yok sayılmıştır. Eksik yanları keşfedilemeye ve tamamlanmaya çalışılmıştır. Daha önceki yönetim teorilerinin savunucuları insan unsuruna çok farklı yaklaşıtları ve farklı anlamlar yüklemeye çalıştlıklarından dolayı, modern yönetim teorileri bulunması gereken orta yol için bir zemin oluşturmuştur. Modern yönetim teorileri ile eksiklikler telafi edilmeye çalışılmış, daha önceki yaklaşımlar değışik açılardan ele alınmaya çalışılmış ve bir sentezlemeye ulaşılmaya çalışılmıştır. Modern yönetim teorilerinin esasları ise Sistem ve Durumsallık yaklaşımına dayanmaktadır (Erol ve Şahin, 2016: 46).

Bu başlık altında incelenecek olan ilk yaklaşımın adı ise Sistem Yaklaşımı olarak isimlendirilmiştir. Sistemler yaklaşımı olarak da bilinen bu yaklaşım aynı zamanda biyolog olan Von Bertalanffy tarafından ortaya atılmış ve “Genel Sistemler Teorisi”nden ortaya çıkmıştır, denilebilir. Genel sistem teorisi Bertalanffy tarafından, gerçekliğin genel yönlerinin bir modeli olarak tanımlanmıştır. Ama aynı zamanda daha önce gözden kaçan veya atlanan şeyleri görmenin de metodolojik bir yolu olarak görülmüştür. Her bilimsel teori gibi, geçmiş ile bağlantılıdır ve felsefenin daimî sorunlarına cevap vermeye çalışmaktadır. Bu yaklaşım yönetim biliminin matematik, biyoloji, fizik, ekonomi gibi bilim dallarıyla ilişkilendirilerek, yönetim biliminin büyümesini ve gelişmesini sağlamıştır (Kır, 1969, 38).

Genel sistemleri teorisinin öncelikli olarak amacı var olan sorunlara cevap bulmaya çalışmak olayları tek bir açıdan incelemek yerine bütüncül olarak incelemektir. Örgüt içi oluşan sorunları başka unsurlar dahilinde incelemenin daha doğru olduğunu, genelci bir bakış açısının olması gerektiğini savunmaktadır (Schoderbek vd., 1975: 10-11).

Sistem kavramı en basit tanımıyla birbirleri ile bağlı ve sürekli etkileşim halinde bulunan küçük parçaların birleşerek oluşturduğu bütün bir yapıyı ifade etmektedir. Bu tanımdan yola çıkılarak küçük parçaların birbirlerine bağımlı olması ile anlatılmak istenen ise herhangi bir parçada meydana gelebilecek bir değışimin tüm yapıyı etkilemesi ile ifade edilebilir (Compton and Galaway,1979:73).

Sistem ifadesi kullanıldığında belirli küçük yapılardan oluşan bütün anlaşılmalıdır. Bütün ile ifade edilen bu yapının oluşumunda rol oynayan, küçük yapıların ise kendilerine has işleyiş özelliklerinin olduğu fakat etkinliklerinin birbirlerini

etkileyebilecek kapasitede olduğu unutulmamalıdır. Sistem anlayışını esas alan yaklaşımda sistemlerin amaçları, sisteme yardımcı alt sistemler, alt sistemler arasındaki ilişki ve koordinasyon, alt sistemlerin esas sisteme katkıları büyük önem ifade etmektedir (Koçel, 2013: 247-249).

Bertalanffy sistem yapısının farklı sınıflandırmalara sahip olduğunu belirterek, gerçek, kavramsal, soyut, canlı ve cansız sistemler olarak bir ayrım yapmıştır. Düşününün sistem kavramı üzerinde yaptığı en önemli ayrım ise açık ve kapalı sistem ayrımıdır. Yapılan bu ayırmadan yola çıkılarak açık sistemleri, çevreleri ile sürekli iletişim halinde bulunan, etkileşime açık, belirli oranda girdi ve çıktıya sahip, devamlılığı bulunan sistemler şeklinde tanımlanmaktadır. Kapalı sistemler ise, çevreleri ile iletişimi kısıtlı, belirli bir girdiye sahip fakat eşit oranda çıktıya sahip olmayan, etkileşime kapalı ve devamlılığı uzun sürelerle ulaşmayan sistemler şeklinde tanımlanmıştır (Bertalanffy, 1968: 39).

Bu tanımlamadan yola çıkıldığında klasik yönetim teorilerinin savundukları örgüt yapısı için, yalnızca örgüt içi ilişkilere ve işleyişe önem veren, çevresel etkileşimin yer almadığı rasyonel kapalı sistemler tanımlaması yapılabilir. Kapalı sistemlerin hemen tamamı durağan bir dengeye sahip olduklarından entropiye (bozulmaya) doğal bir eğilim içerisindedirler. Bu bozulma zamanla örgütün yok olmasına da yol açmaktadır. Günümüze bakıldığında kapalı sisteme sahip örgüt yapısının çok fazla olmadığı, artan iletişimin, teknolojinin ve küreselleşmenin örgütleri açık sistemler haline getirdiği görülebilmektedir (Turan ve Şahin, 2016: 48).

Var olan açık sistemler ise dinamik bir dengeye sahip, çevreleriyle sürekli etkileşim içerisinde bulunduklarında ötürü kendilerini sürekli yenileyebilen bir yapıya sahiptir. Bilimsel anlamda ise bu negatif entropi (bozulmanın olmaması) olarak nitelendirilebilmektedir. Diğer anlamda entropinin etkilerinin yok edilmesi veya zayıflatılmasıdır. Açık sistemlerin var olduğu dinamik yapı girdi, süreç, çıktı ve geri besleme akışı aşağıdaki şekildeki gibi gösterilebilir (Koçel, 2013: 255-259);

Şekil 1.1: İşletme Sistemindeki Çift Yönlü Akış





Kaynak: Koçel, Tamer. (2013), “İşletme Yöneticiliği” kitabından düzenlenmiştir.

Şekil 1.1’de görüldüğü üzere açık sistemler olarak tanımlanan örgütler sürekli bir girdi-süreç-çıkış döngüsü içerisinde yer almaktadır. Kapalı sistemlerde ise girdiler bir kere belirlenmektedir. Geri besleme ise bu akışın devamlılığının sağlanabilmesi ve sistemin dengesinin sağlanabilmesi adına daimî bir bilgi akışını ifade etmektedir (Koçel, 2013: 255-259).

Bahsedilen yaklaşım içerisinde yer alan diğer sistemler ise mekanik, organik, biyolojik, deterministik ve probabilistik sistemler olarak adlandırılmaktadır. Mekanik sistemler, çevreleriyle ilişkisi bulunmayan kapalı sistemlerdir ve bir süre sonra entropi etkisi ile kapanmak zorunda kalmaktadırlar. Biyolojik sistemler çevreleriyle ilişkileri bulunan açık fakat bir süre sonra entropi ile kapanan sistemlerdir. Sosyal sistemler ise açık ve entropiye uğramayan, daima varlığını koruyabilen sistemler olarak tanımlanmaktadır (Uygur, 2010: 66).

Deterministik sistemler önceden belirlenen talimatlar doğrultusunda faaliyetlerine devam eden, beklenen ve değişim beklenmeyen çıktıları sağlayan yapılar, probalistik sistemler çıktıda farklılaşmaların yaşanabildiği sistemler olarak tanımlanabilmektedir (Awad, 1979: 9).

Sistem yaklaşımı kısa bir şekilde özetlenecek olunursa, yönetim bilimi açısından bir dönüm noktası olarak nitelendirilebilir. Bu yaklaşım ile organizasyon çeşitli parçalardan oluşan bir bütün olarak ele alınmaktadır. Bu parçalar ise belirli amaçların gerçekleştirilebilmesi adına iletişim ve karar verme süreçleriyle birbirlerine bağlanmış, sürekli etkileşim halindedir. Örgüt esas sistem olarak nitelendirilirse, örgütün işleyişini sağlayan diğer departmanlar alt sistemler olarak tanımlanabilir. Örnek olarak, üretim, satış, pazarlama, insan kaynakları departmanları sayılabilmektedir. Yönetim bilimi içerisinde sistem yaklaşımının önemi ise ana sistem ve alt sistemler arasında nasıl ilişkilerin ve bağımlılıkların olduğunu tespit edebilmektir. Sistem yaklaşımı örgüt yapılarına esneklik, detaylı bir inceleme alanı,

kontrol imkânı ve daha rahat yönetebilme imkânı sağlamaktadır. Sistem yaklaşımının önemli faydaları arasında, organizasyonun varlığını devam ettirebilmesi, daha önce bahsedilen dinamik dengenin sağlanabilmesi, yöneticilere kontrol alanı açması ve değerlendirme imkânı sağlaması, sayılabilmektedir (Tecim, 2004: 75-100).

Görülebileceği üzere sistem yaklaşımı, dış çevre, entropi, açık sistem, kapalı sistem, geri besleme, girdi, çıktı gibi birçok kavramın yönetim bilimi disiplinine kazandırılmasına katkı sağlamıştır. Böylece yönetim için kullanılabilecek araçlar ve kavramlar arttırılmıştır. Kazandırılan her yeni kavram yönetim biliminde var olan veya olabilecek sorunların çözümünde kullanılmaya çalışılmıştır. Çalışma için sistem yaklaşımının en büyük önemi ise örgüt yapılarının ve başarılarının dış çevre ile ilişkilerinin ortaya çıkarılması olmuştur.

Sistem yaklaşımının ardından Modern Yönetim Teorileri başlığı altında incelenecek olan bir diğer yaklaşım ise “Durumsallık Yaklaşımı”dır

1970’li yıllardan sonra yapılan araştırmalar “Sistem Yaklaşımı”nın yerini, koşulsallık yaklaşımı olarak da isimlendirilen durumsallık yaklaşımına bırakmıştır. En genel tanımlama ile bu yaklaşım, örgütlerin içerisinde bulundukları durum ve çevresel koşulların, yönetim sistemini etkilediğini savunmaktadır. Her örgüt yapısı için etki eden koşulların ve iç durumlarının farklı olduğunu savunan bu yaklaşım dolayısıyla her örgütün yönetim ve organizasyon yapısının da kendine özgü olacağını söylemektedir. En iyi denebilecek bir örgüt yapısının, kuralın, politikanın olamayacağını, her örgüt için çevresel ve iç koşulların incelenerek etkin bir yol bulunması gerektiğini söylemektedir. Bir yönetim sisteminin genelleme yapılarak belirlenmesinden ziyade o örgütün bulunduğu koşullara indirgenmesi gerektiğini savunan bir yaklaşımdır (Eren, 2001: 67).

Durumsallık yaklaşımı ile ilgili başlıca çalışmalar aşağıdaki gibidir;

Tablo 1.2: Durumsallık Yaklaşımı İle İlgili Yapılan Çalışmalar

Düşünür	Durumsallık	Örgütsel Özellikler / Yapılandırmalar
Woodward (1958, 1965)	İşleyiş teknoloji koşuluna bağlanmıştır. (üretim sistemi)	Organizasyon yapısı, kontrol aralığı, yönetim hiyerarşileri, iş uzmanlığı derecesi

Burns and Stalker (1961)	Çevresel istikrar ve örgüt arasındaki ilişki incelenmiştir. (Teknoloji ve Piyasa değişim oranı)	Mekanik Örgüt / Organik örgüt Ayrımı yapılmaktadır.
Chandler Jr. (1962)	Örgüt ve Strateji arasındaki ilişki incelenmiştir. (Çeşitlendirme derecesi)	Bölünmüş yapı / fonksiyonel yapı ayrımı incelenmiştir.
Lawrence and Lorsch (1967)	Çevresel belirsizlik değişken olarak kabul edilmiştir. (ürün yenilik oranı, pazardaki ve / veya süreç teknolojisindeki değişiklikler)	Farklı zihniyetlerin / farklı organizasyon yapılarının uyumu incelenmiştir.
Perrow (1967)	Teknoloji (görev özellikleri: rutin, mühendislik, zanaat, rutin olmayan), organizasyon yapısı (sosyalleşme kurumu, seçkin psikiyatri kurumu, gözetim kurumları, programlı öğrenme okulu)	Görev yapısı (kontrol ve koordinasyon); hedefler (sistem, ürün, üretilmiş)
Thompson (1967)	Çevresel belirsizlik, görevler / işlemler / kaynaklar arasındaki karşılıklı bağımlılıklar	Koordinasyon (plana göre koordinasyon, standardizasyon, karşılıklı uyum)
Mintzberg (1979)	Organizasyonel özellikler (yaş, boyut); teknoloji (düzenleme, gelişmişlik); çevre (karmaşıklık, düşmanlık, istikrar, pazar çeşitliliği); güç (dahili güç, harici kontrol)	Basit yapı; makine bürokrasi, profesyonel bürokrasi, bölünmüş biçim / yapı, adhokrasi.

Kaynak: Hanisch, Bastian, and Wald, Andreas. (2012). "A Bibliometric View On The Use Of Contingency Theory In Project Management Research". Project Management Journal, Vol:43, No:3, pp: 4-23.

Tablo 1.2'ye bakıldığında her bir düşünürün kendi çalışmasında farklı değişkenleri esas alarak örgüt yönetim yapısı oluşturmaya çalıştığı söylenebilir. O halde durumsal yaklaşım organizasyon yapısının birçok farklı unsurdan etkilendiğini ve her bir unsur için farklı iyi yönetim modelleri ortaya konabileceğini göstermesi açısından önem arz etmektedir.

Durumsallık yaklaşımı yönetimin fonksiyonlarından biri olan örgütlenme fonksiyonu üzerinde çokça durmuş, durumla ilgili olarak ise teknoloji ve dış çevre kavramlarını temel faktör olarak ele almıştır. Teknolojinin bir örgütün girdilerini, çıktılarına dönüştürme aracı olarak tanımlamışlardır. Aynı zamanda teknoloji organizasyonda kişiler arası ilişkileri, örgütsel yapıyı, haberleşmeyi, personelin tatmin sağlamasını etkileyecek önemli bir faktör olarak düşünmüşlerdir. Dış çevre ise örgütün kontrolü dışında yer alan tüm faktörler olarak tanımlanmıştır. Çevre koşullarının durgun olması, dengeli olması, örgütün değişim hızının yüksek veya yavaş olması, örgüt yapısının

değişmesini gerektirecek unsurlar olarak görülmektedir (Acar ve Bıyık, 2012: 635-796).

Durumsallık yaklaşımı "modern organizasyonların yönetimindeki karmaşıklığı kabul eder, gelişmiş uygulamalarla bu karmaşıklığı kolaylaştırmak adına ilişki kalıplarını ve / veya alt sistemlerin konfigürasyonlarını kullanmayı önermektedir. Yani her koşul ve durum için ayrı bir "iyi yönetim modeli" ve "iyi bir yönetici modeli" önermektedir. Çeşitli yönetim alt sistemlerinde (organizasyon tasarımı, liderlik, davranış değişikliği ve operasyonlar) yapılan önemli atılımlar durumsallık yaklaşımının değerini göstermektedir (Luthans, 1973: 67-72).

Sistem yaklaşımı ve durumsallık yaklaşımı kıyaslandığında, Sistem teorisi, sistemin genel etkinliğine odaklanmakta ve çeşitli teorileri nicel ve davranışsal teoriler gibi alt sistemler olarak bütünleştirmektedir. Genel sistemi, birbirine bağlı alt süreçler aracılığıyla bağlar ve organizasyonu liderliğin, kaynakların, süreçlerin ve bunların iş sonuçlarının birbiriyle bağlantılı anahtar unsurlar olduğu karmaşık bir karar alma süreci sistemi olarak görmektedir. Öte yandan, durumsal yaklaşım, durumsal olduğu ve önceki teorileri bir sistem çerçevesine entegre ettiği için en iyi yönetim teorilerinden biri olarak kabul edilmektedir. Farklı organizasyon seviyelerinde yöneticiler, çevresel değişkenlere ve değişmesi gereken koşullara göre hedefleri açıklamaktan, organizasyonları tasarlamaktan, stratejiler, politikalar ve planlar hazırlamaktan sorumludur. Değişimin elde edilmesi gerekliliği, dengede tutma ihtiyacı stratejik düşünme ve insan ilişkileri düşünüldüğünde durumsallık yaklaşım daha geniş kapsamlı olarak kabul edilebilmektedir (Park vd, 2018: 1108-1128).

Durumsallık yaklaşımı için yapılan birtakım eleştirilerden de bahsetmek gerekmektedir. Durumsallık yaklaşımının yapılmasını önerdiği örgüt ile ilgili bazı değişiklikler eleştirilmektedir. Hatta bu değişikliklerin sağlanmasının imkânsız olduğu bilim insanlarınca savunulmaktadır. Örgüt performansının artırılmasının, organizasyon yaşı, boyutu, yapısı, ortamı ve endüstri özelliklerinin belirli kombinasyonlarıyla ilişkili olduğu savunulmaktadır. Fakat, bir kuruluşun boyutunu veya yapısını büyük ölçüde değiştirmenin genellikle çok zor olduğu, çevresini ve sektörü değiştirmenin daha da zor olduğu, bir kuruluşun yaşını değiştirmenin ise mümkün olamayacağı, söylenmektedir. Bu eleştiri dikkate alındığında çeşitli unsurların kombinasyonlarına göre iyi bir yönetim yapısının elde edilebileceğini

savunan durumsallık yaklaşımı, bazı unsurların değişmez olduğunu yok saymıştır (Betts, 2003: 123-130).

1.1.3.4. Post-Modern Yönetim Teorileri

Postmodernizm kavramı aslında modernizm kavramı adı altında topluma dayatılmaya çalışılan kapitalist sistemin varlığının eleştirilerinden doğmuştur, denilebilir. Eleştirilerin tek bir esas başlık altında toplanması pek mümkün değildir. Toplumsal düzendeki aksaklıklar, teknolojideki gelişmelere paralel olarak ortaya çıkan ekonomik ve toplumsal yenilikler gibi çok farklı düzeylerde eleştiriler bulunmaktadır (Doğan, 2007: 185-201).

Yönetim bilimi disiplini de dahil olmak üzere tüm disiplinleri kapsayıcı bir düşünce sistemi olarak var olan post modernizm asıl olarak belirli çerçeveler içerisinde yer alan kalıplardan kurtulmayı amaçlayan, biraz daha eleştirel olarak gelişen bir görüş olarak tanımlanabilir (Kilduff and Mehra, 1997: 453-481).

Bir başka tanıma göre post-modernizm, belirli bir eleştirel tarzın tanımı için kullanılmaktadır. İşlevi ise, kültürdeki yeni biçimsel özelliklerin ortaya çıkışını, yeni bir sosyal yaşam türünün ortaya çıkışını ve genellikle örtük bir şekilde modernleşme, sanayi sonrası veya tüketim toplumu olarak adlandırılan yeni bir ekonomik düzenin ortaya çıkışını ilişkilendirmek ve dönemsel hale getirmektir, denilebilir (Jameson, 1985: 113).

Post-modernizm kavramının tanımı üstünde bir fikir birliğinden bahsedilememektedir. Fakat yönetim ve organizasyon düşüncesi içerisinde post modernizm, farklılığın yaratıcılıkları teşvik ettiğini, insanların tamamen serbest bırakılması gerektiğini, insanların kendi isteklerini yapabilmeleri adına fırsat verilmesi gerektiğini, bürokratik yapıdan daha ziyade kişiyi temel alan resmi olmayan grup yapılanmasına geçilmesi gerektiğini savunan, görüşler olarak tanımlanabilir. (Koçel, 2013: 346). Post-modernizmin son on veya yirmi yılda yeniden canlanmasının ve geniş kabul görmeye başlamasının nedeni, organizasyonel ve iletişimsel süreçlerle "dah fazla uyum içinde" olmasıdır (Bartos, 1996: 307-325).

Post-modernizmin bahsedilen tanımlarına bakıldığında modernizme karşı yöneltilen eleştirilerden doğduğu görülebilmektedir. Modernizmin bahsettiği, akılcılık

kavramının yerine akılla bir arada duygulara, değerlere ve yargılara yer verilmesi gerektiğine, evrensel olmak yerine görece olmak gerektiğine, rastlantısal olunması gerektiğine, nesnellikten ziyade bireyselliğe önem verilmesi gerektiğine, vurgu yapmaktadır. Söylenen bu vurguların olması teorileri post modern yapmamakla birlikte hem bu vurgulara önem veren hem de klasik ve neo-klasik yönetim teorilerinden uzak teoriler post-modern olarak nitelendirilebilirler (Doğan, 2007: 185-201).

Post-modernist yönetim düşüncesinin gelişimine katkıda bulunan ve bu düşüncenin gelişmesini sağlayan yaklaşımlar çalışmada, İşlem Maliyeti Teorisi, Kurumsallaşma Yaklaşımı, Popülasyon Ekolojisi, Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı ve Vekalet Yaklaşımı olarak sıralanmıştır.

İşlem maliyeti yaklaşımı da tıpkı diğer yaklaşımlarda olduğu gibi örgüt yapılarında ve yönetimlerinde var olan veya oluşabilecek sorunlara çözüm önerileri sunabilmek adına geliştirilen yaklaşımlardan bir tanesidir. İşlem-maliyet teorisi olarak da adlandırılan bu yaklaşım, mikro ekonomik modellerin kullanımıyla organizasyon çalışmalarının bazı klasik konularına yeni bir hayat verilmesine yardımcı olmak amacı ile ortaya çıkmıştır (Robins, 1987: 68-86).

Organizasyonların yönetim modelleri ve davranış biçimlerine dair yorumlarda bulunan bu yaklaşım, 1930'lu yılların sonlarında Ronald Coase tarafından ilk olarak ileri sürülmüş, Oliver Williamson tarafından geliştirilmesine katkı yapılmıştır. İşlem maliyetleri teorisi ile organizasyon yapıları açık sistemler olarak kabul edilmekte fakat organizasyon için önemli olan unsur, üretilmiş mal veya hizmetlerin, sistemin sınırları dışındaki kişilerle değiştirilmesi işlemi, olarak tanımlanmıştır (Koçel, 2013: 357).

Coase, 1937 yılında yazmış olduğu makale ile işlem maliyetlerinin çıkış sebebinin firmaların daha fazla ortaya çıkması olarak tespit etmiştir. Coase'a göre işletmelerin ekonomik analizleri yapılırken yalnızca görünmez el ve fiyat mekanizmaları dikkate alınmakta, kurumsal yapılar ve maliyetler dikkate alınmamaktadır. Coase bunun hatalı olduğunu savunmakta fiyat mekanizmalarının işlem maliyetlerine yol açtığını ileri sürmektedir. Aslında işlem maliyeti yaklaşımının ortaya çıkmasının temel nedeni eksik olan bu unsurların analizlere dahil edilmesi gerekliliği olarak söylenebilir (Çelik ve Bedük, 2014: 43-67).

Coase aslında işlem maliyetlerini fiyatlandırma mekanizmasını kullanmanın maliyetleri olarak tanımlamakta ve bu maliyetleri, sevk ve idare için yapılan harcamalar, yürütülecek müzakereler, sözleşme hazırlıkları için yapılan harcamalar, inceleme harcamaları, anlaşmazlıkları çözmek adına yapılan harcamalar, denetim esnasında yapılacak harcamaları olarak sıralamakta ve dikkate alınması gerektiğini söylemektedir (Coase, 1992: 713-719).

Tüm bu dikkat edilmesi gereken maliyetler göz önüne alındığında işlem maliyeti yaklaşımı bir işletmenin bir ürünü kendi bünyesinde üretebilirken dışarıdan almasının daha mı iyi olacağına veya bir ürünü dışarıdan alırken kendi bünyesinde üretmenin daha mı doğru olacağı sorusunun cevabını bulmaya yarar sağlayan bir yaklaşım olarak görülebilmektedir. Sorunun cevabı ise firmanın üretim faaliyetinin maliyetinde yer almaktadır. Bu yaklaşım işletme için hangi seçenek daha faydalı olacak ise onu seçilmesine yarar sağlamaktadır (Koçel, 2013: 357).

Yaklaşım akılcılığı ve işletmenin etkinliğinin artırılmasını işaret etmektedir, denilebilir. Bunun yanı sıra işletmelerde oluşan maliyetlerin nasıl minimize edilebileceği konusunda fikir vermektedir. Aynı zamanda dış çevrenin kullanılmasının faydalarına vurgu yapan bu yaklaşım, firmanın her maliyete kendi üretim yaparak çözüm bulmaktansa, dışarıdan satın alabilmenin de bu maliyetleri azaltıcı etkisi olabildiğini göstermek açısından önem arz etmektedir (Çelik ve Bedük, 2014: 43-67).

Post-Modern yönetim teorilerinin gelişimine katkıda bulunan ve yönetim modellerinin farklılaşmasını sağlayan diğer bir yaklaşım ise kurumsallaşma yaklaşımıdır.

Kurumsallaşma aslında bir süreci ifade etmektedir. Yeni normların, değerlerin ve yapıların mevcut normlar, değerler ve yapı kalıpları çerçevesinde birleştiği bir süreç olarak ifade edilebilmektedir. Bu süreç, sosyal ilişkilere istikrar ve öngörülebilirlik kazandıran ve devam etmelerini sağlayan da bir süreçtir. Özellikle planlı değişim çabalarını sürdürmek için mekanizmalar geliştirmenin sık karşılaşılan bir problem olduğu resmi organizasyonlarda sıklıkla bu süreç ile karşılaşılabilmektedir (Goodman & Bazerman, 1979: 1-49).

Bir diğer tanımlamaya göre kurumsallaşma, bir organizasyonun veya bir yapının büyük bir şekilde kabullenilmesi ve kendiliğinden uygulanma süreci olarak tanımlanmaktadır. Bahsedilen bu uygulamalar herhangi bir dış etken tarafından

baskıya gerek kalmadan gerçekleşmekte ve kurumsallaşma süreci işlemiş olmaktadır. Şunun da söylenmesi gerekmektedir, organizasyonların bu denli birbirlerine benzemeleri ise izomorfizm olarak adlandırılmaktadır (Apaydın, 2009: 1-22).

Yukarıdaki tanımdan yola çıkıldığında kurumsallaşma kavramının tamamen sosyolojik bir kavram olduğu görülebilmektedir. Kurumsallaşma yaklaşımı da sosyolojik bir yaklaşım olarak karşımıza çıkmaktadır. Kurumsallaşma teorisi, organizasyonların hem sosyal hem de teknik fenomenler olduğu, yapılarının ve süreçlerinin tamamen teknik akılcılık tarafından şekillendirilmediği önermesiyle başlamaktadır (Zucker, 1987: 443-464).

Bu yaklaşım ile esasında örgütlerin yapıları ve davranışlarının yalnızca pazar şartlarından etkilenmediği, bu şartların yanında kurumsal olarak adlandırılabilir değerlerden ve beklentilerden de etkilenildiği söylenilmektedir. Aslında kurumsal yaklaşım ile örgütsel karar vermede pazardan daha ziyade sosyolojik boyutlar, var olan kurumsal çevre ve bu çevrenin ortaya çıkardığı baskılar ele alınmaktadır (Greenwood and Hinings, 1996: 1022-1054; McNally, 2002: 179-184).

Kurumsallaşma yaklaşımı aslında benzer çevrede yer alan ve faaliyette bulunan her bir örgütün, yapısal ve işlevsel olarak benzerlik göstereceğini savunmaktadır. Yukarıda da bahsedildiği üzere bu benzerlik sonucunda da izomorfizm olarak adlandırılan eş biçimliliğin ortaya çıkabileceğini söylemektedir. Ortaya çıkan izomorfizm neticesinde ise örgütler belirlenen bazı işlerin ne şekilde yapılması gerektiği hususunda belirlilik sağlamış olacaklar, bireyler arası farklılık gösteren uygulamalar ise önlenmiş olacaktır (Koçel, 2013: 359).

Kurumsallaşma teorisi ile çevreleri sürekli ve hızlı bir biçimde değişen örgütler, bu değişime uyum sağlayabilmeleri konusunda ve rekabette geri kalmamaları konusunda diğer örgütlere ayak uydurabileceklerdir. Buradaki uyum sürecinin sağlanması adına çevresel aktörlerin beklentileri ve yorumlanması önem arz etmektedir. İşletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri adına çevreden kaynaklanan baskılara gerektiği gibi ve zamanında tepki vermesi gerekmektedir. Bu baskıları karşılayabilmek adına örgütlerin, formalleşme seviyeleri, profesyonellikleri, hesap verebilir yapıları ve örgüt kültürlerinin ne kadar güçlü olduğu önemlidir. Kurumsallaşma örgüt yapıları, karar

alma süreçleri, problem çözme süreçleri ve uygulanan stratejiler için fazlasıyla önem teşkil etmektedir (Apaydın, 2009: 1-22).

Kurumsallaşma yaklaşımının ardından post-modern yönetim teorilerinin gelişimine katkı sağlayan diğer bir yaklaşım popülasyon ekolojisi olarak isimlendirilmektedir. Popülasyon ekolojisinin temel tanımı yapılmadan önce ekolojinin tanımlaması yapılmalıdır. Ekoloji kelimesi var olan organizmalar ve bu organizmaların bulundukları çevreleri ile olan ilişkilerini inceleyen bilim dalı olarak tanımlanmaktadır. Ekolojinin alternatif tanımı ise organizmaların dağılımı ve sayılarıyla ilgilenen bilim dalı olarak yapılmıştır. Popülasyon ekolojisi yaklaşımı ve popülasyon kelimesi dikkate alındığında ise bu tanımlamanın daha uygun olduğu görülmektedir. (Rockwood, 2015: 5).

Aslında popülasyon ekolojisinin temelinde daha önce savunulan yaklaşımların eleştirileri yer almaktadır. Diğer yaklaşımların odak noktaları yalnızca örgütsel özelliklerde yer alan farklılıklar ve farklı örgüt türleri olurken popülasyon ekolojisi yaklaşımı, organizasyon yapılarının çevreye uyarlanması gerektiğine, bu yapıların nüfus düzeyinde gerçekleştiğine ve koşullar değiştikçe organizasyon biçimlerinin birbirlerinin yerini alacağına vurgu yapmıştır. En önemli varsayımı ise bireysel organizasyonların çevre karşısında stratejik ve yapısal değişiklikleri nadiren başarabildikleriydi. (Hannah and Freeman, 1984: 149-164).

Esasen popülasyon ekolojisi yaklaşımı, canlı bir organizma grubu ve çevreleri arasındaki ilişkiyi inceleyen bir yaklaşım olarak incelenebilmektedir. Burada önem verilmesi gereken noktalardan biri ise bahsedilen yaklaşımın organizasyonları bir grup olarak ele almış olması ve grup, çevre arasındaki ilişkilerin incelenmesine önem vermiş olmasıdır (Koçel, 2013: 360).

Popülasyon ekolojisi yaklaşımı ile literatürde adı geçen birtakım kavramlarında açıklanması gerekmektedir. Öncelikle popülasyon kavramı aynı çevreye sahip örgütler topluluğu olarak adlandırılabilir. Örgütlerin çevreleri ile olan uyum süreci popülasyon seviyesinde gerçekleşmekte ve çevresel koşulların değişmesi organizasyonların diğerlerinin yerini alması anlamına gelmektedir. Diğer bir kavram yapısal katılık, bu kavram ise bir organizmanın birtakım sebepler neticesinde değişim ve hareket yeteneğini kaybetmesi olarak tanımlanmaktadır. Yaklaşımı diğer teorilerden ayıran

ifadelerden biri ise optimizasyon kavramıdır. Önceki yaklaşımlarda optimizasyon kaynakların en uygun miktar ve şekilde birleştirilmesinin ifade ederken popülasyon ekolojisi yaklaşımına göre optimize edilme faaliyeti çevre tarafından gerçekleştirilmekte yani çevre bünyesindeki organizasyonlar içerisinde bir seçim yaparak kendine göre uygun organizmaların yaşamına devam etmesine izin vermektedir. Popülasyon ekolojisi yaklaşımına göre çevreye uyum sağlayan organizasyonlar ayakta kalabilecekleri için sonucunda da izomorfizm (eşbiçimlilik) oluşabilecektir (Küçükkömürcü, 2004: 10; Koçel, 2013: 361-362).

Popülasyon ekolojisi yaklaşımın faydalı olduğu noktalar şu şekilde sıralanabilmektedir; Birincisi, organizasyonların varlıklarını sürdürebilmeleri için çevresel değişimlere ve taleplere ayak uydurmaları gerekmektedir. İkincisi, organizasyonların çevrelerinin tepkilerini sürekli ölçmesi gerektiğini vurgulamıştır. Son olarak ise, organizasyonların aynı popülasyon grubunda yer alan diğer organizasyonları sürekli olarak kontrol etmesini sağlamıştır. Yaklaşımına göre bu unsurlar gözetildiğinde organizasyonların devamlılıklarını sağlayabilecekleri, çevre tarafından elemine edilemeyeceği savunulmaktadır (Yücel vd., 2006: 211-219).

Popülasyon ekolojisi yaklaşımının çevreyi ve organizasyon gruplarının dikkate alması aynı zamanda sistem yaklaşımının temellerinden faydalandığını da göstermektedir. Her kuramda var olduğu gibi popülasyon ekolojisi yaklaşımında da bazı eksiklikler ortaya atılmış ve yaklaşımın eleştirilmesine neden olmuştur. Bu eleştiriler üç başlık altında toplanabilir. Bu eleştirilerden ilki, yaklaşımın ortaya çıkardığı kavramların tanımlarının açıkça veya yeterli bir şekilde yapılmamış olmasıdır. Diğer bir eleştiri, teori için rekabetin çok önemli olduğu savunulsa dahi yaklaşımın kaynakları arasında böyle bir rekabetin gerçekleştiğine veya örgütsel türlerin nasıl hayatta kalacağını açıklayan tek bir testin veya kanıtın bulunmadığı yönünde olmuştur. Son olarak ise örgütsel dönüşüm veya değişimin dikkate alınmadığı ve çalışmanın tek odak noktasının örgütsel hayatta kalma olduğu yönünde eleştiriler yapılmıştır. Aynı zamanda örgütsel bağımsızlığın yok sayılmış olduğu da diğer eleştiriler arasında yer almaktadır (Young, 1988: 1-24).

Tüm bu eleştiriler popülasyon ekolojisinin eksik olan yanlarını vurgulasa dahi bu yaklaşımın yönetim teorilerine yapmış olduğu katkılar tüm bilim insanlarınınca kabul

edilmektedir. Ayrıca yaklaşımın savunucularının da yaklaşımı sosyolojik bir yaklaşım olarak gördüğü unutulmamalıdır (Koçel, 2013: 360).

Popülasyon ekolojisi yaklaşımının ardından çalışmada yer alan ve incelenecek olan yaklaşım kaynak bağımlılığı yaklaşımı olarak adlandırılmaktadır. Kaynak bağımlılığı yaklaşımı örgüt kuramları içerisinde önemli bir yere sahip olmakla birlikte literatürde adı ilk defa Pfeffer ve Salancik' in 1978 de yazdıkları "The External Control of Organizations-A Resource Dependence Perspective" adlı eserde gündeme getirilmiştir (Dikili, 2014: 141-164).

Kaynak bağımlılığı teorisi değerlendirildiğinde açık sistem yaklaşımını esas aldığı, bu fikir temelinde örgütlerin kendi ihtiyaçlarını karşılayabilmek adına yeterli olamadığı ve ihtiyaçlarını çevrelerinden temin etmek zorunda kaldıkları görüşünü savunmaktadır. Örgütlerin ise bu ihtiyaçları karşılayabilmek adına çevreleriyle sürekli iletişim ve etkileşimde bulunmaları zorunlu bir hal almıştır. Fakat çevrenin belirsizlik içinde olduğu da unutulmamalıdır (Pfeffer ve Salancik, 1978:2-10).

Var olan hiçbir işletmenin kendi başına yeterli olamayacağı düşünüldüğünde, örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmek adına çevresi ile değişim içerisinde olması normal olarak karşılanmalıdır. İşletmelerin ihtiyaçlarını karşılamak adına kullandıkları kaynakların önemi veya azlık derecesi aslında çevreye olan bağımlılığı da ifade etmektedir. Kaynağa olan ihtiyaç örgütleri bağımlı hale getirmekte iken bu bağımlılığında çeşitli iş birlikleri ile güvence altına alınması gerektiği düşüncesi bu yaklaşımda hakimdir (Koçel, 2013: 352).

Diğer bir ifade ile kaynak bağımlılığı teorisi, kuruluşların hayatta kalmaları adına kritik olan kaynaklar için sık sık çevrelerine bağımlı olduklarını öne sürmektedir. Bu ise kritik kaynaklar hakkında büyük belirsizlikler yaratmaktadır. Kuruluşlar, birleşme, ortak girişimler ve çeşitli anlaşmalar gibi kuruluşlar arası eylemler kullanarak bu belirsizliği en aza indirmeye çalışmaktadır. Bu nedenle, örgütler arası girişimler, organizasyonların sorunlu çevresel belirsizlikleri yönetme ve organizasyonel hayatta kalmayı geliştirme girişimleri olarak tanımlanabilmektedir. Bu tür organizasyonel hareketler ile çevresel değişime uyum sağlayabilir ya da değiştirmek adına çevreye göre hareket edebilmektedirler. Kaynak bağımlılığı teorisi, aynı zamanda kritik veya beklenmedik durumlardaki değişiklikleri eşleştirmek için güç dağılımını

değiştirmenin, çevresel koşullara ayak uydurabilmek ve hayatta kalma şanslarını arttırabilmek adına önemli bir yol olduğunu da savunmaktadır (Singh vd., 1986: 587-611).

Hilman vd.'nin 2009 yılında yazmış oldukları eserde aktarıldığı üzere kaynak bağımlılığı perspektifinin ve organizasyonlar arası ilişkilerin temel argümanları, (1) örgütler arası ilişkileri ve toplumu anlamak için temel birimler örgütlerdir. (2) Var olan örgütler özerk değil aksine diğer kuruluşlarla karşılıklı bağımlılık ağıyla sınırlıdır. (3) Bahsedilen bu bağımlılık, kuruluşların birbirine bağlı olduğu eylemlerin ne olacağı konusundaki belirsizliklerle birleştiğinde, hayatta kalma veya devam eden başarının belirsiz olduğu bir duruma yol açmaktadır. (4) Bu tür eylemler hiçbir zaman tam anlamıyla başarılı olamamasına rağmen, kuruluşlar yeni dış karşılıklı bağımlılıkları yönetmek için eylemler gerçekleştirmektedirler. (5) Bağımlılık kalıpları, örgütsel ve örgüt içi güç üretir; bu gücün örgütsel davranış üzerinde bir miktar etkisi vardır (Pfeffer ve Salancik, 1978:26-27).

Tüm bu açıklamalar dikkate alındığında örgütlerin kaynak bağımlılığı ile ilişkili olarak bir güç ürettiği ve bu gücün örgütsel faaliyetlerde davranış değişikliklerine yol açtığı söylenebilmektedir. O halde yaklaşımın önem içeren konularından biri de örgütlerin çevrelerine karşı pasif olmadıkları aksine sürekli değişim sürecini ve ihtiyaçları karşılayabilmek adına aktif olduklarıdır. Örgütler, hayatta kalma veya daha iyi bir konuma gelebilmeleri için etkili olan kararları kendileri almaktadır. Rasyonel biçimde alınan bu kararlar ile çevrelerine uyum sağlamış olacaklardır. Bir önceki popülasyon ekolojisi yaklaşımından ise bu noktada ayrılarak çevre tarafından elemine edilmenin aslında kendileri tarafından alınan kararlarla olabileceğini savunmaktadır (Koçel, 2013: 353).

Post- Modern yönetim teorileri alt başlığı altında incelenecek olan son yaklaşım Vekalet yaklaşımı olarak adlandırılmaktadır. Vekalet yaklaşımı teorisi esasında birbirlerinden farklı istek ve çıkarları bulunan iki yanın yardımlaşmaları ile ortaya çıkan sorunlara çözüm bulmayı amaçlayan bir yaklaşım olarak tanımlanmaktadır (Scott, 1992: 114).

Vekalet teorisinin organizasyon teorilerine ve yönetim bilimi literatürüne yapmış olduğu katkılar çoğu bilim insanlarınca kabul edilen bir gerçektir. Özellikle 1960 ve

1970’li yıllarda iktisatçıların bireyler ve gruplar arasındaki görev ve risk paylaşımlarını tartışmaya başladığı görülmektedir. Risk paylaşımı sorunu ise tarafların riske karşı farklı tavırları olduğunu ortaya çıkarmış ve işbirliği yapan tarafların farklı amaç ve istekleri vekalet teorisinin ortaya çıkmasına sebep olmuştur. Vekalet yaklaşımının iki soruna çözüm aradığı söylenebilmektedir. Birincisi, taraflar arasındaki istek ve çıkarların çelişmesi durumunda ortaya çıkan vekalet sorunu, diğeri ise, tarafların bilgi avantajı veya eksikliği durumunda ortaya çıkan iletişim sorunu olarak sıralanabilir. Yaklaşımın odak noktası ise bu sorunlara çözüm bulunabilmesi adına asil (vekalet veren) ile vekil (vekalet eden) arasında olabilecek en verimli sözleşmenin ortaya çıkarılmasıdır. Bu sayede belirli kararların ve faaliyetlerin yürütülmesi daha kolay olabilecektir (Eisenhardt, 1989: 58).

Bir organizasyonu istenilen hedefe veya amaca ulaştırma yolunda vekilin bazı durumlarda daha fazla bilgiye sahip olduğu görülmektedir. Böyle durumlarda asil bazı teşvik ve kontrol mekanizmaları sayesinde vekili denetlemek isteyebilmektedir. Bu sorunun da çözüm yolları da vekalet teorisi ile araştırılmaktadır (Koçel, 2013: 356).

Vekalet yaklaşımının savunucuları asil ve vekil arasında olabilecek problemleri iki ana nedene bağlamaktadırlar. Birinci neden asil ve vekil arasındaki çıkarların belli bir düzeyde farklılaşması yahut taraflar arasındaki çıkar çatışmalarıdır. Burada asil şirket sahibi olarak şirketin ve kendi çıkarlarını öncelik olarak görmekte, vekil ise doğal olarak kendi çıkarlarını öncelikli olarak korumak istemektedir. İkinci neden ise, asimetrik bilgi problemi olarak da adlandırılan asil ve vekil arasındaki bilgi düzeyi farklılıklarıdır (Çelik ve Bedük, 2014: 43-67).

Yaklaşım bu sorunlara çözüm bulabilmek adına kendi içerisinde iki yönlü bir gelişim göstererek Vekalet Veren ve Vekil Yaklaşımı, Pozitivist Vekalet Yaklaşımı olarak ikiye ayrılmıştır. Vekalet veren vekil yaklaşımı iki taraf arasında beraberliği ve işbirliğini sağlayabilmek adına asgari düzeyde bir ilişki düzeyini geliştirmeyi amaçlamakta, pozitivist yaklaşım ise, asil ve vekil arasındaki çelişen çıkarları bulmaya odaklanmakta esasen vekilin kendi istek ve çıkarlarını öne çıkaracak davranışlarını önleyebilecek denetim mekanizmalarını geliştirmeyi hedeflemektedir. (Koçel, 2013:356; Berle and Means, 1991: 100).

Vekalet teorisinin yönetim bilimi literatürüne katkıları ise şu şekilde sıralanabilir. Birincisi, organizasyonlarda bireysel çıkarların ve teşviklerin önemini ortaya koymuştur. Vekillerin kendi istekleri ile asillerin isteklerini yerine getirmeyeceğini, asilin isteklerini yaptırabilmesi adına teşvik sağlamanın önemli olduğunu söylemiştir. Bu sayede asil ve vekil arasındaki bilgi asimetrisi de giderilmiş olacak, her ikisinin de çıkar maksimizasyonu sağlanmış olacaktır. İkincisi ise, vekillerin fırsatçılıklarının giderilmesi adına bilgi sistemlerine yatırım yapılması gerekliliğini ortaya koymuştur. Bu yaklaşımda bilgi ticari bir mal olarak görülmekte ve bilgi alışverişinin bir maliyetinin olduğu kabul edilmektedir. Bilgi sistemlerinin geliştirilmesinin de bu maliyeti düşürebileceği savunulmaktadır. Ayrıca vekillerin daha çok bilgiye sahip olunmasının engellenmesi, bilginin eşit dağılımının sağlanması dengeleri korumak ve vekillerin performanslarını arttırabilmek adına büyük önem taşımaktadır (UK Essays, 1970: 1-11).

Yukarıda bahsedilen tüm yaklaşımlar incelendiğinde birbirleri ile ilişki içerisinde oldukları görülebilmektedir. Değişen, dönüşen ve kalabalık bir hal alan örgüt yapıları her geçen gün daha farklı sorunlarla yüzleşmektedirler. Bu problemlerin giderilebilmesi adına ortaya atılan bu yaklaşımlar yönetim bilimi literatürünün zenginleşmesi farklı yönetim modellerinin ortaya çıkmasına sebep olmuştur. Diğer yandan her bir örgüt için evrensel doğru kabul edilebilecek bir yönetim modelinin olamayacağı görüşü de bu yaklaşımlar sayesinde ortaya konmaktadır. Yönetim bilimi literatürü türlü gelişmeler sayesinde her geçen gün kendini geliştirmeye, ortaya çıkabilecek yeni sorunlara çözüm yolları geliştirmeye devam edecektir, denilebilir.

1.1.4. Yönetimin Fonksiyonları

Yönetim fonksiyonları denildiğinde akla ilk gelen isimlerden biri Henry Fayol olarak söylenebilmektedir. Fayol, yönetime bilimsellik kazandıran Taylor'un arkasından, yönetimi idari bir süreç olarak tanımlamıştır. Fayol'un üzerinde durduğu konular işlerin nasıl yapılacağı, kurumsal tasarımın açıklanması ve yönetim prensipleri olarak sıralanabilmektedir. Fayol eserlerinden biri olan 'Endüstriyel ve Genel Yönetim' de örgütlerde yer alan fonksiyonlar altı gruba ayrılmıştır. Bunlar, Teknik (Üretim ile ilgili), Ticari (Alma Verme ile ilgili), Mali, Muhasebe, Güvenlik ve Yönetim olarak sıralanmıştır. Fayol'un savunduğu yaklaşımda yönetim fonksiyonlarının her biri bir süreci ifade etmektedir. Aynı yaklaşımda bu sürecin adımları ise, Planlama,

Örgütlenme, Yürütme, Koordine Etme, Kontrol Etme ve Yönetme olarak isimlendirilmektedir (Altuntop, 2015: 6).

Yukarıda bahsedilen fonksiyonlar kendi başlarına iyi anlaşılmasına rağmen, bu işlevlerin ilk beşi işin nereye gittiğine ve nasıl çalışacağına dair geniş bir plan hazırlamak, insanları organize etmek, kuruluşun tüm çabalarını ve faaliyetlerini koordine etmek ve planlanan şeyin gerçekten gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğini kontrol etmek gibi unsurları dikkate almamaktadır. Fayol'un altıncı işlevi yani yönetim (idari işlemler) önceki beş fonksiyonu kapsayıcı bir rol üstlenmektedir. Fayol'un yönetimi bir süreç olarak görme anlayışının altında yatan sebeplerden biri budur. (<https://www.managers.org.uk/>, Erişim Tarihi: 24.08.2021).

Fayol'un 2012 yılında Türkçe'ye çevirilen 'Genel ve Endüstriyel Yönetim' adlı eserinde yönetimin fonksiyonları şu şekilde tanımlanmaktadır;

1-Planlama süreci, bir organizasyonun kurulmasıyla ilgili çok sayıda görev veya faaliyetin gerçekleştirilmesi yoluyla hedeflerin ve planların uygulanması; astları yönlendirmek; diğer birimlerle koordinasyon sağlamak, gerektiğinde hedeflerin, planların ve uygulama stratejilerinin sürekli revizyonunu içermektedir (Carroll ve Gillen,1987: 38-51). Etkili bir planlama süreci için, yöneticiler insanları idare etme sanatında yetenekli olmalı, hatırı sayılır bir enerjiye, bir ölçüde ahlaki cesarete, görev sürekliliğine sahip olmalı, işin özel gereksinimlerinde yetkin olmalı, genel iş tecrübesine ve üretme yeteneğine sahip olmalıdır. Ayrıca yapılan planların ise dışarıdan gelebilecek etkilere karşı dayanıklı olabilmesi adına esnek olması gerekmektedir.

2-Örgütlenme süreci, Fayol tarafından işletmenin maddi ve sosyal ikili yapısını oluşturmak olarak tanımlanmaktadır. Örgütlenme fonksiyonu hangi yetki ve sorumlulukların kimlere verileceği, ast-üst ilişkilerinin açık bir şekilde ifade edilmesini, çalışanların işe olan bağlılıklarının artırılmasını, verimliliğin artmasını ve uzmanlaşmayı sağlamaktadır (Tortop vd. 1999: 71-73).

3-Yürütme süreci Fayol'un anlatımı özetlendiğinde personelin faaliyete geçirilmesi olarak karşımıza çıkmaktadır. Literatüre bakıldığında bu süreç personelle ilgili kararların alındığı süreç olarak karşımıza çıkarken, personel istihdamı süreci olarak da adlandırılmaktadır. Personelin seçilmesi veya istihdamı ister kamu ister özel

sektör olsun en önemli basamaklardan biri olarak kabul edilmektedir (Pynes, 2004, s. 168-170).

4-Koordine edilme süreci ise organizasyonda var olan bütün faaliyetlerin birbirleri ile ilişkilendirilmesi, birbirleri ile uyumlu hale getirilmesi olarak tanımlanmaktadır. Bu sayede etkinliğin ve verimliliğin arttırılacağı Fayol tarafından savunulan düşünceler arasında yer almaktadır.

Yazarlar, koordine etme sürecinin diğer beş fonksiyonun tamamında yer aldığını ayrıca bahsedilen beş fonksiyonun düzgün işleyişinin bir sonucu olarak ortaya çıktığını savunmaktadırlar. Bu sebeple koordine etme sürecinin ayrı bir fonksiyon olarak ele alınmaması gerektiğini söylemişlerdir (Wren ve Bedeian, 2009, s. 411).

5-Kontrol etme, organizasyonun her türlü faaliyetinin istenilen düzene, yazılı kurallara, emirlere uygun bir şekilde gerçekleşip, gerçekleşmediğinin denetlenmesi veya takip edilmesi anlamına gelmektedir.

Son olarak bahsedilmesi gereken ise yönetim sürecidir. Yönetim süreci ile geleceğin belli bir oranda tahmin edilmesi, buna göre planlamanın, örgütlenmenin yapılması ve koordinasyonun sağlanması anlatılmak istenmektedir. Yönetim diğer temel işlevler gibi olmasına karşın işletme içinde yayılmış olan bir faaliyet olarak değerlendirilmelidir. Fayol yönetimin diğer faaliyetler gibi başlı başına bir faaliyet olarak görülmesi gerektiğini söylemektedir.

Fayol'un yönetimi farklı farklı bölümlere ayırarak literatüre böyle bir ayrımın yapılması gerektiğini göstermiştir. Bunun yanı sıra daha sonra gelen bilim adamları bu çalışmaları geliştirerek farklı sınıflandırmalar da yapmıştır. Bu çalışmada literatürde çoğunluk tarafından kabul görmüş bir sınıflandırmaya daha yer verilmektedir. Bu sınıflandırma, siyaset bilimci Luther Gulick ve yönetim danışmanlığı görevinde bulunan Lyndall Urwick tarafından yapılan ve "Notes on Theory of Organisations" adlı çalışma ile literatüre kazandırılmıştır. Bahsedilen çalışma hakkında unutulmaması gereken husus ise bahsedilen çalışmanın Fayol'un 14 adet yönetim ilkesinden yola çıkılarak bu ilkelerin üzerine inşa edildiğidir. Gulick ve Urwick çalışma sonucunda Planlama (Planning), Organizasyon (Organising), Kadrolama (Staffing), Yönetme (Directing), Koordinasyon (Coordinating), Raporlama (Reporting), Bütçeleme (Budgeting) olarak bugün yönetim ile yakından ilgilenen

hemen her bilim insanı tarafından bilinen POSDCORB kısaltmasıdır. Bu kısaltma aslında görüldüğü üzere yönetimin fonksiyonlarına yenilerini ekleyerek Fayol'un çalışmalarının geliştirilmesi sonucu elde edilmiştir, denilebilir. Bu yaklaşımın ortaya çıktığı tarihte Dünya üzerine hâkim olan düşünce siyaset ve politika arasında bir ayrımın savunulduğu görülebilmektedir. Bu sebeple Gulick ve Urwick hükümet yapılarının kamusal alanda gün geçtikçe daha fazla rol aldığını fark etmiştir. Elde edilen PODSCORB çalışması yöneticilerin görevlerinin sınırlandırılması ve listelenmesi açısından büyük önem teşkil etmektedir. Günümüzde ise geçerliliğini hala korumakta olduğu da yaklaşımın fark yaratan unsurları arasında yer almaktadır (Mulder, 2018: 1-6).

Yukarıda bahsedilen fonksiyonların her birinin ne olduğunun, nasıl işlemesi gerektiğinin, niçin böyle bir fonksiyonun yer aldığının açıklanması yerinde olacaktır. Altuntop (2015) tarafından aktarılan tablo aşağıdaki şekilde yer almaktadır;

Tablo 1.3: Gulick'e Ait Yönetim Fonksiyonları Sınıflandırması

Fonksiyonun Adı	Fonksiyonun Ne Olduğu?	Fonksiyonun Nasıl Olduğu?	Fonksiyonun Sebebi?
Planlama (Planning)	Organizasyonun var olan durumunun ve gelecek adına amaç ve hedeflerinin belirlenmesini ifade etmektedir.	Organizasyonun neden var olduğunun anlaşılması, aynı zamanda bulunduğu çevrenin anlaşılmasını sağlamaktadır.	Bu fonksiyon ile organizasyonun çevre ile uyum süreci değerlendirilir, belirlenen amaçlar uğruna daha etkili politikalar üretilmesi sağlanır.
Organizasyon (Organising)	Bu fonksiyon ile ifade edilmek istenen yönetimin, yöneticilerin ve çalışanların görev ve sorumluluklarının tespit edilmesidir.	Organizasyonda yer alan hiyerarşik yapı (sert/gevşek), yönetimin yapısı (merkezi/adem-i merkezi), çalışan ve yönetici arasındaki ilişki, otorite yapısı hakkında bilgi edinilmesini sağlamaktadır.	Bu fonksiyonun yer almasının temel sebebi ise organizasyonun etkin ve verimli olabilmesi adına en uyumlu bürokratik yapının tespit edilmesini sağlamaktır.
Kadrolama (Staffing)	Organizasyon içerisinde yer alan insan kaynağı ile ilgili tüm faaliyetlerin düzenlenmesi işlemidir. Bu faaliyetler içerisinde, işe alma, terfî, işten	Bu fonksiyonun yerine getirilmesinde, çalışanlar ile kurulan iletişim, sorunları çözme, işbirliğini ön plana çıkarma metotları kullanılabilmektedir.	Organizasyonun amaçlarına ulaşabilmesi için, yer alan personelin etkin ve verimli bir şekilde yönetilmesi ihtiyacından ortaya çıkmıştır.

	çıkarma vb. şeklinde sıralanabilir.		
Yönetme (Directing)	Belirlenen amaçlara ve hedeflere ulaşabilmek adına var olan tüm kaynakların doğru kullanılması ve yönetilmesini ifade etmektedir.	Karar alabilme, yön gösterebilme, motive edebilme ve gerektiğinde değişiklik yapabilme faaliyetlerinin gerçekleştirilmesidir.	Yönetme fonksiyonu organizasyonlar tarafından en fazla dikkate alınan, en aktif ve en dinamik kabul edilen, her türlü faaliyetin içerisinde yer aldığı fonksiyondur.
Koordinasyon (Coordinating)	Çalışanların, kurumda var olan her türlü kaynağın, hedeflere ulaşmak adına etkin ve verimli bir şekilde bir araya getirilmesidir.	Ortak bir hedef uğruna bir araya getirilen beşeri ve mali kaynaklar arasında ağ kurulması olarak tanımlanabilir. Planlama, bilgi paylaşma, toplantı yönetimleri gibi faaliyetler ile sağlanmaktadır.	Organizasyonda yer alan kaynakların, hedef ve amaçlar ile bütünleştirilmesi bu sayede istenilene daha çabuk ulaşılmasını sağlayan fonksiyondur.
Raporlama (Reporting)	Elde edilen bilginin ve kazanımların paylaşılabilir hale getirilmesidir.	Sağlanan bu bilgi ihtiyaç duyanlarla paylaşırlı ve işlenebilir bir hale getirilir.	Elde edilen bilgi sayesinde organizasyonun güçlü, zayıf yanları, organizasyon adına ortaya çıkan tehdit ve fırsatların anlaşılmasına olanak sağlar. Ayrıca alternatif çözüm yolları üretmek için kullanılabilir.
Bütçeleme (Budgeting)	Organizasyonun elinde bulundurduğu mali kaynaklara sahip çıkılmasını ve idare edilmesini ifade etmektedir.	Mali kaynakların bir araya getirilmesi ve dağıtılması ile gerçekleştirilmektedir.	Mali kaynakların organizasyon için önem derecesi düşünüldüğünde, mali kaynak yönetiminin de var olma sebebi anlaşılabilir. Her organizasyonun para ile devam ettirildiği unutulmamalıdır.

Kaynak: <http://www.thinkinggovernment.com>, Akt: Altuntop, Serkan (2015) "Temel Yönetim Fonksiyonları". İçinde Harmancı, Fatih M., Gözübenli, Murat ve Dağlar, Murat, (Ed.), "Güvenlik Sektöründe Taktiksel Yöneticilik", Nobel Yayıncılık, ss:1-27, Ankara.

Görüldüğü üzere yönetim konusu literatürde zaman içerisinde sürekli değişim gösteren ve değişim göstermeye devam edecek olan kavramlar arasında yer almaktadır. Bu zamana kadar kavramı işleyen tüm bilim insanları kavramı kendilerince bir temele oturtmaya çalışmış ise de, daha sonra gelen kuşaklar kavramı kendilerince tekrar tasarlamış ve değişimlere göre revize etmişlerdir. Gulück ve Urwick'te yönetimin

ayrılması gereken fonksiyonlarını, Fayol'un yönetim prensiplerinden hareket ederek ortaya çıkartmışlardır. Tabiki kavramda büyük farklılıkların ortaya çıkması beklenmemelidir. Çalışma genelinde de savunulduğu üzere bu ayrışmanın temel sebeplerinden birisi ise bireylerin var oldukları Dünya'yı algılayış biçimleri ve içinde bulundukları kültürler olarak nitelendirilebilir. Kültür kavramı bir sonraki kısımda detaylı bir biçimde ele alınacak olduğundan bu kısımda çok fazla yer verilmemiştir.

Her ne kadar değişimler söz konusu olsa da yönetimin fonksiyonları ile ilgilenen bilim insanlarının geçmişte yer alan deneyim ve tecrübeleri göz ardı etmedikleri görülebilmektedir. Bu sayede işe ve aynı anda insan kaynağına odaklanan yaklaşımlarının her geçen gün ortaya çıkması verimliliğin ve başarının ortaya çıkmasına ön ayak olmaktadır (Altıntop, 2015: 1-27).

1.1.5. Yönetim Modeli Oluşturabilmek Adına Dikkat Edilmesi Gereken Boyut Ve Faktörler

Yönetim kavramının ve yönetim biliminin tüm unsurları, tarihsel süreç içerisinde bahsedilen kavramın nasıl geliştiğini ve hangi faktörler dikkate alınarak geliştirilebileceğini göstermektedir. Bahsedilen bu unsurlar genelden özele doğru bir yapıda Tablo 1.4'te gösterilmektedir.

Tablo 1.4: Yönetim Modeli Oluşturulurken Dikkat Edilmesi Gereken Unsurlar

Dikkat Edilmesi Gereken Esas Unsur	Yan Unsur
Örgütün İçerisinde Yer Aldığı Kültürel Yapı	Örgüt adına belirlenecek olan yönetim modelinde öncelikle insanın anlaşılması gerekmektedir. İnsanın anlaşılabilmesi adına ise yetişilen kültür ve toplumsal anlayış belirlenmelidir. Kültürel yapı içerisinde öncelikle dikkat edilmesi gereken unsurlar ise, toplumsa var olan kadın ve erkeğe özgü değerler, topluluğun bireycimi, toplulukçunu olduğunun anlaşılması, belirsizliklerin nasıl giderilmesi gerektiği, hiyerarşik yapının tanımlanması olarak sıralanabilmektedir. Bu çalışmada yönetim modelinin kültür ile olan ilişkisinin büyük önem teşkil ettiği unutulmamalıdır.
Örgütün İçerisinde Yer Aldığı Mali Yapı	Bir kurum veya kuruluşun devamlılığını sağlayabilmesinin en büyük güvencesi mali özgürlük olarak nitelendirilebilir. Fakat yönetim modeli belirlenmeden önce mali yapının içerisinde yer alan, kurum veya kuruluşun içerisinde yer aldığı düzenin ekonomik yönden

	gelişmişlik düzeyi, sanayileşmenin yapısal yönü, kişi başına elde edilen gelir düzeyi, gelir adaleti, uluslar arası yapının gelişim düzeyi gibi unsurlar büyük önem arz etmektedir.
Örgütün İçerisinde Yer Aldığı Sosyal Yapı	Sosyal yapı yönetim modelinin geliştirilmesi adına ve bireylerin yaşam standartlarını, değerlerini anlama adına büyük önem arz etmektedir. Sosyal yapı içerisinde bireylerin dini görüşleri, yaşam standartları, değerleri, tarihsel geçmişi, toplumun içerisinde yer alan farklılıkların dağılımları yer almaktadır.
Örgütün İçerisinde Yer Aldığı Kurumsal Yapı	Son olarak önemli boyut ise yer alınan ve benimsenen kurumsallaşma anlayışı olarak sayılmaktadır. Fakat kurumsallaşmanın anlaşılabilirliği adına önemli olan unsurlar, benimsenen politikalar, çalışanlara karşı benimsenen davranışlar, finansal sistemler içerisinde edinilen yer, eğitim sisteminin düzeyi sayılabilmektedir.

Kaynak: Taş, Ali. (2007), “Türk Yönetim Tarzı (Örgütlenme, Sahiplik, İnsan Kaynakları ve Stratejik Yönetim Boyutlarıyla)”, Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya, ss: 40.

Bahsedilen unsurların bir yönetim modeli oluştururken dikkat edilmesi gereken noktalar olduğu literatürde yer alan diğer araştırmalarda da kabul edilmektedir. Nasıl bir yönetim modelinin belirlenmesi gerektiği konusunda büyük önem taşıyan bu hususlar, oluşturulacak olan yönetim modelinin kabul edilebilirliğinin de arttırılmasına sebep olacaktır. Yapılan bu çalışma ile Nizamülmülk’ün “Siyasetname” adlı eserinden yola çıkılarak Türk-İslam tipi yönetim modeli oluşturulmaya çalışılırken, yukarıda bahsedilen tüm boyutların ele alınmasına özen gösterilmiştir. Özellikle kültürel yapı, liderliğe bakış açısı, yöneticinin olumlu veya olumsuz yapısal nitelikleri, çalışanların değerlendirilmesi, çalışanların denetlenmesi, örgüt içi adalet (gelir adaleti, eşitlik, hukuksal adalet), hiyerarşik yapılanma performans ölçümleri dikkatle incelenen boyutlar arasında yer almaktadır.

1.2. Kültür Kavramı

Kültür kavramsal açıdan yüz yıllar boyunca birçok bilim adamı tarafından incelenmekte olup, incelemesi hala devam eden kavramlar arasında yer almaktadır. Kültür kavramı özellikle sosyal bilimler alanında incelenen birçok olgu ile ilişkilendirilebilmektedir. Öncelikle sosyal bilimlerin içerisinde yer alan insan unsurunu kültürden, kültürü de insan unsurundan ayrı ele almak çok doğru bir anlayış olarak kabul edilmemelidir. İnsanın var olduğu her yerde belirli bir etkileşimden

bahsetmek mümkün olabildiğinden, bahsedilen etkileşimin de toplumsal yaşama yansıdığı unutulmamalıdır. Bu sebeple insan ve kültür kavramlarının birlikteliği makro ve mikro düzeylerde birbirlerinin oluşumuna, değişimine ve şekillenmesine yol açmaktadır (Aytar, 2009: 3).

Yönetim aşamasının en önemli faktörlerinden biri olan insan unsurunun özelliklerinin, bulunulan toplumda var olan kültür ile ilişkilendirilebileceği yorumu yapılabilmektedir. Bir organizasyonun içerisinde yer alan yönetim anlayışı, orada bulunan insanların yetiştirilme tarzlarına, geleneklerine, ahlak anlayışlarına, adetlerine ve tarihsel sürecine göre şekillenmektedir. Bu sayılan faktörlerin ise her birinin bireysel ve toplumsal kültür ile ilişkisi bulunmaktadır.

Organizasyon içerisinde yer alan örgüt kültürünün gücü, bahsedilen örgütün istikrarı ile ilgili bilgi edinmemizi de kolaylaştırmaktadır. Fakat detaylardan bahsedilemeden önce örgüt kültürünün her kurum, kuruluş veya organizasyon için geçerli olmadığını bazı istisnaların da olabileceğini söylemek gerekmektedir. Bazı araştırmalara göre güçlü bir örgüt kültürü anlayışının, değişimlere engel olabildikleri de görülebilmektedir. Bazı zamanlarda değişimin önünde duran, bazı durumlarda değişime öncülük eden örgüt kültürünün güçlü veya zayıf olmasına bakılmaksızın, yönetim anlayışını etkileyen bir faktör olarak yer aldığı unutulmamalıdır (Robbins and Judge, 2019: 520).

Kültür kelimesi köken bakımından Latince'den dilimize yerleşmiştir. İlk olarak Fransız Voltaire tarafından literatürde kullanılmaya başlanan bu kelime insanda var olan zekanın oluşumunu ve gelişimini nitelemek adına kullanılmıştır. Ardından ise Almanca "culture" ile ifade edilerek yaygınlaşmış ve dilimizde ise "kültür" şeklinde yer almaktadır. (Güvenç, 1999: 97).

Kültür kavramının genel kabul görmüş tanımlamalarından biri ise şu şekilde yapılmaktadır. Var olan herhangi bir sosyal yapının, dış çevre ile olan etkileşim süreci içerisinde ve kendini tanımlama, kendi ile bütünleşme süreci içerisinde karşılaştığı problemlere egemen olabilmek, ihtiyaçlarını gidermek için uğraşırken ortaya çıkmış, belirli bir zaman diliminde geçerliliği ve daimiliği ispatlanmış, maddi veya manevi bilinçleri veya bilinçaltını etkileyen simgesel ifadeler kültür olarak tanımlanmaktadır (Bozkurt, 1996: 253).

Farklı bir tanımlamaya göre kültür, toplumda var olan bireylerin ve toplumun genelinin davranışlarını biçimlendiren, her bir topluluğa farklı bir çevreye sahip olabilme özelliği kazandıran, topluma ve bireylere özgü yapı kazandıran kural ve sorumlulukların oluşturduğu bütün, olarak ifade edilmektedir (Mutlu, 1999: 275).

Yukarıdaki tanımlamadan yola çıkıldığında kural ve sorumlulukların oluşturduğu bu bütünlüğün birtakım işlevleri olduğu konusunda literatürde bir fikir birliği bulunmaktadır. Bu işlevler, ayrıştırıcılık (belirli bir kültüre sahip olan toplumun diğerlerinden ayrışması), bütünleştiricilik (toplumun bütünleştirir ve sistemli bir yapıya kavuşturur), birliktelik (toplumun dayanışma gücünü arttırmaktadır) benzeşme (toplumsal yapının anlaşılmasını kolaylaştırır), son olarak ise toplumun oluşmasında egemen bir kavram olarak kabul edilmektedir (Güven, 1999: 39).

Tanımlamalardan da görülebileceği üzere bu kavram üstünde ortak bir anlayış yer almamaktadır. Her bilim adamı tanımlamaları yaparken dahi kendi yaşayış biçimlerini, hayat tarzlarını, içerisinde yer aldıkları çevreyi esas alarak tanımlamalar yapmışlardır. Bu çalışma genelinde en kabul edilebilir tanım ise şu şekilde yapılabilmektedir. Bir toplulukta veya toplumda geçerliliğini koruyan, bir gelenek gibi devam edebilen her türlü yaşayış, dil, duygu, sanat, inanç, düşünce öğelerinin tümü kültür olarak ifade edilebilmektedir (Turan, 2005: 17).

Bu çalışma ile hedeflenen organizasyonlarda yer alan kültür kavramının ne denli güçlü bir yapıya sahip olduğunun tespit edilmesinden ziyade tarihsel süreç içerisinde yer alan eserlerden yola çıkılarak, Türk-İslam tipi yönetim anlayışının sahip olabileceği örgüt kültürü unsurlarının, geleneklere ve göreneklere uyumunun tespit edilebilmesidir. Bu doğrultuda öncelikle kültür kavramının tanımlanması gerekmektedir.

Kültür kavramının detaylarından bahsedilmeden önce bu başlık altında örgüt kültürünün de tanımlanması yerinde olacaktır. Örgüt kültürü ile anlatılmak istenen bir örgütü diğerlerinden ayırtıran noktalar ve örgüt içerisinde yer alan bireylerin paylaştığı anlamlar bütünüdür. Örgüt kültürü denildiğinde var olması gereken temel nitelikler bulunmaktadır. Bunlar; yenilik ve risk alma (işgörenlerin yenilik yapabilme ve risk almaya teşvik edilme düzeyleri), ayrıntıya dikkat etme (her türlü ayrıntının dikkatle incelenmesi ve analiz edilebilmesi), sonuca odaklılık (yönetim kademesinin süreçten daha ziyade sonuçlar ile ilgilenme düzeyi), insana odaklılık (yöneticilerin

karar alırken çalışanlarını düşünerek karar alam düzeyleri), takım odaklılık (bireysel olmak yerine, bütün olabilme düzeyi), saldırganlık (işgörenlerin rekabet ve saldırganlık seviyeleri), son olarak ise istikrar (faaliyetlerin devamlılık düzeyleri) olarak sıralanabilmektedir (Robbins and Judge, 2019: 520).

Örgüt kültürü aslında çalışanların örgüt kültürüne olan sempatilerini anlamaktan daha ziyade, örgüt kültürü niteliklerini algılama düzeyleri ile ilgilenmektedir. Aslında bu örgüt kültürünün tanımlayıcı bir ifade olduğunu göstermektedir. Örgüt kültürünün yer aldığı çalışmalar incelendiğinde genellikle, çalışanların örgütlerini nasıl gördükleri, takım çalışmasına olan yatkınlık, örgütten beklentiler, risk alabilme dereceleri, örgütteki ödül uygulamaları gibi konular ölçümlenmektedir. Örgüt kültürü diğer yandan, üyelerinin benimsedikleri ortak algıları da ifade etmektedir. Örgüt kültürü sayesinde örgütün ne denli güçlü bir kültüre sahip olup olmadığı da ölçümlenebilmektedir. Bunun için tercih edilen yollardan biri ise örgüt üyeleri arasındaki fikir birliğinin ölçülmesidir. Eğer örgütte benimsenen vizyon ve misyon hakkında örgütte yer alan bireylerin çoğu aynı düşüncelere sahip ise güçlü, değil ise zayıf bir örgüt kültürüne sahip olduğu söylenebilir. Bunun yanında örgüt kültürünün avantajlarından bir diğeri ise rehberlik görevi görmesidir. Çalışanlar örgüt kültürünü kabul ettiklerinde belirli kural ve kaideleri de kabul etmiş olacaklarından, kendilerine rehber niteliği taşıyan bir örgüt kültürünü benimsemiş olacaklardır (Robbins and Judge, 2019: 521-522).

1.2.1. Kültürün Fonksiyonları

Kültürün birçok farklı tanımlamasına yukarıda yer verilmekle beraber bu başlık altında bir kere daha kültürün farklı bir bakış açısından nasıl tanımlandığına bakmak faydalı olacaktır. Kültür içerisinde barındırdığı soyut unsurlar neticesinde tanımlanması zor bir kavram olarak literatürde yer almaktadır. Bu soyut unsurların ise doğru bir biçimde herkes tarafından anlaşılabilir olması oldukça güçtür. Ancak her organizasyon/kurum/kuruluş farazi düşüncelerden ve örgüt içindeki davranışları yönetilebilir bir hale getiren belirli ve anlaşılır kurallardan oluşan kendine has bir sistem geliştirir. İşlerine yeni başlayan örgüt üyeleri ise bu kuralları ve kaideleri tam anlamıyla öğrendiklerinde tam bir üye haline gelirler. Kurallara uyulmadığı takdirde cezalandırma faaliyetleri geçerli olurken, uyulması halinde ise ödül ve terfi sistemi işlemeye başlamaktadır (Deal and Kennedy, 1983: 501).

Yukarıdaki tanımlamadan da anlaşılacağı üzere örgüt kültürü, örgütte yer alan çalışanların davranışlarını etkilemede önemli bir faktör olarak kabul edilmektedir. Birey ile örgüt arasındaki uyum seviyesi, performans, terfi, çalışan tutumu, davranışları güçlü bir şekilde etkilemektedir. Kurum veya kuruluşların kendilerine ait olarak oluşturdukları örgüt kültürü doğrultusunda çalışanlarını seçebildiği de unutulmamalıdır. Belirli kurallar, kaideler ve düzenlemeler doğrultusunda belirlenen ve bu unsurlar ile desteklenen örgüt kültürleri hem örgütün hem de çalışanların tutarlılık göstermesini sağlamaktadır, denilebilir (Robbins and Judge, 2019: 524).

Kültür kavramının önemli fonksiyonları gerçekleştirdiği görülmektedir. Bu fonksiyonlar bilim adamlarınca farklı şekillerde isimlendirilmiş olsa da, benzer şekilde tanımlandıkları görülebilmektedir.

Robbins (1996)'ya göre kültürün beş fonksiyonu bulunmaktadır. Birincisi, bir örgütün diğer örgütlerden ayrışmasını veya farklılaşmasını sağlayan, sınırlayıcılık rolüdür. İkincisi, çalışanların var oldukları örgüt ile bütünleşmesini sağlamakta, çalışanlarına bir kimlik kazandırmaktadır. Üçüncüsü, çalışanların örgüte olan bağlılıklarının artmasını ve bu sayede daha çok özveride bulunmalarını sağlamaktadır. Dördüncüsü, işgörenler arasındaki birlik, beraberlik ve dayanışma duygusunun artmasını sağlamaktadır. Sonuncusu ise, örgüt çalışanlarının denetlenmesi ve kontrol edilebilmesi adına bir mekanizma görevi görmektedir. Bu sayede çalışanlara rehber olma görevini de gerçekleştirmektedir (Robbins, 1996: 687).

Yukarıda bahsedilen fonksiyonlardan da anlaşılacağı üzere örgüt kültürünün var olmadığı bir yapılanmanın etkin ve verimli bir şekilde işleyebilmesi çok zor görünmektedir. Örgütte yer alan yöneticilerin tek başlarına her türlü faaliyeti gerçekleştirebilmesi oldukça zordur. Aslında örgüt kültürü sayesinde birçok faaliyet kendiliğinden ve en önemlisi doğru bir şekilde gerçekleşmektedir. Böylece etkinlik ve verimlilik arttırılmaktadır.

Bahsedilen bu fonksiyonlar etkinlik üzerinde bir hayli etkili olsalar dahi, örgüt kültürünün görünmeyen fakat oldukça etkili olana fonksiyonel olmayan etkileri de bulunmaktadır. Birincisi kurumsallaşmadır. Örgüt kültürünün gücüyle birlikte kurumsallaşma anlayışını gerçekleştiren bir organizasyon, kurucuları ve üyelerinden bağımsız olarak kendi varlığını idame ettirebilme özgürlüğüne kavuşmaktadır. Temel

hedeflerinin dışına çıkmama konusunda ısrarcı davranır. Davranış biçimleri örgütte var olan üyeler tarafından benimsenmeye başlanır. Yöneticilerin değişmesi halinde dahi var olmaya devam ederler. İkincisi, değişimlere karşı kapalıdır. Güçlü bir örgüt kültürüne sahip olan organizasyonların geçmişte başarılı işler çıkarmasına karşın değişen şartlara ayak uydurabilmek adına değişimi kabul etmeleri gerekmektedir. Fakat güçlü örgüt kültürü değişimi zor bir hale getirebilmekte ve zarar verebilmektedir. Üçüncüsü, farklılaşmaya karşı kapalıdır. Güçlü bir örgüt kültürünün var olduğu organizasyonlar bireyler arasındaki farklılıkları ortadan kaldırmakta ve tek düze çalışanlar yaratabilmektedir. Oysa organizasyon içerisindeki farklı bireyler bulunması, örgütün farklı bakış açılarına sahip olmasını beraberinde getirmektedir. Bununla birlikte insanlar arasındaki farklılıklara karşı duyarlı olmayı da sağlamaktadır. Sonuncu ise birleşmede veya yatırımda oluşturduğu engellerdir. Güçlü bir örgüt kültürünün uyumsuz olduğu durumlarda başka şirketlerle olan birleşmeler veya yatırım anlaşmaları zora girebilmektedir (Robbins and Judge, 2019: 525).

Kültür kavramı her ne kadar örgütte mutlaka yer alması gereken bir kavram olsa da değişimlere ayak uydurabilmesi de ciddi anlamda önem teşkil etmektedir. Olumsuz yanların gerekli önlemler alınarak giderilebilir.

Örgütte yer alan kültür, örgüt içerisinde var olan bireylerin düşünce ve davranışlarına yön veren değer ve inançlar olarak görülebilir. Örgütte var olan varsayım ve inançlar örgüt kültürünün temelini oluştururken, normlar ve değerler amaçları ve standartları oluşturmaktadır. Değerler içerisinde doğru veya yanlışın ayırt edilmesini sağlayacak unsurlar bulunurken, normlar, yazılı veya yazılı olmayan kuralları içermektedir. Aynı zamanda örgütte var olan kültürel öğeler veya semboller, kuralların veya değerlerin ölçülebilmelerini sağlayan boyutlardır. Kültür sosyal sistem içerisinde yer alan her bir bireyin davranışlarına yön vermektedir, denilebilir (Dinçer, 2013: 334-335).

Anlaşılabildiği üzere, kültür tamamen hakikat olarak nitelendirilebilecek bir kavramdır. İyi veya kötü fonksiyonları barındırdığı görülebilmektedir. Fakat bu varlığına gölge düşürecek yeterli bir sebep olmamaktadır. Bazı durumlarda örgüt yapısının düzenleyici bir unsur olarak görülmekte iken, bazı durumlarda bu düzenleyici etki değişimlere veya farklılıklara engel olabilmektedir (Özkalp ve Kirel, 2004: 111).

Örgütte yer alan kişiler neyi, ne zaman, nasıl yapacaklarını, örgütte veya dışarıda nasıl davranacaklarını üye oldukları örgütün veya yaşadıkları toplumun kültürleri neticesinde öğrenebilmektedirler. Tıpkı çalışanlar gibi yöneticilerin de örgütte yer alan insanların, var oldukları toplumların kültürlerini anlamaları ve bilmeleri gerekmektedir. Ancak bu sayede çalışanlar ve yöneticiler takım ruhu içerisinde çalışabilirler. Bireylerin yetiştikleri çevrelerin, toplumda kabul edilen genel kültür anlayışının iyi bir şekilde anlaşılması ve incelenmesi yönetim süreçlerinin de bunlara göre belirleneceği anlamına gelmektedir. Böylece yönetim ile kültür kavramları arasındaki ilişkide belirginleşmektedir. Kamu veya özel sektör olması fark etmeksizin organizasyonların başarı yönetim başarısı ile doğru orantılı bir yapı sergilemektedir. Etkin ve verimli bir yönetim sürecinin gerçekleştirilebilmesi adına örgütün var olduğu toplumun genel kültürü, bireylerin kültürel yapıları ve örgütün öz kültürü yönetim süreci ve fonksiyonları ile uyum içerisinde olmalıdır (Şahin, 2010: 21-35).

Bahsedilen unsurların dikkate alınması yönetim etkinlik ve verimliliğin artırılması, bireylerin birbirleri ile olan işbirliklerinin artırılması, örgütün devamlılığının ve istikrarının sağlanması hususlarında fayda sağlamaktadır.

1.2.2. Kültür Çeşitleri

Sosyal bilimlerde tartışılan hemen bütün kavramlar gibi kültür kavramı da kendi içerisinde farklı unsurlar barındıran farklı çeşitlere ayrılmaktadır. Özellikle bilim adamlarının tanımı üzerinde çok fazla fikir birliği yapamadığı göz önüne alındığında çeşitlendirilmesi gerekliliği normal karşılanmalıdır. Literatür incelendiğinde kültürün kendi içerisinde genel kültür, alt kültür ayrımı, maddi ve manevi kültür ayrımı, üçlü ayrım ve karşı kültür ayrımı şeklinde çeşitlendirildiği görülebilmektedir (Aytar, 2009: 8-11).

Kültürün kavramsal olarak çeşitlendirilmesinde çeşitli farklılıkların öne çıktığı görülebilmektedir. Bu farklılıklardan kastedilenler, kültür içerisinde barındırdığı unsurlar, kültürün nasıl bir oluşum süreci geçirdiği, kültürün oluştuğu bölgesel yapının özellikleri, toplumda yer alan kişilerin maddi durumları, hangi mal ve hizmetlerin üretimde yer aldığı, teknolojik gelişmeler, çevre unsurları şeklinde sıralanabilmektedir (Şimşek vd., 2014: 34).

Çeşitliliğe sebep olan unsurlar dikkate alındığında kültür kavramının bahsedilenden çok daha fazla ayrıma maruz kalabileceği savunulabilir. Bu denli çeşitlilik toplumların, bireylerin farklı kültürler altında yaşayabildiğini ve bir o kadar da çeşitliliğin kabul edilebilir olduğunu göstermektedir. Var olan toplumların çevreleri, ekonomik durumları, bulunduğu bölgenin yapısal özellikleri, gelişim süreci hakkında kültürlerinden yola çıkılarak bazı değer ve yargılara ulaşılabilir.

Bu bilgilerden yola çıkılarak öncelikle genel kültür ve alt kültür ayrımına değinilmesi gerektiği düşünülmektedir. Toplumların veya toplulukların sahip oldukları genel kültür yapısal özellikler hakkında genel bir bilgi sağlamaktadır.

1-Genel Kültür ve Alt Kültür Ayrımı: Her ne kadar literatürde bir ayrım olarak yer alsada aslında birbiri ile iç içe geçmiş iki kültür çeşidi olarak nitelendirilmelidir. Bunun sebebi ise genel kültürün, alt kültürlerin kesişimi sonucunda ortaya çıkması olarak gösterilebilir. Toplumda var olan inançlar, değerler, bireylerin davranış şekilleri, hareketleri, yaşam stilleri o toplumun genel kültürü olarak tanımlanmaktadır. Bahsedildiği üzere toplumda kabul gören genel kültür anlayışının içerisinde yer alan, çevresel, bölgesel, etnik veya mezhepsel farklılıklara göre şekillenmiş yaşama anlayışları ve değerleri olan kültür ise alt kültür olarak tanımlanabilmektedir (Şimşek vd., 2014: 34). Görüleceği üzere alt kültürler aslında genel bir kültür yapısı içerisinde yer alan ve toplumun genel kültürüne aykırı olmadan oluşturulmuş ufak farklılıklardan meydana gelen bir kültür çeşididir. Birbirlerinden farklı olmaktan ziyade birbiri ile bütünleşmiş bir yapı sergilemektedirler.

Çeşitli örgüt yapıları açısından düşünüldüğünde, toplumda yaşayan bireylerin belli başlı amaçları ve esasları gerçekleştirebilmek adına bir araya gelmesiyle oluşturdukları organizasyonlar da bir alt kültüre sahiptirler. Örgütlerde alt kültürlerin oluşmasını sağlayacak birçok farklı etken bulunmaktadır. En temel amaç ise bir hizmetin veya malın üretimini gerçekleştirebilmek yani bir meşguliyet sağlamaktır, denilebilir. Kurum veya kuruluşlarda yer alan bireyler farklı kültürleri benimseyen bölgelerden veya ülkelerden gelebilmektedir (Erdoğan, 1975: 17).

Bu sayede hem kendi kültürlerini hem de var oldukları topluluğun/toplumun kültürünü aynı anda benimseyen bireyler ortaya çıkmaktadır. Bu ortaya çıkış, örgüt kültürünün

de genel kültürün bir alt kültürü olduğunu anlayışını ispatı niteliğindedir, denilebilir (Köse vd., 2001: 219-242).

Organizasyonda etkin ve verimli bir yönetim modelinin oluşturulabilmesi için yönetimi elinde bulunduran bireylerin çalışanları temsil kabiliyeti yüksek bir genel kültür üzerinde çalışmaları önem teşkil etmektedir. Herkes tarafından kabul edilebilir, herkesin kendinden bir şeyler bulabildiği kültür yapısı, problemlerin çözümlerinde de kolaylık sağlayacaktır (Şimşek vd., 2001: 34).

2-Maddi ve Manevi Kültür Ayrımı: Maddi kültür, toplum kültürü içerisinde yer alan elle tutulabilir, gözle görülebilir (evler, köprüler, sanat eserleri vb.) maddi unsurların oluşturduğu kültür birikimi şeklinde ifade edilmektedir (Emiroğlu, 2000: 13). Manevi kültür ise, toplumda uzun zamandan beri var olan ve kabul edilmiş inançlar, konuşulmakta olan dil, hukuk yapısı, din ve ahlak anlayışı, geçmişten beri uygulanmakta olan gelenekler, görenekler, adetler yani toplumun esasını oluşturan fakat elle tutulamayan, gözle görülemeyen soyut değerlerin birikimi olarak tanımlanmaktadır (Fındıkçı, 1994: 68).

Kültür kavramının maddi ve manevi yönlerinin fonksiyonu, oluşmasına etki eden toplumun/topluluğun veya bireylerin gösterdikleri davranışların, kabul görmüş belirli çerçeveler içerisinde gerçekleşmesini sağlamak şeklinde açıklanabilmektedir. Örgütlerin devamlılıklarını sağlayabilmeleri, sürekli olabilmeleri için sahip oldukları kültür anlayışlarının genel kültür yapısı ile uyumlu olması gerektiği unutulmamalıdır. Ayrıca örgüt kültürünün aksine karşı kültür oluşmaması için tüm bireyleri kapsayıcı bir kültür sisteminin oluşturulmasına özen gösterilmelidir (Köse vd., 2001: 219-242).

Manevi kültür unsurlarının etkisi, maddi kültürün değişmesine ve gelişmesine katkı sağlayabilmektedir. Fakat insanların davranışları yüksek oranda manevi kültür ile ilişkili iken, davranış yetenekleri ise maddi kültürleri ile sınırlı bir yapı sergilemektedir (Emiroğlu, 2000: 14).

3-Üçlü Ayrım: Şimşek vd. (2014)'e göre, bu ayrım temelde kişinin kültürü öğrenme veya benimseme zamanın dikkate alınması sonucunda yapılmış bir ayrım olarak kabul edilmektedir. Üçlü ayrım, sonradan öğrenilen kültür (postfigurative), birlikte oluşan kültür (cofigurative), önceden oluşan kültür (prefigurative), şeklindedir (Şimşek vd., 2014: 35).

Sonradan öğrenilen (postfigurative) kültür, otoritesini geçmişten alan, bireyin genellikle atalarından öğrendikleri ile oluşan kültürdür. Birey bu kültürü yavaş bir şekilde özümsemektedir. Birlikte oluşan (cofigurative) kültür, aynı yaştaki bireylerin birbirlerinden öğrendikleri kültür anlamına gelmektedir. Bireyler her ne kadar aynı yaştaki kişilerle birlikte olsa dahi, kendi geleneksel değerlerini yok saymamaktadırlar. Önceden oluşan (prefigurative) kültür ise, yaşça büyük olanların genç kuşaktan öğrendikleri kültür anlamına gelmektedir. Eski kültür ile yeni kültür ile birleşmesidir. Aslında bu kültür aslında yaşça büyük kuşağın yeni nesle eşlik etmesi olarak da ifade edilebilmektedir (Erdoğan, 1975: 18-19).

4-Karşı Kültür: Toplumda var olan siyasi ve sosyo-ekonomik manada bir yer edinmiş olan aile, okul vb. örgütlerin, kitle haberleşme araçları sayesinde aktarılan genel kültürü inkâr etmek isteyenlerin, çeşitli mecralarda oluşturmaya gayret gösterdikleri kapsamlar karşı kültür olarak tanımlanmaktadır (Köse vd., 2001: 219-242). Karşı kültür oluşturabilmek adına hareket geçen bireyler, genel kültür hakkında yeterli bir bilgiye sahiptirler. Bu bilinen genel kültürün değiştirilebilmesi veya zayıflatılabilmesi adına suni bir kültür oluşturma gayreti içerisindeyler. Bu nedenle oluşan karşı kültür, sınırları aşabilme, toplumsal düzenle aksi yönler barındırabilme, düzenin karşısında olabilme gibi birtakım özelliklere sahiptirler (Eroğlu, 1996: 109).

Karşı kültürün ortaya çıkmasında etki eden en önemli kaynak ise, alt kültürün sahip olduğu bazı unsurlardır. Örgütlerin genel kültürlerin bir al kültürü olduğuna daha önce değinmiştik. Bu sebeple tıpkı toplumsal düzeyde olabileceği gibi, örgütsel düzeyde de karşı kültür oluşumu gerçekleşebilir (Köse vd., 2001: 219-242).

Görüleceği gibi bütün kültür ayrımları temelde genel kültür ile ilişkilendirilmektedir. Alt kültür ise genel kültür ile çelişen bir yapıya çok fazla sahip olamamaktadır. Bahsedilen ayrımların hem toplumsal hem de örgütsel düzeyde olduğu unutulmamalıdır. Daha önceki bölümlerde de bahsedildiği üzere insanın var olduğu her yerde kültür kavramı önem teşkil etmektedir. Örgütsel anlamda kültürünün oluşumu, fonksiyonları ve elemanları bir sonraki alt başlıkta daha detaylı bir biçimde ele alınmaktadır.

1.2.3. Örgüt Kültürünün Oluşumu, Elemanları ve Yararları

Örgüt kültürü diğer kavramlar dikkate alındığında literatürde oldukça yeni bir kavram olarak yer almaktadır. Fakat kavram son yıllarda örgütlerde var olan değişimleri ve yenilikleri açıklama konusunda oldukça sık bir biçimde kullanılmaktadır. Ayrıca değişimi ve gelişimi sağlayan belirleyici bir unsur olarak bilim adamlarınca kabul edilmektedir. Örgüt kültürü kavramının bu denli sık kullanılmasının nedeni ise örgüt içerisinde yer alan üyelerin ve çalışanların davranışlarının, tavırlarının, ahlak anlayışlarının içerisinde bulundukları topluluğun özelliklerini yansıtmasıdır. Bireylerin toplumsal açıdan kazandıkları bu özellikler, belirli bir örgüt kültürünün oluşumuna da ön ayak olmaktadır. Bireylerin toplumsal değer ve yargılarından uzak olan yönetim modellerinin, organizasyonlarda etkin ve verimli olamayacağı birçok bilim insanı tarafından kabul edilmektedir (Eren, 2006: 136).

Örgüt kültürünün unsurlarından bahsedilmeden önce oluşum sürecinin nasıl olduğuna dair bazı esaslar belirtilmelidir. Öncelikle örgüt kültürünün oluşturulabilmesi adına önemli pozisyonlarda görev yapan çalışanların yardımı ile herkesi kapsayan değer ve yargılar belirlenmeli ardından ise kültürel değerleri de içerisinde barındıran bir vizyon geliştirilmelidir. Ortak bir kanaatle ve kapsayıcı (tüm üyeleri içine alan) olarak hazırlanan vizyon çoğunluk tarafından kabul görmektedir. Daha sonrasında herkesin uyum gösterdiği davranışlar, kararlar, etkinlik, verimlilik, beraberlik, dayanışma unsurları ortaya çıkmaktadır. Bu uyum süreci belirli kuralların, kaidelerin ve değerlerin oluşmasını yani bir kültürün ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Devamlılık ve genellik kazanan bu süreç işlemeye devam ederek yeni katılan üyelere de rehber olma niteliği taşımaktadır (Şimşek vd., 2014: 38).

Birçok araştırmacı örgüt kültürünün oluşumu sırasında hangi unsurlara dikkat edileceği, hangi unsurların daha etkili rol oynadığı konusunda fikirlerini beyan etmektedirler. Şimşek vd. (2014)'nin de aktardığı üzere örgüt kültürünün elemanları seremoniler, törenler, ayinler, hikayeler, mitler, kahramanlar, süperstarlar, semboller, kullanılan dil, inançlar, değerler olarak sıralanabilmektedir. Bu sıralamanın yanı sıra literatürde yer alan bir başka sıralama ise Schein (2004) tarafından literatüre kazandırılmış olan üçlü ayrımdır. Bu üçlü ayrım, artifaktlar, değerler ve inançlar, temel varsayımlar şeklinde ifade edilmektedir. Çalışmada tercih edilecek olan ayrımın üçlü ayrım olmasının nedeni ise bahsedilen bu örgüt kültürünün öğelerinin belirlenirken örgütsel değişim ile birlikte ele alınmasıdır (Gizir, 2008: 182-196).

Yukarıda bahsedilen üçlü ayırımı yer alan unsurların açıklamaları Schein (2004: 25-36)'e göre şu şekildedir;

1-Artifaktlar: Farlı bir kültüre sahip bireyin yeni bir kültürle karşılaştığı anda gördüğü, duyduğu ve hissettiği tüm fenomenleri içermektedir. Artifaktlar, görünen fiziksel ortamın bir çeşit mimarisi gibi görünmektedir. Bu mimarinin içerisinde dil, teknolojik ürünleri, sanatsal eserler, giyim tarzları, hitap tarzları, organizasyon hakkında anlatılan duygusal örüntüler, efsaneler, hikayeler, ritüeller, törenler yer almaktadır. Aslında bahsedilen tüm bu öğeler bireylerin gözlemleyebileceği unsurlar olarak tanımlanabilmektedir. Burada önemli olan bir nokta ise artifaktların gözlemlenmesi çok kolay olsa da üyeler tarafından deşifre edilebilmeleri çok zordur. Örgüt üyeleri örgütle ne kadar fazla zaman geçirirse gözlemlenebilen eserlerin anlamları giderek daha fazla netleşmektedir.

2-Değerler ve İnançlar: Örgütte var olan bir görev, sorun veya problemle karşılaştığında, bununla başa çıkmak için önerilen ilk çözümün ne olduğu, neyin doğru neyin yanlış olduğu, neyin işe yarayıp neyin işe yaramadığı hakkında fikir veren göstergeler olarak tanımlanabilmektedir. Örneğin bir işletmede satışların düşmeye başlaması ile liderin reklamları arttırması fikri, ardından çalışanlar arasında da benimsenerek doğru bir değer olarak görülebilir. Burada unutulmaması gereken nokta ise tüm değer ve inançların hemen kabul edilemeyeceği fikridir. Ayırt edici olan test edilmiş, problemleri çözme becerisini elde etmiş inanç ve değerler örgüt kültürü içerisinde yer edinmektedir. Kişiler tarafından benimsenen inançlar ve değerler altta yatan temel varsayımlarla makul ölçüde uyumluysa, o zaman bu değerlerin bir çalışma felsefesine eklemlenmesinden bahsedilebilir. Bu sayede bir grubu birleştirebilir, bir kimlik kaynağı oluşturabilir ve temel misyon olarak hizmet etmeye yardımcı olabilir.

3-Temel Varsayımlar: Temel değerlerin belirli bir süre boyunca dönüştürüldüğü ve dünyayı örgütsel olarak kabul etmenin bir yolu olarak kabul edildiği bilinçsiz bir kültür düzeyini temsil etmektedir. Bu tanıma göre, temel varsayımlar aynı zamanda yeniden öğrenilmesi ve değiştirilmesi en zor olanlardır (Lim, 1995: 16-21).

Tüm bu açıklamalara bakıldığında, bir örgütün kültürünün üç unsurla incelenebildiği görülmektedir. Artifaktlar, inanç ve değerler, temel varsayımlar. İşleyen temel varsayımlar rahat bir şekilde anlaşılamaz ise nasıl doğru bir şekilde yorumlanacağı

veya ne kadar inanılacağı konusu bilinmezlik ifade edebilir. Başka bir deyişle, bir örgüt kültürünün özü temel varsayımlardan oluşmaktadır. Birey bunları anladığında, diğer yüzey unsurlarını yani artifaktları, değerleri ve inançları kolayca anlayabilir ve bunlarla uygun şekilde davranabilir.

Kültürleri analiz ederken, gözlemlenen unsurların anlaşılmasının kolay ancak deşifre edilmesinin zor olduğunun, benimsenen inançların ve değerlerin yalnızca rasyonelleştirmeleri yansıtabileceğini kabul etmek önemlidir. Bir örgütün kültürünü anlamak için örgüt üyeleri, ortak temel varsayımlara ulaşmaya çalışmalı ve bu tür temel varsayımların ortaya çıktığı öğrenme sürecini anlamalıdır. Yönetimde yer alan bireyler için esas mesele ise örgüt kültürünün daha derin seviyelere nasıl ulaştırılabileceği, varsayımların işlevselliklerinin nasıl değerlendirilebileceği, kaygı ortamlarının oluşması halinde nasıl giderilebileceği konuları olmalıdır (Schein, 2004: 36-37).

Örgüt kültürünün unsurlarının açıklanmasından sonra güçlü bir örgüt kültürünün ne gibi yararlar sağladığı konusuna da değinmek gerekmektedir. Daha öncede belirtildiği üzere güçlü bir örgüt kültürünün dezavantaj sağladığı durumlardan bahsedilebilse de avantaj sağladığı durumlar sayıca çok daha üstün durumdadır. Burada yararlarını sıralamaktansa sağlıklı bir örgüt kültürünün göstergelerine yer vererek hangi yararlarla yol açtığını söylemek daha doğru olacaktır.

Sağlıklı bir örgüt kültürü, amaçların paylaşılmasını, zorlukların iyimserlikle ifade edilmesini, sorun çözme süreçlerinin daha yapıcı olmasını, takım çalışmasının ve birliğin artmasını, farklı fikirlere saygı duyulmasını, örgüt üyelerinin ihtiyaçlarının hızlı bir şekilde giderilmesini, ilişkilerin yapıcı, dürüst ve saygılı olmasını, bireylerin daha tutarlı ve kararlı olmalarını, üyelerin daha iyi mesleki eğitim almalarını, düzenin ve sürekliliğin sağlanmasını, belli standartların oluşmasını ve yükselmesini sağlamaktadır. Tüm bu olumlu yanlar göz önüne alındığında güçlü bir örgüt kültürü devamlılık, istikrar ve kalıcılık için büyük önem teşkil etmektedir. Özellikle çalışan ve organizasyon arasındaki bağın sağlamlığı büyük ölçüde örgüt kültürü ile ilişkilendirilebilir (Varoğlu, 2013:97).

Fakat farklı çevrelerde yer alan örgütlerin farklı özellikler gösterdiği de görülebilmektedir. Bu örgütlerin içerisinde yer aldığı konjoktür örgütün gelişim ve

değişim sürecinde farklı etkiler yaratmış, farklı çevresel koşullara maruz kalmış olabilirler (Kök ve Özcan, 2012: 113-131).

Bir organizasyonun içerisinde yer alan, hedeflerine ulaşabilmek, etkinlik ve verimliliğini arttırabilmek adına kabul ettiği her türlü değerler, yargılar, gelenekler, görenekler, fikirler örgüt kültürünün unsurları olarak kabul edilmektedir. Tabiki bu organizasyonlar hedefleri, bulundukları çevreleri, koşulları bakımından birbirlerinden ayrılmaktadırlar. Bu ayrışma aynı zamanda örgütsel kültürlerinin de ayrışmasına neden olmaktadır. Bireylerin davranışlarını yönlendirebilecek kadar etkili bir gücün yönetim fonksiyonundan ayrı düşünülmesinin ise imkânı bulunmamaktadır. Örgüt kültürünün yönetim fonksiyonuna fayda sağlamasında öncelik ise örgütsel kültür özelliklerinin yeterli olmasına ve bireylerin kültüre uyum sağlayabilmesine bağlıdır. Bunu gerçekleştirmek ise esas olarak yönetimin üst kademelerinde yer alan yöneticilerin görevidir. Burada yöneticilerin dikkate alması gerekenler, hedef ve amaçları iyi belirlemek, her türlü incelemenin titizlikle yapılmasının sağlamak, kuralların, değerlerin ve yargıların iyi tespit edilmesini sağlamak olarak sıralanabilir. Unutulmaması gereken ise yeri geldiğinde gerekli gelişimin ve değişimin sağlanabilmesi adına esneklik unsurunun göz ardı edilmemesidir (Berberoğlu, 1990: 153-161).

1.2.4. Yönetim Modelinde Kültürün Ölçülebilmesi Adına Dikkat Edilmesi Gereken Boyut Ve Faktörler

Çalışmanın bu kısmında bir yönetim modeli ortaya çıkarabilmek adına örgüt kültüründe dikkat edilmesi gereken boyut ve faktörler ortaya çıkarılmak istenmektedir. Bir çok kurum/kuruluş/organizasyon ait olduğu toplumun kültürünü örgütlerine yansıtılabilmek adına yönetim modellerinde kendi kültürlerine ait unsurları dikkate almaktadır.

Literatür taraması yapıldığında örgüt kültürü oluşturabilmek adına bir çok farklı unsurun ele alındığı ve farklı yönetim anlayışları ile bu unsurların bağdaştırıldığı görülebilmektedir. Öncelikle örgüt kültürü oluşturabilmek adına en önemli unsurun, kültürel değerler olduğu bilim insanlarınca kabul edilmiştir. Değerler bir yandan sistemi geliştirirken diğer yandan da sürdürülebilirliği ve devamlılığı sağlamaktadır (Eren, 2020: 142).

Gerekli incelemeler yapıldığında örgüt kültürü ile yönetim modeli arasındaki sıkı ilişkinin önem derecesini gösteren üç tip yönetim modeli ile karşılaşılmaktadır. Ayrıca yönetimin en önemli görevinin insanları koordine etmek olduğu, bunun yanı sıra etkinlik ve verimlilikte artış sağlamanın ise sosyal organizasyon ile birebir ilişkili olduğu da unutulmamalıdır. Örgüt kültürü ve yönetim arasındaki ilişkinin daha rahat anlaşılabilmesi adına üç farklı örgütlenme modeli birbiriyle karşılaştırılabilir. Bunlar A Tipi (Amerikan) örgütlenme, J Tipi (Japonya) örgütlenme ve Z Tipi örgütlenmedir. Tıpkı bir milletin kültürü olduğu gibi organizasyonlarında belirli kültürlere sahip olduğu unutulmamalıdır. (Ouchi, 1981: 82-83).

Tablo 1.5: Ouchi Modeli

Ouchi'nin Örgüt Tipi Çerçevesi			
Kültürel Değerler	J Tipi Örgüt Modeli	Z Tipi Örgüt Modeli	A Tipi Örgüt Modeli
Çalışanlara Bağlılık	Hayat Boyu İstihdam	Uzun Dönemli İstihdam	Kısa Dönemli İstihdam
Değerlendirme	Yavaş ve Kalitatif (Nitel)	Yavaş ve Kalitatif (Nitel)	Hızlı ve Kantitatif (Niceliksel)
Kariyer Planlaması	Çok Geniş Vadeli	Orta Derecede Geniş Vadeli	Dar Vadeli
Kontrol	Çalışana hissettirmeden ve gayriresmi	Çalışana hissettirmeden ve gayriresmi	Çalışanın hissedebileceği şekilde ve resmi
Karar Alma	Grup Çalışması ve Fikir Birliği Metodu	Grup Çalışması ve Fikir Birliği Metodu	Bireysel
Sorumluluk Paylaşımı	Sorumluluk gruplara dağıtılmaktadır.	Sorumluluk gruplara dağıtılmaktadır.	Sorumluluk bireyseldir.
Çalışanlara Gösterilen İlgi	Bütüncül (Sadece işle ilgili olmayan ilgi)	Bütüncül (Sadece işle ilgili olmayan ilgi)	Dar (Sadece işle ilgili gösterilen ilgi)

Kaynak: Moorhead, Gregory and Griffin, Ricky W. (2014) “ Organizational Behavior Managing People and Organizations” Eleventh Edition, South-Western Cengage Learning, USA, pp: 503.

Öncelikle yukarıdaki tablo yorumlandığında bir örgüt modeli geliştirilmek istendiğinde öncelikle dikkat edilmesi gereken unsurlar arasında, çalışanlara bağlılık (çalışanların ne kadar uzun süre örgütte yer alacakları), değerlendirme (çalışanların hangi unsurlar dikkate alınarak değerlendirileceği), çalışanların kariyer planlamaları, denetimin nasıl sağlanacağı, karar alma mekanizmalarının nasıl işleyeceği, sorumlulukların nasıl paylaşılacağı, çalışanların sorunlarıyla ilgilenme düzeyi yer almaktadır. Bu unsurlar dikkatli bir şekilde incelendiğinde yönetim fonksiyonunun örgüt kültüründen farklı bir şekilde ele alınamayacağı yorumu yapılabilmektedir.

Fakat örgüt kültürünün belirlenmesinde gerekli unsurlar sadece bunlarla sınırlı kalmamalıdır. Daha öncekim kısımlarda da belirtildiği üzere çalışanların gözle

görebileceği, örgütün havasını veya iklimini hissedebileceği örgüt dili, eserler, ritüeller, giyim şekilleri, hikayeler de çalışanların kendilerini örgüte ait hissetmelerini sağlayacak unsurlar arasında yer almaktadır. Son olarak Tablo 1.6’da kültürün ölçümlenebilmesi adına dikkat edilmesi gereken faktörler önceki kısımlardaki bilgiler ışığında verilmektedir;

Tablo 1.6: Kültürün Ölçümlenebilmesi Adına Dikkat Edilmesi Gereken Boyutlar Faktörler

Dikkat Edilmesi Gereken Kültürel Boyutlar ve Faktörler	
Artifaktlar	Örgüt üyelerinin gözle görebileceği, rahatlıkla algılayabileceği her türlü eser, örgüt dili, teknolojik yapı, hikayeler, mitler, destanlar, kahramanlıklar, ritüeller, törenler, giyim tarzları bu faktör içerisinde yer almaktadır.
Değerler ve İnançlar	Bireylerin doğruyu veya yanlış ayırt etmesine imkan sağlayacak olan bilgiler, ahlaki değerleri, gelenekleri, inançları bu faktör içerisinde yer almaktadır.
Temel Varsayımlar	Belirli bir zaman dilimi neticesinde elde edilmiş, değişmesi ve anlaşılması zor fakat üyeye gerçekten aidiyet hissi kazandıran faktörlerdir. Ölçülebilmesinin zorluğu unutulmamalıdır.
Yenilikçilik	Kuralların azaltılması, çalışana fırsat tanınması, risk alabilme imkanı tanınması gibi unsurlar içerisinde yer almaktadır.
Durağanlık	Bu boyutun ölçülmesi organizasyonun ileriye öngörebilme düzeyi ile gerçekleştirilebilmektedir. Ayrıca çalışanların güvenlik ve kurallara uyma düzeyleri de önem teşkil etmektedir.
Bireye Saygı	Çalışanların insan olduklarının bilincinde olunması gerekmektedir.
Sonuç Odaklılık	Süreçlerden daha ziyade sonuçların önem teşkil ettiğinin anlaşılması gerekmektedir.
Takım Olabilme	Çalışanların ve yönetimi elinde bulunduranların sorumlulukları hangi düzeyde birlikte paylaştıkları ve karar alma düzeylerinde birlikteliği ifade etmektedir.
Detaylara İlgili Gösterme ve Atılganlık	İşlerin gerçekleştirilmesinde benimsenen analitik yaklaşımı ve rekabet edebilme düzeyleri ifade edilmektedir.

Kaynak: Schein, Edgar, H. (2004) “Organizational Culture and Leadership”. Third Edition, Jossey-Bass, USA, pp: 25-36; Varoğlu, Abdülkadir, (2013), “4. Ünite: Örgüt Kültürü”, (içinde) Ayşe Çiğdem Kirel ve Ozan Ağlargoş (ed) “Örgütsel Davranış”, Anadolu Üniversitesi Yayını, No: 2847, Eskişehir, ss: 99.

Tablo 1.6 örgüt kültürünün ölçülmesinde hangi faktörlerin ele alınabileceği konusunda genel bir kanaat uyandırır da bu unsurların topluma, millete veya organizasyona göre değişiklik gösterebileceği unutulmamalıdır. Bu sebeple “Türk-

İslam Tipi Yönetim Modeli” oluşturabilmek adına yönetim anlayışının tarihsel sürecini iyi yansıttığı, Türk milletinin yönetim kültürünün hangi değerlere, inançlara önem verdiği hususunda iyi bir kaynak olarak görülen Nizamülmülk’ün “Siyasetname” adlı eseri incelenecek olup, eserde yer alan beyitlerden hareket edilerek, gerekli yönetim anlayışının ve örgüt kültürünün ölçülebilmesine yönelik ilgili faktörlere ulaşılmaya çalışılacaktır.



2. İKİNCİ BÖLÜM

Türk devletlerinin geçmişte yer alan yönetim modelleri ve uygulamaları incelendiğinde şüphesiz birçok üst düzey yönetim kabiliyetine sahip, zamanın çok ötesinde yönetim uygulamalarını, Türk'lere özgü yönetim anlayışlarına kazandırmak isteyen düşünürler, bilim insanları ve yöneticiler var olmuştur. Bunlar arasında Tonyukuk, Bilge Kağan, Kültigin, Gazzali, Osman Bey, Kanuni Sultan Süleyman, Fatih Sultan Mehmet, Farabi, İbn Haldun, Koçi Bey, Katip Çelebi gibi isimler sayılabilmektedir. Tüm bu yönetim dahileri veya bilgeleri yönetim bilimine büyük katkılar sağlamış, Türk'lere özgü yönetim anlayışının gelişmesinde ön ayak oldukları söylenebilir.

Devlet idaresinde yer alan veya edebiyat, sanat, din, bilim vb. alanlarda insanlığı etkisi altına almış, tarihte belirli bir yer edinmiş kişilerin hayatları, sahip oldukları özellikler kendi dönemleri de dahil olmak üzere her dönem incelenmiştir. Aslında bu kişilerin başarılarını elde ederken sahip oldukları kişisel özelliklerin, eğitim hayatlarının, tercih yöntemlerinin bilinmesi ileride başarılı bireyler yetiştirmek adına son derece önem arz etmektedir, denilebilir (Şimşek, 2019: 81-98). Çalışmanın esas konusu gereği bu bölümde yönetim başarıları tartışılmayacak derecede kabul görmüş, 1018 - 1092 yılları arasında yaşamış Nizamülmülk ve zamansız eseri Siyasetname detaylı bir şekilde incelenmeye çalışılacaktır.

2.1. Nizamülmülk'ün Hayatı ve Kişiliği

Ünü ve başarıları tüm Dünya'ya nam salmış ve başarıları ile her daim konuşulan Büyük Selçuklu İmparatorluğu'na uzun süreler vezirlik yapmış olan Nizamülmülk, Horasan'ın Tus iline ait Râdkân köyünde doğmuştur. Doğum tarihi 21 Zilkade 408, yani 10 Nisan 1018 olarak kayıtlarda yer almaktadır. Nizamülmülk'ün asıl adının ise Hasan b. Ali b. İshak et-Tusi olduğu bilinmektedir (Özaydın, 2020: 194-196). Doğduğu yerin Tus iline ait Radkan köyü olmasına rağmen Nizamülmülk asıl isminden de anlaşılabileceği üzere Tusi sıfatıyla anılmaktadır. Tus şehrinin önemi ise Horasan'ın kültür ve medeniyet merkezlerinden biri olmasından kaynaklanmaktadır., Özellikle Orta Çağ İslam tarihinde şiir, edebiyat, felsefe, tasavvuf, ilim, siyaset gibi alanlarda birçok vezirin, düşünürün, mutassavvıf'ın yetiştirilmesinde etkili olmuştur. Tusi sıfatı ile kendinden söz ettiren kişiler arasında Nizamülmülk'ün yanı sıra,

Şehname eserinin yazarı Firdevsi, Ebû Ca'fer et-Tûsî, Esedî-i Tûsî, Gazzâlî, Şerefeddin et-Tûsî, Nasîrüddîn-i Tûsî ve Alâeddin et-Tûsî sayılabilir (Kurtuluş, 2020: 432).

Nizamülmülk annesini çok erken yaşta kaybetmiş, bu sebeple hayatının şekillenmesinde, eğitim hayatında, iyi bir devlet adamı oluşunda babası çok büyük rol oynamıştır. Babası, Ali bin İshak Gazneliler'in Tus şehrinden sorumlu amili, aynı zamanda Nukan kasabasının ise dihkani olarak hizmet etmekteydi. Babasının da başarılı ve sorumlu bir yönetici olduğu ise bu ifadelerden anlaşılabılır. Bahsedildiği üzere annesini küçük yaşta kaybetmiş olan Nizamülmülk'ün eğitim hayatı ile babası Ali bin İshak yakın bir şekilde ilgilenmiştir. (Özaydın, 2020: 194-196). Annesini sütten kesilmeden önce kaybeden Nizamülmülk'ün sütten kesilene kadar başka kadınlar tarafından gönüllü olarak emzirildiğine dair de söylentiler bulunmaktadır (Rob, 2019: 311-377). Fakat babasının görev yaptığı devlet kademesi düşünüldüğünde bu söylentilerin gerçek olamayacağı yorumu yapılabilir.

Nizamülmülk'ün yaşadığı dönem dikkate alındığında İslam medeniyetinin farklı kıtalarda dahi büyük bir hakimiyet kurduğu söylenebilmektedir. Bu sebeple bu dönemde yetişmekte olan bireylerin öncelikle İslami bir eğitimden geçmesi ve başarılı olması beklenmektedir. İslami eğitim ile hedeflenen ise İslam'ın tevhidi düşünce yapısının kişilerin zihin dünyalarına oturtulması olarak özetlenebilir. Nizamülmülk' de İslam'ın tevhidi sosyal düşünce esaslı bir eğitim anlayışı ile eğitim görmüş, bu sayede eşyalara, kainata, varlığa İslam'ın tevhit düşüncesi noktasından bakması sağlanmıştır. Nizamülmülk bu eğitim anlayışının gerekliliği olarak herhangi bir hocadan ders almadan önce babası Ali bin İshak tarafından Kuran-ı Kerim eğitimine tabi tutulmuştur. Babasının ilgisi ve eğitimi neticesinde Kuran-ı Kerimi ezberledikten sonra fıkıh, hadis ve diğer ilimleri öğrenebilmek adına başta ilimin başkenti sayılan Tus ardından Halep, İsfahan, Nişabur ve Bağdat gibi şehirlerde ilim sahibi olabilmek adına eğitimler almıştır (Şimşek, 2019: 58-59).

Nizamülmülk'ün ders aldığı hocaların başında Halep'te eğitim veren Ebu'l-Feth b. İsmail el-Halebi gelmektedir. Nizamülmülk'ün ilk olarak el-Halebi'nin karşısında bağdaş kurup eğitime başladığı söylenmektedir. Ardından, Muhammed b. Ali b. Muhammed, "Taşa hitap etse eritir, meclise şeytan getirip bağlasan, şeytana bile tövbe

ettirip gönderir” denilen, Abdülkerim b. Hevazin el-Kuşeyri’nin yanında eğitim gördüğü bilinmektedir (Göksu, 2018: 18).

Şimşir (2019) tarafından da aktarıldığı üzere Nizamülmülk küçük yaşlarından itibaren din, dil veya edebiyat gibi alanlarda en yetkin ve bilgili bilim insanlarından eğitim almış bu sayede ise önemli vasıflar kazanmıştır. Tabiki burada ailevi durumunun büyük bir etkisi bulunmaktadır. Yalnızca Nizamülmülk değil kardeşi Ebu’l Kasım’da üst düzey bir eğitime nail olmuş ve dönemin alimleri arasında yer almıştır (Kafesoğlu, 1997: 329-333).

Nizamülmülk’ün aldığı üst düzey eğitimler ve sahip olduğu karakteristik birtakım özellikleri sayesinde dini, edebi ilimlerde, kültür ve sanat anlayışında, devlet görevi sırasında başarılı olmuştur. Bu sayede, eski Grek uygarlığından, Hint ve Çin uygarlığına, İslam-Arap medeniyetinden, Fars ve Türk kültür medeniyetine kadar çok geniş bir bilgi birikimi elde etmiştir. Bu genel kültür ve sahip olduğu bilgi birikimi sayesinde gününden çok ileri bir vizyona ve görüşe sahip yönetim bilgisi haline dönüşmüştür. Nizamülmülk’ün görmüş olduğu eğitimin hem dönemin şartları hem de ilim gördüğü hocalar dikkate alındığında yüksek bir seviyede olduğu anlaşılabilmektedir. Bahsedildiği üzere bu almış olduğu eğitimde babası Ali bin İshak’ın bulunmuş olduğu devlet kademesinin ve eğitime verdiği önemin etkileri hissedilmektedir. Nizamülmülk babası sayesinde çocukluktan itibaren devletin yönetim anlayışlarının inceliklerini ve temel esaslarını öğrenerek yetişmiş bir şahsiyet haline gelmiştir. Bu imkanlar Nizamülmülk’ün hayatının sonraki kısımlarında devlet işlerinde yer almasını kolaylaştırmıştır, denilebilir (Şimşir, 2019: 81).

Nizamülmülk’ün doğmuş olduğu zaman dilimi göze alındığında ise Asya’da özellikle Asya’nın iç kısımlarında iki güçlü hanedanlık adından söz ettirmekteydi. Bunlar, Gazneliler ve Selçuklu İmparatorluğuydu. Gazneliler bahsedilen dönemde eski güçlerini kaybetmek üzere olan bir hanedanlık haline gelmişken, Selçuklu İmparatorluğu ise aksine giderek gücüne güç katmakta ve yükselen bir değer olarak isminden bahsettirmekteydi (Şimşek, 2019: 59).

Bager T. S. Ahmadi tarafından (2019)’da aktarıldığı üzere, bu dönemde Nizamülmülk Horasan’da yer alan çeşitli şehirleri dolaşmakta ve idarecilik anlayışının uygulamalarını tecrübe etmekteydi. Dolaştığı şehirlerde tanıştığı bazı idareciler

eşliğinde Gazne'ye varmıştı. Ardından Sultan Alp Arslan'ın babası Çağrı Bey, Nizamülmülk'ü Belh şehrindeki işlerini yöneten Ebu Ali b. Şadan'a emanet etmiş ve Nizamülmülk'ün burada itibar kazanmasına ön ayak olmuştur. Nizamülmülk burada bir süre tecrübe edindikten sonra Şadan'ın bir takım davranışlarından bir hayli sıkılmış ve Merv'e tekrar Çağrı Bey'in yanına kaçmıştır. Bu kaçışın ardından Nizamülmülk'ü karşısında gören Çağrı Bey, Nizamülmülk'ü oğlu Alp Arslan'ın yanına götürerek, “Bu Hasan-ı Tusi'dir. Onu teslim al ve bir baba olarak kabul et ve asla ona muhalif hareket sergileme” diyerek, emanet etmiştir. Tüm bu bilgiler dikkate alındığında Nizamülmülk'ün ilk olarak Çağrı Bey sayesinde Selçuklu İmparatorluğu'nda yer aldığını söylemek mümkündür (Özaydın, 1987: 179). Ardından Çağrı Bey'in ölümünden sonra da Alp Arslan'a vezirlik etmeye devam etmiş, Tuğrul Bey'in vefatından sonra tahtın sahibi olan Alp Arslan tarafından 17 Muharrem 456 (10 Ocak 1064)' da azledilen Amidülmülk'ün yerine vezir olarak atanmıştır. Nizamülmülk amelde Şafii, itikatta ise Eşari mezhebine bağlı olarak bilinmekteydi (Piyadeoğlu, 2019: 112).

Burada bahsedilmesi gereken önemli bir husus, Büyük Selçuklu İmparatorluğu'nun kuruluş ve büyük devlet olma süreçleri Tuğrul ve Çağrı Beyler tarafından gerçekleştirilmiş, Cihan Devleti sıfatını kazanması ise Alparslan ve Melikşah dönemlerinde sağlanmıştır. Bu süreçte her iki Sultan'ın döneminde de vezirlik yapan Nizamülmülk ise politikaların belirlenmesi, uygulanması ve geliştirilmesinde ne kadar önemli olduğunu hissettirmiştir (Şimşir, 2019: 82).

Sultan Alparslan'ın tahta geçmesinin ardından görevine başlayan vezire Halife Kaim bi-Emrillah vesilesiyle Nizamülmülk (saltanatın düzeni) ve Kıvamu'd devle (Devletin ve dinin direği) lakapları verilmiştir. Almış olduğu eğitim ve yöneticilik meziyetleri sayesinde Malazgirt Savaşı dışında Alparslan'ın gerçekleştirmiş olduğu tüm seferlerde yer almış ve kazanılmasına katkı sağlamıştır (Şimşek, 2019: 59). Aynı zamanda Alparslan döneminde vezirlik görevine gelmesinin ardından Nizamülmülk öncelikle var olan ilmi sorunların üstesinden gelinmesi, ilmi faaliyetlerin tekrar canlandırılması, alimlerin geri getirilmesi adına ilk Nizamiye Medresesi'ni inşa ettirmiştir (Piyadeoğlu, 2019: 115). Nizamiye medreselerinin kuruluş amacı ise devlet kadrolarına yerleştirilecek bireylerin iyi bir eğitimden geçmesini sağlamaktır. Alparslan döneminde en büyük tehditlerden birisi olarak anılan ve uzun sürede devam

eden Batını hareketler ile de mücadele etmiş, Batını akımların yaydığı bozuk öğretilerin yayılmasını önlemek adına da Nizamiye Medresesi'ne büyük önem vermiştir. Nizamülmülk bu sayede Batını akımlarla ilmi, politik ve askeri yolların her birini kullanarak kendisini mücadele sürecinde güçlendirmiştir (Kazanç, 2019: 241).

Sultan Alparslan'ın ardından Melikşah'ın tahta geçmesinde çok büyük rol oynayan Nizamülmülk o döneme kadar oluşturmuş olduğu kamu idaresi teşkilat yapısının işlemlerini ve Selçuklu İmparatorluğu'nun sağlam temeller üzerine oturmasını sağlamıştır. Selçuklu İmparatorluğu'nun cihan devleti olabilmesinde katkı sağlayan isimler arasında Alparslan ve Melikşah'ın ardından Nizamülmülk'ün gelmesinin sebebi bahsedilen sağlam teşkilatlanma anlayışı olduğu söylenebilir (Bayburtlugil, 2011: 13).

Melikşah'ın tahta geçmesinin ardından vezirlik görevine devam eden Nizamülmülk uzun zamandan beri veziriazamlık yapmasının yanı sıra, Selçuklu devletinin onun döneminde alınan kararlarda etkisinin olması, idareciliği iyi bilmesi, fazlaca tecrübe edinmesi gibi avantajlar sayesinde gerçekleştirdiği isabetli icraatlar, uygulamalar sayesinde çok daha fazla güç kazanmış, yetki alanı ise oldukça geniş bir hal almıştı (Turan, 2019: 16).

Literatür incelendiğinde Melikşah'ın tahta çıkmasında en büyük katkı sağlayan isimlerin başında Nizamülmülk'ün yer aldığı görülebilmektedir. Nitekim daha küçük yaşlardan beri Melikşah'ı yakinen tanıyan Nizamülmülk'ün yol gösterici olması ne kadar normal ise henüz 18 yaşında tahta çıkan Melikşah'ın da Nizamülmülk'e duyduğu derin saygı o denli normaldir. Diğer bir yandan tahta geçişi sırasındaki yardımları, isyanların bastırılmasında oynadığı büyük rol ve devletin içerisindeki yapmış olduğu yerinde uygulamalar Melikşah tarafından büyük takdirle karşılanmaktaydı. Bu takdirlerin karşılığı olarak Melikşah Nizamülmülk'e önce "Atabeg" ünvanını vermiş sonrada peder sıfatıyla seslenerek üst düzey değer verdiğini herkesin bilmesini sağlamıştır (Öngül, 2019: 59-76).

Fakat bu denli güç ve itibar kazanmış olan Nizamülmülk bazıları tarafından fazlasıyla kıskanılmaktaydı. Özellikle vezirlik süresinin çok uzun olması ve devlet yönetiminde fazlasıyla söz sahibi olması kimilerine rahatsızlık vermekteydi. Sultan Melikşah'a özellikle Nizamülmülk'ün yöneticilik vasıflarını kötüye kullandığı, evlatlarını ve

kölelerini makam, mevki sahibi yaptığı yönünde şikayetler gelmeye başlamıştır. Fakat Sultan her defasında vezirini huzuruna çağırarak onu haklı bulduğunu belirtmiş ve güveninin göstergesi olarak yetkilerini biraz daha arttırmıştır (Turan, 1965: 156).

Nizamülmülk'ün aşırı güçlenmesinden rahatsız olan kişiler edilen şikayetlerden bir sonuç alınmadığını anladıklarında farklı bir yol izleyerek, Nizamülmülk aleyhine her yerde konuşarak vezirin gözden düşmesini sağlamaya çalıştılar. Özellikle bu konuşan kişiler arasında Terken Hatun ve veziri Tacülmülk sayılabilmektedir. Bu konuşmalar hakkında duyabileceği yerlerde ve şekillerde yapılarak halkın da Nizamülmülk'e karşı rahatsız olmasını sağlamak istemişlerdir (Ahmadi, 2019: 26).

Bu konuşmaların ardından Melikşah halkın da rahatsız olduğunu anlayarak Tacülmülk ve Mecdülmülk vasıtasıyla Nizamülmülk'e bir mektupla haber göndermiştir. Sultan bahsi geçen mektupta şunları söylemektedir; “Eğer ki saltanatta ve mülkümde benim ortağımın bununda bir hükmü ve kuralı bulunmaktadır. Lakin benim naibim ve emrimdeysen bunların koşullarına riayet etmelisin. Oğullarının her biri, bir ülkeyi istila etti ve büyük eyaletlerde vali oldular. Üstüne bir de devlet işlerine müdahale etmektedirler. Önünde bulunan vezirlik alameti divitinin kaldırılmasını ve başından sarığının alınmasını emretmemi ister misin?” Fakat bu haberin gönderimi esnasında Sultan Tacülmülk ve Mecdülmülk'ün yanına çok güvendiği emirlerinden olan Yelbirdi'yi göndermiş ve Nizamülmülk'ün tam olarak ne dediğini kelimesi kelimesine iletmesini istemiştir. Bunun en önemli sebebi ise diğerlerinin Melikşah'ı yumuşatmak adına söylenenleri tam olarak iletmeyecek olmalarıdır. Nizamülmülk mektubu almasının ardından tereddüt dahi etmeden şu cevabı vermiştir; “Eğer ki Sultan benim saltanatta ve mülkümde ortağı olduğumu bilmiyorduydu şimdi bilsin. Bugün bulunduğu makama ve mevkiye benim fikirlerim ve aldığım önlemlerle geldi. Kötü zamanlarda işleri nasıl idare ettiğimi hatırlamaz mı? Ne zaman ki işleri düzene koydum, herkesi ona itaat ettirdim, dirliği sağladım o zaman bütün günahları Sultan bana yükledi ve hakkımda kötü konuşulanları duyar hale geldi. Benim adıma Sultan'a iletiniz. Onun tacı ve tahtı benim divitime ve sarığıma bağlıdır. Bu divitin kapağını kapattığımda onun da tacı ve tahtı yok olmuş olacaktır. Eğer ki herhangi bir değişiklik yapacaksa ilk önce gerekli önlemleri alsın. Kapıyı çalmadan önce başına gelebilecek olanları düşünsün ve çok dikkatli olsun.” Bu karşılıklı konuşmaların ardından Melikşah Yelbirdi sayesinde söylenenlerin her birini tam olarak öğrense dahi Nizamülmülk'ü

görevinden uzaklaştırmamış, bazı tarihçilerin ve kaynakların belirttiğine göre ise bir takım tedbirler almıştır. Aralarının eskisi gibi olmadığı söylenenler arasındadır. Fakat burada ilginç olan Nizamülmülk'ün söylediklerinde sanki keramet varmışçasına Nizamülmülk'ün ölümünün ardından 35 gün sonra Melikşah da hayata gözlerini kapatmıştır (Öngül, 2019: 76-77).

Nizamülmülk'ün ölümünden önce aralarının iyi olmadığı bilinen Melikşah ile İsfahan'dan Bağdat'a beraber gittikleri bilinmektedir. Bu sebeple Melikşah'ı Nizamülmülk'ün katlinden sorumlu tutanlar olmuştur. Fakat Melikşah'ın yaralı halde yatan vezirin yanına giderek bu işle ilgisi olmadığına dair kulağına yemin ettiği kaydedilmiştir (Özaydın, 2020: 54-57).

Nizamülmülk'ün, Melikşah döneminde yapmış olduğu faaliyetler, Türk- İslam unsurlarını birleştirebilmek adına ikta sistemini geliştirmesi, düzenli bir yapının ortaya çıkmasını sağlaması, askeri ikta sistemi ile ülkenin refah seviyesinin yükseltilmesini sağlaması, çalışmanın ilerleyen kısımlarında çok daha detaylı bir şekilde bahsedilecek olan ünü tüm Dünya'ya yayılan “Siyasetname/Siyerü'l-mülük” adlı eserini yazması, Nizamiye Medreselerini geliştirmesi, dengeyi esas alan politikalarla toplumda çıkabilecek çatışmaları önlemesi, şeklinde sıralanabilir.

Nizamülmülk'ün devlet idaresi alanında elde ettiği bu başarılarda, aldığı aile terbiyesinin ve eğitim hayatının kalitesinin yanı sıra kişiliğinin de büyük katkısı bulunmaktadır. Nizamülmülk adaleti, yönetim kabiliyeti, eli açıklığı, bilgeliği ve güzel ahlakı ile bir hayli tanınan şahsiyetler arasında yer almaktadır. Kendisine biçilen bu özellikleri neticesinde, Büyük Vezir, Büyük Üstad, Dinin Kıvamı gibi lakaplarla ödüllendirilmiştir. Ama şüphesiz kendisi daha çok mülkün düzen sağlayıcısı anlamına gelen Nizamülmülk lakabıyla anılmaktadır. Ünlü vezir tevhit ahlakı anlayışını benimseyen, aldığı öncelikli ve nitelikli eğitim anlayışı ile İslam ahlakı ve bu ahlakı benimseyen karakteristik bir davranış biçimini ortaya koymuştur. Bilinç, bilgi, akıl, zihniyet, yönetim felsefesi bakışıyla model yönetici özelliklerini taşıyan, İslam düşüncelerinin bilinçli ve faydalı bir savunucusu durumundaydı. Kendisi dostluk, kardeşlik, adalet, eşitlik gibi kavramlara öncelik vermiş ve bu değerleri 32 yıl süren vezirlik sürecinde hiçbir zaman göz ardı etmemiştir (Şimşek, 2019: 60-62).

Nizamülmülk çok uzun süre kaldığı vezirlik makamında, düşünceleri, karakteri ve almış olduğu kararlar ile dikkat çeken bir kişilik olarak adından söz ettirdi. Onun ardından aynı makama yükselen vezirler, devlet insanları onu rol model olarak görevlerini yürüttüler. Selçuklu İmparatorluğu’nun başarılı olmasında katkı sağlayan Sultanlar arasında Tuğrul Bey, Alparslan, Melikşah, Çağrı Bey sayılabilirken, Nizamülmülk’te en az onlar kadar ün sahibi olan Selçuklu veziri olarak kabul edilmektedir (Turan, 2019: 19).

2.1.1. Bir Devlet Adamı Olarak Nizamülmülk

Nizamülmülk önceki kısımlarda da bahsedildiği üzere İslam’ın tevhidi sosyal düşünce yapısını kendine düstur edinmiş, kendi hayatını da bu düşünce ile yaşamaya çalışmış Selçuklu İmparatorluğu’nun başarılı veziri olarak tarihte yer edinmiştir. Ünlü vezir tevhit anlayışına bağlı kalarak, devlet yapılanmasının yeniden düzenlenmesi gerektiğine inanmış, görevde kaldığı sürede de bu amaca hizmet edebilecek uygulamaları hayata geçirmiştir. İslam Devleti anlayışını benimseyen Selçuklu Devleti’nin politik yönü de tevhidin kurucu ve sistemleştirici vasıfları ile belirlenmiştir. Nizamülmülk, devlet uygulamalarında İslam’ın Sünni anlayışını benimseyen, kamusal yapıyı sistemli hale getiren denge politikasını tercih etmiştir (Şimşek, 2019: 63).

Nizamülmülk’ün başarılı bir devlet adamı olmasını sağlayan konu ise devlet yönetiminde belki de her şeyden daha fazla değer verdiği istihbarat anlayışıydı. Kendisi en önemli eseri olan Siyasetname’de dahi birçok kez istihbarat anlayışından bahsetmektedir. Hem hayat hikayesinin her anında hem de devleti yönetme anlayışının her noktasında doğru bilgiye ulaşabilmek onun için hayati bir öneme sahipti (Şimşir, 2019: 95).

İlime verdiği değer, bilgili kişilere duyduğu saygı devlet adamı olarak eğitime ne kadar önem atfettiğini gösteren kanıtlardan biri olarak değerlendirilebilir. Sultan Alparslan Malazgirt Zaferi’nin sonrasında oğlu Melikşah’ın devlet işlerinde yetiştirilmesi ve deneyim kazanabilmesi adına Nizamülmülk’ü görevlendirmiş, terbiye ve eğitimi ile ilgilenmesi istenmiştir. Selçuklu Devleti’nde “atabeg” ünvanı ilk defa Nizamülmülk’e verilmiştir (Alptekin, 2020: 38-40). Bu ünvanın ilk olarak kendisine verilmesi, bir

devlet adamı olarak eğitimi ne denli önemseydiğinin aynı zamanda devlet işlerinde tecrübe kazanmanın ne denli önemli olduğunun ispatı niteliğindedir.

Selçuklu Devlet’inde alınan kararlarda en etkili fikrin İslam Devleti anlayışı olduğundan, Nizamülmülk’ün ise denge politikası izleyen bir devlet adamı olduğundan daha önce bahsedilmişti. Orta çağ İslam dünyasında mezhepler arası çatışmanın üst düzeyde olduğu söylenebilir. İleri görüşlü bir devlet adamı olan Nizamülmülk ise mezhepler arası taraf tutmanın toplumdaki bireylerin ayrışmasını daha da arttıracaklarını fark etmiş ve Sünni mezhepler arasında denge sağlamayı kendine amaç edinmiştir (Piyadeoğlu, 2019: 116-120).

Nizamülmülk’ün nasıl bir devlet adamı olduğu yalnızca bu bilgilere bakılarak anlaşılamayabilir. Daha iyi anlaşılabilmesi ise dönemin içinde bulunduğu ekonomik, sosyal, siyasi ve kültürel durumun incelenmesine bağlıdır. Bu dönemde hangi zorluklar ile karşılaşıldığı, Nizamülmülk’ün bu zorlukları aşmak adına hangi uygulamaları tercih ettiği, ünlü vezirin nasıl bir devlet adamı olduğu konusunda çok daha fazla fikir verecektir.

2.1.2. Nizamülmülk Döneminde Ekonomik Durum

Bahsedilen dönem değerlendirildiğinde, Selçuklu devletinde yaşayan halkın büyük bir çoğunluğu hayatını idame ettirebilmek adına tarımla uğraşmakta, devlet ise gelirinin büyük bir kısmını tarım yardımıyla elde etmekteydi. Var olmuş birçok devlet gibi Selçuklu hanedanlığı da devamlılığını sağlayabilmek adına, yerinde ve etkili tarım politikaları tercih etmek zorundaydı. Bu dönemde tercih edilen uygulamalar arasında, çiftçilerden ödeyebilecekleri kadar vergi alınması, çiftçilere kibar davranılması, vergi toplayan memurların kişilerin özenle seçilmesi ve sürekli teftiş edilmesi sayılabilmektedir. Uygulanan bu politikalar sayesinde çiftçiler devletine güvenmiş, aynı zamanda devlette de gıda problemleri ve vergi zafiyetleri yaşanmamıştır. Diğer yandan başka bir ekonomi politikası ise ikta sisteminin devlet uygulaması olarak kazandırılmış olmasıdır. Böylece üretimin sürekliliği sağlanmış, toprakların boş kalmasının önüne geçilmiştir. Nizamülmülk bu dönemde serbest piyasadaki arz-talep dengesini sağlayacak olan politikaları da hayata geçirmiştir. Kötü niyetli devlet görevlilerinin veya ticaretle uğraşan kişilerin piyasayı kötüleştirmesine, insanların gıdaya ulaşmalarında zorluk çekmesinin önüne geçmiştir. Kötü zamanlar dışında

mahsul depolanmasını (stoklanmasını) yasaklayan tedbirler almıştır (Oğuzay, 2019: 238-258).

Bahsedilen bu uygulamalar ve Selçuklu devletinin bulundukları coğrafyada sağlamış olduğu siyasi birlik, ticari faaliyetlerin gün geçtikçe gelişmesini sağlamış, imar faaliyetleri gibi faaliyetler sayesinde şehir hayatı her geçen gün artmıştır. Bu sayede devlet içi ticaret hacmi genişlemiş, ele geçirilen ticaret yolları sayesinde ülkenin refah düzeyinde belirgin iyileşmeler sağlanmıştır (Kafesoğlu, 1992: 100-101).

Selçuklu İmparatorluğu'nun cihan devleti sıfatını kazanmasında ticaretin aktif bir rol oynadığı görülebilmektedir. Ticaret yollarının açık tutulması adına alınan önlemler, özellikle ticaret yapan kişilerin ve kervanların güvenliklerinin sağlanması adına alınan önlemler, kervansarayların inşa ettirilmesi uygulamaları ticarete ve ekonomiye verilen önemi ifade eden unsurlardır (Altınkaya, 2009: 6).

Son olarak Nizamülmülk, "Siyasetname" adlı eserinde biri asıl, diğeri ise haraçlar ve mallardan oluşan iki devlet hazinesinden bahsetmektedir. Kazançların çoğunun asıl hazineye, geri kalan kısmının ise diğer hazineye konulması gerektiğini söylemiştir. Asıl devlet hazinesinde bir şey alındığında, buraya daha sonra geri konulması gerektiğini vurgulamıştır. Selçuklu devletinin sahip olduğu hazine sistemi sultanın zenginliğini göstermektedir (Nizamülmülk, 2013: 335). Ünlü vezirin bu nasihatı ile nasıl bir iktisadi politikayı tercih ettiği, karşılaşılan mali zorluklarla bahsedilen dönemde nasıl başa çıktığı anlaşılabilmektedir.

2.1.3. Nizamülmülk Döneminde Sosyal Durum

Nizamülmülk'ün yaşadığı dönemde uygulanan sosyal politikaların aslında ünlü vezirin hayata bakışından ve hayata geçirdiği uygulamalardan anlayabilmek mümkündür. Nizamülmülk'ün devlet adamı olarak görev yapmaya başladığı zaman aralığı aslında İslam coğrafyasında büyük mezhep çatışmalarının var olduğu dönem olarak nitelendirilebilir. Bu durum toplumsal yapıyı da etkilemekte, bireylerin birbirlerine düşmanca bakabilmelerine de sebep olmaktaydı. Nizamülmülk bunun yaratacağı zayıflığı hissetmiş, toplumsal bir bütünlük sağlayabilmek adına denge politikası izlemeyi düstur edinmiştir. Bunu yapabilmek adına kendi mezhebi dışında var olan mezheplerin bilgin kişilerine daha fazla müsamaha gösteren bir siyaset

izlemeyi tercih etmiştir. Böylece toplumda oluşacak bir ayrışmanın başlamadan önüne geçmiş oldu (Piyadeoğlu, 2019: 111-122).

Devletlerin ve toplumların çok farklı kesimlerden oluştuğu bilinmektedir. Bahsedilen dönemde de Selçuklu hanedanlığı içerisinde yer alan, farklı meslekler sahip bireyler, göçmenler, sanatçılar, farklı dinlere mensup bireyler bulunmaktaydı. Nizamülmülk'te çok farklı ihtiyaçları olan bu topluluklara karşı nasıl davranılması gerektiği, nasıl bir iş bölümü yapılması gerektiği, temel ihtiyaçlarının nasıl anlaşılabileceği gibi sorulara yazmış olduğu eserde vurgu yapmıştır. Sosyal ve toplumsal sorunların çözümünde büyük rol oynayan hususlardan biri olan siyasal iletişim kavramının üzerinde durmuştur (Süllü, 2017: 57).

Halkın gözünde güçlü bir itibara sahip olan ulema ve sufi sınıfına mensup bireyler devlet görevlileri ve hükümdar tarafından desteklendiğinde, daha fazla sevimlerine sebep olmaktadır. Böylece, din ve devletin (ikiz kardeşler) daha uyumlu faaliyetleri ortaya çıkmış, siyasal istikrar ve siyasal iktidar daha güçlü bir yapıya sahip hale gelmiştir (Özaydın, 2018: 22).

Selçuklu devleti sınıfsız bir toplum olarak da adlandırılabilir. Sosyal yapı, Orta Çağ Avrupa'sı ile farklılıklar göstermektedir. Toplumu meydana getiren unsurlar, hanedanlık, hanedanlık mensupları, askeriye mensup kişiler, devlet görevlileri ve halktan oluşmaktaydı. O dönem Avrupa'sında olduğu gibi bir kast sistemi olmayıp, her bir kişinin kanun karşısında belirli sorumlulukları bulunmaktaydı. Diğer yandan şeri hükümler karşısında herkesin eşit olduğu da bilinmektedir. Ünlü vezir devlet kademesinde yer aldığı ilk günden itibaren, sosyal yapıyı Türk-İslam geleneklerine göre düzenlemeye özen göstermiş, dinin gereği olarak bireylere eşit davranılması gerektiğini vurgulamıştır. Daha sonrasında da görüleceği üzere eseri Siyasetname'de adalet kavramına fazlasıyla vurgu yapmıştır. Halkının da en büyük sorumluluğunu itaat olarak belirtmiş, devamlılığın ancak bu şekilde sağlanabileceğini savunmuştur (Önalp, 2016: 75-76).

Halkın görevlerinin yanında devlet adamlarının da nasıl davranması gerektiğine dair vurgular yapan Nizamülmülk, görevlilerin görevlerini kötüye kullanmalarının önüne geçerek, halkın huzurunu, güvenliğini sağlamış, diğer taraftan da refah seviyesinin

yükselmesine öncülük etmiştir. Bu sayede halk tarafından fazlasıyla takdir ve kabul edilmiştir (Yazar, 2020: 260).

2.1.4. Nizamülmülk Döneminde Siyasi Durum

Nizamülmülk vezirliğe geldiği ve vezirlikte başarı yakaladığı ilgili dönemin de incelenmesi gerekmektedir. Nizamülmülk, kendisine ve Selçuklu devletine miras kalan Gazneli dönemine ve Türk'lere ait değerlere özen göstermesi, bu değerleri geliştirmeye çalışması sebebiyle dönemde ismini duyuran devlet adamlarından biri olmuştur. Selçuklu devletini yöneten hükümdarların ve Nizamülmülk'ün siyasi tercihlerini etkileyen bir takım önemli hususlar bulunmaktadır. Bu hususlar, Sünni-Hanefi Şafii anlayışının el üstünde tutulması, alimlere ve ariflere eşit davranılması, saygı duyulması, Batını tehlikelerinin anlaşılmış olması ve hareketlere karşı önlem alınacak bir politika izlenmesi, Türk birliğine değer verilmesi, devletin temel unsurunun Türk olması gerektiği anlayışı şeklinde sıralanabilmektedir (Karaismailoğlu, 2019: 411-412).

Nizamülmülk'ün yaşadığı dönem dikkate alındığında, vezire göre dinsel, sosyo-politik bir ortam var olmadan insanlar istediklerini gerçekleştiremeyeceklerdir. Bu varsayım ise devletin ahlaki bir varlık olarak düşünülmesine yol açmıştır. Devletin en önemli işlevlerinden birini, vatandaşların refahını sağlamak olarak açıklamış ve bu yönde uygulamalar gerçekleştirmiştir. Devletin siyasal olarak güçlü ve istikrarlı olması adına, devletin iyiliksever ve yardımsever işlevlerinin, devletin tüm organlarının yeterliliğinin arttırılması hususlarının üzerinde durmuştur (Rızvi, 1981: 127-137).

Selçuklu devleti hükümdarları ve Nizamülmülk tarafından dikkat edilen ve benimsenen bu fikirler dönemin siyasi politikalarının belirlenmesinde, alınan kararların niteliğinde ve hayata geçirilen uygulamalarda kendilerini sürekli göstermiştir. Ünlü vezirin hayatına veya eserlerine bakıldığında bu görülebilmektedir. Nitekim yazmış olduğu Siyasetname adlı eserde Türk-İslam devleti karşıtı hareketler ile nasıl mücadele edilmesi gerektiğine dair on bir fasıl bulunmaktadır. Bunun yanı sıra alimlere karşı öncelikle kendi saygı göstermiş ve ardından herkesin saygı göstermesi gerektiğini, hatta hükümdarın dahi yer geldiğinde alimlerle sohbet etmesi ve onlardan akıl alması gerektiğini belirtmiştir.

Nizamülmülk devletin idari sistemine yapmış olduğu yenilikler, kendisi öldükten sonra daha iyi anlaşılmış ve ünlü vezir ne denli büyük bir devlet adamı olduğunu bir kez daha ispatlamıştır. Ünlü vezir devlet yönetiminde ve devlet politikalarında aydınlanma uğruna bir çok yenilik getirmiştir. Bunların en önemlisi devlette sistemin oluşmasını sağlamasıdır. Ardından bu sistem anlayışının, askeriyede, eğitimde, toplumsal düzenin sağlanmasında kullanılmasına öncülük etmiştir. Nizamiye medreselerinin kurulmasının ardından yaşanan dönemde bugün dahi devletlerin benimsemesi gereken politikaların başında gelen, halkın bilgiye erişiminin kolaylaştırılması gerekliliğini sağlamış, bilginin aktif ve bilinçli olarak geliştirilmesi için çaba sergilemiştir (Eravşar, 2019: 488-508).

Nizamülmülk'ün eserinde sultan kavramını tercih etmesi dahi dönemin siyasi koşulları ile ilgilidir. Sultan kelimesi sahip olduğu devleti İslami yetki ile kuran ve devam ettiren anlamında kullanılmıştır. Bu tanımlamadan yola çıkılarak, sultan, sevap kazanarak kalıcılık sağlayan, Allah'ın ve dininin yani İslamiyet'in hüküm sürdüğü yönetim anlayışını benimseyen yönetici olarak ifade edilmiştir. Nizamülmülk, unvan üzerinden dahi devlet işleyişinin ve alınacak kararların nasıl olması gerektiği konusunda fikir beyan etmiştir. Aynı zamanda sultan İslam'ı koruyan unvanını halifeden almış ve yeni bir siyasi otorite olarak kendini kabul ettirmiştir (Peker, 2019: 545-584).

Nizamülmülk yaşadığı dönemde sahip olduğu tecrübe, bilgi ve birikimi neticesinde devlet yönetiminde birçok başarıya ulaşmıştır. Bu hususlar dahilinde gerçekleştirmiş olduğu yeni düzenlemeler bir yandan Selçuklu devletine büyük bir güç katmış, diğer yandan da kendinden sonra var olan Türk devletleri için örnek olmuştur. Yapmış olduğu yeniliklerde, İslam dini, adalet, düzen ve liyakat hususlarını ön plana çıkarmıştır (Tunç ve Çarkıt, 2019: 46).

Nizamülmülk'ün vefat etmesinin ardından ise Selçuklu devleti bozulmaların yavaş yavaş ortaya çıkmaya başladığı bir dönem olarak karşımıza çıkmaktadır. Tabii ki bu bozulmaların ortaya çıkmasına Nizamülmülk'ten kısa bir zaman sonra Melikşah'ın da vefat etmesi önemli bir rol oynamıştır. Diğer bir sebep ise Nizamülmülk'ün ardından sistemli ve denge politikası izleyen bir vezirin göreve gelmemesidir. (Çetin, 2009: 123-124).

2.1.5. Nizamülmülk Döneminde Kültürel Durum

Nizamülmülk'ün yaşadığı 11. yüzyıl İslam dünyasının kültür ve edebiyat alanlarında köklü değişikliklerin yaşandığı bir dönem olarak nitelendirilebilir. Ünlü vezir bu köklü değişikliklere dönemin hükümdarları ile yön veren isimlerden biri olarak nitelendirilmektedir. Nizamülmülk'ün Gazneli'lerden miras kalan Türklere özgü olarak anılan değerlere fazlasıyla önem vermiş ve bu özellikleri korumak adına çabalamıştır (Karaismailoğlu, 2019: 411).

Selçuklu devletinin var olduğu dönemde Türkçe'nin neredeyse 3 asırlık bir geçmişe sahip olduğu söylenebilir. Bu süreçte hem Türk edebiyatı hem de dünya edebiyatı açısından önemli eserlerin verildiği de kayıtlarda mevcuttur. Fakat Selçuklu devleti bu uzun geçmişe sahip Türk dilini kullanmak yerine yazı dili olarak Farsça ve Arapça'yı tercih etmiştir. Bu dönemde Türkçe genellikle halk arasında konuşma dili olarak kullanılmıştır. Bazı bilim insanları ise bu durumu Türkçe'ye önem verilmediği gerekçesiyle de eleştirmiştir. Fakat bu durumun bazı sebepleri bulunmaktaydı. Bu sebepler, Arapçanın uzun asırlardır yazı dili olarak kullanılıyor olması, Selçuklu devletinin büyük bir coğrafyaya hükmediyor olması, devlet sisteminde Fars unsurlarının etkili olması şeklinde sıralanabilmektedir. (Karadoğan, 2019: 443-448).

Gerçekten de dönem incelendiğinde Nizamülmülk gibi ilmi bilgi ve beceriye sahip aynı zamanda Türk gelenek ve kültürünü her zaman ön planda tutmuş bir ismin dahi Türkçe'nin yazı dili olarak kullanılması hakkında herhangi bir uygulama gerçekleştirmemiş olduğu görülebilmektedir. Fakat bu dönemin bilim insanlarınca veya sonraki dönemlerde yaşayan bilim insanlarınca çok fazla eleştiri konusu yapılmamıştır. Büyük bir coğrafyaya egemen olunmak isteniyorsa, resmi yazı dilinin çoğunluk tarafından kabul edilen bir dil seçilmesi normal karşılanmalıdır.

Dönemin kültürünü ifade eden unsurlar arasında şiir alışkanlıkları da yer almaktadır. Nizamülmülk dönemiyle birlikte şiir ve şairler gelişmeye devam etmiş, ayrıca Gazneli ve Selçuklu kültürlerini bağlayıcı bir rol üstlenmiştir. Bu dönem dikkate alındığında saray şairleri ve mutasavvıf şairler aynı zamanda yetişmiştir. Nizamülmülk'ün yaşadığı dönemde ise saray şairleri isimlerini daha çok duyurmuş, devlet adamlarına birçok şiir yazmışlardır. Ünlü vezir döneminde yaşayan saray şairleri daha çok Gazneli ve Türkistan üslubunda şiir yazmayı tercih etmişlerdir. Nizamülmülk'ün zamanında

yaşayan ünlü şairlere, Ebû Said Ebu'l-Hayr, Fahreddin Es'ed-i Gorganî, Ezreki-i Herevî, Esedî-yi Tûsî isimleri örnek verilebilir (Temizel, 2019: 451-454).

Selçuklu devletinin varlık gösterdiği zaman aralığı, İran ve Fars edebiyat tarihini etkileyen, kültürel ve edebi birçok düşüş ve yükselişin olduğu dönem olarak nitelendirilebilir. Daha öncede belirtildiği gibi övgü ve eleştiri maksatlı şiirler üreten saray şairleri ve tasavvufi şiirler yazan mutasavvıf şairler aynı dönem içerisinde yetişmişlerdir. Bulunulan coğrafya'da Arap hakimiyetinin giderek azalması, Farsçanın daha çok kullanılmasını ve dönemde daha çok edebi eser verilmesini sağlamıştır (Tarlan, 1944: 56).

Bir dönemin kültürel yapısının anlaşılabilmesi adına incelenecek olan hususlar, ilmi gelişmeler, edebi gelişmeler, gelenekler, görenekler, adetler olmakla birlikte, bunların yanı sıra dönemin mimarisi de dönem hakkında çeşitli bilgiler sunabilmektedir. Bu sebeple Nizamülmülk döneminin mimari anlayışına değinmek faydalı olacaktır.

Ünlü vezirin gerçekleştirmiş olduğu en önemli yeniliklerin şüphesiz ilmi faaliyetlerde kendini gösterdiği söylenebilmektedir. Eğitimde sağlamış olduğu bu reform çalışmaları kültürel değişimlerin yaşanmasında da bir hayli etkili olmuştur. Nizamülmülk döneminde Selçuklu devletinde yer alan şehirlerde sosyal, kültürel yapı eğitim ve eğitime paralel olarak mimarinin gelişmesinde etkili olmuştur. Bu etkinin en temel göstergesi eğitimin daha nezih ve düzenli verilmesini sağlayan “Nizamiye Medreseleri”nin kuruluşudur. Öyle ki ölümünün ardından dahi tüm Selçuklu'da bu medreselerin yenileri açılmaya devam etmiştir. Kurulan bu medreselerin imar planlarının daha önce Orta Asya ve Horasan'da yer alan planlara benzediği söylenmektedir. Bu plan tipinin seçilmesinde etkili olan hususlar ise, dervişlerin daha önce kalmış oldukları mekanlara benzemesi ve merkezi mekanlı camilere benzemesidir. Nizamülmülk'ün tarihi kökenleri esas alan bir yapı inşa ettirmesi önceki dönemlere kültürel bir atıfta bulunması olarak yorumlanabilir (Eravşar, 2019: 488-508).

Nizamülmülk tarafından inşa alanında elde edilen bu başarılı yapılar, İran ve İslam coğrafyasında yer alan diğer devletler tarafından da ilgi çekici bulunmuştur. Ünlü vezirin yaptıkları ile yarışabilmek adına, mimari alanda bahsedilen coğrafyada büyük

gelişmeler yaşanmıştır. Ayrıca Nizamülmülk'ün ardından devlet adamlarının bina yaptırması adeta bir gelenek haline dönüşmüştür (Sokhanpardaz, 2019: 534-536).

Selçuk Devleti'nin sarayı ve etrafında hakim olan kültürel ve edebi eserlerin her birinde Türk unsurlarına özgü değerlere, Selçuklu Devleti yöneticilerinin dini ve siyasi seçimlerine vurgu yapılmaktadır. Yapılan bu seçimler yüzyıllar boyu Anadolu ve İran'da devam eden bir gelenek haline gelmiştir. Bu geleneğin oluşturulmasında en etkili olan isimlerin başında ise başarılı illim adamı Nizamülmülk gelmektedir (Karaismailoğlu, 2019: 419).

2.1.6. Nizamülmülk'e Düzenlenen Suikastın Değerlendirilmesi

11. yüzyıl Türk-İslam tarihi dikkate alındığında, Müslüman Türklerin isimlerini duyurdukları ve tarihe iz bıraktıkları bir dönem olarak nitelendirilebilir. O dönemin en büyük devletlerinden biri olan şüphesiz Selçuklu devletiydi. Bu denli güçlü bir devletin kurulmasını sağlayan isimlerin arasında Tuğrul Bey, Çağrı Bey, Alparslan, Melikşah gibi hükümdarların yanı sıra dönemin ünlü veziri Nizamülmülk'te yer almaktadır. Dünyaya hükmedilmesini sağlayan, güçlü bir ordunun tesis edilmesini sağlayan, birlik ve beraberliğe önem veren uygulamaları hayata geçiren ünlü vezir ölümünden sonra da çok konuşulan, üzerine eserlerin yazıldığı, o dönem için fazlasıyla ses getiren bir suikast sonucu öldürülmüştür (Akkuş, 2018: 165).

Bahsedilen bu suikast yüz yıllarca konuşulmuştur ve konuşulmaya da devam edilmektedir. Bu zamansız ölüm ile ilgili olarak literatürde çok fazla rivayet olmasına rağmen kanıtların çok fazla olmadığı hususu belirtilmelidir. Çalışmanın bu kısmında suikast hakkında var olan rivayetlere kısa bir şekilde değinilecek ve ölüm ile ilgili kesin bilinen bilgiler aktarılmaya çalışmaya yansıtılacaktır.

Akkuş (2019)'da aktarıldığı üzere ilk rivayetlerden biri suikastın gerçekleştiği tarihte yazar olan İbnü'l Cevzi'ye aittir. Cevzi eseri olan "el Muntazam'da ünlü vezir hakkında birtakım bilgileri vermesinin ardından son dönemlerde Nizamülmülk'ün, Terken Hatun, Tacü'l Mülk ve Melikşah ile aralarında bir soğukluk olduğundan bahsetmektedir. Melikşah ile Bağdat seferine çıkan vezirin Nihavend'de, Deylemli sufi kılığına girmiş bir çocuk tarafından hançerlenerek öldürüldüğünü belirtmiştir. Önemli olan nokta ise Cevzi bu suikastte Melikşah'ın da bu ölüme rıza gösterdiğini, yani parmağı olduğunu savunmaktadır (Akkuş, 2019: 37-38).

Bir diğerk rivayet ise Sıbt İbnü'l Cevzi'ye aittir. Öncelikle bu suikastın sebeplerini, büyük bir güç ve aynı zamanda servete sahip olması, yaşamının son zamanlarında Melikşah ile arasının ciddi bir biçimde bozulması, son olarak Terken Hatun'un oğlunu vealiaht yapmak istemesi şeklinde sıralamaktadır. Sıbt, düzenlenen suikast hakkında ise, Deylemli bir çocuğun, sufi kılığında ünlü veziri hançerlediğini söylemiştir. Fakat Sıbt, İbnü'l Cevzi'den farklı bir açıklama ile suikastı gerçekleştiren çocuğun, veziri öldürdükten sonra hızla oradan uzaklaştığını ve bir daha asla bulunamadığını söylemektedir (Akkuş, 2019: 38-39).

O dönem yaşamış tarihçiler arasında yer alan Ebu'l Hasen Ali b. Mürşid b. Ali b. İbn Münkız'da Nizamaülmülk'ün nasıl öldürüldüğüne dair bir söylemde bulunmuştur. Ebu'l Hasen Ali bu söylentiye babasının olayı anlatırken ağzından çıkanları aynen aktararak nesilden nesile taşımıştır. Bu rivayete göre, Nizamülmülk yaşlanmış olması ve dermanının olmaması sebebiyle mahfede taşınmakta olduğu esnada Bağdat'ta bir Batını tarafından öldürüldüğü aktarılmıştır. Ardından ise evine yaralı halde götürüldüğü ve Melikşah ile burada bir konuşma gerçekleştirdiği de bilgiler arasında yer almaktadır (Sevim, 1994: 7). Anlaşılabacağı üzere Ebu'l Hasen diğerk rivayetlerden tamamen farklı bir şekilde, başka kaynaklarda bulunmayan bir şekilde ve yerde öldürüldüğünü ileri sürmüştür.

Tüm bu rivayetlerin yanı sıra ünlü vezirin ölümü ile ilgili en bilinen hikaye ise, Melikşah, Terken Hatun, Tacülmülk ve Nizmaülmülk'ün İsfahan'dan Bağdat'a doğru düzenlenen bir seferde hep birlikte oldukları, Nihavend şehir yakınlarında Suhne adlı bir köyde konakladıkları belirtilmiştir. Bu konaklama esnasında, Ebu Tahir-i Errani isimli Batıniler tarafından azmettirilen bir çocuğun kendisini öldürdüğü söylenmektedir. Bazı kaynaklar bu azmettiriciler arasında Terken Hatun, Hasan Sabbah ve Melikşah'ın bulunduğunu aktarsalar dahi, Melikşah'ın vezirin ölümünden büyük üzüntü duyduğunu ve Nizamülmülk'ün kulağına eğilerek olayla ilgisi olmadığına yemin ettiği söylenmektedir (Özaydın, 2020: 195).

Bu bilgilerde ve rivayetlerde de görüleceği üzere Nizamülmülk'ün kimin veya kimlerin tarafından azmettirilmesi sonucunda öldürüldüğü, ölümünün nerede gerçekleştiği veya tam olarak hangi tarihlerde gerçekleştiği hakkında kesin bir bilgi bulunmamaktadır. Dönemin şartları esas alındığında kesin bir bilginin olmaması da yadırganmamaktadır. Fakat öldüren kişi hakkında tüm kaynaklar olmasa da çoğu

kaynak Ebu Tahir-i Errani ismi üzerinde hemfikirdir. Bunun yanı sıra öldürmek adına bir hançer kullanıldığı ve Suhne köyü yakınlarında öldürüldüğü de üzerinde fikir birliği bulunan diğer bilgiler arasında yer almaktadır. Suikastın gerçekleştiği zaman dilimi adına kesin bir sonuç bulunmasa da en yaygın bilgi 10 Ramazan 485 Perşembe diğer bir deyişle, 16 Ekim 1092 tarihi şeklindedir. Ayrıca bir çok araştırmaya göre suikastın iftar vaktinin ardından gerçekleştiği söylenmektedir (Akkuş, 2018: 183).

Selçuklu devletinin bir cihan devleti olma sıfatına kavuşturanlardan biri olarak görülen Nizamülmülk'ün ölümü hakkında bu kadar çok rivayetin bulunması konu ile ilgilenenler tarafından normal bir şekilde karşılanmaktadır. Başarılarının tüm dünyaya yayılması, elinde bulundurduğu güç, idare tecrübesinin fazla olması, ilmi yönünün kuvvetli olması etrafında bu kadar çok düşmanın da olmasına sebep olmuştur. Söylentiler dikkate alındığında Terken Hatun, Tacülmülk, Hasan Sabbah ve hatta Melikşah dahi azmettirenler arasında yer almakta fakat gerçekten kimin azmettirdiği bugün dahi net olarak bilinmemektedir. Vezirin ölümünün hemen ardından Melikşah'da hayatını kaybetmiştir.

Tüm bu yetkin özellikleri ve donanımı sayesinde Nizamülmülk yaşadığı dönemde İslam medeniyetinin tevhidi düşüncesine dayalı, sosyal bilgi anlayışının da içerisinde yer aldığı yeni bir kamusal sistem ortaya koymuş bir bilim adamıdır. Yaşamının sona ermesinden sonra gelen birçok hükümdar da bu sistem anlayışını benimsemiş, vezirin öğütlerini her daim dikkate almışlardır (Şimşek, 2019: 58).

2.2. Siyasetname Türünün Tarihsel Gelişimi

Literatür taraması yapıldığında ve ilgili kaynaklar incelendiğinde siyaset kelimesinin karşılığı olarak politika kelimesinin kullanıldığı görülmektedir. Politika kelimesi ise Eski Yunan'da var olan ve şehir devleti anlamına gelen polis kelimesinden türetilmiştir. Polis devletleri her biri kendi hükümet sistemine sahip olan şehir devletleri topluluğu olarak tanımlanmaktadır. Polis devletlerinin en büyük örneği ise demokratik idarenin beşiği olarak bilinen Atina'dır. Bu devletlerden yola çıkılarak politika, polis ile ilgili olan anlamına gelmektedir. Aslında politika devletle ilgili olarak tanımlanabilmektedir. Bu tanımlama daha sonraları akademik anlamda siyaset bilimine katkıda bulunmuştur (Canatan, 2019: 280).

Siyasetname kelime anlamı itibariyle aslında siyaset kitabı anlamına gelmektedir. Siyasetname adlı türün altında yer alan eserler veya bu türdeki benzer eserler ilk örneklerini İslam tarihinin ilk dönemlerinde kendilerini göstermektedirler. Bu eserler özellikle Müslüman toplulukların hayatlarında çok fazla yer tutmuş, bu topluluklar bu eserleri adeta bir yol gösterici olarak kabul etmişlerdir. Bu sebeple üç farklı gelenek altında yazılmış türü bulunmaktadır. Siyasetnamelerin ilk türü İslam dininin kendi iç dinamiklerinden yola çıkılarak hazırlanmış, diğer iki türü ise İslam dışı kaynaklardan yola çıkılarak yazılmışlardır. Siyasetnamelerde yer alan konular aynı zamanda türlerine ayrılmasına da yol açmıştır. Birincisi, yönetici konumunda bulunan kişilere adalete ve İslam'a uygun hareket etmelerini tavsiye etmekte, ikincisi, daha çok Yunan filozof ve felsefecilerce temsil edilen ideal devletin nasıl olması gerektiği ile ilgilenmekte, üçüncüsü ise, İran'da ortaya çıkmasından sonra tüm Dünya'da kabul gören hikaye şeklinde yazılan eserlerdir (Ertuğrul, 2019: 124).

Siyasetname türünde var olmuş eserler çoğunlukla öğütleri, tavsiyeleri, uyarıları ve ikazları içermektedir. Eser sahibi yazarlar, Yunan filozoflar gibi ideal devletin nasıl olacağını tartışmaktan ziyade, devletin düzgün işleyebilmesi adına neler yapılabileceği, en iyi şekilde nasıl idare edilebileceği konuları üzerinde durmuşlardır. Bahsedilen bu türün örneklerinin esas konusu, devletin nasıl idare edilmesi hususu olduğundan, müellifler, devletin iktidarını ve otoritesini elinde bulunduran üst düzey idarecileri yani hükümdarları muhatap alarak eserlerini yazmışlardır (Rosenthal, 1996: 99-101).

Siyasetname türündeki eserlere bakıldığında tarihin tekrar etme anlayışı ile yazıldığı görülebilir. Yazarlar bu kitaplarda kendi deneyimlerini aktarmaktadırlar. Özellikle bu tür eserler hükümdarlara, idarecilere geçmiş olaylar hakkında bilgi vermekte, istenmeyen olaylar tekrarlandığında nasıl çözümlenebileceğini söylemekte, oluşabilecek tehditlere karşı nasıl tedbir alınabileceğini aktarma imkanı sağlamaktadır (Ertuğrul, 2019: 128).

Siyasetname türünde kabul edilen eserlerin içerisinde yer alan bilgiler, devlet idaresinin temel esaslar, devlet yöneticilerinin barındırması gereken kişisel özellikler, yöneticilerin uyması ve kaçınması gereken konular, devletlerin iç ve dış ilişkilerde dikkat etmesi gereken hususlar, hükümdarların hem Yaradana hem de halkına karşı

sorumlulukları, devletin devamlılığı için uyulması gereken şartlar şeklinde özetlenebilmektedir (Adalıoğlu, 2009:304).

İslam tarihi dikkate alındığında devlet idaresini ve siyaset teorisini ele alan müellif, Şafii fakihi olarak bilinen Maverdi'dir. Maverdi'nin eserinin adı ise "el-Ahkamüs-Sultaniyye"dir. Dönemin halifesinin isteği üzerine, Abbasi hilafetine gücünün geri kazandırılması amacı ile kaleme alınmıştır. Yazılan bu eserde dini ve dünyevi yetkilerin, halifenin elinde bulundurduğuna ve Hz. Peygamber'in vekili olduğuna vurgu yapılmıştır. Maverdi bu eser ile birlikte halifenin odak noktası olduğu, İslam temelli siyaset teorisini literatüre kazandırmıştır (Yüksel, 2019: 296).

Türk edebiyatı dikkate alındığında ise ilk siyasetname türü eser 11. yüzyılda, Yusuf Has Hacıp tarafından kaleme alınmıştır. Yazarın kaleme aldığı Kutadgu Bilig (Mutluluk Bilgisi) adlı eser, sistemli bir biçimde yazılan diyaloglardan oluşmaktadır. Eserin kurgusal yapısının ve temsil etme özelliğinin belirtilmesi gerekmektedir. Bu eserde adalet devletin temel özelliği olarak belirtilmektedir. Yazılan bu eserin zamanın yöneticilerine yol gösterici yapıya sahip olduğu da söylenmelidir (Canatan, 2019: 286-289).

Tarihsel süreçler, savaşlar ve yaşanan olayların ardından İran devlet geleneğinin ve Abbasi hilafet geleneğini etkilediği bir dönem ortaya çıkmıştır. Bu dönemde Selçuklular belirli bir bölgeyi hakimiyet altına almış, güçlerini de gidererek arttırmışlardı. Böyle bir durumda İslam devlet geleneği ve Türk hakimiyet anlayışı arasında yani Abbasi hilafeti ve Selçuklu Sultanı arasında anlaşmazlıklar meydana gelmişti. Bu anlaşmazlıkların ortadan kaldırılmasını sağlayacak ve Türk hakimiyet anlayışını meşru kılacak bir siyaset teorisine ihtiyaç duyulmuştur. Nizamülmülk ise ölümsüz eseri olan "Siyasetname" diğer adıyla "Siyerü'l-mülük"ü kaleme almıştır (Yüksel, 2019: 297).

Bu bilgilerden de anlaşılacağı üzere siyasetname türündeki eserlerin ortaya çıkışı aslında çok eskilere dayanmaktadır. Fakat bu türdeki eserler, devleti yönetenlere verdikleri öğütler, nasihatler, problemlere çözüm bulma konusundaki yaklaşımları açısından pek çok ortak yön barındırmaktadırlar. Çalışmanın esası gereği Türk-İslam tipi yönetim modelini ölçebilmek adına İslam devlet geleneği ve Türk hakimiyet

anlayışını içinde barındıran Nizamülmülk'ün eseri “Siyasetname/Siyerü'l-mülük” daha detaylı şekilde ele alınmıştır.

2.2.1. Siyasetname'nin Ortaya Çıkışı

Nizamülmülk'ün “Siyasetname/Siyerü'l-mülük” adlı eseri özellikle devrin siyasi yapısını veya fikirlerin açıklamak amacıyla, tevhit fikrinden yola çıkılarak yazılmış en önemli eserlerden biridir. Yükselme dönemini yaşayan Selçuklu İmparatorluğu'nun içerisinde yer alan bozulmalara, yolsuzluklara ve özellikle İslam düşüncesinin aksini halka yaymaya çalışan Batıni hareketlerine karşı dikkat çekmeye çalışmıştır. Temiz fikirlerin toplumda yayılması gerektiğine vurgu yaparken yardımcı fikirler ise, adalet, Sultanın sürekli kontrolü, padişahta bulunması gereken vasıflar, iyilikseverlik, Sünni inanın esas kabul edilmesi şeklinde sıralanabilmektedir. Siyasetname'nin bir diğer önem arz eden yönü ise hem kendi dönemine hem de kendinden sonraki dönemlere yol gösterici nitelik taşımasıdır (Şimşek, 2019: 85).

Nizamülmülk uzun süren vezirlik görevinde yapmış olduğu yenilikler, yönetim sistemine kazandırdıkları, almış olduğu kararlar ile fazlasıyla dikkat çekmeyi başaran ve tarih sahnesinde rol alan bir karakter olmuştur. Nizamülmülk'ün zamanı olmayan ve sürekli okunması ve okutulması gereken eseri “Siyasetname” 1078 Malazgirt Savaşı'nın ardından 1087-1088 yıllarında Sultan Melikşah'ın düzenlediği bir yarışma neticesinde Türk edebiyatına kazandırılmıştır. Bu dönemde Melikşah devlet idaresinin nasıl olması gerektiği hakkında bir eser yazılması için yarışma düzenlemiş, ardından ise tecrübeli, İran ve Fars edebiyatına hakim olan Nizamülmülk'ün eseri diğer yazılan eserler arasında en çok beğenilen eser olarak yerini almıştır. Eserin günümüze ulaşan çevirilerine bakıldığında Türk adet, gelenek ve göreneklerinin yer aldığı görülebilmektedir (Ahmadi, 2019: 31).

Siyasetname adlı eserde devlette var olan ordunun yapısından, medreselere, ahlak anlayışından, yönetim anlayışına birçok konuda görüşlerini bildiren Nizamülmülk bu eserinde İslamiyet öncesi ve sonrası birçok devletten de örnekler vermiştir. Günün şartlarını dikkate alarak var olan veya ileride olabilecek sorunlara da çözüm önerileri getirmiştir. Daha önce de bahsedildiği üzere Siyasetname türü eserlerde örnekler, hikayeler yer alması en büyük özelliklerden biri olarak kabul edilebilir. Nizamülmülk'te İran edebiyatına fazlaca hâkim olması sebebiyle eserinde her bir

fasılın altına örnek olaylar anlatmıştır. Eserinin kimi kısımlarında tarihi bilgiler vermiştir (Turan, 2019: 19).

Sultan Melikşah'ın ölümünün yaklaşık bir yıl öncesinde yazılmasını istediği bu eser aslında ana dili Farsça olan toplamda 51 fasıldan meydana gelmektedir. Nizamülmülk ölümünden önce Bağdat şehrine giderken Muhammed Mağrib'e eseri teslim ederek, düzgün ve açık bir şekilde temize geçmesini istemiştir. Bağdat seferinde vefat etmesinin ardından eser daha sonra basılmış ve bugün dahi hala okunması gereken eserler arasında yerini almıştır (Nizamülmülk, 2018: 272).

Siyasetname adlı eser geleneksel siyaset ile devlet felsefesinin bir yorumu olarak analiz edilebilmektedir. Nizamülmülk hem yönetim bilim hem de ilim adamı, hem de bir siyasetçi olarak görülmesi gereken ender şahsiyetler arasında yer almaktadır. Yapıt yalnızca Nizamülmülk'ün fikirlerini yansıtmakla kalmayıp, döneminin özelliklerini de belirtmektedir. Bu sebeple sadece yönetim bilimciler değil, tarihçilerin, siyasetçilerin de dikkatle ve özenle okuması gereken eserlerden bir tanesidir. Siyasetname adlı bu yapıt, yazımından önce var olan bir geleneğin devamıyken aynı zamanda bu gelenekten farklı yönleri de içerisinde barındırmaktadır. Eser içerisinde yalnızca hükümdara öğütler ve nasihatler verilmekle kalmamış, bunun yanı sıra sistemin nasıl düzgün işleyebileceği hakkında nasihatlerde de bulunulmuştur. Aslında bu eser olanı ifade etmek yerine olması gerekenler vurgu yapması yönünden büyük önem teşkil etmektedir. Diğer yandan eser, içerisinde bulunan dönem bürokratik yapısını, idare eden ve edilen arasındaki ilişkiyi, karşıt söylemleri de içerisinde barındırmaktadır. Bu açıklamalarda ve önceki söylemlerden yola çıkılarak, ünlü vezir, İslam devleti anlayışı ile Türk'lerin hükmetme anlayışlarını birleştiren bir siyaset anlayışı ortaya koymak istemiştir. Nizamülmülk'ün din ve devletin birbirinden ayrılmaması hususunda var olan "ikiz kardeş" anlayışı ve sosyal devlet anlayışı bugün dahi değerli olan ve her gün daha da geliştirilmesi gereken konulardan biridir (Canatan, 2009: 194).

Türk devlet yönetim geleneğinde idarecilik anlayışında İslam'ın önemli olduğu konusuna vurgu yapılırken, bugün aynı anlayışın var olup olmadığı, Nizamülmülk eseri temel alınarak araştırılabilir. Bu çalışma esasında araştırılmak istenen konulardan birinin bu olduğu da unutulmamalıdır. Fakat burada laiklik esasının kaybedilmemesi gerekliliği de unutulmamalıdır. Burada günümüz şartları esas alınarak din ve devlet

işlerinin birbirinden ayrı olması gerektiği ama yöneticilerin bazı değerleri taşıması gerektiğine vurgu yapılmak istenmektedir.

Eserin yazımı ile ilgili yorum yapılacak olunursa, yapıtın sade bir dile sahip olduğu ve akıcı bir üslupta yazıldığı söylenebilmektedir. Yapıt içerik olarak devletin işleyişinin nasıl olması gerektiği, bürokraside yaşanan aksaklıklar ve bu aksaklıkların nasıl giderilebileceği, politik kurumları, yönetici ve halk arasındaki ilişkileri, yönetime karşı yapılan baş kaldırmaları esas almıştır. İfadelerini kullanırken ise dönemin müelliflerinin aksine muhalif bir şekilde kalemini kullanmıştır. Bunun yanında Nizamülmülk eserini kaleme alırken dönemin İslam tevhidi anlayışını ve bu anlayışın devlet sisteminde yer alması gerektiğini anlatmıştır (Canatan, 2009: 194; Şimşek, 2019: 82).

Nizamülmülk'ün geçirmiş olduğu eğitim hayatı ve karakteristik özellikleri dikkate alındığında dini, sanatsal, edebi ve yönetim bilimi alanlarında fazlasıyla başarı sağlamıştır. Eserinde ise Grek, Hint, Çin, İslam-Arap kültür ve medeniyetlerinin tamamından alıntılar yapmıştır. Eseriyle birlikte ne kadar geniş bir genel kültür bilgi ve birikimine sahip olduğu görülebilmektedir (Şimşir, 2019: 87).

Eserin yazım yöntemi dikkate alındığında aslında tarihsel bir yöntem olarak isimlendirilebilir. Bu isimlendirmenin sebebi ise, Nizamülmülk'ün konular hakkındaki görüşlerini belirtmesinin ardından uzun veya kısa hikayelere başvurarak görüşlerini doğrulama yolunu seçmesi olarak gösterilebilir. Bu sayede hem bireysel deneyimlerini hem de tarihsel deneyimleri kanıtlayıcı olarak eserinde kullanmıştır. Bireysel aynı zamanda tikel kaideler ve tarihsel tecrübeler tercih edilerek yazılmış, genel ilkelere ulaşmaya çalışan bu eserin diğer bir yöntemi ise tümevarım yöntemi olarak isimlendirilebilir (Canatan, 2009: 202).

Nizamülmülk ünlü eserini yazmaya başladıktan sonra Hicri 1090 yılında tamamlamıştır. Yapıtın ilk hali 39 fasıldan oluşmakta iken, tamamlanmasının ve Melikşah'a sunulmasının ardından 11 fasıl daha eklenmiştir. Bu 11 faslın eklenmesinin nedeni ise vezirin devlet düşmanlarının olduğuna olan inancı ve bunları engelleyebilmek adına alınması gereken tedbirlerin bildirilmesi gerekliliği idi. Yapıt, 1981 yılında aslen Fransız olan oryantalist Charles Schefer vasıtasıyla Paris'te ilk kez

basılmış ve yayımlanmıştır. Daha sonra Türkçe, Arapça, Farsça ve İngilizce dahil olmak üzere birçok dile çevrilmiş ve yayımlanmıştır (Tazi, 2019: 304).

Siyasetname edebiyat tarihinde hükümdarlar, yöneticiler ve devlet adamları tarafından dikkate alındığı derecede, devlet idaresinin sağlanmasında pratik yansımalarını göstermiştir. Eser ile ilgili ortaya atılan birtakım söylentilere göre, Sultan Melikşah, Nizamülmülk tarafından titizlikle kaleme alınan Siyasetname’yi okumasının ardından, eserin ilerleyen zamanlarda devletin esas teşkilat kanunu (anayasa) olacağını söylemiştir. Aslında bu cümle dahi eserin kamu yönetimi ve yöneticileri adına ne denli büyük bir eser olduğunu ifade etmekte yeterlidir. Nizamülmülk hem yaşarken hem de vefat ettikten sonra devleti ve kurumlarını etkilemiş ve geleceklerine yön vermiştir (Canatan, 2009: 202).

Siyasetname eserinin eksik yanı olarak literatürde sıklıkla bahsedilen iki hususun dile getirilmesi gerekmektedir. Bu eksiklik eserde olaylar ve esas konular arasında açık bir tarihi sıralamanın kurulamamasıdır. Diğer bir eksiklik ise eserde herhangi bir referans bilgisinin yer almamasıdır (Tazi, 2019: 305). Ancak bahsedilen iki eksikliğinde dönem şartları dikkate alındığında aksi bir durummuş gibi karşılanmaması gerektiği açık bir şekilde görülebilmektedir.

Siyasetname adlı eserin haricinde ünlü vezire ait olduğu söylenen üç eser daha bulunmaktadır. Birincisi, “Düsturu’l Vüzera”, ikincisi “Vasaya”, üçüncüsü ise Abdulhadi Mahbube tarafından olduğu zikredilen, Nizamülmülk’ün en sevdiği evladı için yazmış olduğu “Vasiyetler Kitabı”dır. Fakat bu eserler hakkında çok kaynak olmadığı da söylenmelidir (Ahmadi, 2019: 31; Rob, 2019: 318).

2.2.2. Siyasetname Eserinin Yazımı Sonrasında Yaşanan Gelişmeler

Nizamülmülk’ün yaptığı işlerin, aldığı kararların hem yaşadığı dönemi hem de kendinden sonraki dönemleri pozitif yönde etkilediği çalışmanın bu kısmına kadar çalışmaya dahil olan hususlar arasında yer almaktadır. Ünlü vezir siyasi alanda olduğu kadar edebiyat ve İslam ilmi alanlarında da oldukça tecrübeli ve bilgili isimler arasında yer almaktadır. Bu sebeple yazmış olduğu “Siyasetname” adlı eser kendinden sonraki zaman dilimlerinde de fazlasıyla okunmuş ve içerisinde yer alan nasihatlere, idareciler tarafından uyulmaya çalışılmıştır. Önceki kısımlarda da bahsedildiği üzere Sultan Melikşah bu eseri, Selçuk devletinin ilk anayasası olarak gördüğünü dahi belirtmiştir.

Bu nedenlerden dolayı çalışma dahilinde vezirin bu yapıtının ardından ne gibi gelişmeler olduğuna değinilmesi gerekmektedir.

Nizamülmülk bu eserini kaleme alırken, Selçuk Devleti deyim yerindeyse gücünün zirvesinde olan bir imparatorluk olarak adından bahsettirmekteydi. Nizamülmülk eserinde ilk önce artık geçerliliğini yitirmek üzere olan hilafet anlayışının yerine İrano-Sunni bir siyaset anlayışı geliştirmeyi hedeflemiştir. Bu eserini yazarken tercih ettiği kelimelerden anlaşıldığı söylenebilir. Örnek olarak Nizamülmülk eserinde otoriteyi elinde bulunduran gücü tanımlarken halife veya imam terimlerini kullanmak yerine padişah veya sultan tabirlerini tercih etmiştir. Eserinin sonrasında ise Türk Devletleri padişah ve sultan kavramlarını çoğunlukla kullanmaya devam etmiştir (Nar, 2019: 255).

Nizamülmülk eseri ile imparatorluk anlayışının siyasi alışkanlıkları ile göçebe Türkmenlerin süratli fethetme hareketleri ile şekillenen idari gelenekleri arasında bir mutabakat sağlamıştır. Bu teori ile artık halkın meşruluk aramasına gerek kalmamış, meşruluğun doğrudan Allah'tan kaynaklandığı belirtilmiştir. Fakat yöneticinin üstlenmesi gereken sorumlulukları olduğu da eserde belirtilmektedir (Simidchieva, 2004: 97-103).

Nizamülmülk'ün ölümünden sonra, tıpkı hayattayken bahsettiği üzere İmamet ve halifelik kurumu bazı zamanlar padişahların meşruiyetlerini sağlamaları adına kullanılan sembolik değerler haline gelmiştir. Tüm bunlar dikkate alınarak ünlü vezir daha sonra yönetimin başına geçecek olan hükümdarların dindar olması gerektiğini ve düzenin İslam Devleti anlayışı ile sağlanabileceğini savunmuştur (Nar, 2019: 264; Tunç ve Çarkıt, 2019: 39).

Nizamülmülk'ün eserinde en önem atfettiği konuların başında adalet hususu bulunmaktadır. Bir devletin devamlılığının sağlanması, halkın refahına itina gösterilmesi adına adalet kavramına fazlasıyla dikkat çekmiştir. Fakat ölümünün ardında hanedanlıkta yaşanan taht kavgaları ve güç savaşları adalet ilkesinin uygulanmasını güçleştiren unsurlar olmuştur (Tunç ve Çarkıt, 2019: 40).

Eserin devlet yönetimi adına yaptığı diğer bir katkı ise Batını hareketleri hakkında olmuştur. Ünlü vezir Şii/Batını hareketlerinin devlete sızmaları ve önemli makamları ele geçirmeleri konusunda uyarılarda bulunmuştur. Nizamülmülk eserinde

hükümdarların en önemli görevlerinin, devletini Batını hareketlerden uzak tutması gerektiğini ve en önemli görevlerinin bu olduğunu söylemektedir. Nizamülmülk'ün Batını bir hain tarafından öldürüldüğü düşünüldüğünde bu sorunun ne kadar önemli olduğu anlaşılmaktadır (Tazi, 2019: 306-309).

Vezirliği döneminde eğitim hareketlerine sağladığı katkı ve bilime verdiği önem net bir şekilde ifade edilmelidir. Yazmış olduğu kitaplar, risaleler, alimlere göstermiş olduğu hürmet, cömertlik döneminde yer alan kimselerce takdir edilmekteydi. Eğitim alanına yapmış olduğu en büyük katkı ise şüphesiz kendi ismiyle anılan Nizamiye medreselerinin kurulmasıydı. Kişisel çabaları ile devlet bütçesinde eğitim için ciddi bir pay ayrılmasını sağlamıştır. Eğitim uygulamalarının devlet ve toplum ihtiyaçları ile bütünleştirilmesini hedeflemiştir. Devleti tehdit edecek unsurlarla yalnızca askeri ve politik yollardan mücadele etmemiş, ilmi hayatı da bu mücadelenin bir neferi olarak kullanmıştır. Bu sayede kendinden sonraki dönemlerde de bilgili, tecrübeli ve kifayetli bir Sunni idareci tabakasının yetişmesini sağlamıştır. Nizamiye medreselerinde yetişen birçok şahsiyet önemli mevkilere gelmiş, hatta Fatımi devletinin yıkılmasında, Mısır ve Şam'a karşı frank ayaklanmalarının bastırılmasında çok büyük roller oynamıştır (Rob, 2019: 333-334).

Bu medreseler sayesinde o dönemde üzerinde sıkça tartışılan tekke ve medrese çatışması sonlandırılmıştır. Nizamiye medreseleri devletin hangi alanda, nasıl bir ihtiyacın bulunduğuna göre insan yetiştirmiştir. Nizamiye medreselerinin düşünce şekli, eğitim uygulamaları, idare ediliş biçimi kendisinden sonraki İslam toplumlarını etkisi altına almış ve benimsenen bir model haline gelmiştir (Biçer, 2019: 378). Öyle ki bu medreselerin öğrencilerin ihtiyaçlarını karşılaması, belirli miktarda öğrenciye harçlık vermesi, yemek yardımı gibi uygulamalar Dünya genelinde adından bahsettirmiştir. Hatta Salerno, Paris, Oxford gibi bugün dahi herkesin imrenerek bahsettiği Batı'da yer alan birçok üniversitenin Nizamiye Medreselerinden etkilendiği söylenmektedir (Kazanç, 2019: 197).

Siyasetname adlı yapıtta dikkat çekilen ve ünlü vezir'in yenilikçi uygulamaları arasında gösterilen bir diğer husus ise "İkta Sistemi" uygulamasıdır. Nizamülmülk devlet düzeninin ve devamlılığının sağlanabilmesi adına ikta sistemi adını verdiği bir ordu ve divan teşkilatlanması gerçekleştirmiştir. Selçuklu döneminde uygulanmaya başlanan bu sistem ardından Osmanlı İmparatorluğu tarafından da uygulanmış ve

birçok savaşın kazanılmasında büyük rol oynamıştır. Burada Nizamülmülk devletin vergi uygulamaları ile devlet başarısı arasındaki doğrusal ilişkiyi tespit etmiştir. Vergi uygulaması, devlet sistemi ne kadar kusursuz ise devletinde o kadar başarılı olduğu söylenebilir (Tunç ve Çarkıt, 2019: 47-48).

Görüldüğü üzere Nizamülmülk'ün eserinde bahsetmiş ve hayata geçirmiş olduğu birçok uygulama ünlü vezirin ölümünden sonra da varlığını sürdürmüştür. Bununla kalmayıp Batı'da yer alan birçok kurum tarafından da kullanılmıştır. Melikşah'ın isteği üzerine yazılan bu eser hem bulunduğu dönem hem de sonraki dönemlerde yaşıyan devlet adamları tarafından yol gösterici olarak kabul edilmiştir. Devlet kademelerinde yer alan yönetici mevkiinde bulunan birçok kişi eseri siyasi bilgiler sağlayabilmek ve başarılı olabilmek adına yanlarında bulundurmüşlardır (Koç, 2015: 501). Türk devletlerine ait bir yönetim geleneği oluşmasına katkı sağlayan Nizamülmülk ve eseri “Siyasetname”de yer alan devlet idare anlayışının günümüzde yöneticiler tarafından benimsenip, benimsenmediğinin, siyasal kültürümüzde yer alıp almadığının araştırılması gerekmektedir (Canatan, 2009: 219).

Çalışma gereği araştırılmak istenen konulardan biri ise tam olarak bu husustur. Bu araştırmanın yapılabilmesi adına öncelikle eserin detaylı bir şekilde fasıllarının açıklanması ve bu fasıllardan çıkarılan anlamların belirtilmesi gerekmektedir. Bir sonraki başlık altında eserin fasıllarının her biri ve bu fasıllardan ne gibi çıkarımlar yapıldığı yer alacaktır. Bu sayede, araştırma için gerekli olan ölçek maddelerinin oluşturulması hedeflenmektedir.

2.3. Siyasetname Eserinin İncelenmesi ve Ölçek Maddelerinin Oluşturulması

Daha önce belirtildiğı üzere Nizamülmülk'ün yazmış olduğu “Siyasetname” adlı eserde 39 ve sonradan yazdığı 11 fasıl neticesinde toplam 50 fasıldan oluşmaktadır. Her bir faslın açıklamasına geçmeden önce bu fasılların neleri ifade ettiğinin kısa bir şekilde özetlenmesi daha faydalı olacaktır. Nizamülmülk'ün yazmış olduğu ve çevirisi 2018 yılında Mehmet Taha AYAR tarafından yapılan Siyasetname eserine göre bu fasılların içerikleri aşağıdaki gibi özetlenebilmektedir;

Eserde yer almakta olan ilk 8 fasıl Allah'ın hükümdara bahşettiğı saltanata şükretmesi gerektiğini, onun himayesi altında çalışmakta olan kişilerin ahlakını sürekli kontrol

altında tutması gerektiğini, bu kişilerin her ne koşulda olursa olsun halka zulüm etmemesi gerektiğini ve adaletli olması gerektiğini vurgulamaktadır. Eserin 9. ve 14. fasılları arasındaki vurgular ise daha çok hükümdarın posta ve istihbarat anlayışını güçlendirmesi üzerine yapılmaktadır. Bu sayede hükümdar her şeyden haberdar olacak ve halkın durumunu çok daha iyi anlamış olacaktır. 15. ve 18. fasıllar incelendiğinde ise hükümdarın sarayında bulunan ve görev yapmakta olan kişilerin hangi vasıflara sahip olması gerektiği belirtilmektedir. Ünlü vezire göre saray uslubunun ve kaidelerinin bilinmesi önem teşkil etmektedir. 19. ve 26. fasıllar dikkate alındığında hükümdarın ordusunun unsurları, savaş gereçleri, hangi tür yöntemlerle savaşabilecekleri, askeri ihtiyaçların hangi yollarla karşılanabileceği hakkında nasihatler ve örnekler verilmektedir. 33. fasıla kadar bahsedilen meseleleri, verdiği örneklerle ve anlattığı hikayeler ile tekrar etmiş ve alınabilecek ek tedbirlerden bahsetmiştir. 32. ve 39. fasıllara bakıldığında hükümdarın yüksek mevkilerde veya makamlarda görev yapmakta olan kişilere karşı nasıl davranması gerektiğinden bahsetmekte ve bu konuları içeren nasihatlerde bulunmaktadır. Eserin hükümdara sunulduktan sonra kaleme alınan son 11 faslı ise İslami değerleri yıkmaya çalışan, devlete hainlik içerisinde olan gruplardan bahsetmekte ve bunlara karşı mutlak önlem alınması gerektiğini söylemektedir. Özellikle bu fasıllarda Batını'lere karşı nasıl önlem alınabileceği hakkında da öğütler ve tavsiyeler yer almaktadır.

Çalışmanın konusu gereği bir sonraki kısımda eserde yer alan fasıllar ve fasıllardan çıkarılan anlamlar ifade edilmektedir. Fakat burada açıklanan fasıllardan okuyucuların bilgi birikimine göre farklı anlamlar çıkarabileceği unutulmamalıdır. Bu sebepten ötürü konuyla ilgilenen okuyucuların Siyasetname adlı eserin günümüze ulaşmış çevirilerini okumalarında ve analiz etmelerinde fayda bulunmaktadır.

Nizamülmülk eseri olan Siyasetname'nin içerisinde yer alan fasıllar ve bu fasılların sonucunda ulaşılan yargılar aşağıdaki şekilde sıralanmıştır. (Nizamülmülk, 2018);

1. Fasil: *“Devranın Gidişatı, Halkın Halleri ve Yeryüzündeki Saltanatı Daim Olası Hükümdar Efendimize Övgüdür”*

Öncelikle Nizamülmülk bir öğüt vermeden veya bir nasihatle bulunmadan hükümdarı övmeye ile söze başlamaktadır. Bu anlayışı Siyasetname türü eserlerin temel özelliği

olarak kabul edilebilir. Bunun temel nedenlerinden biri ise yöneticinin en üstün en birinci kişi olma bilincinin halka bildirilmesidir. Birinci fasıl içerisinde yer alan çarpıcı ifadeler

“Allahü Teala her çağda halk arasından birini seçerek onu hükümdarlara yaraşır birtakım özelliklerle donatır. Herhangi bir başkaldırı, ilahi kuralları hafifseme yahut Allahü Teala'nın emirlerini yerine getirmekte bir gevşeme ortaya çıkması durumunda Hakk Teala onları cezalandıracak ve yaptıkları çirkin işlerin karşılığını verecektir. Öte yandan hükümdar cihanı bayındır kılar. Allahü Teala, onun liyakat ve itikadı ölçüsünce kendisine devlet ve memleket verdi. Hizmetkar ve atanmışların birinden yakışıksız bir davranış yahut bir yolsuzluk sadır olur da bu kişinin birtakım yaptırımlar kınamalar ve öğütlerle yola gelmesi ve gaflet uykusundan uyanması durumunda görevinde devamı sağlanır, yok eğer uyanmazsa görevine derhal son verilerek yerine o makama layık birisi tayin edilir. Nankör olan ve huzurun kadr-ü kıymetini bilmeyen, işlerinde ihanet tasarlayıp isyankarlık gösteren, haddi olmayan işlere burunlarını sokan kimseler hak ettikleri ölçüde paylanarak, hak ettikleri ölçüde cezalandırılırlar ve dahi; ola ki yaptıklarından vazgeçerler diye bağışlama kapısı her daim açık tutulur. Güzel bir çehre, temiz bir ahlak, adalet, civanmertlik (ki bu bize özgü bir sıfat), yiğitlik, binicilik, ilim, envai çeşit pusatları kullanma mahareti, muhtelif sanatlara vakıf olmuş, Allahü Teala'nın yarattıklarına şefkat ve merhamet, vaat ve adaklarına vefa, dinde istikamet, pir u pak bir itikat, Hakk Teala'ya kulluğu sevmek, teheccüd ve nafile oruçlara riayet, din bilginlerine saygı göstermek, zahit ve dervişleri aziz ve muteber tutmak, ilim ehlini himaye etmek, hikmet sahiplerine muntazaman sadaka vermek, yoksullara iyilik eylemek, küçük dereceli memurlara ve hizmetkarlara müşfik olmak ve zalimlerin kökünü tebadan kazımak gibi hükümdarlığa yakışan hasletleri Hakk Teala ona ihsan etti.”

şeklinde sıralanabilmektedir. Bu ifadelerden yola çıkılarak yöneticinin en üstün, birinci kişi olarak görülmesi gerektiği, yöneticilik vasıflarının sonradan kazanılmadığı, Allah tarafından kişiye doğuştan verildiği yorumları yapılabilmektedir. Bu anlamların yanı sıra ünlü vezir bu ifadeleriyle yöneticide olması gereken özellikleri, Melikşah'a övgü dolu sözlerde bulunurken sıralamaktadır. Türk kültürü ve ahlak anlayışı göz önüne alındığında, nasıl bir yönetici tipinin halk tarafından kabul göreceği de aynı ifadelerle dile getirilmektedir.

2. Fasıla: “Padişahların, Allahü Teala'nın Kendilerine Sunduğu Nimetlerin Kadrini Bilmelerine Dair”

“Tebanın hayır duası daimi olunca o memleket ayakta kalır ve her geçen gün gelişir. Bu cihanda halka idarecilik yapanlar, mahşer günü huzura elleri bağlı getirilirler. Şayet adil imiş ise, adalet onun ellerini çözüverir ve cennete ulaştırır; yok eğer zalim imiş ise zulmü ellerini bağlar ve ellerini boynundan zincire vurulmuş bir şekilde onu cehenneme götürür. Elinden geldiğince, gizliden yahut açıktan halkla hemhal olması, halka kıyan elleri kırıp, zalimlerin zulmünden halkı muhafaza etmesi sonucu gelecek bereket onun hükümet çağlarına dokunur İnşallahu Teala”

İlk fasılda yer alan övgü dolu sözlerin ardından Nizamilmülk'ün nasihatlerine başladığı buradan anlaşılabilmektedir. Öncelikli nasihati ise hükümdarın kendisine

verilenlerin değerini bilmesine yönelik olmuş, bununla birlikte halkı için hayırlı, halkı tarafından sevilen bir hükümdarın bu dünyada olmasa dahi AllahuTaala tarafından ahirette muhakkak mkafatlandırılacağını belirtmektedir. Yöneten ile yönetilen kesim arasında mutlaka iyi ilişkilerin kurulması gerektiği ve idarecinin yaptığı işler neticesinde muhakkak sorgulanacağı sonucuna ulaşılabilmektedir.

3. Fasil: “Padişahın Divan-ı Mezalim’e Oturuşu, Adalet, Güzel Ahlak ve İyiliği İcrası”

“Padişahın haftada iki gün divan-ı mezalime oturup, mazlumnun hakkını zalimden alarak ona vermesi, konuyu aracısız bir şekilde tebaadan bizzat kendisinin dinleyip ona hükmetmesi gerektir. Hükümdarlar te cihanda mahcup olmamak için hiçbir şey kendilerinden gizli kalmasın diye bütün bu işleri dikkatle icra ederlerdi.”

Bu ifadeler ile hükümdarın halk ile yakın ilişki içerisinde bulunması gerektiğine, aynı zamanda hükümdarın olan biten her şeyden haberdar olması gerektiğine net bir şekilde vurgu yapılmaktadır.

4. Fasil: “Vezirlerin ve Mutemetlerin Hallerine Dair”

“Görevlerini noksansız yerine getirip getirmediklerini görmek için padişahın vezirleri ve mutemetleri gizlice sürekli denetlemesi lazımdır. Padişahın ve memleketin esenlik yahut kargaşası onlara bağlıdır. Vezir iyi tabiatlı biriye o memleket kalkınır, ordu ve reaya hoşnut ve huzurlu, padişah ise kaygulardan azade olur. Vezir şirret birisi ise memlekete telafi ve tedavisi imkansız hasarlar verir ve bu sebeple padişahın gnl daralı, zihni bulanır ve memlekette karışıklıklar zuhur eder.”

Bu fasılda yöneticinin yardımcılarının ne kadar önemli bir rol stelendiğine vurgu yapılmıştır. Hatta bu hususun öneminin belirtilmesi adına hükümdarın yardımcılarının dahi gizli ve sürekli bir şekilde denetlenmesi gerektiği ifade edilmiştir. Bunun sebebi ise, padişahın ve memleketin esenlik yahut kargaşasının buna bağlı olması, olarak izah edilmiştir.

5. Fasil: “İkta Sahipleri ve Reayaya Nasıl Davrandıklarına Dair”

“İkta sahibi olan kişilerin, kendilerinden tahsil etmeleri istenen mal dışında reayadan bir şey almaya hakları yoktur. Bu şekilde tahsil ettikleri takdirde, reayanın kendisi, malı, zevcesi, evladı, arazi ve mlk muhafaza altına alınmış olur. İkta sahipleri bu mal üzerinde daha fazla hak iddia edemez. Ve dahi eğer reaya maruzatını arz etmek için divana gelmeyi arzu ederse onlara mani olunmamalıdır. Bundan gayrisını eyleyen ikta sahibinin görevine son verilip iktasına el konması ve ibret-i alem olsun diye kınanması emrolunur. Onların, mülk ve milletin sultana ait olduğunu iyi bellemesi gerektir; ikta sahipleri ve valiler reaya ve ikta toprakları üzerinde şahne gibidirler; halkın padişahından adaletinden hoşnut ve padişahın da ahret azabından emin olması için onlara padişahın diğerlerine davrandığı gibi davransınlar.”

Bu fasıl dikkate alındığında iki yargıya ulaşabilmek mümkündür. Birincisi, zel mülkiyetin edinilmesinin ve korunmasının gerekliliği, ikincisi ise yöneticinin açık,

şeffaf ve adaletli yönetim ilkesini benimsemesinin gerekliliğidir. Her iki hususta aslında modern yönetim anlayışının temel unsurları arasında sayılabilmektedir. O dönem için bakıldığında Nizamülmülk iyi bir yönetim anlayışı için bu unsurların gerekliliğini 11. yüzyılda vurgulamıştır.

6. Fasil: “Kadılar, Hatipler, Muhtesipler ve İşlerinin Revnak Bulmasına Dair”

“Padişahın memleket sathında görevli kadıların vaziyetlerinden teker teker haberdar olması gerektir. Vazife; onlardan alim, zahit ve halkın malında gözü olmayanlara teslim edilerek gönlünün harama meyletmemesi için ihtiyaçları olduğu miktarda maaşa bağlanmaları icap eder. Zira bu, muazzam derecede hassas ve önemli bir noktadır.”

Bu deyişle ünlü vezir çalışmasından ve başarılarından emin olunan kişilere emeklerinin karşılıklarının fazlasıyla verilmesi gerektiğini söylemektedir. Diğer bir deyişle kişilerin emeklerinin karşılığını fazlasıyla alması neticesinde harama, yolsuzluğa el uzatmayacakları anlamı çıkarılabilir. Önceki kısımlarda da bahsedildiği üzere İslam’ın tevhidi anlayışı ile yetişen Nizamülmülk konunun önemini belirtmek adına Peygamber Efendimiz Hz. Muhammed (SAV)’in de bu tür işlerle kendisinin ilgilendiğini belirtmiştir.

7. Fasil: “Amil, Kadı, Reis, Sahne ve Muhtesibin Vaziyetlerini Teftiş ve Şartlarına Dair”

“Hükümdar hazretleri, her şehirden dini hükümleri kollamakta dikkatli, kalbinde daima Allah korkusu taşıyan, içinde kin ve düşmanlık beslemeyen kişiler bulup seçerek kendilerine şöyle buyursunlar: “Bu şehri ya da bölgeyi sana emanet ediyoruz; ahirette Hakk Teala’nın bizi sorumlu tuttuğu şeyden biz de seni sorumlu tutarız. Amilin, kadının, şahnenin, muhtesibin avam eşraf ve reayanın eylediklerini takip ederek meselenin hakikatine ilişkin bizi haberdar kılarsın. Mesuliyet almaktan kaçınıp emaneti kabul etmeyecek ve göreve gönülsüz yapıdakilere vazife, zor kullanarak tevdi edilmeli ve hatta zincire vurulmalıdır.”

Ünlü vezir burada devlette görev yapmanın ve devlet vazifesi icra etmenin önemine vurgu yapmıştır. Ayrıca verilen görevin yerine getirilmemesi durumunda ise cezalandırılmasının gerektiğini söylemiştir. Unutulmaması gereken diğer bir husus ise adalet ve doğru bilgi edinmenin önemine bu fasılda da vurgu yapılmasıdır.

8. Fasil: “Din ve Şeriat İşlerinin Esaslı Tetkik ve Teftişine Dair”

“Din işlerinin tetkiki, farz ve sünnetlerinin muhafazası, Allahü Teala’nın buyruklarının icrası, din ulemasına, ihtiram ve geçimlerini beytülmalinden temin ve tayin, zahit ve dervişleri aziz tutmak padişahların üstüne vaciptir. Haftada bir yahut iki defa din ulemasını huzuruna kabul edip, gönlünü dünya meşgalesinden kurtarmalıdır. Huzurunda alimler için münazaralar tertip ederek bilmediği bir mevzu var ise öğrenme, bildiklerini ise pekiştirme imkanı bulur. Dini, dünyevi konularla ilgili takınacağı tutum, izleyeceği çözüm yolları hakkında aydınlandığı takdirde yüksek vicdan, adalet ve muhakeme gücü sayesinde hiçbir dini eğri, mezhebi bozuk kişi onu hak yoldan ayıramaz; memleketinde

kötü emeller ve sapkınlıklar ortadan kalkarak muazzam işler icra eder. Kendi devrinde ahlaksızlığın, yolsuzluğun ve ihtilafların kökü kazınır.”

Bu fasıl ile anlatılmak istenen, yönetici pozisyonunda yer alan bir kişinin, bilgisinin yetmediği durumlarda soru sormaktan çekinmemesi, İslam’ın tevhidi anlayışı gereği bazı zamanlarda dünya işlerinden kendini uzaklaştırması, sorunların çözümlerinde dini değerlerin de dikkate alınması, yönetimin birlikte icra edilmesi, bir problem meydana geldiğinde astların üstlerine rahatlıkla ulaşabilmesi, üstün astlarına danışabilmesi gerekliliği şeklinde sıralanabilir.

9. Fasıl: “Devletin Nazırlarının Maddi Durumlarına ve Vaziyetlerine Dair”

“Nazırlık görevi büsbütün itimad telkin eden birisine buyrulur. Bu vazifenin buyrulduğu kişi dergahtaki hadiselerden haberdar olup, ihtiyaç duyulması ve kendisinden talep edilmesi durumunda bildiklerini serdetmelidir. Şehirlere dürüst ve namuslu bir naib görevlendirilmesi lazımdır. Yaptıkları iş mukabilinde ihtiyaçları beytülmalden (Devlet Hazinesi) karşılansın. Allah’ın izniyle böylece onların bu hassas çabalarından mali açıdan verimli sonuçlar elde edilecektir.”

Bu fasıl ile anlatılmak istenen, yöneticilerin etrafında gerçekleşen her türlü olaydan haberdar olması için birini görevlendirmesi gerektiğine, görevlendirilen kişinin ücretlerinin ise fazlasıyla verilmesi gerektiğine vurgu yapılmaktadır. Bu sayede görevlendirilen kişi işini en doğru şekilde yapacak ve yöneticinin doğru bilgi elde etmesini sağlayacaktır. Buradan çıkarılabilecek diğer bir sonuç ise görev verilen kişilerin ücretlerinin yeterinden fazla olması kendilerini işlerine daha fazla adanmalarını, diğer bir deyişle aidiyet duygularının artmasını sağlayacaktır.

10. Fasıl: “Sahib-Haber, Muhbirler, Beridler ve İzleyecekleri Siyasete Dair”

“Yanı başında yahut uzağında kalmış ordu ve raiyyetin durumlarını araştırıp onlardan haberdar olmak padişahlığın gereklerindendir. Hükümdar böyle yapmaz ise şanına noksan gelir ve halk bunu onun gafil, ihmalkar ve gaddar biri olduğuna yorar. Şu halde muhakkak surette bir sahip-habere hacet vardır. Cahiliye devrinden İslam’a kadar her asır ve çağda hükümdarların her şehirde hayır olsun şer olsun her meselede malumat sahibi olan bir sahip-haberleri olagelmıştır. Üstünde büyük bir itinayla durulması gereken bu husus, memleketin selamet ve felaketi kendilerine bağlı olduğu için; büyük ölçüde şahsi menfaatleri peşinde koşmayan, hiçbir zan altında bulunmayan ellere, doğrudan padişaha karşı sorumlu dillere ve kalem erbabına tevdi edilmelidir. İşlerini gönül huzuruyla yerine getirebilmeleri için maaş ve aylıkları hazineden temin edilmelidir.”

Bu fasıl ile anlatılmak istenen aslında bir önceki fasıl ile benzerlik göstermektedir. Nizamülmülk, istihbarata (haber alma) fazlasıyla değer vermektedir. Haber almanın düzgün bir şekilde gerçekleşebilmesi adına ise bu konunun üstünde fazlasıyla

durmaktadır. Burada da bir yöneticinin iyi yada kötü olsun her bir olaydan haberdar olması gerektiği nasihatini vermektedir.

11. Fasıll: “Bargahtan Sadır Olan Ferman ve Emirlerin Saygın Tutulmasına İlişkin”

“Bargahtan ziyadesiyle fazla mektup neşrolunmakta. Kemiyet arttıkça kıymet azalır. Dolayısıyla mühim bir mesele olmadıkça meclis-i aliden bir şey neşrolunmasın. Ferman, kişi emredileni ifa etmedikçe onu elden bırakmayası bir azameti haiz olmalıdır. Şayet bir kişinin fermanı hor gördüğü, icrada kusur eylediği ortaya çıkarsa ol kişi sarayın muhiplerinden dahi olsa ağır bir cezaya çarptırılmalıdır. Hükümdarı diğerlerinden ayıran fark onun hükmünün geçmesidir.”

Bu fasıldan farklı iki sonuç çıkarılabilmektedir. Birincisi, yöneticinin söylediği sözlerin önem derecesine yapılan vurgudur. İkincisi ise, yöneticinin söylediklerini yapmayan kişi en üst yönetim kademelerinden birinde görev yapsa dahi, adil ve eşit bir şekilde yargılanarak cezasının verilmesi gerektiğidir. Yönetim fonksiyonu gerçekleştirilirken adil ve eşit olunmasına verilen önem bu fasıl ile gün yüzüne çıkmaktadır.

12. Fasıll: “Padişahın Hayati Meseleler ile İlgili Olarak Dergahtan Gulam Göndermesi”

“Dergahtan mütemadiyen padişahın desturu olmaksızın, teklifsizce nice gulam gönderildiğinden ötürü halk sıkıntılara maruz kalmaktadır. Bu gulamlar haksız yere haraç kesmektedir. 200 dinar meblağlık bir davadan gulam gidip kendisi de ekleyerek 500 dinar talep etmektedir. Bu durumda reaya yoksul düşmekte ve vergisini vermekte gecikmeler olmaktadır. Çok önem arz eden bir mesele olmadıkça gulamın gitmemesi ve gittiği takdirde de ferman-ı aliyle gitmesi gerekmektedir. Her şey yolunca yordamınca olsun diye gulam da söz konusu davanın meblağı hakkında bilgilendirilerek ondan fazlasını alması men edilmelidir.”

Bu ifadelerden hareket edilerek, her türlü hal hareket ve yaptırımın merkezi yönetim tarafından yazılı olarak belirlenmesi gerektiğidir. Bu sayede aksi bir durumla karşılaşıldığında adalet ilkesi daha kolay işletilebilecek ve daha sonra oluşabilecek problemlerin önüne daha rahat geçilecektir.

13. Fasıll: “Casusları Sevk ve İdare, Mülkün Selameti ve Raiyyetin İşlerine Dair”

“Hiçbir şeyin hiçbir surette gizli saklı kalmaması ve vuku bulan yahut ayyuka çıkan bir meseleye anında müdahale için kulaklarına çalınan her şeyi padişaha ulaştıracak, tacir, seyyah, sufi, yoksul, sakatatçı kılığında, dört bir yana casuslar salınmalıdır. Öte yandan casuslar reayanın iyi kötü bütün hallerinden padişahı haberdar kılmışlar; padişah da Adudu'd devle'nin yaptığı gibi onların öcünü almıştır.”

Bu fasıl ile anlatılmak istenen yöneticilerin haber alabilmek adına çalışanlarından habersiz, kendi belirleyeceği kişileri tüm olanlardan haberdar olabilmek adına belirlemesi gerekliliği olarak özetlenebilmektedir. Bu sayede yöneticiler iyi veya kötü her olay hakkında bilgi sahibi olacak ve verilen kararların daha doğru olması

sağlanabilecektir. Aslında bu fasıl ile kurum içi haberleşmeye vurgu yapıldığı da söylenebilir. Diğer yandan günümüz koşulları dikkate alındığında bu uygulamanın doğruluğu ve yanlışlığı hakkında farklı görüşlerin mevcut olduğu da belirtilmelidir.

14. Fasıll: “Maslahat Gereğı Haberci ve Postacıların Gönderilmesi”

“Önemli bazı geçitlere düzenli bir şekilde haberci göndermelidir. Bu işin padişahın bir geleneğı olduğunu göstermek, 50 fersahlık bir bölgede gece gündüz meydana gelen bütün olaylardan haberdar olmak demektir. Kendinden önce yaşamış kabile büyüklerinin adeti olduğu üzere bu haberci ve postacıların sorunlarını çözmeli ki yaptıkları işlerde geri kalmassınlar. Bu vesile ile padişah endişelenmeyip gönünü rahat tutar ve saltanatı mazbut olur.”

Yöneten ve yönetilen kesim arasındaki ilişkiye vurgu yapılan bu fasılda, bahsedilen bu iki kesim arasındaki ilişkinin gücünün artması, yönetim fonksiyonunun da gücünün artmasını sağlayacaktır. Ünlü vezirin yönetimde katılımcı bir anlayışı benimsemesi, yöneticilerin bilmediğı konularda bilgi edinmesi gerektiğini söylemesi belki de 11. yüzyılda yönetişimin anlayışının ilk adımları olarak kabul edilebilir.

15. Fasıll: “Ayıklık ve Sarhoşluk Halindeyken Verilen Emirlerde Dikkatli Davranılmasına Dair”

“Vilayet, ikta ve hediyelere dair divandan ve hazineden birtakım fermanlar sadır olmaktadır. Bu fermanlardan bir bazıları sarhoşluk esnasında verilmiş olabilir. Bu, muazzam derecede mühim bir mevzu olduğundan ötürü üzerinde pür dikkat durulması gerekir. Söyleyen galat etmiş olabileceğı gibi dinleyen de söyleneni tam olarak işitememiş olabilir. Vazife verme yetkisi sadece bir kişiye verilmeli ve bu kişi birini görevlendireceğı zaman bizzat kendisi görevlendirmelidir. Bu görev verildikten sonra zat-ı alilerinin huzurunda imza edildikçe icra edilmemelidir.”

Bu öğütten yola çıkılarak, yöneticilerin karar verme davranışını gerçekleştirirken başka hiçbir şey düşünmemeleri gerektiğı, bunun yanı sıra kişileri görevlendirme yetkisinin yalnızca bir kişide olması gerektiğı söylenmektedir. Görev paylaşımının bir organizasyonda bir kişi tarafından yapılması, iş bölümünde dolayı oluşabilecek karışıklıkların önüne geçilmesini de sağlayacaktır.

16. Fasıll: “Vekil-i Has ve İşlerinin Niteliğinin Revnakına Dairdir”

“Saray harcamalarına nezaret eden bir vekilin bulunması devrimizde fena şekilde unutulmaya yüz tutmuştur. Bu görev öteden beri mutfak, şaraphane ve has içkiler, has ağır, şehzadeler ve diğer yakınlar için yapılan harcamalardan sorumlu olan nam salmış, muteber birisine verilirdi. Her ay, hatta her gün meclis-i alide bulunup memleket ahvali hakkında söyleşmeli; her an huzura varıp durum tespitinde bulunarak fikir almalı; olan bitene, alıp verdiğine ilişkin malumat vermelidir. Görevine yerine getirip, işlerini icra edebilmesi için kendisine azami ölçüde hümet ve itibar edilmelidir.”

Bu fasıl ile birlikte, yönetim kademesinin yaptığı harcamalardan bir şekilde haberdar olunması gerektiğine ve bu iş için bir kişinin görevlendirilmesi gerektiğine vurgu

yapılmaktadır. Bu sayede yöneticilerin yapmış olduğu harcamalar denetlenmiş olmakla birlikte, şeffaf yönetim gereği bu harcamaların bilinmesi de sağlanacaktır.

17. Fasl: *“Padişahın Nedimleri ve Yakınlarının İşlerinin Düzenlenmesine Dairdir”*

“Padişahın liyakatli nedimler edinip onlarla güzel yüzlü ve samimi olmaktan başkaca yolu yoktur. Zira padişahın devletin ileri gelenleri, sınır muhafızları, Sipah-salarlar ile ziyadesiyle düşüp kalkması onları pervasız kılar; buda onun hükümrânlığına hâlel getirir. Hükümdar destur, izin verdiğinde veya devletin ileri gelenleri meclisten el etek çektiklerinde nedimlerle görüşme sırası gelmiştir. Nedim edinmede birkaç fayda mülâhaza edilir. Birisi padişahın can dostu oluşu, diğeri onu gece gündüz kollayan bir muhafız oluşudur. Nedim padişaha mutabık olur ve olması da elzemdir. Nedimler de iffetli, kusurlardan arınmış ve padişaha karşı gönülleri sevgi dolu olmalıdır.”

Bu fasıl özelinde, günümüz yönetim modellerinde üst düzey yetkililerin yanında yer alan ona çok yakın bireylerin yönetimde veya resmi işlerde yetkili kılınmaması gerektiğine vurgu yapılmaktadır. Böylece günümüz yönetim sorunlarından biri olan eş, dost, akraba kayırmacılığı sorununun da giderilebileceği anlaşılmaktadır. Ünlü vezir liyakat ilkesinin gerekliliğine de vurgu yapılmaktadır.

18. Fasl: *“Devlet Meselelerinde Padişahların Alimlerle İstişare Etmesine Dairdir”*

“Meselelerde istişare yoluna gitmek kişinin güçlü muhakemesinden ileri gelir. Bir meseleye ilişkin herkesin malumatı olabilir; lakin birisi konuya daha fazla vakıf; bir başkasının mevzuyla ilgili bildikleri daha yüzeysel; bir diğeri sahip olduğu ilmi icra etmemişken bir başkası aynı ilmi tatbik ve tecrübe imkanı bulmuş olabilir. Devlet işlerinde takip edilecek siyaset, alimler ve cihan görmüşlerle istişare edilerek tespit edilmelidir. Zira birisi kıvrak zekalı ve basiretli iken bir diğerin anlayışı kıt olabilir. Alimler, “Yalnız başına bir kişinin devlet işleri için izlediği siyaset bir insan kuvvetinde; iki kişinininki ise iki insan kudretindedir.” demişlerdir. Padişahlar çetin bir mesele ile karşı karşıya kaldığında bahse konu olan şey ile ilgili akıllarından geçeni belirtmeleri, fikirlerini beyan etmeleri için şeyhler, alimler ve yarenleri istişare eylemeli; ileri sürülen görüşleri karşılaştırarak en doğru olanı benimsemelidir. Meselelere dair istişare eylememek kişinin muhakemeden yoksunluk ve başına buyruluk alametidir.”

Bu fasılda yer alan ifadeler dikkate alındığında, öncelikle yapılacak işlerde görevlendirilecek kişilerin işlerinde uzmanlaşmış olması gerektiği, ardından yöneticilerin karar verme davranışını gerçekleştirirken bu kişilerin görüşlerine başvurması gerektiği konusuna vurgu yapılmaktadır. Bu fasıl modern yönetim anlayışında yer alan ve beyin fırtınası diye tabir edilen uygulamanın yönetim modelinde yer alması gerektiğine dair yapılan ilk vurgulardan biri olarak değerlendirilebilir.

19. Fasl: *“Cesur Süvariler, Levazımatı ve Memleket İçin İşlerinin Tanzimine Dairdir”*

“İsimleri tek tek divanda kayıtlı olan 4000 piyade, bizzat padişaha bağlı her ırktan 1000 has gözde, ihtiyaç hasıl olduğunda kullanılmak üzere emirler ve sipah-salara bağlı 3000 asker her türlü teçhizatla hazır bulundurulmalıdır.”

20. Fasil: “Envai Çeşit Murassa Silahların Yapımı ve Bergahın Tanzimine Dairdir”

“Bir ihtiyaç hasıl olduğunda kullanılmak üzere, hepsi muhtelif mücevher kalkmalı murassa seçkin silahlar 20 takım imal edilerek hazinede muhafaza edilmelidir. Zira padişahın debdebe ve levazımatı onun himmet ve kudreti ölçüsünce olması elzemdir.” Yukarıda bahsi geçen 19. ve 20. fasılların bir arada değerlendirilmesi daha doğru olacaktır. Her iki fasılda dikkate alındığında ünlü vezirin yaşadığı dönem dikkate alınmış ve hükümdarın gücünün ve kudretinin bir göstergesi olarak orduya vurgu yapılmıştır.

21. Fasil: “Elçilerin Vaziyet ve Gidişatları; İşlerinin Tanzimine Dairdir”

“Çevre memleketlerden gelen elçilerin dergaha vardıklarından hiç kimse haberdar olmamakta; hiç kimse geliş ve gidişlerinde onları istikbal etmemekte bunu yetkili mercilere bildirmemektedir. Hal böyle olunca bu, işleri aksattığına ve hafıfsemiye yorulur. Elçilere yapılan iyi yahut kötü muamele onları gönderen padişaha yapılmış muamele demektir. Hükümdarlar hiçbir vakit birbirlerine hümmette kusur eylememiş ve elçiye her daim izzet ü ikramda bulunup asla zeval vermemişlerdir. Kavranması zaruri olan bir başka husus da şu ki; Padişahlar sanıldığı gibi yekdiğerine elçileri sırf haber ve mektupları iletsinler diye göndermemektedirler. Elçileri yollamakta irili ufaklı yüzlerce niyetleri vardır. Bunlar, tayin edilen memurları tespit etmek, ordunun yolları hakkında bilgi vermek, raiyyetinin zengin mi fakir mi olduğunu anlamak, şeklinde sıralanabilir.”

Bu fasıl ile anlatılmak istenen aslında elçilere hükümdarların davranış biçimlerinin önemli olduğunu anlatmaktır. Bu ifadeler günümüz yönetim anlayışı ile değerlendirildiğinde, yöneticilerin davranış biçimleri organizasyonların imajları hakkında bilgi vermektedir. Nizamülmülk o günün şartlarında kurum imajının nasıl kazanılacağına, bu imajın nasıl devam ettirilebileceğinin ilk emareleri olarak kabul edilebilir. Bu sayede kurumlar arası sosyalleşme de sağlanabilir.

22. Fasil: “Konaklama Yerlerinde ve Merhalde Ordu İçin Erzak Bulundurulmasına Dairdir”

“Padişahın rikab-ı alisine hareket emri verilince konaklanan her menzil ve merhalde yem ve erzak bulunmadığı takdirde, uygun düşmediği halde köylülerden parça parça almak gibi yollardan ancak nice zahmetlerle emek harcandığında elde edilebiliyor. Padişahın güzergahı olan bütün yol, köy, konaklama yerleri, iktaya ait mülk dahi olsa hass’a dönüştürülerek ribat ve yerleşim alanı olmayan yerlere komşu köylerin mahsulü toplanıp ihtiyaç hasıl olduğunda kullanılmak üzere el konması ve bu iş için gereksinim duyulmadığında reayanın dirlik ve düzenin bozulmaması ve yem sıkıntısına düşülmemesi için bu buğdayların satılıp elde edilen geliri hazineye koymak gerekir. Bu, sefere azmedildiğinde ortada kalakalmamak amacıyla uygulanır.”

Bu ifadelerden yola çıkıldığında, yönetim sürecinde kötü günlerin de olabileceğinin farkına varılması gerektiği nasihat edilmektedir. Bu kötü günlerin önlenmesi adına devlet hazinesinde bir birikim yapılması gerektiğini ve kötü günlerde bu birikimin kullanılabileceğini söylemektedir. Günümüzde devletlerin de aynı sistem altında

birikim yaptıkları ve kötü günlerde bu birikimi kullandıkları görülmektedir. Özellikle salgın sürecinde birçok devlet veya kurum bu birikimler ile vatandaşlarına veya çalışanlarına yardım etmişlerdir.

23. Fasil: “Ordunun İstihkakının Belirlenmiş Olmasına Dair”

“Askere verilecek maaş ve istihkak kesin bir şekilde karara bağlanmış ve belirlenmiş olmalıdır. İktâ sahipleri istihkaklarını karara bağlandığı üzere elden almalıdır. İktâ sahibi olmayan gulamların alacağı miktar da tayin edilmelidir; hükümdara içleri ısınıp gönüllerinde ona muhabbet beslemeleri için maaşlarını bizzat padişahın vermesi en makbul yol olup yılda iki defa huzura çağırılarak yahut zamanı geldiğinde istihkakları ayrılarak kendilerine sunulmalıdır. İktâ sahipleri, sorumlu olduğu süvari birliğinde bir sebeple noksanlık vücuda geldiğinde gizli tutmaması gerektiği söylenmelidir.”

24. Fasil: “Ordunun İstihkakının Belirlenmiş Olmasına Dair”

“Ordunun katışıksız tek bir ırktan teşkil olması tehlikeler doğurur. Orduda her soydan asker bulunması için çaba sarf edilmelidir. Sarayda 2000 Deylemli ve Horasanlı neferin mukim bulunması zaruridir. Eldekilerin ikamesi, geri kalanların takviyesi gereklidir. Bunlardan bazısının Gürcü ve Fars Şebankerelerinden olmasında herhangi bir sakınca yoktur. Zira bunlar da gayetle makbul soydandırılar.”

25. Fasil: “Rehin Almak ve rehinelerin Padişah Dergahında Tevkifine Dairdir”

“Henüz itaat altına alınmış olan Arap, Kürt, Deylem ve Rum emirlerine evlat yahut biraderlerinden birini beraberlerinde 500’den asla daha az olmamak şartıyla 1000 neferle rehine olarak dergaha göndermeleri emredilmelidir. Bir yıl sonunda bunların yerine gelecek olanların gönderilmesi şartıyla daha öncekilerin dönmesine izin verilebilir.”

Burada ünlü vezirin yaşamış olduğu dönem şartları dikkate alınarak, devletlerin ordusu ve savaş stratejileri farklı şekilde yapılanmaktadır. Bu sebeple 23. 24. ve 25. fasılların birlikte değerlendirilmesi daha doğru olacaktır. Bu fasılların içeriği ordunun nasıl düzenlenmesi gerektiği, ele geçirilen rehinelere nasıl bakılması gerektiği gibi stratejileri içermektedir. Bu fasıllarla ilgili eserde yer alan hikayeler okunduğunda ise yöneticilerin karakteristik özellikleri hakkında bilgi edinilebilir. Bu kısmın sonunda yöneticide bulunması gereken özellikler hakkında da bilgi verilecektir.

26. Fasil: “Türkmenlerin Her Türlü Hizmete Alınmalarına Dairdir”

“Sayıları küçümsenmeyecek kadar çok olan Türkmenler her ne kadar bize bezginlik getirmişlerse de devlet üzerinde hatırı sayılır derecede hakları vardır. Nitekim devletin kuruluş aşamasında nice sıkıntılar göğüsleyerek hizmette bulunmuşlardır. Dahası hısım akrabadandırılar. Dolayısıyla her daim hizmetle meşgul edilmelidirler. Bu şekilde onlar devletten de nasiplerini alarak hoşnut kılınırken melik (Melikşah) de övgülerine mazhar olur.”

Bu fasılda, Türk gelenek, görenek ve kültürüne ait en önemli özelliklerden biri olan ahde vefa ilkesine vurgu yapılmaktadır. Yönetimde ahde vefa ilkesinin yöneticiler

tarafından benimsenmesi gerekmekte, ileride oluşabilecek sorunların bir nebze de olsa önlenileceği söylenebilir.

27. Fasil: “*Bendeganın İçtiması ve İşlerinin Tanzimine Dair*”

“Orduda görevlendirilmiş olan bendegan ok atışı gibi bir ihtiyaç hasıl olması durumunda içtimaya çağırılırlar. Bir vazife için bir yerlere gönderilmelerinin ardından işleri bittiğinde derhal geri dönmelidirler. Öte yandan diğer gulamların satın alındıkları günden yaşlılık dönemlerine kadar eğitimlerine olsun terfilerine olsun kadim zamanlardan beri azami özen gösterilirken günümüzde bu usule riayet edilmemektedir. Biz efendimizin bu durumdan haberdar olmaları ve kitabın hedefine ulaşması için konuya bir nebze temas etmekle iktifa ettik.”

Bu fasılda, devlet görevlerini yerine getirmek için farklı yerlerde görevlendirilmiş kişilerin, görev sürelerinin bitmesinin ardından hemen geri çağırılması gerektiğine vurgu yapılmıştır. Bir anlamda hem çalışanların kontrolünün sağlanmasını hem de mali açıdan gereksiz harcamaların önlenmesini sağlamıştır.

28. Fasil: “*Saray Gulamlarının Terfii ve İşlerinin Tanzimine Dairdir*”

“İmdi, Samaniyan zamanında gulamlarla ilgili olarak uygulanmakta olan güzel bir adet var idi. Gulamın bulunduğu hizmetin ölçüsü, kabiliyet ve liyakati nispetince tedricen payesi yükseltilmekteydi. Her sene makam ve mevkii, emrindekilerin sayısı ve derecesi hayl-başı olana dek yükseltildi. Liyakat, maharet ve cesareti, önemli meselelerin üstesinden gelişi, hamiyeti ve hünkara bağlılığı herkesçe tasdik olunsa bile otuz, otuz beş, kırklarına varmadıkça kendisine vilayet idaresi yahut başka devlet işi verilmezdi.”

Bu nasihat aslında tüm yönetim bilimcilerin üzerinde fikir birliğine varmış olduğu konulardan biri ile ilgilidir. Bir yönetim modelinin etkin, verimli ve sürekli olabilmesi için en önemli hususlardan biri çalışanların laik oldukları görevlere getirilmesidir. Nizamülmülk’te burada çalışanların kabiliyetlerine, yeteneklerine göre görevlendirilmesi ve yeterince deneyime sahip olmadan daha yüksek mevkilerde görevlendirilmemesi gerektiğini söylemiştir.

29. Fasil: “*Hususi ve Umumi Görüşmeler İçin İzin Vermek*”

“Padişahın kendisiyle yapılacak görüşmeler için izin vermesi birtakım kurallara bağlanmalıdır. Huzura evvelemerde akrabalar, sonra mumtaiz maiyet, ardından da diğer sınıflardan insanlar kabul edilirler. Hepsi bir celsede kabul edilirler ise avam ve havas yekdiğerinden fark edilemez. Perdenin kaldırılması huzura kabule izin verildiği; perdenin indirilmesi ise huzura çağrılan kişiden özge kimsenin kabulüne izin verilmediği anlamına gelir. Bu töre üzre birkaç defa hareket edilirse zamanla köklü bir kaide haline gelerek sıkıntılar bertaraf edilmiş olur.”

Bu fasılda yönetim kademelerinde yer alan yöneticiler ile yönetilenler arasında ince bir fark olması gerektiğine vurgu yapmakta, devlet yönetiminde bir gelenek oluşturulması gerektiğine inanmaktadır. Bunun yanı sıra, yöneticilerin görüşme yaptığı esnada ilgililerle kişilerle baş başa olması, kurumda oluşturulan geleneklerin bir

süre sonra örgüt kültürü haline dönüşmesi gerektiği gibi anlamlara da ulaşılabilir. Kurumlarda yer alan kültürün, kuruma aidiyet hissini arttırdığı düşünüldüğünde, Nizamülmülk o dönemde dahi bunun önemine eserinde vurgu yapmıştır.

30. Fasil: “Şarap Meclisinin Tertibindeki Bütün İnceliklere Dair”

“Eğlence ve şenlik olduğu hafta bir yahut iki gün bar-ı umumi ilan edilerek adet edinmiş olanların davet edilmesi ve hiç kimsenin men edilmemesi ve kabul sırasının onlarda olduğundan haberdar kılınmaları gerekir. Böylece hass işret meclisi günlerinde mezkur kişiler kabul edilmeyeceğinden ötürü dergaha teşrif etmezler. Böylece bir kısmının kabul bir kısmı red olunmasına mahal bırakılmaz. Öte yandan padişahın vilayet meseleleri, ordu, iktisat, imar ve bayındırlık, memleket ve düşmanlarla ilgili izlenecek siyaset ve benzeri konularda konuşması gerektir. Padişah bu konularla ilgili konuşmalarını sadece nedimlerle yapmalı. Zira nedimler böylesi işler içindir.”

Burada vezir aslında padişaha nerde ne konuşması gerektiği veya kimlerle hangi konuları konuşması gerektiğine dair nasihatlerde bulunmaktadır. Her konunun her yerde konuşulamayacağını naif bir şekilde dile getirmektedir. Günümüz yönetim modellerinde yönetim kademelerinde yer alan birçok yönetici artık hangi konuşmaları, kimlerle ve nasıl yapacağına dair danışmanlarından fikirler almaktadır. Belkide bu geleneğin oluşmasında ilk adımlar Nizamülmülk’ün nasihatleri sayesinde atılmış olabileceği söylenebilir.

31. Fasil: “Bendegan ve Hizmetkarların Dergahta Tanzimine Dairdir”

“Bendeganın ve düşük mevki sahiplerinin dergahta hazır bulunma düzenleri sarahate kavuşturulmalıdır. Hükümdarın huzurunda oturuş yahut ayakta duruş fark etmediğinden ötürü tümüne tahsis edilecek yerler tek tek tayin edilmelidir. Oturuş usulündeki düzen ayakta duruş usulünde de muhafaza edilmelidir. Havas ve padişaha yakınlığıyla bilinen kimseler hükümdara yakın bir şekilde, tahtı çepeçevre kuşatarak yerlerini almalıdırlar. Silahdar ve sakilerden şayet birisi bunların ortasında durmaya teşebbüs ederse dergahın hacibi o kişiyi derhal uzaklaştırır. Aynı şekilde bu zümrelerin içinde bir yabancı yahut aralarında bulunması uygun olmayan birini görürse onu ikaz edip orada durmasına müsaade etmezler.”

Tıpkı 29. fasılda olduğu gibi bir kültürün oluşturulmasına dair fasıllardan biri olarak değerlendirilebilir. Çalışanların hal ve hareketlerinin düzenlenmesi, nasıl davranacaklarına dair kaideler getirilmesi ile ilgili fasıllardan biridir. Yakınların hükümdarın yakınında yer alması ve daha sonra yakınlık derecesine doğru kişilerin oturacak yerlerinin belirlenmesi, günümüzle karşılaştırıldığında bir salondaki protokol düzenlerini andırmaktadır. Nizamülmülk günümüzdeki karşılığı protokol sıralaması olan bu uygulamanın gerekliliği üzerinde durmaktadır.

32. Fasil: “Askerlerin İhtiyaç, Talep ve Benzer Meselelerine Dairdir”

“Askerin ihtiyaçları tavassutlarından ötürü karşılandığından kendilerine gösterilen ihtiramın artması için askerler gereksinimlerini haylbaşı ve üstleri vasıtasıyla aktarmalıdır. Eğer taleplerini bizzat kendileri vasıta olmaksızın iletebilirlerse bu durumda üstlerine ihtiyaç duymayıp onlara hürmette kusurlar ederler. Aynı şekilde eğer hayldan bir kişi kendinden kdemi biriyle bir ağız dalaşına girip ona hürmette bir kusur eyleyip haddini aşarsa, ast ve üstün belli olması için ol kişinin cezaya çarptırılması gerektir.”

Tıpkı faslın son cümlesinden de anlaşılaacağı üzere ast/st ilişkisinin önemi ifade edilmektedir. nl vezirin sistem gerekliliğine olan inancı dikkate alındığında astlar ve üstler arasındaki emir komuta zincirinin ne kadar önemli olduğu da anlaşılabilmektedir. Ayrıca aksi durum oluşması durumunda da (verilen görevi yapmama, üste saygısız hareket, haddi aşma) ceza sisteminin kullanılması gerektiği nasihat edilmektedir.

33. Fasil: “Teçhizat, Silah ve Savaş Pusatlarının Hazırlanması ve Sefere Dairdir”

“Camegileri yüklü bir şekilde verilen tanınmış askerlere nitelikli techizat ve savaş aletleri hazırlamaları, eli yüzü düzgün ve yakışıklı gulam satın almaları söylenmelidir. Keramet ev dayama döşeme işlerinde değil böyle si işlerdedir. Bu hususlarda tekamül eyleyenler padişah nezdinde daha fazla hsn kabul görürken, cümle halk ve ordu ahalisince de daha muteber ve muhteşem addedilirler.”

Bu fasıl hükümdarın ordusu ile ilgili olup, ordunun ihtiyaçlarının nasıl giderilebileceği hakkındadır.

34. Fasil: “Hata Eyleyen Yüksek Mevkidekilerin Paylanmasına Dairdir”

“Nice bir meşakkatle büyütülüp terfi edilmiş kişiler küçük bir kusur işlediklerinde yahut hataya düştüklerinde alenen azarlanmaları haysiyetlerine dokunabilir. Bu durumda ne kadar sevecen davranılırsa davranılsın gönüllerini almak mümkün olmaz. Bir yanlışlık yapan kişiye göz yumularak gizlice çağrılması gerekir ve kendisine, “şöyle şöyle eyledin ve biz nn açtığımız kişiye engel olmak, terfi ettiğimizin rtbisini düşürmesini arzu etmeyiz. Seni bu defalığına mazur gördük. Bundan böyle yaptıklarında dikkatli olup böyle si kstahlıklar sergileyip hatalara düşme.” diye ikaz edilir. Buna muğayir davranışlarına devam ederse gözümüzden düşer. Artık bizden değil bizzat kendi yaptıklarının cezasını eker. Böyle bilinsin.”

Bir yöneticinin nasıl davranması gerektiğine ilişkin bu fasılda, çalışanların ufak kusur işlemeleri veya hata yapmaları durumunda nasıl tepki verilmesi gerektiği nasihat edilmektedir. Yöneticilerin bu gibi durumlarla karşı karşıya kalması durumunda, çalışanları ile topluluk içinde değil birebir görüşme yapmaları öğütlenmektedir. Bunun yanı sıra, çalışanlara bu hatanın farkında olunduğunun bildirilmesi, hataların isteyerek tekrar edilmesi halinde ise cezalandırılmaları gerektiği nasihat edilmiştir. Bugün alışanların psikolojisi verimlilik ve etkinlik için yüksek derecede önem ihtiva etmektedir. Ve yapılan birçok araştırmada da çalışanlar yaptıkları hatadan dolayı herkesin içinde azarlanmak istemediklerini bildirmişlerdir. Nizamülmülk’n üstün tecrübeleri ve o günün şartları dikkate alındığında, o gün dahi bu denli insana değer

veren bir yapıyı benimsemesi başarısını açıklayan hususlardan biri olarak değerlendirilebilir.

35. Fasıll: “Dergah-ı Ali ’nin Ases, Muhafız ve Nöbetçilerine Dairdir”

“Dergah-ı hassın ases, nöbetçi ve muhafızlarına büyük bir özen içinde tam bir dikkat gösterilmelidir. Bu topluluktan sorumlu olan kişiler onları iyi tanımalı, gizledikleri yahut açığa vurdukları hallerini tetkik eylemelidir. Her gece nöbete ve asayişini kontrole çıktıkları vakit onlar denetlensinler. Bu mesele ile gece gündüz demeden ilgilenilmelidir.”

Bu faslın çalışma açısından önem teşkil eden en önemli cümlesi belki de son cümlesidir. Bir mesele olduğunda gece gündüz ilgilenilmesi gerektiği söylenmektedir. Bu ifadeden hareketle, yönetim işi gerçekleştirilirken meydana gelebilecek bir sorunla karşılaşıldığında, her an problemi çözmek için uğraşılmasının gerektiği söylenebilir.

36. Fasıll: “Padişahın Sofra Tanzim Adabı ve Tertibine Dairdir”

“Huzura varanlara ikramda bulunmak için mükellef sofralar hazırlama zahmetinde bulunmak öteden beri hükümdarların töresi olagelmıştır. Kişioğlunun himmet ve mürüvveti aile ocağına kıyasla anlaşılır ve dahi sultan cümle hükümdarların kendisinden sorulduğu cihan dedikleri ailenin reisidir. Dolayısıyla onun resiliği, himmeti, mürüvveti, sofrası ve ikramı bu nispette cümle padişahlardan daha fazla ve ala olmalıdır. Bir hadis-i şerifte şöyle buyrulur: “Ekmeği ve yemeği Allah ’ın kullarından esirgemenen cömertçe sağlamak saltanat ve devletin ömrüne ömür katar.”

Tıpkı 29. fasılda olduğu gibi yönetim kültürünün gerekliliklerine dair fasıllardan biri olarak değerlendirilebilir. Buna ek olarak, yöneticinin cömert olması gerektiğine dair de vurgu yapılmaktadır.

37. Fasıll: “İşlerinin Ehli Olan Bendegan ve Hizmetkarların Haklarının Teslimine Dairdir”

“Makbul bir işi yerine getiren hizmetkarların gecikmeden takdir edilerek ödüllendirilmesi gerekir. Diğer kölelerin işlerine gösterdikleri ihtimamı artırmak, suçluları suça tevessülden caydırmak, işleri düzene sokmak için mecbur kaldığından ötürü yahut sehven bir hata eyleyen köle işlediği suçun nispetince cezalandırılması gerekir. Zira hükümdarın selameti bundadır.”

Bu fasıl ile yöneticinin çalışanlarına karşı davranış biçimlerinin nasıl olması gerektiğine dair nasihatle bulunmaktadır. Bu davranış biçimlerinden biri ise, işini zamanında ve istenildiği biçimde yerine getiren çalışanların, işin ardından yöneticinin belirlediği şekilde görevlileri ödüllendirmesi gerekliliğidir. Böylelikle çalışan verilen bir sonraki görevi daha büyük istek ve şevkle yapacaktır. Günümüz yönetim modelleri göz önüne alındığında, çalışanların motive edilmesinin karşılığı olarak görülebilir. Unutulmaması gereken diğer bir nokta ise, işin doğru şekilde yerine getirilmemesi

durumunda da cezalandırılması gerekliliğidir. Böylece aynı sorunla karşılaşılmasının önüne geçilmiş olacaktır.

38. Fasl: “*Memleketteki Reaya, İktâ ve Mukhtianla İlgili İzlenecek Siyasete Dair*”

“Memleketin herhangi bir bölge yahut ahalisinin haksızlığa uğrayıp perişan olduğuna ilişkin bir haber alınır da haberin maksatlı yayıldığından ve sıhhatinden kuşkuya düşülürse, hangi maksatla gideceğinden kimsenin haberi olmamak şartıyla hükümdarın hass adamlarından biri söze konu olan vilayet ve şehrin mamur yahut harap olduğunu, iktâ sahibinin, raiyetin ve amilin vaziyetini tespit için gönderilmeli ve böylece memurların neyi gerekçe göstererek böyle bir haber getirdikleri açıklığa kavuşturulmalıdır. Cihanın dirlik düzeni ve raiyetin fakr ü zarurete düşmeyip avare olmaması için padişahın böyle davranması elzemdir.”

39. Fasl: “*Memleket ve Hükümdarlık Meselelerinde Acele Edilmemesine Dairdir*”

“Memleket meselelerinde acele etmemek gerekir. Hakikatinin doğrusu yalanıyla ortaya çıkması için meselenin araştırılması emredilmelidir. Esasında acelecilik güçlünün değil zayıf adamın karıdır. Nitekim Hakk Teala şöyle buyurur: “Eğer yoldan çıkmışın biri size bir haber getirirse muhakemenizi kullanın yoksa istemeden insanları incitir ve sonra yaptığınızdan pişmanlık duyarsınız (Hücurat Suresi; 6).”

38. ve 39. faslın birlikte değerlendirilmesi daha doğru olacaktır. Öncelikle her iki faslında da hükümdara önerilen davranış biçimi acele etmemesi ve bir haber ulaştığında, haberin doğruluk derecesinin araştırılması yönündedir. Ünlü vezirin hayatının anlatıldığı bölümde de bahsedildiği üzere, Nizamülmülk hakkında Melikşah’a birçok şikâyet gelmiş olmasına rağmen her seferinde hükümdar tarafından haklı bulunmuş ve yetkileri arttırılmıştır. Ayrıca bir diğer tavsiyesi ise, yöneticilerin verecek oldukları kararlarda acele etmemesi gerektiği yönündedir. Acele etmenin zayıf insanlar için olduğuna vurgu yapmaktadır. Her iki davranış biçimi de yönetim fonksiyonu adına her yöneticinin, her idari amirin tercih etmesi gereken öncelikli davranış biçimidir.

40. Fasl: “*Emir-i Hares, Çubdaran ve Memleket Meselelerindeki Ceza Usulüne Dair*”

“Emirin makamı muteber bir makam olduğu için techizat, düzen ve savaş pusatlarının olabildiğince tam tekmil ve ihtişamının sağlanması lazımdır. Şayet halihazırdaki emir bunları idare edebiliyorsa görevine devam etmeli, yok eğer görevini hakkıyla ifa edemiyorsa yerine başkası getirilmelidir.”

Bu fasl hükümdarın makam, mevkisi ile ilgili olup, düzenin mutlak sağlanması gerektiğini işaret etmektedir. Bunun yanı sıra, görevini yerine getiremeyen çalışanların da görevlerinden bir an önce alınması gerektiğine vurgu yapılmaktadır.

41. Fasl: “*Hükümdarın Allah’ın Kullarını Her İş ve Müşkilde Bağışlamasına Dairdir*”

“Her devirden memleket ilahi bir felakete maruz kalır, kem gözler isabet eder, memleket bir hanedanın idaresinden bir diğerinin idaresine geçebilir yahut baş gösteren kargaşa ve fitneden ötürü memleketin hali perişan olabilir. Nihayet uğursuzluk devri geçip, ilahi saadet günleri çatıp memlekete huzur ve emniyet hakim olunca; Allahü Teala, hükümdarın adil ve akil oğullarından birine talihini yar kılıp düşmanlarını tepelemesine, ona ilim ve hikmet vererek iyiyi kötünden ayırt etmesine, herkesle yakinen ilgilenip kendisinden önceki hükümdarların vasıflarını, atalarının yurt ve saraylarının töresini herkese sormasına, bunları kitaplardan tahkik etmesine izin verir. Nihayet kısa bir süre içinde memlekette nizamı sağlayarak, herkese layıkınca muamele ederek, hak edenleri makamlarına kavuştururken hak etmeyenleri de işgal ettikleri görevlerden uzaklaştırıp ehli olduğu iş ve mesleğe yönlendirir.”

Burada Nizamülmülk birden fazla davranış biçimine dair nasihatlerde bulunmaktadır. Öncelikle yönetici pozisyonuna gelmiş bir kişinin, kendinden öncekilerin davranış biçimlerini, geleneklerini, göreneklerini, yaptıklarını araştırması, bilmesi gerektiğini söylemiştir. Bu sayede bir kültürün oluşturulabileceği söylenebilir. Sonrasında ise görevini iyi bir şekilde yerine getirecek olanları görevlendirmesi gerektiğini, görevlerini yapamayanları ise derhal görevden alması gerektiğini öğütlemiştir. Adalet ilkesine fazlasıyla önem veren Nizamülmülk, bu fasıl ile çalışanlarının haklarının tam olarak verilmesi gerektiğine de bir kez daha vurgu yapmıştır.

42. Fasıll: *“İki Ayrı Resmi İşin Bir Kişiyeye Teklif Edilmemesine, İşsizlerin Atıl Bırakılmayıp İstihdamına, İtikatı Saf ve Asil Olanlara Vazife Buyrulmasına Memleketi ve Bizzat Özünü Dini Eğrilerden Sakınmaya Dairdir”*

“Her devirde feraset sahibi padişahlar ve müteyakkız vezirler işlerinin istikrarlı ve uyum içinde olması için iki resmi görevi aynı kişiyeye; aynı işi de iki ayrı kişiyeye teklif etmemişlerdir. Nitekim iki ayrı iş aynı kişiyeye ısmarlandığında teklif edilen iki vazifeden birisi kati surette aksar ve hakkıyla yerine getirilmez. Çünkü bu kişi birinci vazifesine kendini olabildiğine vererek yoğunlaşacağından ötürü diğer vazifesinde aksamalar meydana gelir; yahut diğer vazifeyi halletmek için itina ile hareket etmeye kalkarsa bu defa birinci vazifesi kusurlu ve yarım yamalak olur. Bir amile divandan birden fazla vazife buyrulması hükümdarın ihmalkarlığının ve vezirin liyakatsizliğinin göstergesidir. Öte yandan işinin erbabı, soylu soplulu, eline beline diline sahip, özellikle devlete makbul hizmetleri geçmiş, yararlıklar göstermiş dirayetli kimselerin bir kenarda işsiz güçsüz durması akla ziyandır, denilmektedir.”

Bu fasıl incelendiğinde, idareci pozisyonunda bulunan kişilerin, önem teşkil eden bir görevi aynı anda iki kişiyeye veya birden fazla görevi tek kişiyeye vermemesi gerektiği söylenmektedir. Aksi durumda muhakkak aksamaların meydana geleceği söylenmektedir. Günümüz bazı yönetim bilimcilerin bu konuda fikir ayrılıklarına düştüğü de görülebilmektedir. Fakat başarılı bir vezir ve cihan devleti olma sıfatına sahip Selçuklu Devleti dikkate alındığında Türk-İslam tipi yönetim modelinde bunun kabul edilebilirliği araştırmaya değerdir.

43. Fasıll: *“Tesettür Ehline, Harem Dairesine, Padişahın İdaresi Altındakilere ve Komutanlarının Tanzimine Dairdir”*

“Büyük zararlara yol açacağından ve padişahın haşmet ve şanına halel getireceğinden ötürü hükümdarın asları üst yapmaması lazımdır. Bunlar özellikle ehl-i setr olup akılları bu işlere ermeyen kadınlardır. Zira bunlar nezih bir neslin devamı için vardırlar. Tarihin bütün devirlerinde hükümdarın karısı hükümdara egemen olduğunda rezalet, şer, fitne ve fesattan başka bir şey ele geçmemiştir.”

Bu fasıl eser içerisinde kadınlarla ilgili olan tek fasıl olma sebebiyle önem teşkil etmektedir. Günümüz kültürüyle de fazlasıyla ters düşmektedir. Ünlü vezir kadınların devlet görevlerine getirilmemesini öğütlemektedir. Fakat o günün şartları ile yazılmış olduğu unutulmamalıdır. Bugüne bakıldığında çok başarılı, işini layıkıyla yerine getiren birçok kadın devlet kademelerinde yer almakta ve almaya da devam edecektir.

44. Fasıl: *“İslam Hükümdarlarının Düşmanı Olan Sapkın Dinli ve Haricilerin Teşhirine Dairdir”*

“Cihan sultanı Batınilerin desise, ihanet ve çirkin işlerinin farkına varacaktır. Bu fasılda batınileir kim oldukları, bulaştıkları çirkin işler, mezhep ve itikatlarının niteliği, kaç kez isyanda bulunduklarının hatırlanması gerekliliği üzerine bu fasıl kaleme alınmıştır.”

45. Fasıl: *“Mezdekin Zuhuru, Mezhebinin Niteliği ve Nuşirevan-ı Adil’in Onu Katletmesine Dairdir”*

Bu fasılda ünlü vezir bahsetmiş olduğu kişinin ölümünü anlatmakta ve her hükümdarın okuyup ders çıkarması nasihat edilmektedir. Eserde geçen hikayenin ise okuyuculara miras kaldığını belirtmiştir. Çalışma gereği bu fasıldan öğüt ya da nasihat çıkarımı yapılamasa da mutlaka okunması önerilmektedir.

46. Fasıl: *“Ateşperest Sindbad’ın Zuhuru ve Nişabur Müslümanları Arasında Saçtığı Nifak ve Riyakarlığa Dairdir”*

“Hurreme-din mezhebi Mecusilik ve Şiilikle karışarak kendi aralarında nasıl bir yol izleyeceklerini sürekli birbirleriyle istişare ettiler. Bunlar yapılanarak günden güne gelişince Müslümanlar arasında Hurreme-dinciler olarak anıldılar. Cehur Sinbad’ı öldürdükten sonra Rey şehrine girip Mecusilerden önüne geleni kılıçtan geçirerek evlerini yağmaladı, kadın ve çocuklarını zincire vurarak beraberinde götürdü.”

Nizamülmülk bu yapılan zulümlerin sürekli hatırlanması ve kendinden sonraki nesillerin de öğrenebilmesi adına eserine yazmış, bu sayede nasıl tehlikelerle karşı karşıya kalındığının bilinmesini sağlamıştır.

47. Fasıl: *“Batını ve Karmatilerin Zuhuru ve Allah’ın Laneti Üzerine Olası Mezheplerini Yaymaları”*

“Batınilere, isyan ettikleri tarihe ve şehre göre bir sisim ve lakap verilmiştir. Bu sebepten ötürü muhtelif adlarla anılmaktadır. Esasında özləri birdir. Örneğin Halep ve Mısır’da İsmaili; Kum, Kaşan,

Taberistan ve Zebzvar'da Şii; Bağdat, Maveriünnehr, Gazne'de Karmati; Kufe'de Mübareki; Basra'da Revendi ve Burkai; Gürgen'da Muhammiri; Şam'da Mubayza; Mağrib'de Saidi; Lhsa ve Bahreyn'de Cinani; İsfahan'da Batini (kendilerine de Talimi derler) olarak adlandırılmışlardır. Bunların mevzusu epey uzundur; onların tek davası Müslümanlığın köklerini nasıl kuruturuz ve halkı ne şekilde saptırabilir ve doğru yoldan çıkarabilirizden başka bir şey değildir."

48. Fasil: "Hurreme-din Taraftarlarının İsyanına Dairdir"

"Bendeniz, cihanın efendisine, Hurreme-dinler takipçilerini özetle sunacaktır. Hurreme-dinler her ne vakit isyan etseler Batıniler bunlarla işbirliğine girmiş, onlara destek olmuşlardır; aynı şekilde Batıniler her nerede isyan bayrağı açmışlarsa Hurreme-dinler onlarla elbirliği yaparak onları ellerinden geldiğince mallarıya canlarıyla himaye etmişlerdir. Zira bunların her ikisinin sapık öğretileri esasında aynıdır."

44., 46., 47., ve 48. fasılların birlikte her biri İslam dinine ve bu İslam dinini kendilerine yol seçmiş hükümdarlara karşı ayaklanma çıkarabilecek, huzursuzluklara yol açabilecek kişilerin, grupların teşhir edilmesi ile ilgilidir. Ayrıca Nizamülmülk bu fasıllarda bu kişi veya gruplarla nasıl mücadele edilmesi gerektiğini, bu kişilerin muhakkak sindirilmesi gerektiğini de söylemektedir. Gerçekten kendi ölümünün de bu gruplardan birine mensup kişi tarafından gerçekleştiği düşünüldüğünde ne kadar haklı olduğu anlaşılmaktadır.

49. Fasil: "Padişahın Hazine Sahibi Oluşu ve Onu İdaresi"

"Öteden beri padişahların hazine-i asl ve hazine-i harç olmak üzere iki hazinesi olagelmıştır. Elde edilen gelirleri hazine-i harca değil de daha çok hazine-i asla koyarlardı. Hükümdar bir zaruret olmadıkça hazine-i asıldan harcama yapılmasını buyurmazdı. Şayet buradan bir şey alınırsa tekrar yerine konmak üzere ödünç alınırdı. Olağanüstü durumlarda ihtiyaç duyulursa hükümdarın kaygulanmasına neden olur ve böylece söz konusu mesele hakkıyla yerine getirilemeyip aksamalar meydana gelir. Hazineye konan hiçbir mala asla el sürülmezdi. Bu şekilde hazineler her daim mamur idi. Padişahların töresi işte bu şekildi."

Bu nasihatten hareketle her türlü kötü zaman için belirli bir miktar birikimin elde tutulması gerektiği, zor zamanlarda bu birikimin harcanması durumunda ise tekrar yerine konması gerektiği söylenebilir. Böylece oluşabilecek sorunlarda kimsenin mağdur olmaması sağlanmış olacaktır. Eserin bu faslından hareketle belki de her kurum ya da örgüt kendine ait böyle bir fon oluşturabilir, aksi durumlar meydana geldiğinde ise çalışanların mağduriyetlerini bu birikimler ile giderebilir.

50. Fasil: "Mazlumların Şikayetlerini Dinleyip Cevaplar Vermek ve Haklarını Teslim Etmeye Dairdir."

"Haklarını aramak için her zaman dergaha gelen kalabalıklar olur. Her ne kadar arzu hallerine cevap verilse dahi dergahtan ayrılmazlar. Dergaha gelen her elçi ve yabancı bunların patırtılarını ve inlemelerini duyunca memlekette ne büyük zulümler yapıldığı zehabına kapılırlar. Bundan ötürü bu kapının şehirden yahut taşradan olsun böylesi halk yığınlarına kapalı tutulması elzemdir. Cümle halkın ikamet ettiği yerde arzu hallerini kaleme alması ve dergahtan beş kişinin bunları toplayıp dergaha arz

etmesi, aldıkları cevabı ve fermanın sahiplerine iletmeleri gerekir. Böylece dergahtaki o kuru gürültü ve patırtının önüne geçilmiş olur.”

Yönetici pozisyonunda yer alan kişilerin, yönetilenlerin sıkıntılarını dinlemesi gerektiğine daha önceki fasıllarda vurgu yapan vezir, bu fasılda bunun nasıl olması gerektiğine dair tavsiyelerde bulunmuştur. Bunun için bir takım kişilerin görevlendirilmesi gerektiğini, ardından da bu kişilerin bu sorunları dile getirmesi gerektiğini söylemektedir. Böylece yönetici her dakika bu işle meşgul olmasa dahi sorunlar hakkında bilgi sahibi olacaktır. Günümüzde denetim mekanizması görevi de gören CİMER (Cumhurbaşkanlığı İletişim Merkezi) adlı kurumun ilk adımları olarak nitelendirilebilir.

51. Fasl: “Vilayetlerden Hasıl Olan Gelirin Hesaplanmasına ve Tanzimine Dairdir”

“Vilayetlerden hasıl olan gelirler yazılarak toplamı ve yapılan harcamalar ortaya çıkarılsın. Buradan vergilerin ve giderlerin doğru hesaplanması umulmaktadır. Öte yandan padişah dünya malında ve devlet işlerinde adil ve mutedil davranarak meliklerin kadim töre ve alışkanlıklarını kendisine şiar edinmelidir. Padişah ne cimri yaftası yapıştıırılacak kadar eli sıkı ne de har vurup harman savuran cinsten eli açık olmalıdır. Vakti geldiğinde herkese hak ettiğince ihsanda bulunmalıdır. Ayrıca hükümdar düşmanlarla sonrasında barış olacağını hesap ederek savaşmalı; savaşı göz ardı etmeyecek şekilde barışlara girişmeli; dostlarla koparılması mümkün bir bağ ve bağlılık kurulabilecek bir ayrılık yolunu tercih etmelidir. Her daim ne geçimli ne de aksi olmalıdır. Bir süre dünya nimetleriyle meşgul olurken, bir sürede şükür, namaz, oruç ve hayır hasenat işleriyle meşgul olmalıdır.”

Bu fasıl incelendiğinde Nizamülmülk son olarak gelir ve gider dengesinin çok iyi yapılması gerektiğini söylemektedir. Bunun yanı sıra en ufak bir dengesizlik olduğunda ise derhal denetlenerek bu açığın sebeplerinin ortaya çıkarılması gerektiğini belirtmektedir.

Bu fasıl ve eserin geneli ele alındığında ise Nizamülmülk hemen her bir fasıl içerisinde yöneticinin nasıl bir karaktere sahip olması gerektiği, hangi özellikleri barındırması gerektiği ile ilgili fikirlerini belirtmiştir. Çalışmanın esas gereği Türk-İslam tipi yöneticinin hangi özellikleri bulundurması gerektiği de tespit edilmelidir. Ünlü vezir yöneticide olması gereken özellikleri, işi ehline veren, zalimlere karşı sert olan, güvenliği sağlayan, hüner sahibi kişilere öncelik veren, bozguncuları tepeleyen, görüşlerinde sabit olan, menfaatçi olmayan, adaletli olan, temiz ahlak sahibi, civanmert, yiğit, yetenekli, ahde vefası olan, merhametli, ilim sahibi, kendinden bilgili kişilere saygılı, Allah korkusu barındıran, sorumluluğu üstlenen ve yönlendirici olan şeklinde sıralamıştır.

Bahsedilen ve açıklamalarına yer verilen her bir fasıl ayrı ayrı önem teşkil etmektedir. Fakat bu çalışmada esas olan bu fasıllardan yola çıkarak “Türk-İslam Tipi Yönetim Modeli Ölçeği” oluşturabilmektir. Ölçekte yer alan her bir madde, yukarıdaki fasıllardan ve çıkarılan anlamlardan türetilmiştir. Bu anlamlara ulaşılabilmesi adına farklı akademisyenlerin görüşleri alınmış ve gerekli düzenlemeler neticesinde ölçek maddeleri düzenlenmiştir. Bahsedilen ve ulaşılan anlamların okuyucudan, okuyucuya değişiklik gösterebileceği, farklı kişiler tarafından farklı çıkarımlar yapılabileceği de unutulmamalıdır. Ulaşılan anlamların daha iyi şekilde anlaşılabilmesi adına fasılların tamamının ve fasıllara ait hikayelerin okunması daha faydalı olacaktır.

Nihai bir değerlendirme yapılırsa, Siyasetname eseri, Nizamülmülk’ün İslam’ın Tevhidi düşüncesini izleyerek, devrin politik görüşlerini ortaya koymaktadır. Devlet içerisinde var olan bozulmalara ve İslam devleti anlayışına karşı olan ayaklanmalara da dikkat çekmiştir. Zor durumların üstesinden gelebilmek adına adalet, hükümdarda bulunması gereken vasıflar, sünni inancın esas alınması, eğitim gibi hususlara vurgu yapmıştır. Siyasetname eseri, devletin verimli, etkin, adil bir şekilde nasıl yönetileceğine dair hem bulunduğu döneme hem de kendinden sonraki dönemlere rehber olma niteliği taşımaktadır (Şimşek, 2019: 85).

3. ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3.1. Nizamülmülk Fikirleri Işığında T (Türk) Tipi Yönetim Modeli Ölçeği Geliştirme

Çalışmanın buraya kadar olan kısmında yönetim biliminin tarihsel süreçte nasıl bir gelişim gösterdiği açıklanmaya çalışılmıştır. Bu gelişim süreci içerisinde yönetim teorilerinin birbirlerinin eleştirileri ve eksik noktalarını tamamlaması ile gelişim gösterdiği de gözlemlenmektedir. Bu sebeple sürekli gelişim gösteren bir Dünya’da her organizasyon yapısına uygun tek bir yönetim modelinin benimsenemeyeceği kabul edilmelidir. Yönetim anlayışlarının ülkelerden ülkelere, organizasyonlardan organizasyonlara değişmesinin çalışma içerisinde yer alan en temel kavramlarında bir tanesi ise kültür kavramı olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu çalışmada ise Nizamülmülk’ün eseri olan Siyasetname’den hareketle Türk kültürüne uygun bir yönetim yapısı geliştirilmesi hedeflenmektedir.

Sosyal bilimler içerisinde yer alan yönetim biliminin en temel amaçlarından bir tanesi de bireylerin davranışları için teorik açıklamalar sunmaktır. Bu sayede davranışlara açıklamalar getirilerek gerekli ve uygun olan iyileştirmeler yapılabilen, uygun yönetim yapıları geliştirilebilmektedir (Peter, 1981: 133-145).

Bazı genel alanlarla ilgili olan bireyler, alanda yer alan birtakım problemleri ölçebilmek problemi ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Belirli bir olguyu ölçebilmek adına ise bir yol bulunması zorunlu hale gelmektedir. Her ölçme davranışı için belli başlı hazır ölçeklerin kullanılması ise doğru bir davranış olarak nitelendirilmemelidir. Bu hazır ölçekler uygun veya kullanışlı olmayabilir. Bu sebeple kendi ölçek araçlarının geliştirilmesi araştırmacılar için en doğru seçenek olarak görünmektedir (DeVellis, 2017: 2).

Yeri geldiğinde ölçeklerin farklı dillere çevrilmesinin veya uyarılmasının dahi yeterli olmadığı birçok bilim insanı tarafından kabul edilmektedir. Bu sebeple ölçek geliştirme uygulamaları gün geçtikçe daha da büyümekte ve araştırmacıların dikkatini çekmektedir. Özellikle pazarlama, muhasebe, yönetim bilgi sistemleri, stratejik yönetim ve örgütsel davranış gibi işlevsel alanlar dahil olmak üzere sosyal bilimlerde var olan ve ilgili olan tüm alanlarda ölçek geliştirme büyük bir ilgi görmektedir. Başlıca iki faktör sosyal bilimlerde ölçek geliştirme sürecini tetiklemektedir.

Bunlardan birincisi, sosyal bilimlerin gelişmesi ile birlikte objektif olarak bu gelişmelerin test edilmesi gerekliliği ve ilgili yapılar işlevselleştirilmesi gerekliliği, ikincisi ise, gelişen bilgisayar ve yazılım teknolojisi ile önlemlerin geliştirilmesinde araştırmacılara büyük ölçüde yardım edebilir hale gelmiş olmasıdır. Tüm bu unsurlar ölçek geliştirmenin neden daha da popüler hale geldiğini ve gerekli olduğunu ortaya koymaktadır (Netemeyer vd., 2003: 6).

Sosyal bilimler ölçek geliştirmenin temel amacı ise psikolojik ve sosyal olguları ölçmeyle alakalıdır. İnsanların gözlemlenmesi ile olaylar ve süreçler hakkında daha iyi bilgi edinilebilmektedir. Kullanılan ölçme süreci anket ve ilgilenilen değişkenlerin çok daha geniş kuramsal bir çerçeve ile ele alınmasını sağlamaktadır (DeVellis, 2017:2-3).

Ölçek geliştirmede var olan temel amaç ise istenilen düzeyde güvenilir ve geçerli olarak adlandırılabilen bir ölçme aracı geliştirmektir. Ölçeklerin geçerli ve güvenilir olduğunu anlayabilmek adına uygulanması gereken birtakım aşamalar bulunmaktadır. Yetersiz bir biçimde hazırlanan ölçeklerin ise zaman ve maliyet kayıplarını beraberinde getirdiği de unutulmamalıdır. Bir ölçeğin güvenilirliğini sağlamak adına gereğinden fazla kısaltması hem ulaşılabilecek sonuçlar açısından hem de dolduranlar açısından kayıplara yol açacaktır. Aynı zamanda hedeflenen sonuçlara ulaşılmasını da engelleyecektir. Bu sebeple ölçeklerde doğru bir uzunluğun ve gerekli değerlerin sağlanması gerektiğinin unutulmaması gerekmektedir (Churchill, 1979: 65; DeVellis, 2017: 14-15).

3.2. Ölçek Geliştirmenin Aşamaları

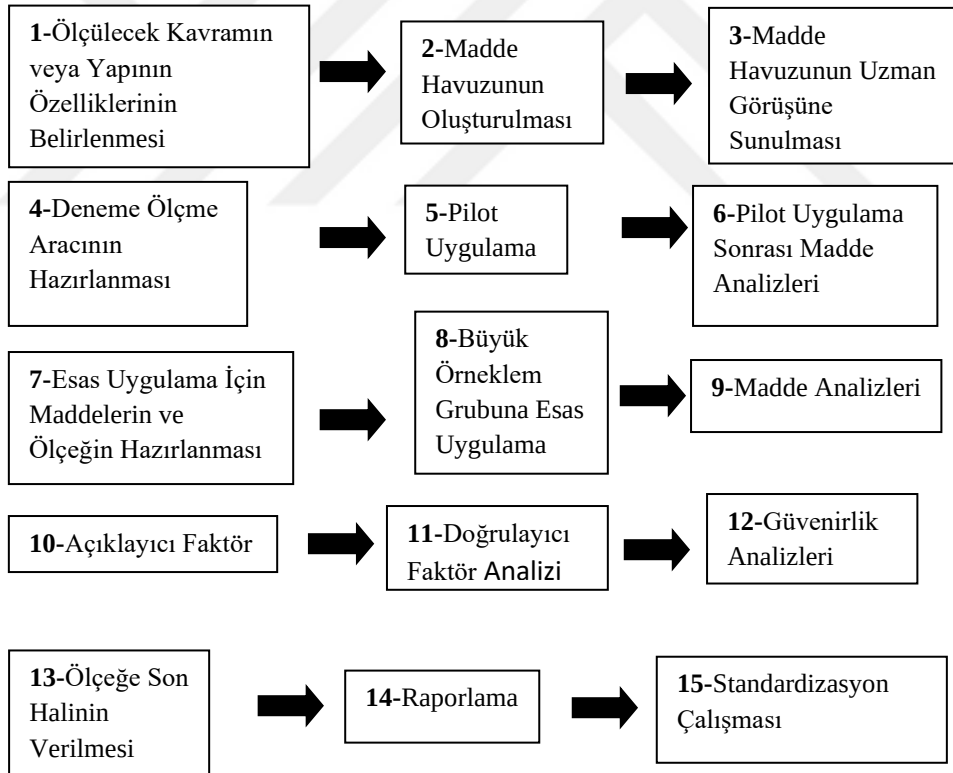
Ölçek geliştirme konusunda da bahsedildiği üzere bir ölçeğin doğru bir şekilde elde edilebilmesi, doğru verilerin elde edilebilmesi adına bilim insanları tarafından bazı temel aşamalar belirtilmiştir. Bu aşamalara uyum gösterildiği takdirde zorlu bir süreç olan ölçek geliştirmenin başarıyla gerçekleştirilebileceği savunulmaktadır.

Ölçek geliştirme aşamaları DeVellis (2017)'ye göre şu şekilde sıralanabilmektedir, (1) Ölçülmek istenen yapının açık bir şekilde belirlenmesi, (2) Madde havuzunun oluşturulması, (3) Ölçme biçiminin belirlenmesi, (4) Başlangıçta oluşturulan madde havuzunun uzmanlar tarafından gözden geçirilmesi, (5) Geçerlik maddelerin dahil edilmesini göz önünde bulundurma, (6) Maddelerin ölçek geliştirme örneğine

uygulanması, (7) Maddeleri Değerlendirmek, (8) Ölçek uzunluğunu uygun hale getirmek. Bir diğer bilim insanı olan Churchill ise 1979 yılında kaleme aldığı “A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs” adlı eserinde ise daha iyi bir ölçek geliştirebilmek adına izlenmesi gereken yolları, yapının etki alanının belirtilmesi, öğelerin (maddelerin) oluşturulması, verilerin toplanması, ölçeğin arındırılması veya sadeleştirilmesi, verilerin toplanması, güvenilirliğin ölçülmesi, geçerliliğin ölçülmesi, normların geliştirilmesi olarak sıralamaktadır.

Yukarıdaki ifadeler incelendiğinde ve eserlerin detayları incelendiğinde aslında birbirleri ile örtüşen maddelerin ve madde sıralamalarının oluşturulduğu görülebilmektedir. Aşağıdaki tabloya bakıldığında ise ölçek geliştirme maddeleri tablo halinde sunulmaktadır.

Şekil: 3.1. Ölçek Geliştirme Aşamaları



Kaynak: Erişim Adresi: <https://h5p.org/h5p/embed/620139>, Erişim Tarihi: 27.12.2020

Yukarıda bahsedilen bu aşamaların hangi unsurları içerdiği ve bu aşamalarda yapılması gerekenlerin detaylandırılarak incelenmesi daha faydalı olacaktır.

1-Ölçülecek Kavramın veya Yapının Özelliklerinin Belirlenmesi: Bazı araştırmacılara göre bu basamak her ne kadar açık şekilde ifade edilmiş olsa dahi yanıltıcı olabilmektedir. Araştırmacılar bu aşamada ölçmek istedikleri yapılar hakkında yeterli bir fikre sahip olamadıklarını anlamayabilirler. Araştırmacıların zamanlarını veri toplamak için harcamadan önce ilk olarak ölçülecek kavram veya yapı hakkında detaylı bir şekilde bilgilenmeleri gerekmektedir. Ölçülmek istenen olgunun iyi bir kurama dayandırılması, ölçülecek yapının özgünlük düzeyinin artırılması ve ölçeğin neleri ölçebileceği konusunda açık olmak bu aşamanın yerine getirilebilmesi adına yol gösterici maddeler olarak sıralanabilmektedir (DeVellis, 2017: 73-76). Bahsedilen bu aşama ölçek geliştirme açısından ciddi bir önem arz etmektedir. Bu aşamada gerçekleşebilecek bir hata en son basamağa kadar etkili olabilecektir. Bu sebepler bu basamakta ciddi bir zaman harcamak ve üzerinde yoğunlaşmak gerekmektedir (Erkuş, 2012: 25-28).

2-Madde Havuzunun Oluşturulması: Ölçeğin amacının ve yapısının özellikleri açık bir şekilde belirlenmesinin ardından yapılması gereken ölçeğe dahil edilmek üzere geniş bir madde havuzunun oluşturulması gerekmektedir. Bu aşamada her bir madde ilk olarak hedeflenen yapıyı yansıtmalıdır. Ardından maddeler tanımlanan yapının sınırlarını aşmayacak biçimde hazırlanmalıdır. Son olarak dikkat edilmesi gereken ise madde havuzunun mümkün olabildiğince geniş bir şekilde hazırlanması gerekmektedir (DeVellis, 2017: 76-85).

Madde üretimi aşaması diğer bir ifade ile örtük değişkenin uyarıların üretilmesi aşaması olarak da ifade edilmektedir. Madde üretimi ölçülmek istenen yapının kavramsallaştırılmasının ardından uygun davranışsal göstergeler belirlenmesi süreci ile devam etmektedir. Madde üretim sürecinde maddeler ve davranışsal göstergeler arasındaki uyum her an gözetilmelidir. Maddeyi oluşturan araştırmacı bir yandan maddeleri yazarken diğer yandan da ilgili değişkeni göz önünde bulundurmalıdır. Aynı zamanda sorular oluşturulurken araştırmacı kendini ölçek katılımcılarının yerine koyarak soruları belirlemelidir (Erkuş, 2007: 17-25). Daha iyi ölçekler geliştirebilmek adına madde havuzu oluşturabilmek için, literatür taramaları, uzmanların fikirleri ve uyarıcı/odak gruplar kullanılabilmektedir (Selltiz vd., 1976: 200-249).

Özellikle sosyal bilimlerde ölçek geliştirebilmek için ve maddelerin belirlenebilmesi için odak grupların önemi unutulmamalıdır. Bununla birlikte daha önce hazırlanmış

ölçeklerde yakın soruların olup olmadığı da detaylı bir şekilde araştırılmalıdır. Özetlenecek olunursa ölçek maddelerinin belirlenebilmesi için her türlü bilgi ve deneyimden faydalanılmalı, madde sayısı mümkün olduğunca geniş tutulmalıdır (Karaoğlu, 2020: 57).

Zengin madde havuzu ile ölçeğin ortaya çıkabileceği zengin bir kaynaktan da bahsedilebilmektedir. Aynı zamanda bu zenginlik ölçeğin iç tutarlık güvenilirliğinin ve geçerliliğin de temellerini oluşturmaktadır. Son olarak hazırlanan maddelerin dil bilgisi kurallarına uygunluğuna dikkat edilmesi ve varsa belirsizliklerin giderilmesi gerekmektedir (DeVellis, 2017: 84-85).

3-Madde Havuzunun Uzman Görüşüne Sunulması: Araştırmacı tarafından oluşturulan madde havuzunun bir ölçek haline getirilmesi literatürde çok fazla kabul gören bir hareket olarak kabul edilmemektedir. Oluşturulan madde havuzu öncelikle ölçeğin geliştirildiği alanda profesyoneller, akademisyenler yani uzmanlar tarafından değerlendirilmelidir. Uzmanlar ölçek için oluşturulacak maddeleri doğrudan söylememektedirler. Araştırmacı tarafından yapılan ön çalışma sonrasında hazırlanan maddeler, çalışmanın anahtar kelimeleri bilirkişiler tarafından değerlendirildikten sonra madde havuzu oluşturulabilir (Karaoğlu, 2020: 58).

Yapılan uzman değerlendirmesinin ardında şekil ve biçim olarak da değerlendirilen ölçek yapılan düzenlemeler sonrasında görünüş ve kapsam geçerliliğini sağlamış olmaktadır (Aylar ve Evci, 2017: 389-412).

Bahsedilen uzman görüşleri ölçek geliştirmede öncelikle dikkat edilmesi gereken aşamalar arasında yer almaktadır, denebilir. Bu aşamada katılımcılar için fazla uzun, katılımcıların anlayamayacağı, istenilen sonuçları elde etmekten uzak soru yapıları detaylı bir şekilde incelenerek çalışmanın elde edilecek sonuçlarına direk etki edebilmektedir. Bu sebeplerden ötürü bu aşamaya da en az diğer aşamalar kadar dikkat edilmesi gerektiği unutulmamalıdır.

4-Deneme Ölçme Aracının Hazırlanması: Deneme ölçme aracının hazırlanması aşaması literatür incelendiğinde pilot çalışmanın yapılması olarak da isimlendirilebilmektedir. Madde havuzunun uzman görüşüne sunulmasının ardından anket formunun hazırlanması gerekmektedir. Fakat hazırlanan anket formunun istenildiği gibi sonuçları yansıtmakta olup olmadığı, verilerin elde edilmesinde hangi

sorunlarla karşılaşılabileceği, anketin güvenilir olup olamayacağı gibi sorunların önceden anlaşılabilmesi adına pilot/denem çalışması yapılmaktadır. Kullanılan yöntemlerin kullanılan anket türüne göre değişiklik gösterebileceği de unutulmamalıdır. Güvenilirlik genellikle ilk olarak önerilen anketle birlikte bir "pilot test" kullanılarak belirlenir istenirse son hali ile de tekrar edilebilir. Elde edilen güvenilirlik ölçüleri genellikle çalışmalarda rapor edilmektedir (Diem, 2002: 1-5).

Literatür incelendiğinde pilot çalışma için farklı sayıların gündeme getirildiği görülmektedir. Aylar ve Evcı (2017)'ye göre ölçeğin uygulanacak olduğu hedef kitlenin %5'i yeterli kabul edilirken, Şeker ve Gençdoğan (2014)'e göre uygulanacak olan hedef kitleyi temsil edebilmek adına 30-50 arası katılımcının seçilmesi yeterli görülebilmektedir. Bu aşama sayesinde çalışmada elde edilmek istenenler soruların anlaşılabilirliği, anket uzunluğunun ve süresinin tespit edilmesi, toplam madde analizleri ve yukarıda da söylendiği gibi ilk güvenilirlik oranları olarak özetlenebilmektedir (Özdamar, 2016: 45-54).

5-Pilot Uygulama: Yukarıda belirtilen unsurların elde edilmesi adına deneme ölçme aracının belirlenen büyüklükteki örnekleme uygulanma aşaması olarak tanımlanabilmektedir. Maddelerin istenilen şekilde anlaşıldığı ve çalışmanın güvenilirlik katsayılarının istenilen düzeylerde olup olmadığı ölçülmüş olur. Bir sonraki aşama yani madde analizi ve cronbach alfa kat sayısının elde edilebilmesi adına önem arz eden bir aşamadır (Erkuş, 2012: 56-62).

6-Pilot Uygulama Sonrası Madde Analizleri: Madde analizi ile elde edilmek istenen aslında maddelerin çalışmanın başında öngörülen yapıya uygunluğunun test edilmesi olarak tanımlanabilmektedir. Maddelerin ayırt edilmesini, istenilen alt boyutlarda yer alıp almadığını anlayabilmek adına kullanılmaktadır. Madde analizi sırasında kullanılabilecek teknikler elde edilmek istenen ölçek yapısına göre çeşitlilik göstermektedir. Tercih edilen işlem sonrasında madde analizi gerekli programlar (SPSS vb.) yardımıyla gerçekleştirildikten sonra uymayanların atılması veya düzenlenmesi işlemi gerçekleştirilir. Bu işlemler istenilen elde edilene kadar tekrar edilir ve gözden geçirildikten sonra ölçeğe son hali verilir (Erkuş, 2017: 17-25).

Madde analizinin gerçekleştirilmesindeki ilk amaçlardan bir tanesi maddelerin güvenilirliğini ve geçerliliğini test edebilmektir. Madde analizi sürecinin sonunda elde

edilen verilerden yola çıkılarak araştırmada yer alan maddelerin çalışma içerisindeki rolleri hakkında yorumlar yapılabilmektedir. Madde analizi yöntemi için en çok tercih edilen yollardan bir tanesi SPSS programı yardımı ile basitçe elde edilebilecek olan her bir madde için, “Corrected Item Total Correlation” ve “Cronbach α if item deleted” değerlerinin incelenmesidir. “Corrected Item-Total Correlation” değerleri maddelerin ölçekteki diğer maddeler ile oluşturduğu bütün arasındaki korelasyonlar değerlerini ifade etmektedir (Çebi vd., 2020: 224-240).

Literatür incelendiğinde “Corrected ItemTotal Correlation” değerinin her bir madde için minimum 0.30 olabileceği kabul edilmektedir. Bu değer altında kalan maddelerin madde analizinden sonra çalışmadan çıkarılması gerektiği yaygın bir kanaat olarak kabul görmektedir (Cristobal vd., 2007: 317-340). Aynı analiz sonucunda Cronbach α değerinin ise 0.70 üzerinde bulunması tavsiye edilmektedir (Seçer, 2015, s. 60).

Fakat unutulmaması gereken diğer bir nokta ise madde analizi sürecinin yalnızca istatistik programları sonucunda gerçekleştirilmemesi gerekliliğidir. Bu sebeple araştırmacı ve uzmanlar tarafından bu istatistiki sonuçların iyi okunması ve değerlendirilmesi de önem arz etmektedir (Erkuş, 2017: 17-25).

7-Esas Uygulama İçin Maddelerin ve Ölçeğin Hazırlanması: Gerekli madde analizlerinin yapılmasının ardından elde edilen veriler uzmanlar eşliğinde tekrar değerlendirildikten sonra ölçeğe son hali verilir. Ardından gerekli süre belirlenir ve ölçekleme yöntemine karar verilir. Bu aşama büyük örneklem grubuna esas uygulama yapılmak için hazırlık aşaması olarak adlandırılabilir (<https://h5p.org/h5p/embed/620139>, Erişim Tarihi: 28.12.2020).

8-Büyük Örneklem Grubuna Esas Uygulama: Öncelikle bu aşamada uygulamaya geçilmeden önce büyük örneklem grubunun katılımcı sayısının belirlenmesi gerekmektedir. Genellikle 20 maddelik bir ölçeğin hazırlanması aşamasında örneklem büyüklüğünün 300’den az olması yeterli olarak kabul edilmektedir. Fakat burada dikkat edilmesi gereken noktanın araştırılmak istenen evrenin büyüklüğü olduğu da unutulmamalıdır. Evrenin büyüklüğü bu örneklem sayısının artmasına veya azalmasına neden olabilmektedir (DeVellis, 2017: 100-104).

Ayrıca bu aşamanın ardından madde ve faktör analizlerinin yapım sürecine başlanacağı için örneklem sayısı bu unsurlara göre de belirlenebilmektedir. Faktör analizinin yapılabilmesi adına minimum örneklem miktarı 50 olarak belirtilmekte ve bilim insanlarınca 100 sayısı tercih edilmektedir. Bir diğer kural ise faktör analizi öncesi değişken başına minimum 5, daha iyi veriler için ise 10 denek yeterli olarak ifade edilmektedir (Hair vd., 2014: 100). Diğer bir bilim insana Kline (1994)'e göre, güvenilir faktörlerin elde edilebilmesi için 200 kişilik bir örneklem grubunun yeterli olduğu savunulmaktadır.

Rea ve Parker (2014)'e göre ise, çalışma evreninin büyüklüğü 500 ise %95 anlamlılık düzeyinde % 5 hata oranıyla 218 kişi, evrenin büyüklüğü 1000 ise aynı anlamlılık ve hata düzeyinde 278 kişiyle yapılması gerektiğini belirtmiştir (Rea ve Parker, 2014: 171). Bu verilere göre en az 200 kişiye uygulanmasının yeterli olacağı söylenebilmektedir. Burada asıl olan evrenin temsil edilebilirlik sayısının uzmanlarca belirlenmesidir. Araştırmacılar bu sayıları kendi çalışmalarına ve evrenin büyüklüğüne göre belirleyebilmektedir (Comrey ve Lee, 1992: 216).

9-Madde Analizleri: Uygun büyüklükte olduğu düşünülen bir evrene ölçek uygulandıktan sonra ölçeği oluşturacak uygun maddeler tekrar gözden geçirilir ve ardından performansları değerlendirilir. Burada araştırmacılar madde toplam korelasyonlarına, madde varyanslarına, madde ortalamalarına bakılır ve gerekli görüldüğü takdirde istenilen maddeler ölçek dışarısında bırakılabilir. Bu faktör analizinden hemen önceki aşama olması sebebiyle önem arz etmekte ve faktör analizlerinde de kolaylık sağlayıcı basamak olarak değerlendirilmektedir (DeVellis, 2017: 104-108).

10-Açıklayıcı Faktör Analizi: Gerekli madde analizlerinin ardından elde edilen veriler SPSS paket programına aktarılmakta ölçeğin yapı geçerliliğinin belirlenebilmesi için Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) ve Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) uygulanmaktadır. Açıklayıcı faktör analizi ile elde edilmek istenen asıl bilgi var olan ölçeğin boyutları hakkında bilgi toplamaktır. Bunun yanı sıra ölçeğin faktörlere ayrılmaya uygun olup olmayacağının tespit edilmesi için önemli bir aşamadır. Bahsedilen ölçeğin açıklayıcı faktör analizine uygun olup olmadığının anlaşılabilmesi adına Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) katsayısı ve Barlet Sphericity testleri en çok kabul gören değerler olarak isimlendirilmektedir. Faktör analizlerinin düzgün bir biçimde

gerçekleştirilebilmesi adına Temel Bileşen Analizi ve dik döndürme tekniği olan Varimax tekniği daha çok tercih edilmektedir (Aylar ve Evci, 2017: 389-412).

Kmo katsayısı adına aşağıda verilen tablodaki değerler çalışmanın alt boyutlara ayrılabilmesi adına örneklem yeterliliği dereceleri için genel kabul görmüş değerler olarak sınıflandırılabilir.

Tablo 3.1. KMO Değerlerinin Örneklem Yeterliliği Değerleri

KMO değeri	Örneklem yeterliliği
,50 ve altı	Kabul edilemez
,50 - ,59	Çok kötü
,60 - ,69	Kötü
,70 - ,79	Orta
,80 - ,89	İyi
,90 - 1,00	Çok iyi

Kaynak: <https://performansdesteksistemi.blogspot.com/2019/12/acklayc-faktor-analizi.html#amac>, (Erişim Tarihi: 29.12.2020).

Barlett Küreselli testinin ardından ise p değerinin ,05'ten küçük olması ve dolayısıyla sıfır hipotezinin reddedilmesi beklenen sonuç olarak nitelendirilmektedir (Alpar, 2013, s 292; Güriş ve Astar, 2015, s. 416)

Bu verilerin elde edilmesinden sonra verilerin istenilen biçimde faktörlere ayrılıp ayrılmadığının veya kaç faktör altında toplanması gerektiğinin belirlenebilmesi adına birtakım yöntemler bulunmaktadır. Fakat başlı başına bu yöntemlerin kullanılması yeterli olmamakla birlikte çalışmanın teori kısmının da göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Faktör sayılarının belirlenebilmesi adına yamaç grafiği (scree plot), özdeğer yaklaşımı (Eigenvalue) gibi seçenekler sayesinde faktör sayılarına kolaylıkla erişilebilmektedir (Karaoğlu, 2020: 71).

Büyüköztürk (2015)'e göre faktör analizinin bu aşamasında ölçekte yer alan her bir maddenin faktör yüklerinin hesaplanması ve 0.30 değerinden yüksek olması gerekmektedir. Aynı zamanda faktör yükleri 0.30 değerinin altında bulunan ve birden fazla faktöre yük oluşturabilen maddeleri çalışmanın teori kısımları da göz önüne alınarak ölçekten çıkarılmalıdır. Aynı faktöre yük yükleyen maddelerin yük değerleri arasındaki fark 0.10 değerinin üstünde ise maddeler tutulabilir fakat 0.10değerinin altında ise çıkarılması önerilmektedir. Bu işlemlerin ardından maddelerin hangi

boyutlar altında toplandığını saptayabilmek adına faktörlerin kendileri ile en yüksek ilişkide bulunduğu maddeleri saptamayı kolaylaştıran döndürme tekniği kullanılmaktadır. Yukarıda da bahsedildiği üzere en çok tercih edilen yöntem ise Varimax döndürme tekniği olarak isimlendirilmektedir. Ardından maddelerin öz değerleri dikkate alınarak özdeğerleri 1 ve 1'den büyük olanlar önemli olarak nitelendirilmektedir. Özdeğeri 1 ve 1'den büyük olan faktörlerin varyanslarının, toplam varyansın yüzde kaçını açıkladığı hesaplanmaktadır. Açıklanan varyansın %40'ın üzerinde olması ise bilim insanlarınca kabul edilebilir bir oran olarak nitelendirilmektedir.

Burada faktör yükleri incelenirken faktör yükü düşük olan maddelerin veya birden fazla faktöre yük oluşturan (binişik) maddelerin aynı anda ölçekten çıkarılması doğru bir davranış olarak kabul edilmemelidir. Maddeler çalışmanın teorik kısmı göz önünde bulundurularak sırasıyla ölçekten çıkarılmalı ve çıkarıldıktan sonra tekrar kontrol edilmelidir. Bu işlem istenilen sonuca ulaşılan kadar tekrar edilmelidir. Ölçekte kalan maddeler ölçeğin anlamlılığını bozmadığı ve istenildiği gibi faktörlere ayrıldığı takdirde bir sonraki aşamaya geçilebilir (Karaoğlu, 2020: 72).

11-Doğrulamalı Faktör Analizi: Doğrulamalı faktör analizi (DFA), çeşitli açılardan açıklayıcı faktör analizine (AFA) benzemektedir. DFA, ölçülen değişkenleri, bu değişkenler, faktörler ve faktör yükleri arasındaki ilişkilerin başlangıç matrisini içermektedir. Ek olarak, bu tür faktör analizi sıklıkla kişilik özelliklerini değerlendirmek için tasarlanmış ölçme araçlarının yapı geçerliliğini değerlendirmek amacıyla kullanılmaktadır. AFA ve DFA belirli açılardan birbirine benzese de, iki ana yönden farklılık göstermektedir. Açıklayıcı faktör analizi araştırmacılara sıklıkla teorik yapının belirlenmesinde yardımcı olmakta iken, DFA önceden belirlenen bu faktörlerin ve birbirleri arasındaki ilişkilerin başka bir örneklem grubu üstünde test edilmesini sağlamaktadır. Ayrıca bu faktörlerin teorik yapıyı açıklama konusunda uygun olup olmadığını da istatistiksel olarak anlamlandırmaktadır. DFA bir teoremin test edilme çabasıdır, denilebilir (Huck, 2012: 495-496).

Birçok araştırmacı özellikle sosyal bilimlerde ölçülmesi zor olan inanç, tutum, değer gibi yargılarla çalışmak ve bu kavramları ölçmek zorunda kalmaktadır. DFA ile esasen ölçekte bulunan maddelerin herhangi bir şeyi ölçüp, ölçmediği kontrol edilmektedir. Bu bilgiler ışığında ölçekte yer alan, genellikle likert tipi 1-5 arasında değerler alan

her bir madde gözlenen değişkenleri ifade ederken, bu maddelerin ilişkilendirildikleri faktörler /alt boyutlar gizli (örtük) değişken olarak ifade edilmektedir (Schreiber vd., 2006: 323-337).

Yukarıdaki tüm bu açıklamalar ışığında aslında DFA'nın esas amacı, ölçekte yer alan gizli, örtük değişkenleri saptamak ve programlar (AMOS, LISREL vb.) vasıtası ile path diagramı haline getirmek olarak özetlenebilir.

Doğrulayıcı faktör analizi için istenilen verilerin elde edilmesinin ardından DFA analizinin sonucunda bir takım değerler listelenmektedir. Bu değerler “Uyum İyiliği İndeksleri” (Goodness-of-Fit Indices) olarak isimlendirilmektedirler. Doğrulayıcı faktör analizinin gerçekleştirilmesi ve örneklem büyüklüğünün yeteri kadar büyük olup olmadığını kontrol edebilmek adına bu uyum indekslerinin çalışmalarda raporlanması tercih edilmektedir. Bu uyum indeksleri öncelikle Ki-Kare Testi ile modelin genel uyumuna bakılmaktadır. Başlangıç uyum indeksi olarak ki-kare uyum iyiliği indeksi (chi-square goodness of fit) incelenir ve ki karenin anlamlı olmaması ve $CMIN/DF = \chi^2/sd \leq 5$ olması modelin uyumlu olduğunu göstermektedir. Ki kare uyum indeksi birlikte, Artırmalı Uyum İndeksi (Incremental Fit Index, IFI), Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (Comparative Fit Index, CFI), Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (Root Mean Square Error Of Approximation, RMSEA), İyilik Uyum İndeksi (Goodness Of Fit index, GFI), Ortalama Hataların Karekökü (Root Mean Square Residual, RMR) sıklıkla literatürde kullanılan indeksler arasında yer almaktadırlar (Karagöz ve Ağbektas, 2016: 274-290).

Bu kadar fazla indeksin bulunmasına rağmen hangi indekslerin kullanılması gerekliliği konusunda veya raporlanması gerektiği konusunda literatürde çeşitli görüşler bulunmaktadır. Bir takım araştırmacılar sadece ki-kare, CFI, SRMR değerlerinin raporlanması gerektiğini düşünürken, bazı bilim insanları bu indeksleri mutlak uyum indeksleri (χ^2 , SRMR ve RMR), sıkı uyum indeksleri (RMSEA) ve karşılaştırmalı uyum indeksleri (CFI, NNFI) olarak üç gruba ayırmakta ve her gruptan en az bir değer raporlanması gerektiğini savunmaktadır. Genel olarak uyum indeksleri örneklem büyüklüğü, modelin karmaşıklık düzeyi, verinin normalliği gibi unsurlardan etkilenebilmesi nedeniyle kesin ölçütlerin ifade edilmesi de çok doğru bir davranış olarak görülmemektedir (Koyuncu ve Kılıç, 2019: 361-388).

Görüleceği üzere uyum iyiliği indeksleri çok fazla sayıda bulunmasına karşın hangilerinin standart olarak kabul edileceği hakkında bir uzlaşıdan bahsetmek mümkün görünmemektedir (Çapık, 2014: 196-205). Karagöz ve Ağbektas (2016)'ya göre analizlerde hangi uyum indekslerinin kullanılacağına dair kesin bir bilgi bulunmamasıyla birlikte genellikle ki-kare, CMIN/DF, CFI, GFI, RMSEA vb. indeks değerleri daha sıklıkla verilmektedir. Bahsedilen uyum indekslerinin kabul edilebilir değer aralıkları ise aşağıdaki şekildeki gibi tablolandırılabilir;

Tablo 3.2. Doğrulamalı Faktör Analizi Sonrası Uyum İndeksi Değerleri

χ^2 Uyum testi	$0,05 < p \leq 1$	$0,01 < p \leq 0,05$
CMIN/SD	$\chi^2 / sd \leq 3$	$\chi^2 / sd \leq 5$
IFI	$0,95 \leq IFI$	$0,90 \leq IFI$
CFI	$0,97 \leq CFI$	$0,95 \leq CFI$
RMSEA	$RMSEA \leq 0,05$	$RMSEA \leq 0,08$
GFI	$0,90 \leq GFI$	$0,85 \leq GFI$
RMR	$0 < RMR \leq 0,05$	$0 < RMR \leq 0,08$

Kaynak: Karagöz, Yalçın, ve Ağbektas, Ali (2016) “Yapısal Eşitlik Modellemesi İle Yaşam Memnuniyeti Ölçeğinin Geliştirilmesi; Sivas İli Örneği”, Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt: 7, S:13, ss: 274-290.

Bununla birlikte bahsedilen NFI indeksinin değerinin 0.90 olması fakat 0,80'e kadar kabul edilebileceğine ve bu değer raporlanmasının iyi olabileceğine, aynı şekilde CFI değerinin de 0.90'dan büyük olduğunda kabul edilebileceğine dair görüşler literatürde yer almaktadır (Hooper vd.,2008: 53-60). AGFI değerinin 0.85'ten büyük olması kabul edilebilmektedir (Kilis ve Yıldırım, 2018: 665-679). SRMR değerinin ise 0.8'den küçük olması tıpkı RMSEA değerinin kabul edilebilir aralıklarında olması gerekmektedir (Çapık, 2014: 196-205).

Yukarıdaki açıklamalardan da anlaşılacağı üzere mümkün olduğunca uyum indekslerinin değerlerini yakalayabilmek ve mümkün olduğunca bu değerleri raporlamak önem arz etmektedir. Bu değerlerin mümkün olabildiğince sağlanmasının ardından çalışmanın güvenirlik analizinin yapım aşamasına geçilmektedir.

12-Güvenirlik Analizleri: Güvenirlik analizi çok basit bir tanımlama ile ölçme aracının güvenilir, tutarlı ve öngörülebilir olup olmadığının anlaşılmasını sağlayan bir analiz yöntemi olarak karşımıza çıkmaktadır. Ölçme aracından elde edilen puanların, ölçülen değişkende gerçek bir farklılık olmadığı sürece değişmemesini ifade etmektedir.

Kusursuz bir derecede güvenilir anket yaratmanın pek mümkün olmadığı da unutulmamalıdır (DeVellis, 2017: 31).

Gerekli literatür taraması yapıldığında güvenilirliği ölçmenin birden fazla yolu olduğu görülebilmektedir. Bunlar Test-Tekrar Test Güvenilirliği, Paralel Form Güvenilirliği ve İç Tutarlılık Güvenilirliği olarak sınıflandırılabilir (Netemeyer vd., 2003: 43-44).

Test-tekrar test yöntemi belirli bir örneklem grubuna verdikleri cevapları unutabilecek kadar sürenin geçmesinin ardından aynı formun uygulanmasını esas alan bir yöntem olarak tanımlanmaktadır. Fakat sosyal bilimlerde değişimlerin ve gelişimlerin hızlı olduğu, özellikle kişi bazında düşüncelerin hemen değişebildiği göz önüne alındığında uygulanması çok tercih edilen bir yöntem olarak kabul edilmemektedir (Karaoğlu, 2020: 77).

Alternatif form güvenliği ise zorluk ve anlama derecesi aynı iki formun aynı örneklem grubu tarafından cevaplanmasıdır, denilebilir. Fakat iki formun farklı ifadelerle sahip olması gerektiği unutulmamalıdır (Ercan ve Kan, 2004: 211-216). Fakat tahmin edilebileceği üzere literatüre yeni kazandırılacak ve ilk defa çalışılacak bir konuda kullanılması imkanı bulunmamaktadır. Ölçeğin benzerinin bulunamayacağı göz önüne alınmalıdır.

Literatüre bakıldığında ve likert tipi ölçeklerde genellikle en çok tercih edilen güvenilirlik ölçme yöntemlerinden bir tanesi cronbach alfa değerinin hesaplanmasıdır, denilebilir (Şeker ve Gençdoğan, 2014, s. 47). Cronbach alfa değerinin genellikle 0.7 değerinin üzerinde oluşması beklenirken, keşfedici (ilk defa oluşturulan) ölçeklerde 0.6 değeri kabul edilebilmektedir. Ayrıca bu değer madde sayısından etkilenebileceği tespit edilmiştir. Bu sebeple alt boyutların (faktörlerin) çok olduğu çalışmalarda, alt boyutlarının her birinin ayrı ayrı cronbach alfa değerlerinin hesaplanması ve rapor edilmesi sunulan öneriler arasındadır (Field, 2009, s. 675).

13-Ölçeğe Son Halinin Verilmesi: Tüm bu analizlerin ardından ölçek için gerekli düzenlemeler yapıldıktan sonra ölçek tekrar gözden geçirilir ve son haline getirilir. Ölçek son hale getirilirken ölçek uzunluğunun dikkate alınması ki bazı katılımcılar kısa ölçekleri cevaplamakta daha istekli olabiliyor, kötü maddelerin atılmasının

sağlanması gerçekleştirilebilir. Bu sayede güvenilirlik katsayıları artış gösterebilir (DeVellis, 2017, s. 111-112).

14-Raporlama: Raporlama çalışması ile ölçek geliştirilme sürecinde neler yapıldığının ve hangi analiz sonuçlarına ulaşıldığının gösterilmesi anlaşılabilir. Aslında raporlama yukarıda bahsedilen maddelerin her birinin, hazırlanan ölçek dahilinde gerekli kaynaklar gösterilerek ispat edilmesi ve açıklanması olarak tanımlanabilmektedir.

15-Standardizasyon Çalışması: Ölçeğin kullanılabilir olduğunun gösterilebilmesi adına farklı bir örneklem grubuna tekrar uygulanması ve sağlamlasının yapılması olarak da isimlendirilebilmektedir (<https://h5p.org/h5p/embed/620139>, Erişim Tarihi: 29.12.2020).

Yukarıdaki aşamalar dikkate alındığında bir ölçek geliştirme uygulamasının hangi aşamalardan geçerek oluşturulduğu görülebilmektedir. Bu bölümün ikinci kısmında ise bu aşamalar takip edilerek çalışmanın saha çalışması kısmını oluşturan “Nizamülmülk Fikirleri Işığında Türk-İslam Tipi Yönetim Modeli Ölçeği” oluşturulmaya yönelik bir uygulama detaylı bir şekilde ele alınacaktır.

3.3. Nizamülmülk Fikirleri Işığında Türk-İslam Tipi Yönetim Modeli Ölçeği Geliştirilmesi Adına Uygulama

Bu kısım Nizamülmülk’ün Siyasetname adlı eserinden yola çıkılarak Nizamülmülk’ün doğru kabul ettiği yönetim ve yönetici anlayışlarının günümüz koşullarına uygunluklarını değerlendirebilmek adına bir ölçeğin oluşturulması ve uygulanması ve ölçeğin değerlerinin ispat edilmesi aşamalarını detaylı bir biçimde almaktadır.

Günümüzde var olan yönetim anlayışları, çalışmanın daha önceki bölümlerinde de yer aldığı gibi ülkeden ülkeye, işletmeden işletmeye ciddi farklılıklar göstermektedir. Bugün Türkiye’de yer alan organizasyonların her biri kendilerine en uygun yönetim anlayışını araştırmakta ve bu anlayışın esaslarını uygulamaya çalışmaktadırlar. Literatürde modern yönetim anlayışlarını veya farklı kültürlerle ait yönetim anlayışlarını ölçmeye yarayan birçok ölçek bulunmasına rağmen Türk kültürüne özgü değerleri, yönetim anlayışını, yönetici anlayışını ölçmeye yarayan eserlerle çok çok nadir karşılaşmaktadır. Bu sebeple en çok bilinen, tanınan eserlerden biri olan ve

yönetimin/yöneticinin nasıl olması gerektiği hakkında öğütlere yer verilen Siyasetname eserinden yola çıkılarak bir ölçek hazırlanmaya çalışılmıştır.

Bu çalışma ile değişen yönetim anlayışlarının organizasyonlara veya ülkelere göre farklılık gösterdiği dikkate alınmıştır. Bu farklılıkların ise Türk kültürü açısından ayırt edici yanları Siyasetname eseri temelinde bir ölçekle ölçülmeye çalışılmıştır. Alanda böyle bir ölçeğin yer alması ise gelecekte araştırma yapacak araştırmacılar için bir temel oluşturabilecektir. Araştırma literatüre yeni bir ölçek katması ve karşılaştırma yapılabilecek veriler sunması sebebi ile önem teşkil etmektedir.

Çalışmada tercih edilen yöntem bu bölümün başında da yer alan 15 basamaktan oluşmaktadır. Bu basamaklar, gerekli literatür taramasının yapılması, madde havuzunun oluşturulması, uzman görüşlerinin alınması, pilot çalışma uygulanması gerekli analizlerin yapılması, faktör analizlerinin elde edilebilmesi için örneklem grubuna uygulamaların yapılması, faktör analizlerinin yapılması, güvenilirlik analizlerinin yapılması, raporlama ve standardize edilebilmesi adına başka bir örneklem grubuna tekrar uygulama gerçekleştirilmesi, olarak özetlenebilmektedir.

3.3.1. Ölçülecek Kavramın veya Yapının Özelliklerinin Belirlenmesi

Bu aşamada ölçülecek olan kavramlar ve yapı detaylı bir şekilde literatür taraması yapılarak incelenmiştir. Bu çalışmada ölçülmek istenenin, Türkiye'deki üniversitelerde yer alan yönetim anlayışı ve yönetici özelliklerini olduğu unutulmamalıdır. Çalışmada üniversitelerin ele alınmasının en temel sebeplerinden bir tanesi ise bu kurumların özerk kurumlar olarak nitelendirilmesidir. Ayrıca üniversitelerde yer alan yöneticiler, ölçek geliştirme çalışması adına seçilebilecek entelektüel birikime sahip bireyler olarak, tanımlanabilir. Bu yapının anlaşılabilmesi adına bir eski bir de nispeten yeni olarak nitelendirilebilecek iki üniversite seçilmiştir. Bunlar sırası ile Gazi Üniversitesi ve Kastamonu Üniversitesi'dir. Türk-İslam Tipi Yönetim modeli ölçeği geliştirilirken Kastamonu Üniversitesinde yer alan üst ve orta düzey yöneticiler ele alınmış, ölçeğin standardize çalışması için ise Gazi Üniversitesinde yer alan orta ve üst düzey yöneticiler ele alınmıştır. Yöneticilerin yönetim ve yönetici kavramını açıklayabilmek adına deneyim ve bilgi sahibi oldukları söylenebilmektedir.

3.3.2. Madde Havuzunun Oluşturulması

Bu basamak için öncelikle çalışma gereği Nizamülmülk'ün Siyasetname adlı eseri detaylı bir biçimde yaklaşık 7 kere okunduktan sonra, eserde yer alan beyitler bir önceki bölümde de yer aldığı üzere yazılı bir hale getirilmiştir. Bunun yanında literatürde yer alan benzer çalışmalara ulaşmak adına araştırmalar yapılmıştır. Sonrasına elde edilen bu beyitler önem teşkil ettiği konulara göre ölçek maddeleri haline getirilmiştir. Daha öncede bahsedildiği üzere maddeler mümkün olabildiğince hedeflenen yapıyı yansıtacak biçimde ve mümkün olabilecek kadar fazla sayıda geliştirilmeye çalışılmıştır. Maddelerin oluşturulmasının ardında eser tekrar dikkatli bir şekilde okunup maddelerin istenilen kavramları araştırıp araştırmadığı kontrol edilmiştir. Gerekli dil bilgisi düzeltmeleri de elde edilerek maddeler son halleriyle uzman görüşleri için hazır bir hale getirilmiştir.

Tablo 3.3. Maddelerin Uzman Görüşüne Sunulmadan Önceki Yapıları

Yöneticilik vasıfları doğuştan kazanılmaktadır. (2)
Yönetici için öncelik adil olmaktır.(8)
Yönetici dini değerler ile birlikte yönetimi icra etmelidir. (9)
İyi bir yönetici her zaman çalışanlarından haberdardır. (11)
Bir yönetici yeri geldiğinde sert davranabilmelidir. (23)
Bir yöneticide olmaması gereken vasıflardan biri de nankörlüktür. (24)
Yönetici ve çalışanlar arasındaki iletişimin güçlü olması yönetimin gücünü artırır.(49)
Bir yönetici çalışanları ile bir görüşme yapması gerektiğinde baş başa olmalıdır. (66)
Kurumda yönetici ve çalışanlar arasında küçük farklılıklar olması gerekmektedir.(66)
Yöneticiler çalışanlara örnek davranışlar sergilemelidir.(67)
Yöneticilerin çalışanları ile fazla yakın veya samimi davranışlar sergilemesi çalışanları istenmeyen davranışlara sevk edebilir. (68)
Yeterli kaynağın bulunduğu durumlarda, bir kişiye aynı anda iki işin verilmesi yöneticinin ihmalkarlığını göstermektedir. (81)
Çalışanlara karşı yöneticiler mümkün olan konularda (izin, ücret, prim vb.) cömert olmalıdır.(92)
Yönetici olarak yeri geldiğinde kendi haklarımdan feragat edip çalışanlarımın haklarını savunmayı denerim.(93)
Yönetici olarak ileride olabilecekleri düşünerek çalışmayı tercih ederim.(95)
Yöneticilerin çalışanlara karşı tarafsız bir tutum içerisinde olmalıdır. (96)
Özellikle Türk tipi yönetici tarzında yönetici hem dünya hem de ahireti düşünerek hareket etmelidir.(97)
Yetki devri yönetici etkinliğini arttırmaktadır (6)
Yöneticiye kolay erişim denetimin etkinliğini artırır. (10)
Çalışanlar sürekli olarak denetlenmelidir. (20)
Yönetici çalışanlar gibi yardımcılarını da denetlemelidir. (29)
Yöneticiler de tıpkı diğer çalışanlar gibi belirli aralıklarla denetlenmelidir. (35)
Uygulanan kural ve normlar herkes için eşit olmalıdır. (37)
Yöneticinin kurumda olan her şeyi bilmesi gerekmektedir.(45)
Yönetici de çalışan da hukuk önünde eşit olmalıdır. (46)
Yönetici kendisine ajanlık yapacak çalışanlar belirlemelidir. (48)

Yönetici çalışanlar ile yeri geldiğinde yazılı yollar ile iletişime geçmelidir. (87)
Kurum ile ilgili ufak bir açığın bulunması durumunda bile derhal denetleme yolu tercih edilmelidir. (89)
Yöneticilerin sorumlu olduğu her işten haberdar olması gerekir. (6)
Yöneticinin çalışanlarına yakın olması doğru karar vermeye ve problem çözmeye yardımcı olur.(25)
Yönetici, müşterinin çalışanlarla ilgili sorunları gidermelidir. (30)
Üst, astın bilgisinden yararlanmalıdır. (41)
İşlerin yürütülmesinde dini değerler vecibeler çıkmamalıdır. (42)
Yönetici işle ilgili problemler ile mesai saatleri dışında dahi hemen ilgilenmelidir. (72)
Yöneticiye sorun bildirildiğinde, öncelikle haberin doğru olup olmadığını incelemelidir.(75)
Yöneticinin, en kötü problemlere karşı bile önceden hazırlanmış planları olmalıdır. (91)
İşe alımlar liyakat temelli yapılmalıdır. (14)
Yönetici emek sömürsü yapmamalıdır.(14)
Yönetici bir işi aynı anda iki kişiye vermemelidir.(14)
Hata yapmakta ısrar eden çalışan işten çıkarılmalıdır. (20)
Yöneticiler, çalışanlarını seçerken ahlaklarına ve davranışlarına da bakmalıdır. (26)
Yabancı uyruklular üst yönetim kademelerinde çalışmamalıdır. (4)
Görev dağılımı yetkinliğe göre yapılmalıdır. (38)
İş/Görev dağılımı kişinin özellikleri göz önünde bulundurularak yapılmalıdır.(40)
Astlar, üstlere rahatlıkla ulaşabilmelidir. (43)
Görev dağılımında tek sorumlu yönetici olmalıdır.(50)
Yöneticiler ile yakın ve samimi ilişkilerde bulunan bireyler, yöneticiye yakın mevkilerde görevlendirilmemelidir.(52)
Türki Cumhuriyetlerin vatandaşlarına ahde vefa ilkesi gereği belli bir oranda kurumda iş verilmelidir. (61)
Yeterli kaynağın olması durumunda, kurumda Türk soyundan gelenlerin haricinde çalışana yer verilmemelidir.(83)
Çalışanlar terfi ettirilirken ahlaki değerler de dikkate alınmalıdır. (14)
Çalışanlara adil ücret verilmelidir. (33)
Belirli aralıklarla yapılan ücret artışı çalışan bağlılığını arttırmaktadır.(33)
Adil ücret hem çalışanın hem de yöneticinin işini daha iyi yapmasını sağlar.(44)
Çalışanların, yeterli olsalar dahi kıdem ve derecelerini belirli bir yaş beklenecek yükseltilmelidir. (64)
İşini düzgün ve yerinde yapan çalışanların erken emekli edilmemesi gerekmektedir.(82)
Kurumda, olağanüstü durumlarda kullanılacak bir fon olması ve bu fon eksildiğinde tamamlanması gerekmektedir.(86)
En iyi yönetim modeli merkezîyetçi olandır. (3)
Yönetim anlayışı geleneksel değerlere ve kültüre bağlı olmalıdır. (15)
Yöneticileri yapacakları her iş belirli kural ve kaidelerle düzenlenmelidir.(16)
Kurum içerisinde esnek bir hiyerarşik yapının bulunmalıdır.(70)
Yönetici çalışanlarına gerektiği kadar yakın olmalıdır. (25)
Yönetici, açıklık ve şeffaflık ilkesi göre yönetim sağlamalıdır. (30)
Kurumda takım çalışması ve ekip ruhu olmalıdır.(41)
Örgüt içi uygun davranışların neler olacağına ilişkin prosedürler (yazılı ibareler) olmalıdır.(47)
Üstlerin,karar almadan önce bize danışması gerekmektedir. (53)
Kurumda belirli yazılı olmayan kurallar ve örgüt kültürü olmalıdır. (66)
Kurum içerisinde protokol sıralaması olmalıdır. (69)
Kurum içerisinde katı bir hiyerarşik yapının bulunmalıdır. (70)

Görevimin başladığımda ilk olarak benden önceki yöneticinin yaptığı işler hakkında gerekli bilgi ve belgeleri edinmeye çalışırım.(78)
Yönetici en kötü problemlere karşı bile önceden hazır olmalıdır. (91)
Kişisel değerler performans üzerinde etkilidir. (7)
Yöneticiye kolay erişim çalışan performansını arttırmaktadır. (10)
Yönetici kadar yardımcıları da bilgili ve yetkin kişiler olmalıdır.(13)
İşlerin çalışanlara dengeli dağılımı performansı arttırmaktadır.(14)
Rotasyon çalışan performansını arttırmaktadır. (32)
Yönetici olarak işimi severek yaptığımı gösterdiğimde çalışanlarımın da işlerini severek yapmaktadır.(100)
Kurum içi şeffaflık çalışan motivasyonun arttırmaktadır. (51)
Eski dönemlerde var olan elçilik sistemine benzeyen bir sistem ile kurumlar arası sosyalleşme, performansı arttıracaktır.(56)
Yönetici olarak yapmakta olduğum işi sevmekteyim.(100)
Yapmakta olduğum işte kendi isteğim ile bulunmaktayım. (100)
Hatalar cezalandırıldığında, statü, konum, mevki, unvan ayırımına gidilmemelidir.(15)
Yöneticinin yapacağı haksızlık cezasız kalmayacaktır.(19)
İşini iyi yapmayan çalışan cezalandırılmalıdır. (21)
Yönetici/üst kendi hatalarını da kabullenmelidir.(35)
Yönetici de çalışan da adalet önünde eşit olmalıdır.(36)
Çalışanlarımın hata yapması durumunda diğer çalışanların göreceği bir şekilde uyarırım. (71)
Ödül, başarının hemen sonrasında takdim edilmelidir. (74)
Çalışanlarımın tamamına haklarını tam olarak veririm.(79)
İsyan ve ayaklanma çıkaran çalışanların işlerine son verilmesi gerekmektedir. (85)
Bozguncuları Tepelemesi
Görüşlerinde Sabit Olması
İşi Ehline Vermeleri
Zalimlere Karşı Sert Olmaları
Güvenliği Sağlamaları
Hüner Sahibi Kişilere Öncelik Vermesi
Menfaatçi Olmaması
Adaletli Olması
Temiz Ahlak
Civanmert Olması
Yiğit Olması
Yetenekli Olması
Ahde Vefalı Olması
Merhametli Olması
İlim Sahibi Olması
Kendinden Bilgili Kişilere Saygılı Olması
HakkTeala'dan Korkması
Yönetici Sorumluluğu Üstlenmelidir.
Yönetici yönlendirici olmalıdır.

Yukarıdaki tabloda her bir maddenin yanında yazan rakamlar maddelerin eserde yer alan kaçıncı beyitten çıkarıldıklarını ifade etmek adına tutulmuştur. Görüleceği üzere toplam 109 adet ölçek maddesi elde edilmiştir. Son 19 maddede beyit numarasının yer almamasının sebebi ise bu maddelerin eserin tamamı göz önüne alınarak hazırlanmış

olmasıdır. Bu maddeler Nizamülmülk'ün gözünde yönetici özelliklerinin nasıl olması gerektiğini belirten maddeler olarak sıralanmıştır.

3.3.3. Madde Havuzunun Uzman Görüşüne Sunulması

Yukarıda görülen madde havuzu ve beyitler hazırlanmasının ardından tamamı akademisyenlerden oluşan sekiz kişilik bir ekibe okunması adına bildirilmiştir. Uzmanlara göre çalışmanın önceki kısımlarında da bahsedildiği üzere madde havuzunun geniş tutulması gerekliliği de düşünülerek herhangi bir maddenin çıkarılmaması gerektiği konusunda geri dönüşler elde edilmiştir. Ardından ölçek için Likert'in 5'li tip ölçeğinin kullanılmasına oy birliği ile karar verilmiştir.

Uzmanlardan elde edilen diğer bilgiler ise ölçekte yer alan maddelerin hangi kavramları yansıttığının bildirilmemesi yönünde olmuştur. Bir diğer yapılması gereken düzeltme ise pilot uygulama yapım aşamasında ölçekte demografik verilerin yer alması gerektiği hususunda olmuştur. Bu sebepler neticesinde ölçek maddeleri herhangi bir ayırım yapılmadan, sıralı bir şekilde ve elde edilmek istenen demografik veriler için sorularında eklenmesiyle pilot uygulama için hazır hale getirilmiştir. Pilot uygulama formu Ek-1'de görüleceği şekilde hazırlanmıştır. Aynı zamandan bu aşama ile denem ölçeği aracının hazırlanması aşaması da gerçekleştirilmiş bulunmaktadır.

3.3.4. Pilot Uygulamanın Gerçekleştirilmesi

Bu aşamada hazırlanan ölçek formu pilot uygulama adına Kastamonu Üniversitesinde çalışma hayatının devam ettiren 40 üst düzey yönetici ile gerçekleştirilmiştir. Literatür incelemesi yapıldığı 30 ile 50 kişi arasında yapılması istenen bu çalışmada minimum değerin üstüne çıkmıştır. Bu sebeple pilot çalışmanın yeterli olan sayıdan fazla katılımcı ile gerçekleştiği söylenebilmektedir. Bu çalışma ile hedeflenen temel bilgiler, ölçek hakkındaki yorumlar, ölçeğin anlaşılabilirliği, ölçeğin süresi olmakla birlikte bunun yanında bu veriler ile madde toplam analizleri ve güvenilirlik katsayıları olarak sıralanabilmektedir. Pilot çalışma sonrasında çalışmada yer alan katılımcılara ait frekans dağılımları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 3.4. Pilot Çalışma Sonrası Katılımcılara Ait Frekans Tablosu

Cinsiyet	Erkek 35	Kadın 5
Medeni Durum	Evli	Bekar

	36		4	
Çocuk	Var		Yok	
	36		4	
Eğitim Durumu	Yüksek Lisans		Doktora	
	5		35	
Yabancı Dili	Var		Yok	
	40		0	
Aylık Gelir Seviyesi	5000-6999 TL	7000-9999 TL	10000 TL ve Üstü	
	12	13	15	
Yaş	25-34	35-44	45-54	55 ve Üstü
	4	18	17	1
Çalışma Süresi	1-5 Yıl	6-10 Yıl	11-16 Yıl	16 Yıl ve Üstü
	3	6	11	20

Tabloda yer alan katılımcılara, ölçek yüz yüze mülakat ve online anket tekniği uygulanarak doldurtulmuş ve anket formunun bitmesinin ardından anketin anlaşılabilirliği, anketin sadeliği, anketin okunaklılığı ve anketin süresi hakkında bilgi elde edebilmek adına 4 soru sorulmuştur. Fakat anketin bir pilot çalışma olduğu ve mümkün olduğunca çok soru sorulması gerektiğinin hatırlatması da katılımcılara yapılmıştır. Tüm bu bilgiler ışığında 40 katılımcının 4 adet soruya verdikleri cevaplar aşağıdaki tabloda verilmektedir.

Tablo 3.5. Pilot Çalışma Katılımcı Yorumları

Anket Sorularının Anlaşılabilirliği	Anlaşılır 38	Karmaşık 2
Anket Formunun Okunaklılığı	Okunaklı 39	Okunaklı Değil 1
Anket Formunu Cevaplama Süresi	Uzun 28	Uzun Değil 12
Anketin Kavramlarının Anlaşılabilirliği	Anlaşılır 38	Karmaşık 2

Tablodan da anlaşılacağı üzere çalışmada yer alan 38 katılımcı maddelerin anlaşılır olduğunu, 2 katılımcı ise maddelerin karmaşık olduğunu, 39 katılımcı maddelerin okunaklı olduğunu, 1 katılımcı ise yeteri kadar okunaklı olmadığını, 28 katılımcı çalışmanın uzun olduğunu, 12 katılımcı ise uzun olmadığını, 38 katılımcı çalışmada yer alan kavramların anlaşılır olduğunu, 2 katılımcı ise kavramların karmaşık olduğunu belirtmişlerdir.

Yorumlar dikkate alınarak çalışmada yer alan bazı imla hataları ve satır aralıkları gibi biçimsel olumsuzluklar giderilmiştir. Olumsuz olarak görülen uzun yorumları için ise

katılımcılara gerekli açıklamalar yüz yüze yapılmış ve sebepleri izah edilmiştir. Yukarıdaki eleştirilerin haricinde katılımcıların herhangi başka eleştirilerinin bulunmaması, anket formunun katılımcılara rahatsızlık vermediği şeklinde yorumlanabilmektedir. Daha önceki bilgilere dayanılarak anket formun olması gereken özelliklerden bir tanesinin de bu olduğu düşünüldüğünde çalışmanın bu şartı sağladığı görülmektedir.

3.3.5. Pilot Uygulama Sonrası Madde Analizleri

Pilot uygulama sonra verilerin elde edilmesinin ardından deneğin sorularının birbirleri ile olan ilişkisini, ölçeğin genel güvenilirliğinin öğrenilmesi adına SPSS 20 paket programı kullanılarak bazı analizlerin yapılması gerekmektedir. Ölçek geliştirme çalışmalarında önemli olana aşamalardan biri olan madde analizi aşaması araştırmacılar tarafından atlanılmaması gereken basamaklardan biridir. Bu aşamada dikkat edilmesi gereken hususlar çalışmanın önceki bölümlerinde de yer aldığı üzere madde analiz tablosunun ilk halinin verilmesi, pilot uygulama sonrası ölçeğin cronbach alfa katsayısının verilmesi atılması gereken soruların hangi unsurlara göre seçildiğinin belirtilmesi olarak sıralanabilmektedir. Bu unsurları bulundurmayan fakat atılmayan soruların da neden atılmadığının açıklanması önem arz etmektedir.

Tablo 3.6. Pilot Uygulama Sonrası Ölçek Güvenilirlik Analizi

Reliability Statistics (Güvenilirlik İstatistikleri)		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.884	.906	109

Yukarıdaki tablodan da anlaşılacağı üzere elde edilen bulguların iç tutarlılıklarının öğrenilmesi adına Cronbach Alfa katsayısı esas alınmıştır. Çalışmada yer alan bilgiler esas alındığında özellikle likert tipi ölçeklerde Cronbach Alfa katsayısı literatürde daha fazla kabul edilmektedir. Alfa katsayısının kabul edilebilir alt limiti 0,70 olarak belirtilmekte, fakat ölçek geliştirme çalışmalarında bu katsayı 0,60'a kadar çekilebilmektedir.

Yapılan pilot uygulama sonrası Cronbach Alfa kat sayısı ,884 olarak hesaplanmıştır. Bu çalışmanın ölçek geliştirme çalışması olduğu göz önüne alındığında kabul edilebilir olan 0,70 katsayısının üzerinde olduğu ve pilot uygulamanın güvenilir olduğu yorumu yapılabilmektedir.

Ardından toplam madde analiz sonuçları elde edilmiş ve her bir maddenin çalışmanın bütünü içerisindeki korelasyon katsayıları incelenmiştir. Toplam madde analizleri belirten tablo aşağıda verilmektedir.

Tablo 3.7. Toplam Madde Analizi Sonuçları

Madde - Toplam İstatistikleri		
	Düzeltilmiş Madde-Toplam Korelasyonu	Madde Silindiğinde Ortaya Çıkan Cronbach Alfa Değeri
Yöneticilik vasıfları doğuştan kazanılmaktadır.	,156	,884
Yönetici için öncelik adil olmaktır.(	,175	,884
Yönetici dini değerler ile birlikte yönetimi icra etmelidir.	,035	,886
İyi bir yönetici her zaman çalışanlarından haberdardır.	,459	,882
Bir yönetici yeri geldiğinde sert davranabilmelidir.	-,064	,886
Bir yöneticide olmaması gereken vasıflardan biri de nankörlüktür.	-,003	,888
Yönetici ve çalışanlar arasındaki iletişimin güçlü olması yönetimin gücünü artırır.(	,358	,883
Bir yönetici çalışanları ile bir görüşme yapması gerektiğinde baş başa olmalıdır.	,419	,882
Kurumda yönetici ve çalışanlar arasında küçük farklılıklar olması gerekmektedir.	,173	,884
Yöneticiler çalışanlara örnek davranışlar sergilemelidir.	,196	,884
Yöneticilerin çalışanları ile fazla yakın veya samimi davranışlar sergilemesi çalışanları istenmeyen davranışlara sevk edebilir.	,288	,883
Yeterli kaynağın bulunduğu durumlarda, bir kişiye aynı anda iki işin verilmesi yöneticinin ihmalkarlığını göstermektedir.	,206	,884
Çalışanlara karşı yöneticiler mümkün olabilen konularda (izin, ücret, prim vb.) cömert olmalıdır.	,233	,883
Yönetici olarak yeri geldiğinde kendi haklarımdan feragat edip çalışanlarımla haklarını savunmayı denerim.	,328	,882
Yönetici olarak ileride olabilecekleri düşünerek çalışmayı tercih ederim.	,371	,882
Yöneticiler çalışanlara karşı tarafsız bir tutum içerisinde olmalıdır.	,227	,883
Özellikle Türk tipi yönetici tarzında yönetici hem dünya hem de ahireti düşünerek hareket etmelidir.	,188	,884
Yönetici çalışanlara karşı orta yolu benimseyen bir tavır içerisinde olmalıdır.	,456	,881
Yetki devri yönetici etkinliğini arttırmaktadır.	,340	,882

Yöneticiye kolay erişim denetimin etkinliğini artırır.	,466	,882
Çalışanlar sürekli olarak denetlenmelidir.	,192	,884
Yönetici çalışanlar gibi yardımcılarını da denetlemelidir.	,374	,882
Yöneticiler de tıpkı diğer çalışanlar gibi belirli aralıklarla denetlenmelidir.	,420	,882
Uygulanan kural ve normlar herkes için eşit olmalıdır.	,207	,884
Yöneticinin kurumda olan her şeyi bilmesi gerekmektedir.	,217	,883
Yönetici de çalışan da hukuk önünde eşit olmalıdır.	,282	,883
Yönetici kendisine ajanlık yapacak çalışanlar belirlemelidir.	,190	,884
Yönetici çalışanlar ile yeri geldiğinde yazılı yollar ile iletişime geçmelidir.	,413	,881
Kurum ile ilgili ufak bir açığın bulunması durumunda bile derhal denetleme yolu tercih edilmelidir.	,264	,883
Yöneticilerin sorumlu olduğu her işten haberdar olması gerekir.	,383	,882
Yöneticinin çalışanlarına yakın olması doğru karar vermeye ve problem çözmeye yardımcı olur.	,505	,881
Yönetici, çalışanlarla ilgili sorunları gidermelidir.	,541	,881
Üst, astın bilgisinden yararlanmalıdır.	,396	,882
İşlerin yürütülmesinde dini değerler ve vecibeler öne çıkmamalıdır.	-,180	,889
Yönetici işle ilgili problemler ile mesai saatleri dışında dahi hemen ilgilenmelidir.	,340	,882
Yöneticiye sorun bildirildiğinde, öncelikle haberin doğru olup olmadığını incelemelidir.	,113	,884
Yöneticinin, en kötü problemlere karşı bile önceden hazırlanmış planları olmalıdır.	,459	,882
İşe alımlar liyakat temelli yapılmalıdır.	,021	,884
Yönetici emek sömürsü yapmamalıdır.	-,076	,885
Yönetici bir işi aynı anda iki kişiye vermemelidir.	,572	,880
Hata yapmakta ısrar eden çalışan işten çıkarılmalıdır.	-,225	,887
Yöneticiler, çalışanlarını seçerken ahlaklarına ve davranışlarına da bakmalıdır.	,214	,883
Yabancı uyruklular üst yönetim kademelerinde çalışmamalıdır.	-,216	,887
Görev dağılımı yetkinliğe göre yapılmalıdır.	,225	,883
İş/Görev dağılımı kişinin özellikleri göz önünde bulundurularak yapılmalıdır.	,238	,883
Astlar, üstlere rahatlıkla ulaşabilmelidir.	,373	,882
Görev dağılımında tek sorumlu yönetici olmalıdır.	,137	,884
Yöneticiler ile yakın ve samimi ilişkilerde bulunan bireyler, yöneticiye yakın mevkilerde görevlendirilmemelidir.	,092	,885
Türki Cumhuriyetlerin vatandaşlarına ahde vefa ilkesi gereği belli bir oranda kurumda iş verilmelidir.	,407	,881
Yeterli kaynağın olması durumunda, kurumda Türk soyundan gelenlerin haricinde çalışana yer verilmemelidir.	,470	,881
Çalışanlar terfi ettirilirken ahlaki değerler de dikkate alınmalıdır.	,540	,881
Çalışanlara adil ücret verilmelidir.	,322	,883
Belirli aralıklarla yapılan ücret artışı çalışan bağlılığını arttırmaktadır.	,603	,881

Adil ücret hem çalışanın hem de yöneticinin işini daha iyi yapmasını sağlar.	,424	,882
Çalışanların, yeterli olsalar dahi kıdem ve dereceleri belirli bir yaş beklenerek yükseltilmelidir.	,176	,884
İşini düzgün ve yerinde yapan çalışanların erken emekli edilmemesi gerekmektedir.	-,096	,888
Kurumda, olağanüstü durumlarda kullanılacak bir fon olması ve bu fon eksildiğinde tamamlanması gerekmektedir.	,274	,883
En iyi yönetim modeli merkezîyetçi olmalıdır.	,291	,883
Yönetim anlayışı geleneksel değerlere ve kültüre bağlı olmalıdır.	,291	,883
Yöneticilerin yapacakları her iş belirli kural ve kaidelerle düzenlenmelidir.	,259	,883
Kurum içerisinde esnek bir hiyerarşik yapı bulunmalıdır.	,213	,883
Yönetici çalışanlarına gerektiği kadar yakın olmalıdır.	,151	,884
Yönetici, açıklık ve şeffaflık ilkesine göre yönetim sağlamalıdır.	,315	,883
Kurumda takım çalışması ve ekip ruhu olmalıdır.	-,092	,885
Örgüt içi uygun davranışların neler olacağına ilişkin prosedürler (yazılı ibareler) olmalıdır.	,351	,883
Üstlerin karar almadan önce astlara danışması gerekmektedir.	,149	,884
Kurumda belirli yazılı olmayan kurallar ve örgüt kültürü olmalıdır.	,217	,883
Kurum içerisinde protokol sıralaması olmalıdır.	,233	,883
Kurum içerisinde katı bir hiyerarşik yapı bulunmalıdır.	,334	,882
Görevime başladığımda ilk olarak benden önceki yöneticinin yaptığı işler hakkında gerekli bilgi ve belgeleri edinmeye çalışırım.	,323	,883
Yönetici en kötü problemlere karşı bile önceden hazır olmalıdır.	,331	,883
Kişisel değerler performans üzerinde etkilidir.	,273	,883
Yöneticiye kolay erişim çalışan performansını arttırmaktadır.	,370	,882
Yönetici kadar yardımcıları da bilgili ve yetkin kişiler olmalıdır.	,322	,883
İşlerin çalışanlara dengeli dağılımı performansı arttırmaktadır.	,507	,882
Rotasyon çalışan performansını arttırmaktadır.	,256	,883
Yönetici olarak işimi severek yaptığımı gösterdiğimde çalışanlarım da işlerini severek yapmaktadır.	,410	,882
Kurum içi şeffaflık çalışan motivasyonunu arttırmaktadır.	,236	,883
Eski dönemlerde var olan elçilik sistemine benzeyen bir sistem ile kurumlar arası sosyalleşme performansı arttıracaktır.	,194	,884
Yönetici olarak yapmakta olduğum işi sevmekteyim.	,139	,884
Yapmakta olduğum işte kendi isteğim ile bulunmaktayım.	,142	,884
Hatalar cezalandırıldığında, statü, konum, mevki, unvan ayrımına gidilmemelidir.	-,043	,885
Yöneticinin yapacağı haksızlık cezasız kalmayacaktır.	,316	,883
İşini iyi yapmayan çalışan cezalandırılmalıdır.	,203	,883

Yönetici/üst kendi hatalarını da kabullenmelidir.	,444	,882
Yönetici de çalışan da adalet önünde eşit olmalıdır.	,455	,882
Çalışanlarımın hata yapması durumunda diğer çalışanların göreceği bir şekilde uyarırım.	,312	,882
Ödül, başarının hemen sonrasında takdim edilmelidir.	,329	,883
Çalışanlarımın tamamına haklarını tam olarak veririm.	,141	,884
İşyan ve ayaklanma çıkaran çalışanların işlerine son verilmesi gerekmektedir.	-,185	,888
Bozguncuları Tepelemesi	,545	,880
Görüşlerinde Sabit Olması	,373	,882
İşi Ehline Vermeleri	,336	,883
Zalimlere Karşı Sert Olmaları	,385	,882
Güvenliği Sağlamaları	,401	,883
Hüner Sahibi Kişilere Öncelik Vermesi	,354	,882
Menfaatçi Olmaması	,155	,884
Adaletli Olması	-,307	,886
Temiz Ahlak	,228	,883
Civanmert Olması	,532	,881
Yiğit Olması	,497	,881
Yetenekli Olması	,013	,884
Ahde Vefalı Olması	,372	,882
Merhametli Olması	,417	,882
İlim Sahibi Olması	,411	,882
Kendinden Bilgili Kişilere Saygılı Olması	,360	,882
HakkTeala'dan Korkması	,089	,885
Yönetici Sorumluluğu Üstlenmelidir.	,318	,883
Yönetici yönlendirici olmalıdır.	,371	,883

Yukarıda yer alan program yardımıyla elde edilmiş olup, çalışmanın daha önceki kısımlarında da söylendiği üzere “Düzeltilmiş Madde-Toplam Korelasyonu” sekmesinin altında yer alan değerin 0.30’dan küçük olması bahsedilen ölçek maddesinin çalışmanın bütünü ile düşük bir korelasyon oluşturduğunu göstermektedir. Bu sebeple bahsedilen maddenin çalışmadan çıkarılması, çalışmanın devamında daha iyi sonuçların elde edilebilmesi adına önem teşkil etmektedir. Burada dikkat edilmesi gereken diğer bir konu ise belirtilen değerin altında kalan maddelerin hepsinin aynı anda atılması yanlış sonuçlarla karşılaşılmasını sağlayabilir. Her bir madde atıldıktan sonra analiz değerleri değişmekte olduğunda madde atım işleminin sırası ile yapılması gerekmektedir. Yukarıda bahsedilen tabloda bazı madde değerlerinin 0.30 değerinin üstünde olduğu ve kalın puntolarla işaretlendiği görülebilmektedir. Sırasıyla madde sadeleştirme işlemini n yapılmasının sonucunda bu maddelerin değerleri değişime uğramış, çalışmanın daha güvenilir sonuçlar elde edebilmesi adına bahsedilen maddelerin dışında kalan maddeler çalışmadan çıkartılmıştır. Bu maddelerin

çalışmadan çıkarılmasından sonra kalan maddeler Cronbach Alfa katsayısı ve madde toplam analiz sonuçları aşağıdaki tablolarda sırasıyla yer almaktadır.

Tablo 3.8. Toplam Madde Analizi ve Madde Çıkarma İşlemi Sonrası Pilot Çalışma Güvenilirlik Analizi

Reliability Statistics (Güvenilirlik İstatistikleri)		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,918	,928	42

Tablo 3.9. Madde Çıkarma İşleminin Ardından Toplam Madde Analizi Sonuçları

Madde – Toplam İstatistikleri		
	Düzeltilmiş Madde-Toplam Korelasyonu	Madde Silindiğinde Ortaya Çıkan Cronbach Alfa Değeri
İyi bir yönetici her zaman çalışanlarından haberdardır.	,411	,917
Yönetici ve çalışanlar arasındaki iletişimin güçlü olması yönetimin gücünü artırır.(	,305	,918
Yönetici olarak yeri geldiğinde kendi haklarımdan feragat edip çalışanlarımın haklarını savunmayı denerim.	,406	,917
Yönetici çalışanlara karşı orta yolu benimseyen bir tavır içerisinde olmalıdır.	,348	,917
Yöneticiye kolay erişim denetimin etkinliğini artırır.	,605	,915
Yönetici çalışanlar gibi yardımcılarını da denetlemelidir.	,420	,917
Yöneticiler de tıpkı diğer çalışanlar gibi belirli aralıklarla denetlenmelidir.	,649	,914
Yönetici çalışanlar ile yeri geldiğinde yazılı yollar ile iletişime geçmelidir.	,506	,916
Yöneticilerin sorumlu olduğu her işten haberdar olması gerekir.	,385	,917
Yöneticinin çalışanlarına yakın olması doğru karar vermeye ve problem çözmeye yardımcı olur.	,516	,915
Yönetici, çalışanlarla ilgili sorunları gidermelidir.	,452	,916
Üst, astın bilgisinden yararlanmalıdır.	,407	,917
Yönetici işle ilgili problemler ile mesai saatleri dışında dahi hemen ilgilenmelidir.	,402	,917
Yöneticinin, en kötü problemlere karşı bile önceden hazırlanmış planları olmalıdır.	,637	,915
Yönetici bir işi aynı anda iki kişiye vermemelidir.	,534	,915
Astlar, üstlere rahatlıkla ulaşabilmelidir.	,597	,915

Türki Cumhuriyetlerin vatandaşlarına ahde vefa ilkesi gereği belli bir oranda kurumda iş verilmelidir.	,515	,916
Yeterli kaynağın olması durumunda, kurumda Türk soyundan gelenlerin haricinde çalışana yer verilmemelidir.	,399	,917
Çalışanlar terfi ettirilirken ahlaki değerler de dikkate alınmalıdır.	,516	,915
Çalışanlara adil ücret verilmelidir.	,488	,916
Belirli aralıklarla yapılan ücret artışı çalışan bağlılığını arttırmaktadır.	,702	,914
Adil ücret hem çalışanın hem de yöneticinin işini daha iyi yapmasını sağlar.	,546	,915
Yönetici, açıklık ve şeffaflık ilkesine göre yönetim sağlamalıdır.	,482	,916
Yönetici en kötü problemlere karşı bile önceden hazır olmalıdır.	,312	,918
Yöneticiye kolay erişim çalışan performansını arttırmaktadır.	,521	,916
Yönetici kadar yardımcıları da bilgili ve yetkin kişiler olmalıdır.	,483	,916
İşlerin çalışanlara dengeli dağılımı performansı arttırmaktadır.	,629	,915
Yönetici olarak işimi severek yaptığımı gösterdiğimde çalışanlarım da işlerini severek yapmaktadır.	,463	,916
Yöneticinin yapacağı haksızlık cezasız kalmayacaktır.	,420	,917
Yönetici/üst kendi hatalarını da kabullenmelidir.	,451	,916
Yönetici de çalışan da adalet önünde eşit olmalıdır.	,536	,916
Ödül, başarının hemen sonrasında takdim edilmelidir.	,353	,918
Bozguncuları Tepelemesi	,562	,915
Görüşlerinde Sabit Olması	,432	,918
Zalimlere Karşı Sert Olmaları	,311	,918
Güvenliği Sağlamaları	,485	,916
Hüner Sahibi Kişilere Öncelik Vermesi	,320	,918
Civanmert Olması	,362	,917
İlim Sahibi Olması	,352	,917
Kendinden Bilgili Kişilere Saygılı Olması	,362	,917
Yönetici Sorumluluğu Üstlenmelidir.	,346	,917
Yönetici yönlendirici olmalıdır.	,485	,916

Çalışmanın daha sağlıklı sonuçlar elde edebilmesi adına yapılan soru çıkartma işlemlerinin ardından Cronbach Alfa değerinin 0,884'ten 0,918 yükseldiği görülmektedir. Bu işlemin ardından çalışmadan çıkarılan maddelerin, çalışmaya zarar vermediği, aksine güvenilirlik katsayısını arttırdığı söylenebilmektedir. Tablo 3.9'da ise çalışmanın bir sonraki aşamasında büyük örneklem grubuna uygulanabilmesi adına ölçekte yer alması gereken maddeleri gösterilmektedir. Bu maddelerin hiçbirinin 0.30

değerinin altında değerde olmaması, maddelerin ölçek yapısı ile uyumluluğu olduğunun kanıtı niteliğindedir.

3.3.6. Büyük Örneklem Grubuna Esas Uygulama

Bir önceki bölümde yer alan analizler neticesinde uzmanlar eşliğinde soruların yapıları ve analiz sonuçları incelenmiştir. Sorulara ve ölçeğe son halinin verilmesinin ardından esas uygulama için anket formu hazır hale getirilmiştir.

Çalışma genelinde bu basamak açıklanırken verilerin büyüklüğünün yapılacak esas örneklem grubuna göre değiştiği bildirilmekle beraber katılımcı sayısının 100 civarında olmasının yeterli olduğundan bahsedilmektedir. Bu çalışmada bu verilerin esas uygulama sonrasında açıklayıcı faktör analizine ve doğrulayıcı faktör analizine tabi tutulması ve böylelikle ölçeğin yapısal geçerliliğin açıklanması gerektiği üzerinde durulmuştur.

Standardizasyon çalışmasından önce ölçeğin büyük örneklem grubu Kastamonu Üniversitesinde çalışmakta olan üst ve orta düzey yöneticiler olarak belirlenmiş ve 130 katılımcının esas uygulamaya katılımı sağlanmıştır. Bahsedilen 130 katılımcının Ek-2 de yer alan anket formunu doldurmaları sağlanmış ve demografik verilerde dahil her bir sorunun cevaplanması gerektiği üzerinde durulmuştur. Esas uygulamada yer alan katılımcılara ait frekans tablosu aşağıda verilmektedir.

Tablo 3.10. Esas Uygulamada Yer Alan Katılımcılara Ait Frekans Tablosu

Cinsiyet	Erkek 88 (% 66.9)		Kadın 43(%33.1)	
Medeni Durum	Evli 107(%82.3)		Bekar 23(% 17.7)	
Çocuk	Var 94(%72.3)		Yok 36(%27.7)	
Eğitim Durumu	Lisans 8(%6.2)	Yüksek Lisans 56(%43.1)		Doktora 66(%50.8)
Yabancı Dili	Var 126(% 96.9)		Yok 4(% 3.1)	
Aylık Gelir Seviyesi	5000-6999 TL 35(% 26.9)		7000-9999 TL 46(%35.4)	10000 TL ve Üstü 49(% 37.7)
Yaş	25-34 30(%23.1)	35-44 57(%43.8)	45-54 34(%26.2)	55 ve Üstü 9(% 6.9)
Çalışma Süresi	1-5 Yıl 16(%12.3)	6-10 Yıl 25(%19.2)	11-16 Yıl 32(%24.6)	16 Yıl ve Üstü 57(%43.8)

Tablodan da anlaşılabacağı üzere açıklayıcı faktör analizi öncesi yapılan uygulamada yer alan katılımcıları %66.9'u erkeklerden, %33.1'ise kadınlardan oluşmaktadır. Toplamda ise evli katılımcı sayısı 107 iken bekar katılımcı sayısı ise 23 olarak saptanmıştır. Bununla birlikte çalışmadaki katılımcıların %72.3'ü çocuk sahibi iken, %27.7'sinin çocuklarının olmadığı görülebilmektedir. Burada kadın ve erkek katılımcıları arasındaki farkın sebebi ise üniversitede yer alan orta ve üst düzey kadın yönetici sayısının az olmasından kaynaklanmaktadır.

Diğer demografik veriler incelendiğinde yönetim modeli ve yönetici özelliklerini göz önüne alan bu çalışmada katılımcıların sadece %6.2'si lisans mezunu iken, %43.1'i yüksek lisans, %50.8'i ise doktora derecesinde diplomaya sahiptir. Bunun yanında çalışma süreleri de büyük önem teşkil etmektedir. Katılımcıların %12.3'ü 1-5 yıl arasında, %19.2'si 6-10 yıl arasında, %24.6'sı 11-16 yıl arasında, %43.8'i 16 yıl ve üstü çalışma sürelerine sahiptirler. Kurum politikaları dikkate alındığında yeterli tecrübeye sahip bireylerin yönetici kademelerine getirildiği düşünüldüğünde toplamda kişilerin %68.4'ü 11 yıl ve üstü çalışma sürelerine sahiptirler. Bu veri ise çalışma sonucunda elde edilecek verilerin güvenilir olabileceğine dair ipuçları vermektedir.

Bu bilgilerin yanında çalışmada yer alan katılımcıların %23.1'i 25-34, %43.8'i 35-44, %26.2'si 45-54 yaş aralığında iken %6.9'u ise 55 yaş ve üstü olarak sınıflandırılmaktadır. Aynı zamanda bireylerin %96.9 gibi yüksek bir oranda yabancı dil bilgileri bulunmaktadır.

3.3.7. Açıklayıcı Faktör Analizi Verileri

Pilot çalışma sonrasında elde edilen toplam 8 demografik soru dahil toplam 50 soruluk anketin uygulanmasının ardından ölçeğin yapı geçerliliğinin test edilebilmesi ve faktörlerin dağılımları hakkında ipuçları elde edebilmek adına açıklayıcı faktör analizi yapılması gerekmektedir. Böylece ölçeğin faktör sayıları ve hangi soruların hangi faktörlerde toplanabileceği hakkında bilgiler edinilmektedir.

Çalışmanın bu basamağında IBM SPSS programı yardımıyla açıklayıcı faktör analizi yapılmış olup, ölçek geliştirme çalışmalarında sıklıkla görüldüğü üzere faktör çıkarma için, temel bileşenler analizi (principal component analysis) ve faktör döndürme için ise varimax çevrimi tercih edilmiştir.

Yapılan ilk faktör analizi sonrasında elde edilmesi beklenen KMO değeri ve Barlett testi sonuçları aşağıdaki tabloda verilmektedir.

Tablo 3.11. Açıklayıcı Faktör Analizi İlk KMO ve Barlett Testi Sonuçları

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,800
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2643,822
	df	861
	Sig.	,000

Yukarıdaki sonuçlardan yola çıkılarak ilk analiz sonuçlarına göre ölçeğin KMO değeri ,0,800 olarak elde edilmiştir. Barlett testi sonucu ise 0,000 olarak saptanmıştır. Elde edilen bu değerlere göre örneklem sayısı kabul edilebilir sayının üstünde bununla birlikte ölçek alt boyutlara ayrılmaya müsaittir, yorumu yapılabilir. Bu değerlerin elde edilmesinin ardından ölçekte yer alan soruların hangilerinin, hangi alt boyutlarda yer alabileceğinin belirlenmesi adına varimax döndürme yöntemi gerçekleştirilmiştir. Bu yöntem sonucunda ölçeğin 7 faktöre ayrıldığı ve toplam varyansın açıklanma oranı ortaya çıkmıştır.

Tablo 3.12. Açıklayıcı Faktör Analizi Sonucu Açıklanan Toplam Varyans

Toplam Açıklanan Varyans									
Component	İlk Özdeğerler			Kare Yüklemelerin Çıkarma Toplamları			Kare Yüklemelerin Döndürme Toplamları		
	Toplam	% of Varyans	Cumulative ve %	Toplam	% of Varyans	Cumulative ve %	Toplam	% of Varyans	Cumulative ve %
1	11,489	27,356	27,356	11,489	27,356	27,356	4,548	10,829	10,829
2	2,304	5,487	32,842	2,304	5,487	32,842	4,522	10,766	21,595
3	2,057	4,897	37,739	2,057	4,897	37,739	3,619	8,616	30,211
4	1,911	4,550	42,290	1,911	4,550	42,290	3,171	7,551	37,762
5	1,652	3,934	46,224	1,652	3,934	46,224	2,337	5,563	43,326
6	1,571	3,740	49,964	1,571	3,740	49,964	2,247	5,351	48,676
7	1,467	3,494	53,458	1,467	3,494	53,458	2,008	4,782	53,458
Ekstraksiyon Yöntemi: Temel Bileşen Analizi.									

Bu tabloya göre özdeğeri (Eigenvalue değeri) 1 ve 1'in üzerinde olan 7 faktör tespit edilmiştir. Ayrıca bu 7 faktörün toplam varyansın %53,458'ini açıkladığı

görülmektedir. Genel kanı olarak özdeğeri 1 ve üstünde olan faktörlerin çalışmaya dahil edilmesi gerekliliği kabul edilmektedir. Ayrıca bilim insanları tarafından toplam varyansın en az %40'ının açıklanılması gerektiği konusunda görüş birliği bulunmaktadır. Çalışmada ise bu değer bahsedildiği üzere %53,458 olarak, kabul edilen değerin üstünde belirlenmiştir. Faktör sayısının belirlenmesinin ardından döndürme yönteminin sonucunda hangi faktörlerin hangi boyutlar altında toplandığı ve faktör yüklerinin belirlenmesi gerekmektedir. Döndürme işleminin sonucunda elde edilen dağılım aşağıdaki şekilde belirtilmektedir.

Tablo 3.13. Döndürme İşlemi Sonucunda Elde Edilen İlk Faktör Yükleri Dağılımı

Ölçek Maddeleri	Faktör Yükleri						
	1	2	3	4	5	6	7
Yönetici ilim sahibi olmalı	,671						
Yönetici yönlendirici olmalı.	,659						
Yönetici hüner sahibi kişilere öncelik vermeli	,655						
Yönetici kendinden bilgili kişilere saygılı olmalı	,622						
Yönetici cıvanmert olmalı	,585						
Yönetici sorumluluğu üstlenmeli.	,553		,335	,342			
Yönetici ve çalışanlar arasındaki iletişimin güçlü olması yönetimin gücünü artırır.(49)	,486	,379			-,377		
Yönetici/üst kendi hatalarını da kabullenmelidir.(35)	,447		,446	,351			
Yönetici olarak yeri geldiğinde kendi haklarımdan feragat edip çalışanlarımın haklarını savunmayı denerim.(93)	,447						
Yöneticiye kolay erişim çalışan performansını arttırmaktadır. (10)		,700					
Yöneticinin çalışanlarına yakın olması doğru karar vermeye ve problem çözmeye yardımcı olur.(25)		,687					
Astlar, üstlere rahatlıkla ulaşabilmelidir. (43)	,319	,629					
Yöneticiye kolay erişim denetimin etkinliğini artırır. (10)		,608					
Yönetici, çalışanlarla ilgili sorunları gidermelidir. (30)	,302	,544					
İşlerin çalışanlara dengeli dağılımı performansı arttırmaktadır.(14)		,518	,386	,342			
Üst, astın bilgisinden yararlanmalıdır. (41)	,440	,514					
Yönetici kadar yardımcıları da bilgili ve yetkin kişiler olmalıdır.(13)		,493		,440			
Yönetici olarak işimi severek yaptığımı gösterdiğimde çalışanlarım da işlerini severek yapmaktadır.(100)		,417	,398	,332			
Yöneticiler de tıpkı diğer çalışanlar gibi belirli aralıklarla denetlenmelidir. (35)		,358	,319	,309			
Çalışanlara adil ücret verilmelidir. (33)			,752				
Adil ücret hem çalışanın hem de yöneticinin işini daha iyi yapmasını sağlar.(44)			,688				
Belirli aralıklarla yapılan ücret artışı çalışan bağlılığını arttırmaktadır.(33)	,410	,389	,605				
Yönetici, açıklık ve şeffaflık ilkesi göre yönetim sağlamalıdır. (30)	,316	,351	,598				

Yönetici de çalışan da adalet önünde eşit olmalıdır.(36)	,367		,428	,325			
Yöneticinin yapacağı haksızlık cezasız kalmayacaktır.(19)			,420				,330
Yönetici güvenliği sağlamalı				,634			
Yöneticilerin sorumlu olduğu her işten haberdar olması gerekir. (6)				,620		,374	
Yönetici çalışanlara karşı orta yolu benimseyen bir tavır içerisinde olmalıdır.(98)				,572			
Yönetici çalışanlar gibi yardımcılarını da denetlemelidir. (29)				,483			
Ödül, başarının hemen sonrasında takdim edilmelidir. (74)				,410			
Yönetici zalimlere karşı sert olmalı					,723		
Yönetici bozguncuları tepelemeli					,664		
Yönetici görüşlerinde sabit olmalı					,628		
Yönetici çalışanlar ile yeri geldiğinde yazılı yollar ile iletişime geçmelidir. (87)	,356	,308			,409		
Yöneticinin, en kötü problemlere karşı bile önceden hazırlanmış planları olmalıdır. (91)						,725	
Yönetici işle ilgili problemler ile mesai saatleri dışında dahi hemen ilgilenmelidir. (72)						,605	
Yönetici en kötü problemlere karşı bile önceden hazır olmalıdır. (91)			,389			,553	
İyi bir yönetici her zaman çalışanlarından haberdardır. (11)				,434		,502	
Yeterli kaynağın olması durumunda, kurumda Türk soyundan gelenlerin haricinde çalışana yer verilmemelidir.(83)							,798
Çalışanlar terfi ettirilirken ahlaki değerler de dikkate alınmalıdır. (14)							,522
Türki Cumhuriyetlerin vatandaşlarına ahde vefa ilkesi gereği belli bir oranda kurumda iş verilmelidir. (61)		,417					,487
Yönetici bir işi aynı anda iki kişiye vermemelidir.(14)							,359

Görüleceği üzere döndürme işleminin ardından ölçek maddelerinin her birinin faktör yükleri tespit edilmiştir. Faktör dağılımlarının ardından ise faktörlerin toplam varyans tablosunda olduğu gibi 7'ye ayrıldığı görülebilmektedir. Maddelerin her birinin faktör yüklerinin kabul edilebilir değerinin 0.30 olduğundan çalışmanın önceki bölümlerinde bahsedilmiştir. Fakat görüleceği üzere birden fazla sorunun birden fazla faktörde yük oluşturdıkları da görülebilmektedir. Bu tip maddelerin birden fazla faktör arasındaki yük değerlerinin arasındaki farklara bakılması ve literatürde de bahsedildiği gibi bu maddelerin binişik madde olmaktan kurtarılımları gerekmektedir. Maddelerin binişik madde olup olmadığının anlaşılabilmesi adına faktör yüklerinin arasındaki farka bakılmaktadır. Genel kaniya göre bu fark eğer 0.10'dan ufaksa bu maddeler binişik madde olarak adlandırılmakta ve çalışmadan çıkarılmakta, 0.10'dan büyükse binişik madde olarak değerlendirilmemekte ve çalışmada tutulmaktadır. Burada önem verilmesi gereken diğer bir konu ise bu maddelerin çalışmadan çıkarılması

araştırmacının ve uzmanların görüşünde olmalıdır. Çalışmanın teorik kısmı düşünülerek nadiren de olsa çalışmacıların bu maddeleri tuttuğu literatürdeki diğer çalışmalarda mevcuttur.

Son olarak eklenilmesi gereken diğer bir önemli husus ise maddelerin çıkarılma işlemi tıpkı madde analizi işleminde olduğu sırasıyla ve birer birer yapılmalıdır. Aynı anda birden fazla madde çıkarma işlemi çalışmanın açıklayıcılık özelliğinde ve doğrulayıcı faktör analizi aşamasında araştırmacının sıkıntı yaşamasına sebep olabilmektedir.

Tüm bu bilgilerin ışığında uzmanlar eşliğinde çıkan sonuçlar analiz edilerek binişik madde olarak değerlendirilen her bir madde teker teker çalışmadan çıkartılarak faktör analizi tekrarlanmış, KMO ve Barlett testinin, toplam varyansın açıklanma oranının ve maddelerin faktör yüklerinin son hali ise aşağıdaki tablolarda verilmiştir.

Tablo 3.14. Madde Çıkarma İşlemi Sonrasında KMO ve Barlett Testi Sonuçları

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,850
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	3391,181
	df	496
	Sig.	,000

Görüleceği üzere madde çıkarma işleminin sonunda KMO ve Barlett testlerinin sonuçlarındaki artış faktör dağılımlarının daha anlamlı ve açıklayıcı bir hal aldığını göstermektedir. Bir sonraki toplam varyansın açıklanması tablosundaki artış ise bu veriyi desteklemektedir.

Tablo 3.15. Madde Çıkarma İşlemi Sonrasında Elde Edilen Son Toplam Varyans

Toplam Açıklanan Varyans									
Component	İlk Özdeğerler			Kare Yüklemelerin Çıkarma Toplamları			Kare Yüklemelerin Döndürme Toplamları		
	Toplam	% of Varyans	Cumulative %	Toplam	% of Varyans	Cumulative %	Toplam	% of Varyans	Cumulative %
1	8,767	27,398	27,398	8,767	27,398	27,398	3,620	11,313	11,313

2	2,008	6,274	33,672	2,008	6,274	33,672	3,390	10,594	21,907
3	1,928	6,024	39,696	1,928	6,024	39,696	2,917	9,117	31,024
4	1,648	5,151	44,848	1,648	5,151	44,848	2,636	8,236	39,260
5	1,496	4,674	49,522	1,496	4,674	49,522	2,230	6,968	46,228
6	1,273	3,978	53,500	1,273	3,978	53,500	1,850	5,781	52,009
7	1,208	3,775	57,275	1,208	3,775	57,275	1,685	5,267	57,275

Toplam varyans tablosunun döndürme ve madde çıkarma işlemlerinden sonraki son hali yukarıdaki tabloda verilmektedir. Bahsedilen işlemlerin yapılmasının ardından 7 faktörün toplam varyansı açıklama oranı %53,458'den, %57,275'e yükselmiştir. Değerin %40'ın üstünde olduğunda kabul edilebilir olduğu düşünüldüğünde ölçeğin açıklayıcılığının yüksek olduğu yorumu yapılabilmektedir. Ardından ise son faktör yük dağılımları aşağıdaki tabloda verilmektedir.

Tablo 3.16. Madde Çıkarma İşlemi Sonrasında Elde Edilen Son Faktör Yükleri Dağılımı

	Faktör Yükleri						
	1	2	3	4	5	6	7
Yönetici hüner sahibi kişilere öncelik vermeli	,734						
Yönetici yönlendirici olmalı.	,688	,303					
Yönetici cıvanmert olmalı	,655						
Yönetici kendinden bilgili kişilere saygılı olmalı	,638						
Yönetici ilim sahibi olmalı	,623						
Yönetici sorumluluğu üstlenmeli.	,593		,318				
Yöneticiye kolay erişim denetimin etkinliğini artırır. (10)		,749					
Astlar, üstlere rahatlıkla ulaşabilmelidir. (43)		,678					
Yöneticiye kolay erişim çalışan performansını arttırmaktadır. (10)		,666					
Yöneticinin çalışanlarına yakın olması doğru karar vermeye ve problem çözmeye yardımcı olur.(25)		,598	,305				
İşlerin çalışanlara dengeli dağılımı performansı arttırmaktadır.(14)		,529		,352			
Yönetici, çalışanlarla ilgili sorunları gidermelidir. (30)		,478					
Yönetici güvenliği sağlamalı			,666				
Yöneticilerin sorumlu olduğu her işten haberdar olması gerekir. (6)			,639		,321		
Yönetici kadar yardımcıları da bilgili ve yetkin kişiler olmalıdır.(13)		,328	,552				

Yönetici çalışanlar gibi yardımcılarını da denetlemelidir. (29)			,548				
Ödül, başarının hemen sonrasında takdim edilmelidir. (74)	,343		,512				
Yönetici çalışanlara karşı orta yolu benimseyen bir tavır içerisinde olmalıdır.(98)			,457				
Çalışanlara adil ücret verilmelidir. (33)				,825			
Adil ücret hem çalışanın hem de yöneticinin işini daha iyi yapmasını sağlar.(44)	,340		,671				
Yönetici, açıklık ve şeffaflık ilkesi göre yönetim sağlamalıdır. (30)		,376	,603				
Belirli aralıklarla yapılan ücret artışı çalışan bağlılığını arttırmaktadır.(33)	,420	,390	,601				
Yöneticinin, en kötü problemlere karşı bile önceden hazırlanmış planları olmalıdır. (91)					,754		
Yönetici en kötü problemlere karşı bile önceden hazır olmalıdır. (91)				,340	,604		
İyi bir yönetici her zaman çalışanlarından haberdardır. (11)			,311		,595		
Yönetici işle ilgili problemler ile mesai saatleri dışında dahi hemen ilgilenmelidir. (72)		,348			,589		
Yönetici bozguncuları tepelemeli						,793	
Yönetici zalimlere karşı sert olmalı						,763	
Yönetici görüşlerinde sabit olmalı					,302	,503	
Yeterli kaynağın olması durumunda, kurumda Türk soyundan gelenlerin haricinde çalışana yer verilmemelidir.(83)							,822
Türki Cumhuriyetlerin vatandaşlarına ahde vefa ilkesi gereği belli bir oranda kurumda iş verilmelidir. (61)		,328					,585
Çalışanlar terfi ettirilirken ahlaki değerler de dikkate alınmalıdır. (14)							,571

Çalışma genelinde çıkartılan soruların sonucunda sorular binişik madde olmaktan kurtarılmış ve faktör yükleri arasındaki farklar minimum kabul edilen değerlerin üstünde bir nitelik kazanmıştır. Tablodan da görüleceği üzere ölçek toplamda 32 soru ve 7 alt boyuttan oluşan bir yapı kazanmıştır. Tüm bu çalışmaların sonunda doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilebilmektedir.

3.3.8. Doğrulayıcı Faktör Analizi Verileri

Açıklayıcı faktör analizinin yapımından sonra ortaya çıkan faktör yapılarının farklı bir örneklemden alınan veriler ile sağlamasının ve doğrulmasının yapılmasının gerekli olduğundan çalışmanın önceki bölümlerinde bahsedilmektedir. Bu sebeple çalışmada

Kastamonu Üniversitesinde yer alan üst ve orta düzey yöneticilerin tamamına anket formu ulaştırılmış ve toplamda 265 anketin geri dönüşü sağlanmıştır.

Tablo 3.17. Doğrulamalı Faktör Analizi Katılımcıların Frekans Tablosu

Cinsiyet	Erkek 196 (% 74)		Kadın 69(%26)	
Medeni Durum	Evli 225(%84.9)		Bekar 40(% 15.1)	
Çocuk	Var 225(%84.9)		Yok 40(%15.1)	
Eğitim Durumu	Lisans 18(%6.8)	Yüksek Lisans 130(%49.1)		Doktora 117(%44.2)
Yabancı Dili	Var 261(% 98.5)		Yok 4(% 1.5)	
Aylık Gelir Seviyesi	5000-6999 TL 55(% 24.9)		7000-9999 TL 96(%36.2)	10000 TL ve Üstü 103(% 38.9)
Yaş	25-34 47(%17.7)	35-44 127(%47.9)	45-54 74(%27.9)	55 ve Üstü 17(% 6.4)
Çalışma Süresi	1-5 Yıl 24(%9.1)	6-10 Yıl 47(%17.7)	11-16 Yıl 68(%25.7)	16 Yıl ve Üstü 126(%47.5)

Tablodan da anlaşılacağı üzere doğrulamalı faktör analizi öncesi yapılan uygulamada yer alan katılımcıların % 74'ü erkeklerden, %26'sı ise kadınlardan oluşmaktadır. Toplamda ise evli katılımcı sayısı 225 iken bekar katılımcı sayısı ise 40 olarak saptanmıştır. Bununla birlikte çalışmadaki katılımcıların %84.9'u çocuk sahibi iken, %15.1'inin çocuklarının olmadığı görülebilmektedir.

Diğer demografik veriler incelendiğinde çalışmada yer alan yöneticilerin %6.8'i lisans mezunu iken, %49.1'i yüksek lisans, %44.2'si ise doktora derecesinde diplomaya sahiptir. Bunun yanında çalışma süreleri de büyük önem teşkil etmektedir. Katılımcıların %9.1'i 1-5 yıl arasında, %17.7'si 6-10 yıl arasında, %25.7'si 11-16 yıl arasında, %47.5'i 16 yıl ve üstü çalışma sürelerine sahiptirler. Kurumda çalışma sürelerinin öneminden çalışmanın önceki kısımlarında bahsedilmektedir. Bu düşünüldüğünde katılımcıların toplamda %73.2'si 11 yıl ve üstü çalışma sürelerine sahiptirler.

Bu bilgilerin yanında çalışmada yer alan katılımcıların %17.7'si 25-34, %47.9'u 35-44, %27.9'u 45-54 yaş aralığında iken %6.4'ü ise 55 yaş ve üstü olarak sınıflandırılmaktadır. Katılımcıların %98.5'i ise yabancı dil bilgisine sahip olduklarını belirtmişlerdir.

Açıklayıcı faktör analizinin sonrasında ölçekte yer alan madde sayısı 32'ye indirgenmiş, faktör sayısı ise 7 olarak tespit edilmiştir. Elde edilen bu sonuçların doğrulanabilmesi/sağlamasının yapılabilmesi adına LISREL 8.80 paket programı kullanılarak çalışma doğrulayıcı faktör analizi işlemine tabi tutulmuştur. Doğrulayıcı faktör analizinin açıklamasına geçilmeden önce ölçekte yer alan gözlenen değişkenler aşağıdaki tabloda verildiği üzere kodlanmıştır.

Tablo 3.18. Doğrulayıcı Faktör Analizi Öncesi Ölçek Maddelerinin Kodlanması

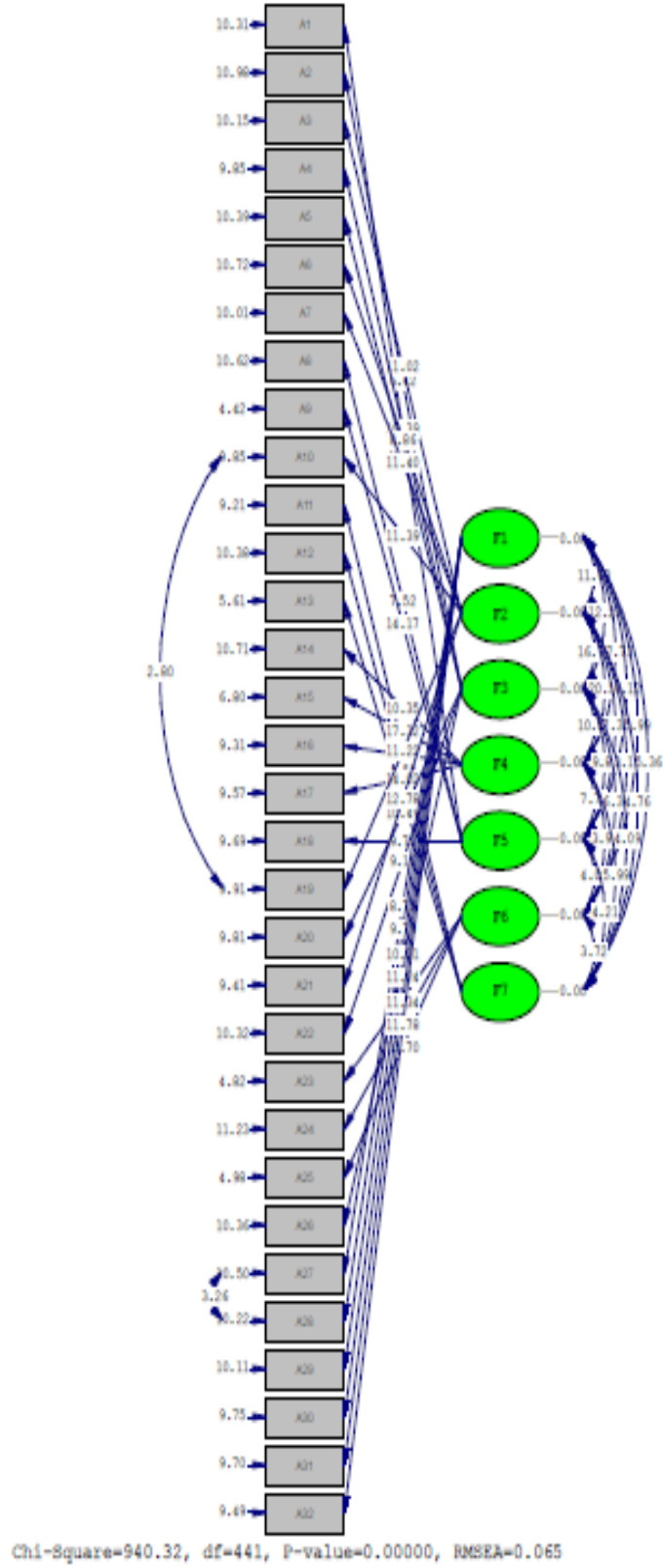
A1	İyi bir yönetici her zaman çalışanlarından haberdardır.
A2	Yönetici çalışanlara karşı orta yolu benimseyen bir tavır içerisinde olmalıdır.
A3	Yöneticiye kolay erişim denetimin etkinliğini artırır.
A4	Yönetici çalışanlar gibi yardımcılarını da denetlemelidir.
A5	Yöneticilerin sorumlu olduğu her işten haberdar olması gerekir.
A6	Yöneticinin çalışanlarına yakın olması doğru karar vermeye ve problem çözmeye yardımcı olur.
A7	Yönetici, çalışanlarla ilgili sorunları gidermelidir.
A8	Yönetici işle ilgili problemler ile mesai saatleri dışında dahi hemen ilgilenmelidir.
A9	Yöneticinin, en kötü problemlere karşı bile önceden hazırlanmış planları olmalıdır.
A10	Astlar, üstlere rahatlıkla ulaşabilmelidir.
A11	Türki Cumhuriyetlerin vatandaşlarına ahde vefa ilkesi gereği belli bir oranda kurumda iş verilmelidir.
A12	Yeterli kaynağın olması durumunda, kurumda Türk soyundan gelenlerin haricinde çalışana yer verilmemelidir.
A13	Çalışanlar terfi ettirilirken ahlaki değerler de dikkate alınmalıdır.
A14	Çalışanlara adil ücret verilmelidir.
A15	Belirli aralıklarla yapılan ücret artışı çalışan bağlılığını artırmaktadır.
A16	Adil ücret hem çalışanın hem de yöneticinin işini daha iyi yapmasını sağlar.
A17	Yönetici, açıklık ve şeffaflık ilkesi göre yönetim sağlamalıdır.
A18	Yönetici en kötü problemlere karşı bile önceden hazır olmalıdır.
A19	Yöneticiye kolay erişim çalışan performansını artırmaktadır.
A20	Yönetici kadar yardımcıları da bilgili ve yetkin kişiler olmalıdır.
A21	İşlerin çalışanlara dengeli dağılımı performansı artırmaktadır.
A22	Ödül, başarının hemen sonrasında takdim edilmelidir.
A23	Yönetici bozguncuları tepelemelidir.
A24	Yönetici görüşlerinde sabit olmalıdır.
A25	Yönetici zalimlere karşı sert olmalıdır.
A26	Yönetici güvenliği sağlamalıdır.
A27	Yönetici hüner sahibi kişilere öncelik vermelidir.
A28	Yönetici civanmert olmalıdır.
A29	Yönetici ilim sahibi olmalıdır.
A30	Yönetici kendinden bilgili kişilere saygılı olmalıdır.
A31	Yönetici sorumluluğu üstlenmelidir.
A32	Yönetici yönlendirici olmalıdır.

Yukarıda tabloda görülen maddelerin kodlanmasının ardından 7 faktörlü bir yapının elde edilmesinin doğrulanması adına çalışma doğrulayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur. Analiz aşamasında gizil değişkenler ise sırasıyla F1, F2, F3, F4, F5, F6

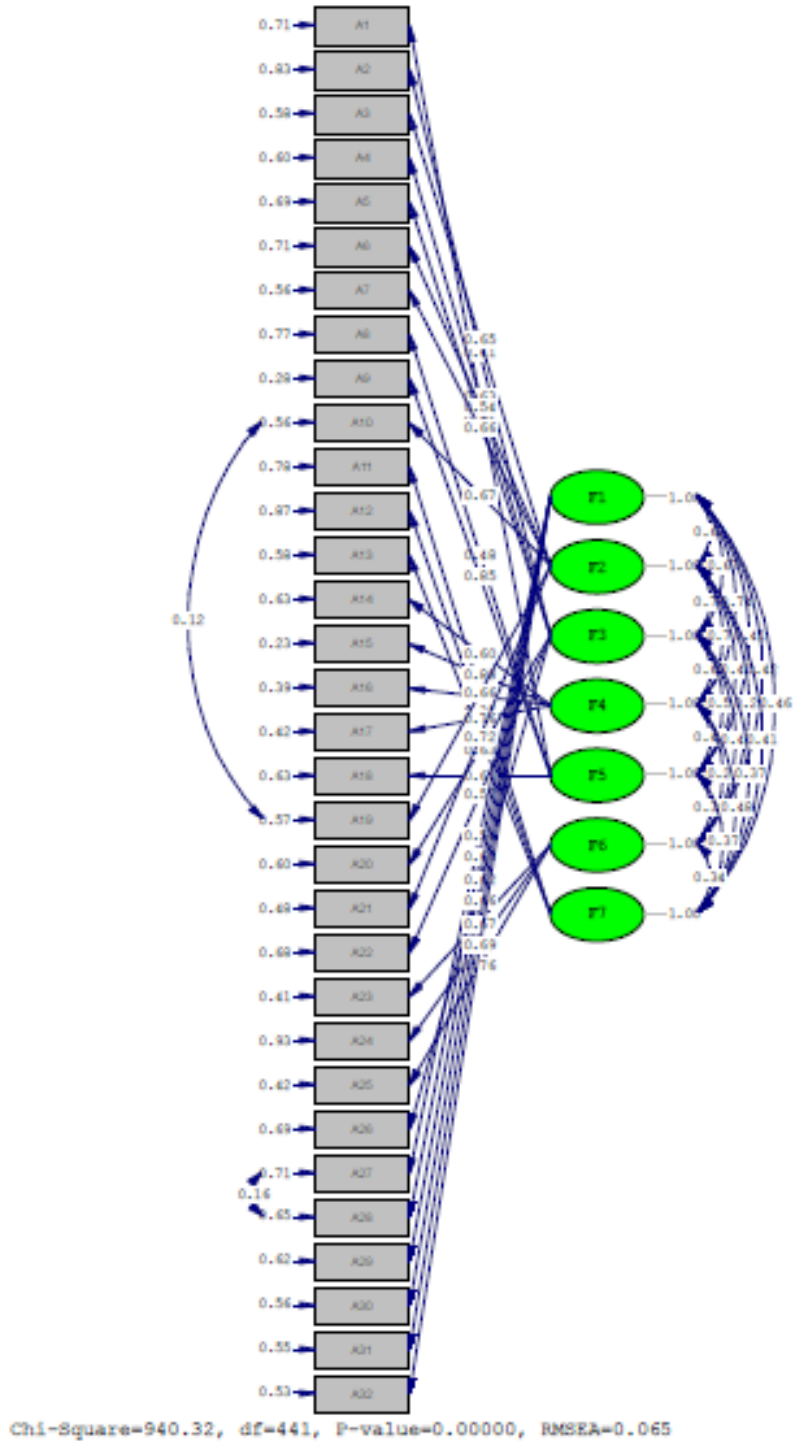
ve F7 olarak isimlendirilmişlerdir. Doğrulayıcı faktör analizi sonrası Karl Jöreskog ve Dag Sörbom tarafından geliştirilen LISREL programının 8.80 kodlu sürümünden faydalanılarak şekil 3.2’de yer alan diagram elde edilmiştir.

Şekil 3.2’de de görüldüğü üzere doğrulayıcı faktör analizinde ilk olarak t değerleri incelenmiştir. İlk olarak bu değerin incelenmesinin temel sebebi, bu değerlerde çıkabilecek istatistiksel bir hata da, ilgili maddenin ölçekten çıkartılarak çalışmanın tekrarlanması gerekliliğidir. Doğrulayıcı faktör analizinde ortaya çıkan T değerlerinin anlamlı olarak bulunabilmesi önem teşkil etmektedir. Bahsedilen tablo t değerinin 1.96’yı aşması halinde 0.05 düzeyinde, 2.56’yı aşması halinde ise 0.01 düzeyinde anlamlı olduğu yorumu yapılabilmektedir (Çapık, 2017: 196-205). Çıkan sonuçlar ise ilk aşamada elde edilen modelin t değerleri dahilinde hata bildirmediğini ve anlamlı olduğunu göstermektedir.

Şekil 3.2 Doğrulayıcı Faktör Analizi T Değerleri



Şekil 3.3 Standartlaştırılmış Çözüm Değerleri



Bahsedilen T değerlerinin incelenmesinin ardından ikinci incelenmesi gereken değerler bütünü ise standartlaştırılmış çözüm değerleri (Standardized Solution) olarak

adlandırılmaktadır. Yukarıda şekil 3.3’ te görülebilmektedir. Bahsedilen şeklin orijinal program çıktısı Ek-4’te çalışma sonunda yer almaktadır.

Şekil 3.3’te de görülebileceği üzere maddelerin solunda yer alan değerler gözlenebilen değişkenlerin hata varyanslarını göstermektedir. Burada 24. maddenin en yüksek hata varyansı değerine sahip olduğu görülmektedir. Genel olarak model incelendiğinde hata varyanslarının 0.23 ile 0.93 arasında değiştiği görülmektedir. Burada unutulmaması gereken bir nokta, değerlerin yüksek olması maddelerin kesin atılması gerektiği anlamına gelmemektedir. Bilgiler dikkate alındığında çalışmada yer alan maddelerin çalışmaya katkısının olumlu olduğu yorumu yapılabilmektedir.

LISREL programının uyum indeksleri parametrelerinin de incelenmeleri gerekmektedir. Uyum iyiliği değerlerinin hangilerinin raporlanması gerektiği konusunda fikir birliği bulunmasa da mutlaka yayınlanması konusunda fikir birliği olan değerlerin Ki-kare/serbestlik, p, ve RMSEA değerleri olduğu söylenebilmektedir. İlgili değerlere çalışmanın doğrulayıcı faktör analizinin açıklanması kısmında yer verilmiştir.

Bu çalışma kapsamında ilgili uyum iyiliği indeksleri aşağıda tablo 3.17’de belirtilmektedir. İlgili tablodaki değerler çalışmanın literatür kısmı esas alınarak düzenlenmiştir.

Tablo 3.19. Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İyiliği İndeksleri

Uyum İyiliği İndeksinin Adı	Mükemmel Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Çalışmada Elde Edilen Sonuç	Uyum Derecesi
χ^2 (Ki-Kare) Uyum testi	$0,05 < p \leq 1$	$0,01 < p \leq 0,05$	0.00000	Anlamlı
CMIN/SD Ki-Kare/ Serbestlik Derecesi	$\chi^2 / sd \leq 3$	$\chi^2 / sd \leq 5$	2,1322	Mükemmel Uyum
IFI	$0,95 \leq IFI$	$0,90 \leq IFI$	0,93	Kabul Edilebilir Uyum
CFI	$0,97 \leq CFI$	$0,90 \leq CFI$	0,93	Kabul Edilebilir Uyum
RMSEA	$RMSEA \leq 0,05$	$RMSEA \leq 0,08$	0,065	Kabul Edilebilir Uyum
RMR	$0 < RMR \leq 0,05$	$0 < RMR \leq 0,08$	0,047	Mükemmel Uyum

NFI	$0,95 \leq \text{NFI}$	$0,80 \leq \text{NFI}$	0,89	Kabul Edilebilir Uyum
SRMR	$0 < \text{SRMR} \leq 0,05$	$0 < \text{SRMR} \leq 0,08$	0,067	Kabul Edilebilir Uyum

Yukarıdaki tabloda yer almayan değerler arasında GFI VE NNFI değerleri de program sayesinde elde edilmiştir. GFI değeri 0.82 olarak, NNFI ise 0,92 olarak elde edilmiştir. Bu değerler kabul edilebilen değerlerin hemen altında yer alsa dahi genel değerlendirmeye bakmak gerekmektedir. Tüm bu değerlere bakıldığında oluşturulan ölçeğin kabul edilebilir bir şekilde uyum gösterdiği ve yapısal geçerliliği sağladığı söylenebilmektedir.

Ayrıca literatürde yer alan bilim insanları bütün uygunluk indekslerinin verilmesinin yanında çalışmanın önceki kısımlarında da yer aldığı üzere her gruptan bir uyum indeksinin verilmesinin yeterli olacağını söylemektedirler. Tabii ki uyum indekslerinden elde edilenlerin doğru bir şekilde verilmesi gerekmektedir (Thompson, 2008: 128).

3.3.9. Güvenilirlik Analizi

Yapılan faktör analizlerinin ardından ölçeğin güvenilirlik analizinin yapılması ve faktörler arasındaki ilişkilerin belirtilmesinde fayda bulunmaktadır. Aşağıdaki tablodan da anlaşılabacağı üzere elde edilen ölçeğin güvenilirlik analizinin elde edilebilmesi adına en çok tercih edilen Cronbach Alfa değeri esas alınmıştır. Doğrulama faktör verileri esas alınarak kalan 32 madde üzerinden her bir alt boyutun ve ölçeğin tamamı için güvenilirlik analizi sonuçları elde edilmiştir. Ölçeğin tamamı için elde edilen Cronbach Alfa değeri 0,887 olarak saptanmıştır. Çalışma genelinde, birden fazla alt boyutun olması durumunda her bir boyut için Cronbach alfa değerinin raporlanması gerekliliği üzerinde durulmuştur. Önemli olan nokta ise ölçeğin tamamının güvenilirlik analizi sonucunun kabul edilebilir düzeyde olmasıdır.

Tablo 3.20. Ölçek Güvenilirlik Analizi

Kodlar	Güvenilirlik Oranı
Ölçeğin Tamamı	0,887
Alt Boyut (F1)	0,799
Alt Boyut (F2)	0,815
Alt Boyut (F3)	0,717

Alt Boyut (F4)	0,846
Alt Boyut (F5)	0,676
Alt Boyut (F6)	0,570
Alt Boyut (F7)	0,524

Cronbach Alfa değerleri 0,50 altında olan ölçüm araçlarının kabul edilemez olduğu, bu değer üstünde yer alan ölçeklerin kabul edilebilir oranda güvenilir olduğu unutulmamalıdır (Kılıç, 2016: 47-48). Bu bilgilere göre ölçeğin iç güvenilirliğinin kabul edilebilir düzeyde olduğu söylenebilmektedir. Cronbach Alfa değerinin raporlanmasının ardından raporlanması gereken unsurlar arasında faktörler arasındaki pozitif veya negatif yönlü ilişkilerin açıklanmasına yarayan korelasyon analizinin sonuçları yer almaktadır.

Tablo 3.21. Faktörler Arası Korelasyon Değerleri

Alt Boyutlar Arası Korelasyon Değerleri								
		F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7
F1	Korelasyon	1						
F2	Korelasyon	,470**	1					
F3	Korelasyon	,482**	,560**	1				
F4	Korelasyon	,571**	,607**	,469**	1			
F5	Korelasyon	,353**	,421**	,452**	,398**	1		
F6	Korelasyon	,264**	,151*	,332**	,169**	,253**	1	
F7	Korelasyon	,235**	,206**	,168**	,205**	,164**	,182**	1
** 0.01 anlamlılık düzeyinde								
* 0.05 anlamlılık düzeyinde								

Yukarıda görülen tablo değerlendirildiğinde alt boyutların arasındaki ilişkilerin düzeyleri ortaya çıkmaktadır. Köklü vd. (2013)'de de bahsettiği üzere, korelasyon değerlerinin -1 ile +1 arasında değerler alması beklenmektedir. Bahsedilen bu değer r ile gösterilmektedir. $r=0$ ilişkinin olmadığını, $0.01 < r < 0.29$ değerler arasında düşük düzeyde ilişki olduğunu, $0.30 < r < 0.70$ değerler arasında orta düzeyde ilişki olduğunu, $0.71 < r < 0.99$ değerler arasında yüksek düzeyde ilişkinin bulunduğunu, $r=1$ olması durumunda ise mükemmel ilişkinin olduğunu göstermektedir

Bu bilgilerden yola çıkılarak F4 ve F7 alt boyutları arasındaki korelasyon değerinin en yüksek değer olduğu ve bu iki boyut arasındaki ilişkinin orta düzeyde olduğu, en düşük korelasyon değerinin ise 0,151 ile F6 ve F2 alt boyutları arasında olduğu görülebilmektedir. Genel olarak tablo incelendiğinde ise alt boyutlar arasındaki ilişkilerin pozitif yönlü ve orta düzeyde olduğu anlaşılmaktadır.

Ölçeğin doğrulayıcı faktör analizi uyum indekslerinin uyumlu olarak elde edilmesinin ve iç güvenilirliğinin kabul edilebilir düzeyin üstünde elde edilmesinin ardından, bahsedilen ölçek için güvenilir ve geçerlidir, yorumu yapılabilmektedir. Tüm bu analiz sonuçlarının sonrasında ölçeğin son halinin verilmesinden önce yapılması gereken ise ölçeğe ait alt boyutların isimlendirilmesi işlemidir. Çalışmada yer alan alt boyutlar F1, F2, F3, F4, F5, F6 ve F7 olarak kısaltılmıştır. Çalışma boyunca yer alan bu alt boyut kısaltmaları, Yöneticinin Olumlu Davranışları (F1), Yönetici ve Personel İlişkisi (F2), Denetim ve Kontrol Alanı (F3), Ücret Politikası (F4), Problem Çözme (F5), Yöneticinin Negatif Davranışları (F6), Millilik (F7), şeklinde isimlendirilmiştir.

Bahsedilen tüm bu analizlerin sonucunda Nizamülmülk'ün Siyasetname adlı eserinde yer alan beyitlerin ölçek maddeleri haline getirilerek istatistiki anlamda anlamı ve uygun olarak kabul edilebilecek “Türk-İslam Tipi Yönetim Modeli Ölçeği” haline dönüştürülebileceği ispatlanmıştır. Çalışma gereği bu kısma kadar yapılan işlemler mümkün olduğunca raporlanmış ve ölçeğin güvenilirliği ve geçerliliği ispat edilmiştir. Çalışmanın önceki kısımlarında da bahsedildiği üzere bir sonraki aşamada standardizasyon çalışması adına ölçek Gazi Üniversitesinde yer alan tüm personele uygulanarak güvenilirlik ve geçerlilik oranları tekrar kontrol edilecektir.

3.4. Türk-İslam Tipi Yönetim Modeli Ölçeği Standardizasyon Çalışması

Bahsedilen tüm bu analizlerin sonucunda Nizamülmülk'ün Siyasetname adlı eserinde yer alan beyitlerin ölçek maddeleri haline getirilerek istatistiki anlamda anlamı ve uygun olarak kabul edilebilecek “Türk-İslam Tipi Yönetim Modeli Ölçeği” haline dönüştürülebileceği ispatlanmıştır. Çalışma gereği bu kısma kadar yapılan işlemler mümkün olduğunca raporlanmış ve ölçeğin güvenilirliği ve geçerliliği ispat edilmiştir. Çalışmanın önceki kısımlarında da bahsedildiği üzere bir sonraki aşamada standardizasyon çalışması adına ölçek Gazi Üniversitesinde yer alan 405 çalışana uygulanarak güvenilirlik ve geçerlilik oranları tekrar kontrol edilmiştir.

3.4.1 Doğrulayıcı Faktör Analizi Verileri: Gazi Üniversitesi Örneği

Açıklayıcı faktör analizinin yapımından sonra ortaya çıkan faktör yapılarının farklı bir örneklemden alınan veriler ile sağlamasının ve doğrulmasının yapılmasının gerekli olduğundan çalışmanın önceki bölümlerinde bahsedilmektedir. Bu sebeple çalışmada

Gazi Üniversitesinde yer alan kayıtlı personelin tamamına anket formu ulaştırılmış ve toplamda 405 anketin geri dönüşü sağlanmıştır.

Tablo 3.22. Doğrulayıcı Faktör Analizi Katılımcıların Frekans Tablosu Gazi Üniversitesi Örneği

Cinsiyet	Erkek 183 (% 45.2)			Kadın 222(%54.8)	
Medeni Durum	Evli 307(%75.8)			Bekar 98(% 24.2)	
Çocuk	Var 265(%65.4)			Yok 140(%34.6)	
Eğitim Durumu	Lisans 1(%0.2)	Yüksek Lisans 73(%18)			Doktora 331(%81.7)
Yabancı Dili	Var 392(% 96.8)			Yok 13(% 3.2)	
Aylık Gelir Seviyesi	5000-6999 TL 33(% 8.1)	7000-9999 TL 212(%52.3)			10000 TL ve Üstü 160(% 39.5)
Yaş	18-24 1(%0.2)	25-34 111(%27.4)	35-44 112(%27.7)	45-54 108(%26.7)	55 ve Üstü 73(% 18)
Çalışma Süresi	1-5 Yıl 49(%12.1)	6-10 Yıl 83(%20.5)		11-16 Yıl 53(%13.1)	16 Yıl ve Üstü 220(%54.3)
Kurum İçerisindeki Pozisyon	Akademik Personel 351(% 86.7)			İdari Personel 54(% 13.3)	

Tablodan da anlaşılabacağı üzere doğrulayıcı faktör analizi öncesi yapılan uygulamada yer alan katılımcıların % 45,2'si erkeklerden, %54,8'i ise kadınlardan oluşmaktadır. Toplamda ise evli katılımcı sayısı 307 iken bekar katılımcı sayısı ise 98 olarak saptanmıştır. Bununla birlikte çalışmadaki katılımcıların %65,4'ü çocuk sahibi iken, %34,6'sının çocuklarının olmadığı görülebilmektedir.

Diğer demografik veriler incelendiğinde çalışmada yer alan yöneticilerin %0,2'si lisans mezunu iken, %18'i yüksek lisans, % 81,7'si ise doktora derecesinde diplomaya sahiptir. Bunun yanında çalışma süreleri de büyük önem teşkil etmektedir. Katılımcıların %12,1'i 1-5 yıl arasında, %20,5'i 6-10 yıl arasında, %13,1'i 11-16 yıl arasında, %54,3'ü 16 yıl ve üstü çalışma sürelerine sahiptirler. Kurumda çalışma sürelerinin öneminden çalışmanın önceki kısımlarında bahsedilmektedir. Bu düşünüldüğünde katı 273 katılımcının 11 yıl ve üstü çalışma sürelerine sahiptirler.

Bu bilgilerin yanında çalışmada yer alan katılımcıların %27,4'ü 25-34, %27,7'si 35-44, %26,7'si 45-54 yaş aralığında iken %18'i ise 55 yaş ve üstü olarak

sınıflandırılmaktadır. Katılımcıların %96,8'i ise yabancı dil bilgisine sahip olduklarını belirtmişlerdir.

Bir önceki kısımda açıklayıcı faktör analizinin sonrasında ölçekte yer alan madde sayısının 32'ye indirgenmiş olduğu, faktör sayısının ise 7 olarak tespit edildiği söylenmiştir. Elde edilen bu sonuçların doğrulanabilmesi/sağlamasının yapılabilmesi adına LISREL 8.80 paket programı kullanılarak, elde edilen veriler doğrulayıcı faktör analizi işlemine tabi tutulmuştur. Standardizasyon aşamasına geçilmeden önce Gazi Üniversitesi personeline uygulanan ölçekte yer alan gözlenen değişkenler aşağıdaki tablolarda (Tablo 3.21 ve Tablo 3.22) verildiği üzere kodlanmıştır.

Tablo 3.23. Türk-İslam Tipi Yönetim Modeli Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Öncesi Ölçek Maddelerinin Kodlanması

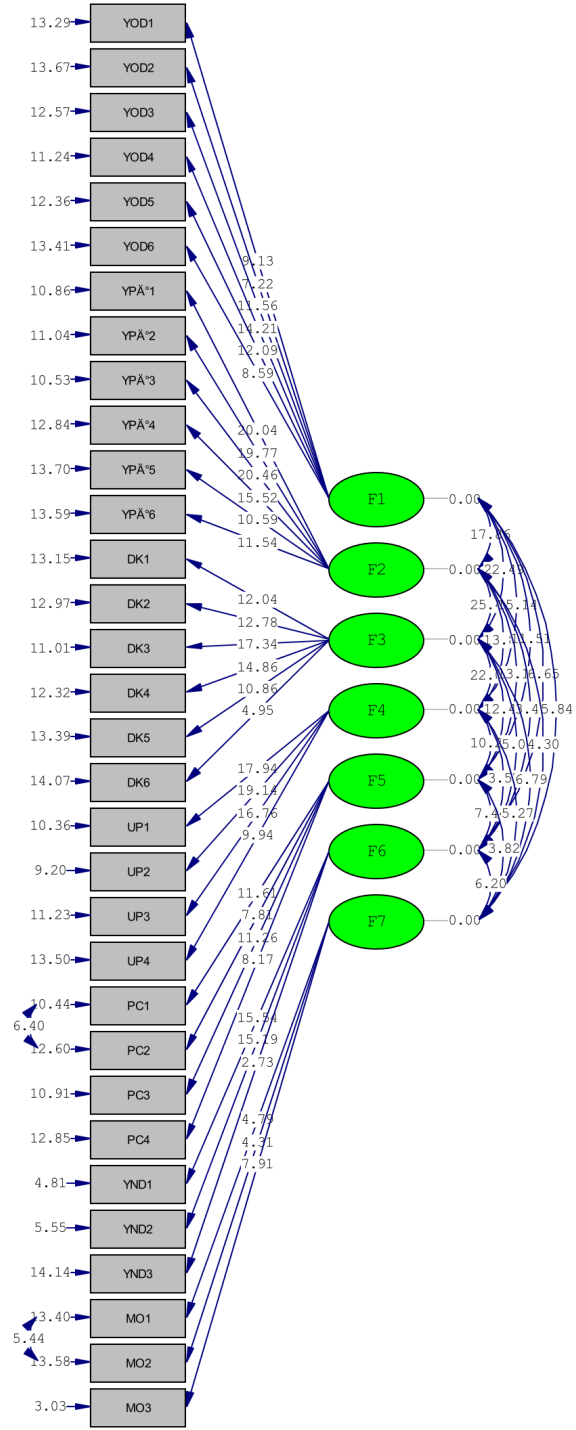
YPİ1	Yöneticiye kolay erişim denetimin etkinliğini artırır.
YPİ2	Astlar, üstlere rahatlıkla ulaşabilmelidir.
YPİ3	Yöneticiye kolay erişim çalışan performansını arttırmaktadır.
YPİ4	Yöneticinin çalışanlarına yakın olması doğru karar vermeye ve problem çözmeye yardımcı olur.
YPİ5	İşlerin çalışanlara dengeli dağılımı performansı arttırmaktadır.
YPİ6	Yönetici, çalışanlarla ilgili sorunları gidermelidir.
DK1	Yönetici güvenliği sağlamalıdır.
DK2	Yöneticilerin sorumlu olduğu her işten haberdar olması gerekir.
DK3	Yönetici kadar yardımcılar da bilgili ve yetkin kişiler olmalıdır.
DK4	Yönetici çalışanlar gibi yardımcılarını da denetlemelidir.
DK5	Ödül, başarının hemen sonrasında takdim edilmelidir.
DK6	Yönetici çalışanlara karşı orta yolu benimseyen bir tavır içerisinde olmalıdır.
PC1	Yöneticinin, en kötü problemlere karşı bile önceden hazırlanmış planları olmalıdır.
PC2	Yönetici en kötü problemlere karşı bile önceden hazır olmalıdır.
PC3	İyi bir yönetici her zaman çalışanlarından haberdardır.
PC4	Yönetici işle ilgili problemler ile mesai saatleri dışında dahi hemen ilgilenmelidir.
MO1	Yeterli kaynağın olması durumunda, kurumda Türk soyundan gelenlerin haricinde çalışana yer verilmemelidir.
MO2	Türki Cumhuriyetlerin vatandaşlarına ahde vefa ilkesi gereği belli bir oranda kurumda iş verilmelidir.
MO3	Çalışanlar terfi ettirilirken ahlaki değerler de dikkate alınmalıdır.
UP1	Çalışanlara adil ücret verilmelidir.
UP2	Adil ücret hem çalışanın hem de yöneticinin işini daha iyi yapmasını sağlar.
UP3	Yönetici, açıklık ve şeffaflık ilkesi göre yönetim sağlamalıdır.
UP4	Belirli aralıklarla yapılan ücret artışı çalışan bağlılığını arttırmaktadır.
YND1	Yönetici bozguncuları tepelemelidir
YND2	Yönetici zalimlere karşı sert olmalıdır.
YND3	Yönetici görüşlerinde sabit olmalıdır.
YOD1	Yönetici hüner sahibi kişilere öncelik vermelidir.
YOD2	Yönetici yönlendirici olmalıdır.
YOD3	Yönetici cıvanmert olmalıdır.
YOD4	Yönetici kendinden bilgili kişilere saygılı olmalıdır.
YOD5	Yönetici ilim sahibi olmalıdır.
YOD6	Yönetici sorumluluğu üstlenmelidir.

Tablo 3.24. Çalışanların Tutum ve Davranışları Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Öncesi Ölçek Maddelerinin Kodlanması

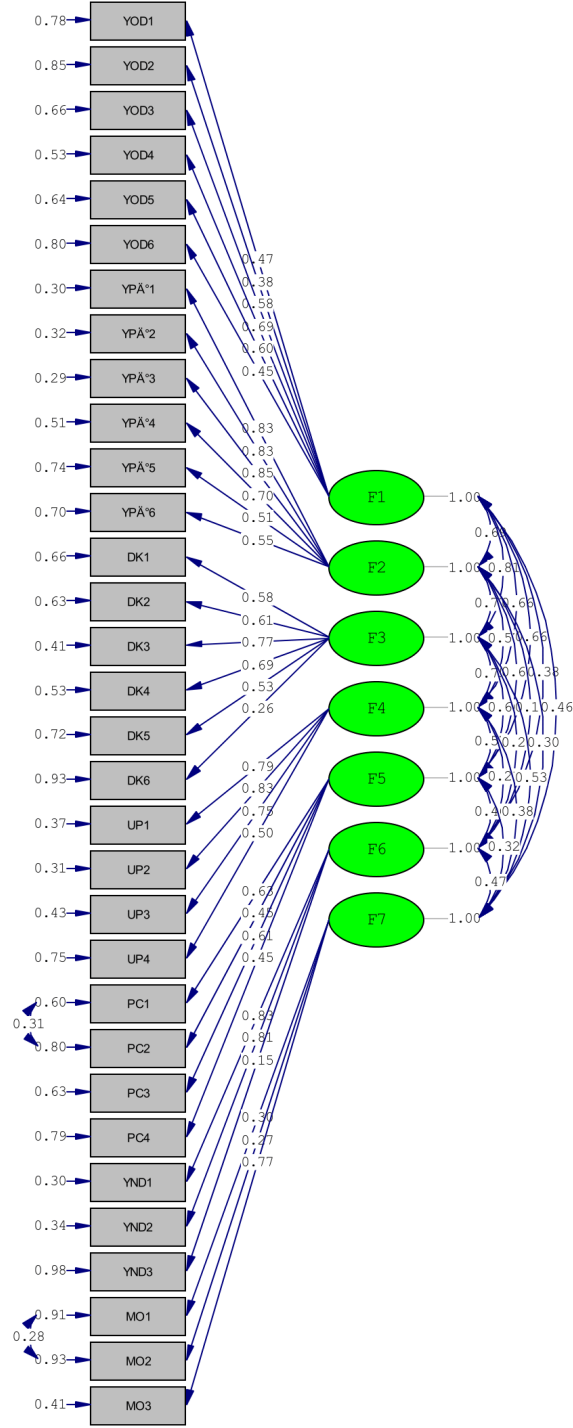
IP1	Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.
IP2	İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.
IP3	Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.
IP4	Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.
IT1	İşimden tatmin olduğumu hissediyorum.
IT2	İşimden heyecan duyuyorum.
IT4	Bu kurumda uzun süre çalışacağımı umut ediyorum.
IT5	İşimde kendimi mutlu hissediyorum.
IA1	Çoğu kez mevcut işimi bırakmayı düşünüyorum.
IA2	Aktif bir şekilde başka şirketler de iş arıyorum.
IA3	İşimden muhtemelen yakın bir zamanda ayrılacağım.
YG1	Yöneticim yardımsever biridir.
YG2	Yöneticim verdiği sözleri daima tutar.
YG3	Yöneticim astlarının hak ve çıkarlarını korur.
YG4	Yöneticim çalışanlarını destekleyicidir.
YG5	Yöneticim tutarlı biridir.
YG6	Yöneticim gerginlik yaratmaz.
YG7	Yöneticim güvenilir biridir.
YG8	Yöneticim olumlu bir çalışma ortamı yaratır.
YG9	Yöneticim aldığı kararlarda çalışanların da katılımını sağlar.
YG10	Yöneticim işinde yeterli bilgi ve beceriye sahiptir.

Yukarıda tabloda görülen maddelerin kodlanmasının ardından 7 faktörlü bir yapının elde edilmesinin doğrulanması adına çalışma doğrulayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur. Analiz aşamasında gizil değişkenler ise sırasıyla, Yönetici ve Personel İlişkisi (YPI), Denetim ve Kontrol Alanı (DK), Problem Çözme (PC), Millilik (MO), Ücret Politikası (UP), Yöneticinin Negatif Davranışları (YND), Yöneticinin Olumlu Davranışları (YOD) şeklinde isimlendirilmiştir. Diğer Grupta yer alan sorular ise İş Performansı (IP), İş Tatmini (IT), İşten Ayrılma Niyeti (IA), Yöneticiye Güven (YG) şeklinde isimlendirilmiştir. Karl Jöreskog ve Dag Sörbom tarafından geliştirilen LISREL programının 8.80 kodlu sürümünden faydalanılarak doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiş ve şekil 3.3’de yer alan diagram elde edilmiştir.

Şekil 3.4. Türk-İslam Tipi Yönetim Modeli Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi T Değerleri



Şekil 3.5. Türk-İslam Tipi Yönetim Modeli Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Standartlaştırılmış Çözüm Değerleri



Şekil 3.4’de de görüldüğü üzere doğrulayıcı faktör analizinde ilk olarak t değerleri incelenmiştir. İlk olarak bu değerlerin incelenmesinin temel sebebi, bu değerlerde çıkabilecek istatistiksel bir hata, ilgili maddenin ölçekten çıkartılmasını gerektirmektedir. Doğrulayıcı faktör analizinde ortaya çıkan T değerlerinin anlamlı olarak bulunabilmesi önem teşkil etmektedir. T değerinin 1.96’yı aşması halinde 0.05 düzeyinde, 2.56’yı aşması halinde ise 0.01 düzeyinde anlamlı olduğunu göstermektedir. (Çapık, 2017: 196-205). Ayrıca daha sonrasında açıklanacak olsa da bahsedilen şeklin altında görüldüğü üzere Ki-kare değer 1512.20, df 441, p değeri 0.00000, RMSEA ise 0.078 olarak tespit edilmiştir

Bahsedilen T değerlerinin incelenmesinin ardından ikinci incelenmesi gereken değer ise standartlaştırılmış çözüm değerleri (Standardized Solution) olarak adlandırılmaktadır. Yukarıda şekil 3.5’te görülebilmektedir. Bahsedilen şeklin orijinal program çıktısı Ek-5’te çalışma sonunda yer almaktadır.

Şekil 3.5’te de görülebileceği üzere maddelerin solunda yer alan değerler gözlenebilen değişkenlerin hata varyanslarını göstermektedir. Genel olarak model incelendiğinde hata varyanslarının 0.29 ile 0.98 arasında değiştiği görülmektedir.

Bu analiz işlemlerinin ardından LISREL programının uyum indeksleri parametrelerinin de incelenmeleri gerekmektedir. İlgili değerlere aşağıda yer alan Tablo 3.25’te yer verilmiştir.

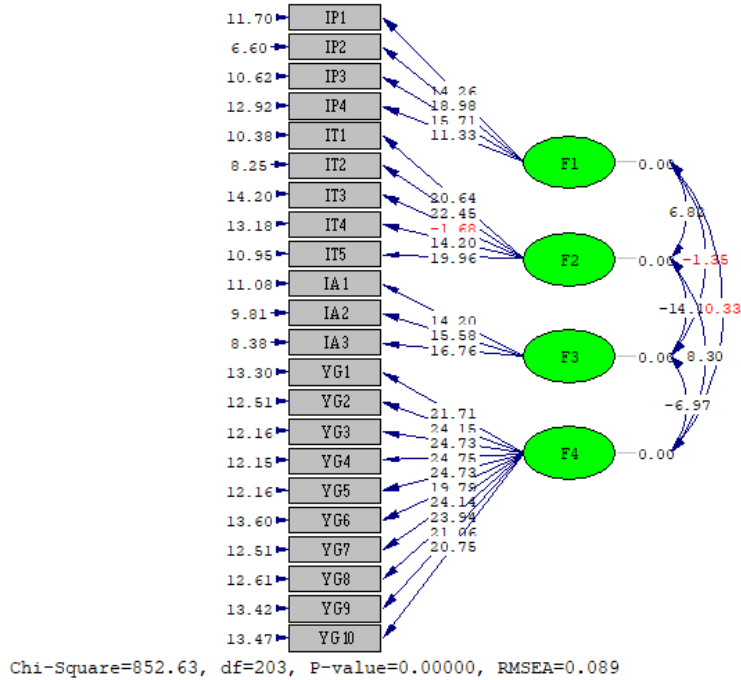
Tablo 3.25. Türk-İslam Tipi Yönetim Modeli Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İyiliği İndeksleri

Uyum İyiliği İndeksinin Adı	Mükemmel Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Çalışmada Elde Edilen Sonuç	Uyum Derecesi
χ^2 (Ki-Kare) Uyum testi	$0,05 < p \leq 1$	$0,01 < p \leq 0,05$	0.00000	Anlamlı
CMIN/SD Ki-Kare/ Serbestlik Derecesi	$\chi^2 / sd \leq 3$	$\chi^2 / sd \leq 5$	3,429	Kabul Edilebilir Uyum
IFI	$0,95 \leq IFI$	$0,90 \leq IFI$	0,93	Kabul Edilebilir Uyum
CFI	$0,97 \leq CFI$	$0,90 \leq CFI$	0,93	Kabul Edilebilir Uyum

RMSEA	$RMSEA \leq 0,05$	$RMSEA \leq 0,08$	0,078	Kabul Edilebilir Uyum
RMR	$0 < RMR \leq 0,05$	$0 < RMR \leq 0,08$	0,052	Kabul Edilebilir Uyum
NFI	$0,95 \leq NFI$	$0,80 \leq NFI$	0,90	Kabul Edilebilir Uyum
SRMR	$0 < SRMR \leq 0,05$	$0 < SRMR \leq 0,08$	0,079	Kabul Edilebilir Uyum

Yukarıdaki tabloda yer almayan değerler arasında GFI VE NNFI değerleri de program sayesinde elde edilmiştir. GFI değeri 0.80 olarak, NNFI ise 0,92 olarak elde edilmiştir. Bu değerler kabul edilebilen değerlerin hemen altında yer alsa dahi bu değerlere bakıldığında oluşturulan ölçeğin kabul edilebilir bir şekilde uyum gösterdiği ve yapısal geçerliliği sağladığı söylenebilmektedir.

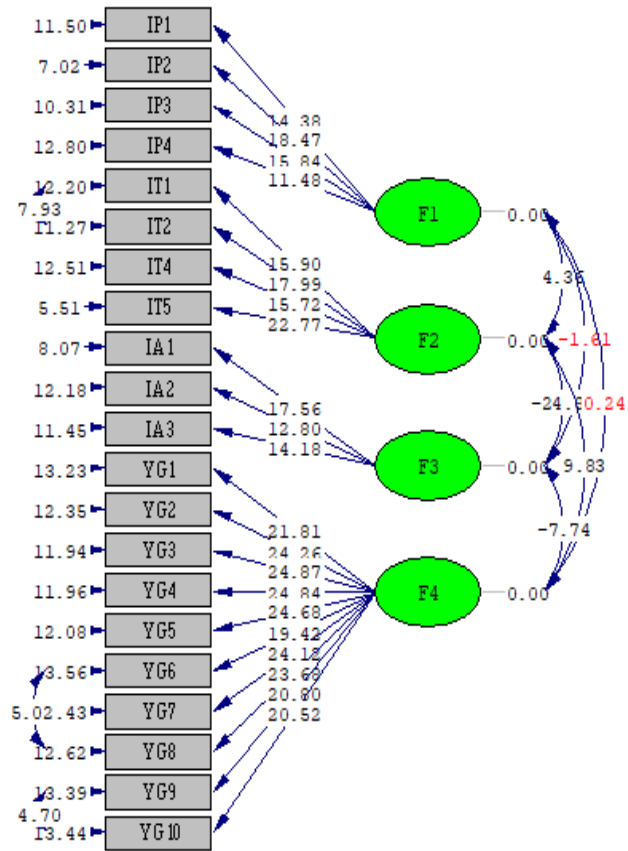
Şekil 3.6. Çalışanların Tutum ve Davranışları Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi T Değerleri



Çalışmanın bir sonraki aşamasında uygulanan anket formunun ikinci bölümünde yer alan çalışanların tutum ve davranışlarını ölçen ölçek doğrulayıcı faktör analizine tabi tutulmuş ve ilgili t değerleri gözden geçirilmiştir. Şekil 3.7’de de görüldüğü üzere

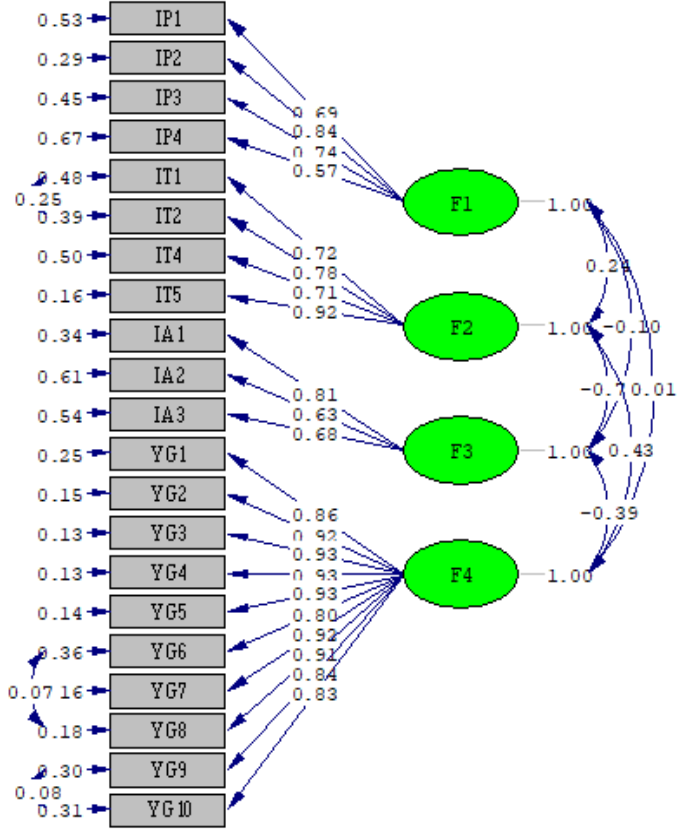
doğrulayıcı faktör analizinde ilk olarak t değerleri incelenmiştir. İlgili t değerleri incelendiğinde IT3 kodlu maddenin T değerinin 1.68 olarak tespit edildiği ve 1,96 değerinden daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Bu sebeple ilgili madde soru formundan çıkarılmış ve ilgili analiz tekrarlanmıştır.

Şekil 3.7. Çalışanların Tutum ve Davranışları Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi
Düzenlenmiş T Değerleri



IT3 Madde çıkarma işleminin ardından analiz işlemi tekrarlanmış ve çalışmanın t değerlerinin son hali Şekil 3.7'deki hale gelmiştir. Yukarıdaki şekilde de gösterildiği üzere ilgili faktörler arasında yer alan T değerlerinin de istenilen şekilde anlamlı olmadığı görülse de çalışma özelinde ilgili faktörler arası bir anlamlılık aranmamakta bu sebeple bu veriler dikkate alınmamaktadır.

Şekil 3.8. Çalışanların Tutum ve Davranışları Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi
Standartlaştırılmış Çözüm Değerleri



Chi-Square=625.83, df=180, P-value=0.00000, RMSEA=0.078

Bahsedilen T değerlerinin incelenmesinin ardından ikinci incelenmesi gereken değerler bütünü ise standartlaştırılmış çözüm değerleri (Standardized Solution) olarak adlandırılmaktadır. Yukarıda şekil 3.8’ de görülebilmektedir. Bahsedilen şeklin orijinal program çıktısı Ek-6’da çalışma sonunda yer almaktadır. Şekil 3.8’de de görülebileceği üzere maddelerin solunda yer alan değerler gözlenebilen değişkenlerin hata varyanslarını göstermektedir. Analiz sonucunda elde edilen hata varyanslarının 0.13 ile 0,67 arasında değiştiği görülmektedir. Burada unutulmaması gereken bir nokta, değerlerin yüksek olması maddelerin kesin atılması gerektiği anlamına gelmemektedir. Bilgiler dikkate alındığında çalışmada yer alan maddelerin çalışmaya katkısının olumlu olduğu yorumu yapılabilir.

Bu analiz işlemlerinin ardından LISREL programının uyum indeksleri parametrelerinin de incelenmeleri gerekmektedir. İlgili değerlere aşağıda yer alan

Tablo 3.26’da yer verilmiştir. İlgili değerlerin çalışmanın literatür kısmı esas alınarak düzenlendiği unutulmamalıdır.

Tablo 3.26. Türk-İslam Tipi Yönetim Modeli Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri

Uyum İyiliği İndeksinin Adı	Mükemmel Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Çalışmada Elde Edilen Sonuç	Uyum Derecesi
χ^2 (Ki-Kare) Uyum testi	$0,05 < p \leq 1$	$0,01 < p \leq 0,05$	0.00000	Anlamlı
CMIN/SD Ki-Kare/ Serbestlik Derecesi	$\chi^2 / sd \leq 3$	$\chi^2 / sd \leq 5$	3,4768	Kabul Edilebilir Uyum
IFI	$0,95 \leq IFI$	$0,90 \leq IFI$	0,97	Mükemmel Uyum
CFI	$0,97 \leq CFI$	$0,90 \leq CFI$	0,97	Mükemmel Uyum
RMSEA	$RMSEA \leq 0,05$	$RMSEA \leq 0,08$	0,078	Kabul Edilebilir Uyum
RMR	$0 < RMR \leq 0,05$	$0 < RMR \leq 0,08$	0,042	Mükemmel Uyum
NFI	$0,95 \leq NFI$	$0,80 \leq NFI$	0,96	Mükemmel Uyum
SRMR	$0 < SRMR \leq 0,05$	$0 < SRMR \leq 0,08$	0,051	Kabul Edilebilir Uyum

Yukarıdaki tabloda yer almayan değerler arasında GFI VE NNFI değerleri de program sayesinde elde edilmiştir. GFI değeri 0.90 olarak, NNFI ise 0,96 olarak elde edilmiştir. Bu değerler de kabul edilebilen değerlerin arasında yer almaktadır. Tüm bu değerlere bakıldığında oluşturulan ölçeğin kabul edilebilir bir şekilde uyum gösterdiği ve yapısal geçerliliği sağladığı söylenebilmektedir.

Tablo 3.27. Türk-İslam Tipi Yönetim Modeli Ölçeği Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Kodlar	Güvenilirlik Oranı
Ölçeğin Tamamı	0,886
Yöneticinin Olumlu Davranışları (F1)	0,689
Yönetici Personel İlişkisi (F2)	0,859
Denetim ve Kontrol Alanı (F3)	0,699
Ücret Politikası (F4)	0,787
Problem Çözme (F5)	0,654
Yöneticinin Negatif Davranışları (F6)	0,571
Millilik (F7)	0,520

Yapılan faktör analizlerinin ardından ölçeğin güvenilirlik analizinin belirtilmesinde fayda bulunmaktadır. Güvenilirlik oranları adına Cronbach Alfa değeri esas alınmıştır. Doğrulama faktör verileri esas alınarak kalan 32 madde üzerinden her bir alt boyutun ve ölçeğin tamamı için güvenilirlik analizi sonuçları elde edilmiştir. Ölçeğin tamamı için elde edilen Cronbach Alfa değeri 0,886 olarak saptanmıştır. Çalışma genelinde, birden fazla alt boyutun olması durumunda her bir boyut için Cronbach alfa değerinin raporlanması gerekliliği üzerinde durulmuştur. Önemli olan nokta ise ölçeğin tamamının güvenilirlik analizi sonucunun kabul edilebilir düzeyde olmasıdır. Cronbach Alfa değerleri 0,50 altında olan ölçüm araçlarının kabul edilemez olduğu, bu değerlerin üstünde yer alan ölçeklerin kabul edilebilir oranda güvenilir olduğu unutulmamalıdır (Kılıç, 2016: 47-48). Bu bilgilere göre ölçeğin iç güvenilirliğinin kabul edilebilir düzeyde olduğu söylenebilmektedir.

Tablo 3.28. Çalışanların Tutum ve Davranışları Ölçeği Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Kodlar	Güvenilirlik Oranı
İş Performansı Ölçeği (F1)	0,804
Yöneticiye Güven Ölçeği (F2)	0,974
İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği (F3)	0,772
İş Tatmini Ölçeği (F4)	0,876

Doğrulama faktör verileri esas alınarak anket formunun ikinci bölümünde yer alan 4 ölçeğin birbirinden bağımsız olarak güvenilirlik analizleri elde edilmiştir. Çalışma genelinde, İş Performansı Ölçeği'nin güvenilirlik oranı 0,804, Yöneticiye Güven Ölçeği'nin güvenilirlik oranı 0,974, İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği'nin güvenilirlik oranı 0,772, İş Tatmini Ölçeği'nin güvenilirlik oranı 0,876 olarak tespit edilmiştir.

Tablo 3.29. Türk-İslam Tipi Yönetim Modeli Ölçeği Faktörler Arası Korelasyon Değerleri

Alt Boyutlar Arası Korelasyon Değerleri								
		YOD ORT.	YPI ORT.	DK ORT.	UP ORT.	PC ORT.	YND ORT.	MO ORT.
YOD ORT.	Korelasyon	1						
YPI ORT.	Korelasyon	,556**	1					
DK ORT.	Korelasyon	,563**	,673**	1				
UP	Korelasyon	,474**	,563**	,609**	1			

ORT.								
PC ORT.	Korelasyon	,452**	,468**	,465**	,394**	1		
YND ORT.	Korelasyon	,275**	,174**	,246**	,101*	,232**	1	
MO ORT.	Korelasyon	,174**	,141**	,253**	,128*	,182**	,372**	1
** 0.01 anlamlılık düzeyinde								
* 0.05 anlamlılık düzeyinde								

Yukarıda görülen tablo değerlendirildiğinde alt boyutların arasındaki ilişkilerin düzeyleri ortaya çıkmaktadır. Köklü vd. (2013)'de de bahsettiği üzere, korelasyon değerlerinin -1 ile +1 arasında değerler alması beklenmektedir. Bahsedilen bu değer r ile gösterilmektedir. $r = 0$ ilişkinin olmadığını, $0.01 < r < 0.29$ değerler arasında düşük düzeyde ilişki olduğunu, $0.30 < r < 0.70$ değerler arasında orta düzeyde ilişki olduğunu, $0.71 < r < 0.99$ değerler arasında yüksek düzeyde ilişkinin bulunduğunu, $r = 1$ olması durumunda ise mükemmel ilişkinin olduğunu göstermektedir Tablo 3.29'a göre Yönetici Personel İlişkisi ile Denetim ve Kontrol Alanı alt boyutları arasındaki korelasyon değerinin en yüksek değer olduğu ve bu iki boyut arasındaki ilişkinin orta düzeyde olduğu, en düşük korelasyon değerinin ise 0,101 ile Ücret Politikası ve Yöneticinin Negatif Davranışları alt boyutları arasında olduğu görülebilmektedir. Genel olarak tablo incelendiğinde ise alt boyutlar arasındaki ilişkilerin pozitif yönlü ve orta düzeyde olduğu anlaşılmaktadır.

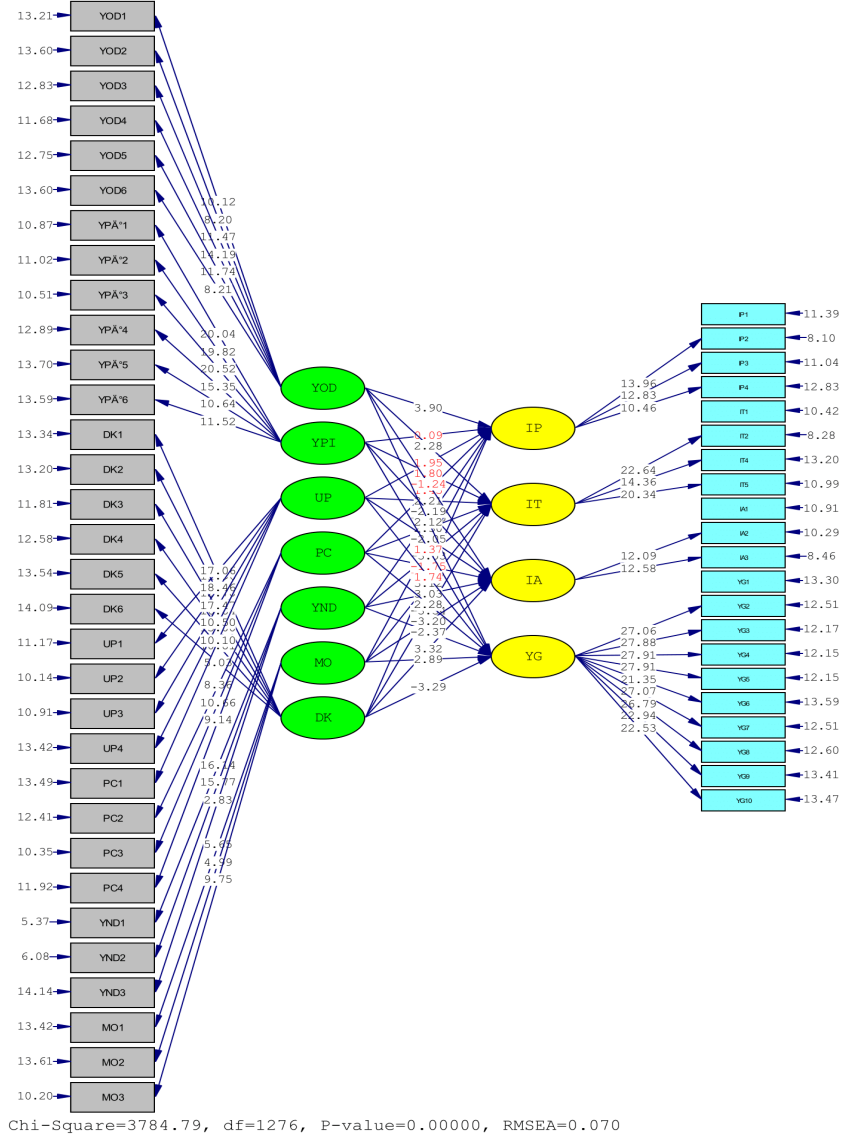
Tablo 3.30. Çalışanların Tutum ve Davranışları Ölçeği Faktörler Arası Korelasyon Değerleri

Alt Ölçekler Arası Korelasyon Değerleri					
		IP ORT.	IT ORT.	IA ORT.	YG ORT.
IP ORT.	Pearson Korelasyon	1			
IT ORT.	Pearson Korelasyon	,264**	1		
IA ORT.	Pearson Korelasyon	-,070	-,575**	1	
YG ORT.	Pearson Korelasyon	,020	,371**	-,325**	1
** 0.01 anlamlılık düzeyinde					

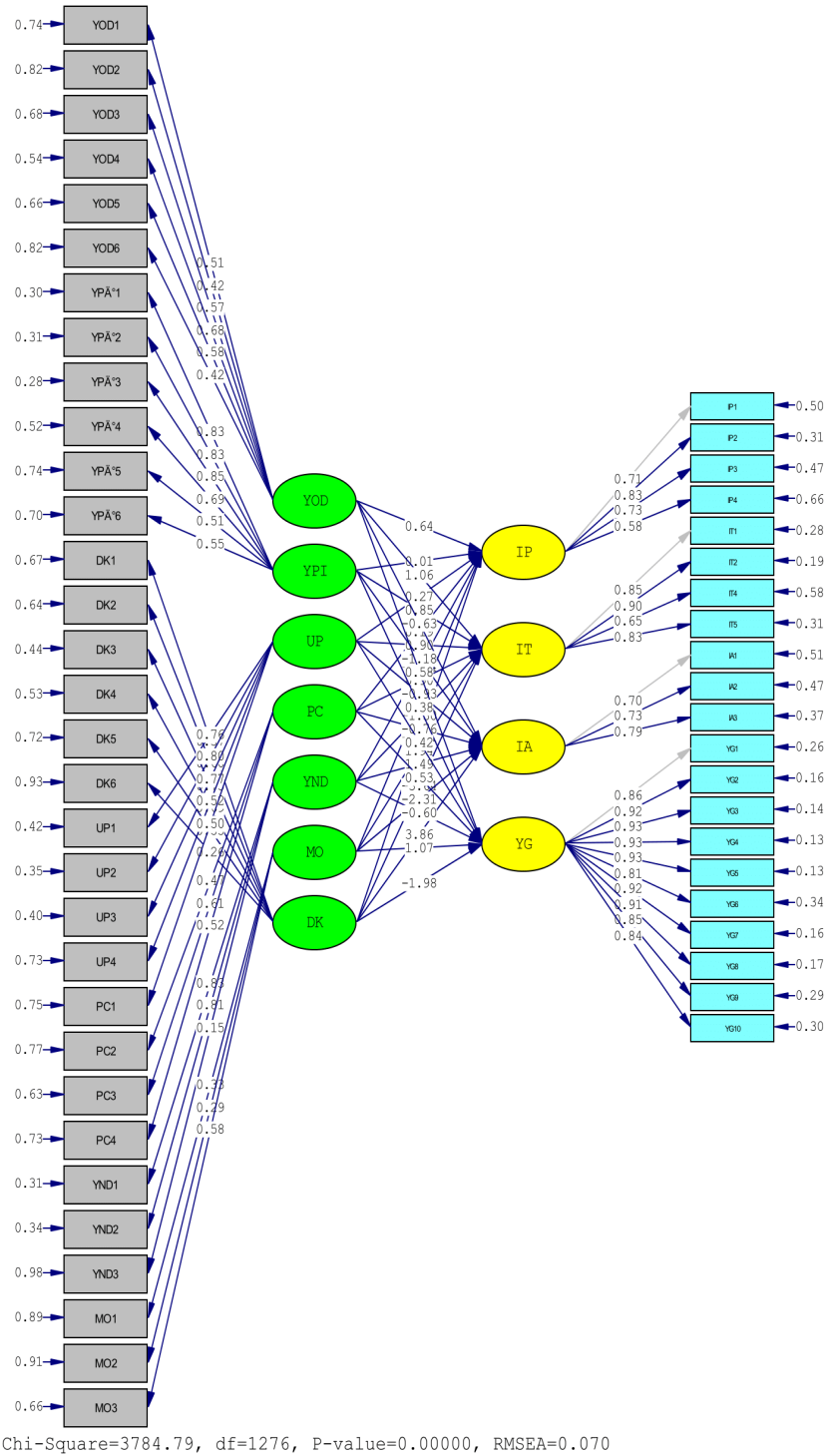
Tablo 3.28'e bakıldığında Yöneticiye Güven ve İş Tatmini alt boyutları arasındaki korelasyon değerinin en yüksek düzeyde olduğu ve bu iki boyut arasındaki ilişkinin orta düzeyde olduğu, en yüksek negatif korelasyon değerinin ise -0,575 ile İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti alt boyutları arasında olduğu görülmektedir.

3.4.2. Türk-İslam Tipi Yönetim Modeli Ölçeği ve Çalışan Tutum ve Davranışları Ölçeği Arasında Yol Analizi

Şekil 3.9. Yol Analizi T Değerleri Tablosu



Şekil 3.10. Yol Analizi Standartlaştırılmış Çözüm Değerleri Tablosu



Doğrulayıcı faktör analizi sonrası Karl Jöreskog ve Dag Sörbom tarafından geliştirilen LISREL programının 8.80 kodlu sürümünden faydalanılarak T Tipi Yönetim Modeli Ölçeği ve Çalışanların Tutum ve Davranışları Ölçeği arasındaki ilişkilerin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığının anlaşılabilmesi adına Yol Analizi yapılmıştır.

Şekil 3.9’da da görüldüğü üzere yapılan yol analizi sonucunda ilk olarak t değerleri incelenmiştir. Yukarıda yer alan Şekil 3.9’da path diagramının görseli yer almaktadır. Bahsedilen T değerlerinin incelenmesinin ardından ikinci incelenmesi gereken değerler bütünü ise standartlaştırılmış çözüm değerleri (Standardized Solution) olarak adlandırılmaktadır. Yukarıda şekil 3.10’da görülebilmektedir.

Şekil 3.10’da da görülebileceği üzere maddelerin solunda yer alan değerler gözlenebilen değişkenlerin hata varyanslarını göstermektedir. Burada 24. maddenin en yüksek hata varyansı değerine sahip olduğu görülmektedir. Genel olarak model incelendiğinde hata varyanslarının 0.13 ile 0.98 arasında değiştiği görülmektedir. Burada unutulmaması gereken nokta, değerleri yüksek olan maddelerin çalışmadan kesin olarak çıkarılmaması gerektiğidir. Çalışmanın önceki bölümlerinde verilen bilgiler dikkate alındığında çalışmada yer alan maddelerin çalışmaya katkısının olumlu yönde olduğu ve çalışmada kalması gerektiğine karar verilmiştir.

LISREL programının uyum indeksleri parametrelerinin de incelenmeleri gerekmektedir. Uyum iyiliği değerlerinin hangilerinin raporlanması gerektiği konusunda fikir birliği bulunmasa da mutlaka yayınlanması konusunda fikir birliği olan değerlerin Ki-kare/serbestlik, p, ve RMSEA değerleri olduğu söylenebilmektedir. İlgili değerlere çalışmanın doğrulayıcı faktör analizinin açıklanması kısmında yer verilmiştir.

Tablo 3.31. Yol Analizi Uyum İyiliği İndeksleri

Uyum İyiliği İndeksinin Adı	Mükemmel Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Çalışmada Elde Edilen Sonuç	Uyum Derecesi
χ^2 (Ki-Kare) Uyum testi	$0,05 < p \leq 1$	$0,01 < p \leq 0,05$	0.00000	Anlamlı
CMIN/SD Ki-Kare/ Serbestlik Derecesi	$\chi^2 / sd \leq 3$	$\chi^2 / sd \leq 5$	2,9661	Mükemmel Uyum
IFI	$0,95 \leq IFI$	$0,90 \leq IFI$	0,93	Kabul Edilebilir Uyum
CFI	$0,97 \leq CFI$	$0,90 \leq CFI$	0,93	Kabul Edilebilir Uyum
RMSEA	$RMSEA \leq 0,05$	$RMSEA \leq 0,08$	0,070	Kabul Edilebilir Uyum
RMR	$0 < RMR \leq 0,05$	$0 < RMR \leq 0,08$	0,055	Kabul Edilebilir Uyum

NFI	$0,95 \leq \text{NFI}$	$0,80 \leq \text{NFI}$	0,90	Kabul Edilebilir Uyum
SRMR	$0 < \text{SRMR} \leq 0,05$	$0 < \text{SRMR} \leq 0,08$	0,075	Kabul Edilebilir Uyum
GFI	$0,95 \leq \text{GFI}$	$0,90 \leq \text{GFI}$	0,71	-

Yukarıdaki tabloda yer almayan değerler arasında GFI VE NNFI değerleri de program sayesinde elde edilmiştir. GFI değeri 0.71 olarak, NNFI ise 0,90 olarak elde edilmiştir. Bu değerler kabul edilebilen değerlerin hemen altında yer alsa dahi genel değerlendirmeye bakmak gerekmektedir. Tüm bu değerlere bakıldığında oluşturulan ölçeğin kabul edilebilir bir şekilde uyum gösterdiği ve yapısal geçerliliği sağladığı söylenebilmektedir.

Ayrıca literatürde yer alan bilim insanları bütün uygunluk indekslerinin verilmesinin yanında çalışmanın önceki kısımlarında da yer aldığı üzere her gruptan bir uyum indeksinin verilmesinin yeterli olacağını söylemektedirler. Tabii ki uyum indekslerinden elde edilen değerlerin doğru bir şekilde verilmesi gerekmektedir (Thompson, 2008: 128).

Tablo 3.32. Yol Analizi İlgili T Değerleri

İlgili T Değerlerini Gösterir Tablo							
	Yöneticinin Olumlu Davranışlarına (YOD)	Yönetici ve Personel İlişkisi (YPI)	Ücret Politikası (UP)	Problem Çözme (PC)	Yöneticinin Negatif Davranışları (YND)	Millilik (MO)	Denetim ve Kontrol Alanı (DK)
İş Performansı (IP)	3.90	0.088	1.95	1.45	-2.35	1.80	-1.47
İş Tatmini (IT)	2.28	1.80	2.21	2.30	-3.03	3.12	-3.54
İşten Ayrılma Niyeti (IA)	-1.24	-2.19	-2.05	-1.75	3.03	-3.20	3.32
Yöneticiye Güven (YG)	2.12	1.37	1.74	2.28	-2.37	2.89	-3.29

T değerlerinin anlamlı olarak bulunabilmesi önem teşkil etmektedir. Bahsedilen tablo t değerinin 1.96'yı aşması halinde 0.05 düzeyinde, 2.56'yı aşması halinde ise 0.01 düzeyinde anlamlı olduğu yorumu yapılabilmektedir (Çapık, 2017: 196-205).

Çalışmada yer alan ilgili hipotezlerin test edilebilmesi adına t değerlerine bakılması gerekmektedir. Yapılan yol analizi öncesinde ilgili modelin oluşturulabilmesi adına T Tipi Yönetim Modeli ölçeğinde yer alan 7 alt boyuttan, anket formunun ikinci bölümünde yer alan 4 ölçeğe tek yönlü oklar oluşturularak ilgili boyutlar arasındaki ilişkiler tespit edilmiştir. Yol analizinde ilgili çalışma özelinde 28 tek yönlü yol oluşturulmuştur. Yol analizi öncesi oluşturulan hipotezler ise aşağıda yer alan Tablo 3.32'de gösterilmektedir.

Tablo 3.33. Yol Analizi ile İlgili Hipotezler

H ₁	“Yöneticinin Olumlu Davranışları” boyutu ile “İş Performansı” boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.
H ₂	“Yöneticinin Olumlu Davranışları” boyutu ile “İş Tatmini” boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.
H ₃	“Yöneticinin Olumlu Davranışları” boyutu ile “İşten Ayrılma Niyeti” boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.
H ₄	“Yöneticinin Olumlu Davranışları” boyutu ile “Yöneticiye Güven” boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.
H ₅	“Yönetici ve Personel İlişkisi” boyutu ile “İş Performansı” boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.
H ₆	“Yönetici ve Personel İlişkisi” boyutu ile “İş Tatmini” boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.
H ₇	“Yönetici ve Personel İlişkisi” boyutu ile “İşten Ayrılma Niyeti” boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.
H ₈	“Yönetici ve Personel İlişkisi” boyutu ile “Yöneticiye Güven” boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.
H ₉	“Ücret Politikası” boyutu ile “İş Performansı” boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.
H ₁₀	“Ücret Politikası” boyutu ile “İş Tatmini” boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.
H ₁₁	“Ücret Politikası” boyutu ile “İşten Ayrılma Niyeti” boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.
H ₁₂	“Ücret Politikası” boyutu ile “Yöneticiye Güven” boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.
H ₁₃	“Problem Çözme” boyutu ile “İş Performansı” boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.
H ₁₄	“Problem Çözme” boyutu ile “İş Tatmini” boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.
H ₁₅	“Problem Çözme” boyutu ile “İşten Ayrılma Niyeti” boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H ₁₆	“Problem Çözme” boyutu ile “Yöneticiye Güven” boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.
H ₁₇	“Yöneticinin Negatif Davranışları” boyutu ile “İş Performansı” boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.
H ₁₈	“Yöneticinin Negatif Davranışları” boyutu ile “İş Tatmini” boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.
H ₁₉	“Yöneticinin Negatif Davranışları” boyutu ile “İşten Ayrılma Niyeti” boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.
H ₂₀	“Yöneticinin Negatif Davranışları” boyutu ile “Yöneticiye Güven” boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.
H ₂₁	“Millilik” boyutu ile “İş Performansı” boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.
H ₂₂	“Millilik” boyutu ile “İş Tatmini” boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.
H ₂₃	“Millilik” boyutu ile “İşten Ayrılma Niyeti” boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.
H ₂₄	“Millilik” boyutu ile “Yöneticiye Güven” boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.
H ₂₅	“Denetim ve Kontrol” boyutu ile “İş Performansı” boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.
H ₂₆	“Denetim ve Kontrol” boyutu ile “İş Tatmini” boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.
H ₂₇	“Denetim ve Kontrol” boyutu ile “İşten Ayrılma Niyeti” boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.
H ₂₈	“Denetim ve Kontrol” boyutu ile “Yöneticiye Güven” boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 3.32’de de görüldüğü üzere, “T Tipi Yönetim Modeli” ölçeğinin ve “İş Performansı”, “İş Tatmini”, “İşten Ayrılma Niyeti” ve “Yöneticiye Güven” ölçeklerinin değişkenlerinin birlikte olduğu yapısal model ele alındığında “Yöneticinin Olumlu Davranışları” ile “İş Performansı” ($t=3.90, p<.01$), “Yöneticinin Olumlu Davranışları” ile “İş Tatmini” ($t= 2.28, p<.05$), “Yöneticinin Olumlu Davranışları” ile “Yöneticiye Güven” ($t=2.12, p<.05$), “Yönetici ve Personel İlişkisi” ile “İşten Ayrılma Niyeti” ($t=-2.19, p<.05$), “Ücret Politikası” ile “İş Tatmini” ($t= 2.21, p<.05$), “Ücret Politikası” ile “İşten Ayrılma Niyeti” ($t=-2.05, p<.05$), “Problem Çözme” ile “İş Tatmini” ($t=2.30, p<.05$), “Problem Çözme” ile “Yöneticiye Güven” ($t=2.28, p<.05$), “Yöneticinin Negatif Davranışları” ile “İş Performansı” ($t=-2.35, p<.05$), “Yöneticinin Negatif Davranışları” ile “İş Tatmini” ($t=-3.03, p<.01$), “Yöneticinin Negatif Davranışları” ile “İşten Ayrılma Niyeti” ($t=3.03, p<.01$), “Yöneticinin Negatif Davranışları” ile “Yöneticiye Güven” ($t=-2.37, p<.05$), “Millilik” ile “İş Tatmini” ($t=3.12, p<.01$), “Millilik” ile “İşten Ayrılma Niyeti” ($t=-$

3.20, $p < .01$), “Millilik” ile “Yöneticiye Güven” ($t = 2.89$, $p < .01$), “Denetim ve Kontrol” ile “İş Tatmini” ($t = -3.54$, $p < .01$), “Denetim ve Kontrol” ile “İşten Ayrılma Niyeti” ($t = 3.32$, $p < .01$), “Denetim ve Kontrol” ile “Yöneticiye Güven” ($t = -3.29$, $p < .01$) boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin var olduğu tespit edilmiştir. T değerleri negatif olan boyutların arasında ise negatif yönlü ilişkinin tespit edildiği unutulmamalıdır.

Tüm bu analizlerin sonucunda çalışma ile ilgili sonuçlar bir sonraki bölüm olan sonuç ve öneriler kısmında detaylı bir şekilde değerlendirilecektir.



4. SONUÇ

Yönetim kavramı ve yönetme davranışı günümüz toplumlarında ve bilim insanlarıncı farklı şekillerde ifade edilebilmekte ve farklı anlamlar yüklenerek açıklanabilmektedir. Fakat yönetim ve yönetme davranışı ile ilgili unutulmaması gereken en önemli husus her bireyin bu kavram ile muhakkak karşı karşıya geldiğidir. Yönetim modelleri bireyler için farklı anlamlar ifade edebilmekte, olumlu ve olumsuz yanları ortaya konularak her yönetim modeli birtakım eleştirilere maruz kalabilmektedir. Çalışmanın alanyazın taramasının yer aldığı kısımlarda hangi yönetim modellerinin sıklıkla tercih edildiğine ve hangi dönemlerde yönetim modellerinin daha uygulanabilir olduğuna detaylı bir şekilde yer verilmiştir. En genel anlamıyla yönetim yönetme işinin kural ve kaidelere uygun bir şekilde yerine getirilmesi olarak tanımlanabilmektedir. Yönetme işi ise bireylerin veya toplulukların sevk veya idare edilmesi, yönlendirilmesi olarak tanımlanmaktadır.

Günümüzün dünyası artık insanların çok daha rahat bir şekilde bilgi edinebildiği, doğru ve yanlış daha rahat bir şekilde ayırt edebilmesini sağlayan birçok gelişimi içerisinde barındırmaktadır. Bireyler gelişen teknoloji, bilgiye erişim hızının artması, iletişim seçeneklerinin artması, ülkeler arası sınırların giderek daha hayali bir hale gelmesini sağlayan küreselleşmenin artması ile ne istediğini daha iyi bilen, haklarına daha kesin çizgilerle sahip çıkan, doğru ve yanlış hakkında kendi fikirlerini daha rahat bir şekilde savunan bir hal almıştır. Bireyin bu gelişimi neticesinde yer aldığı sistemi eleştirmesi, kendi fikirlerini dile getirmesi, fikirlerine birçok iletişim kanalı sayesinde destekçi bulması ise kolay bir hal almıştır. Bireyler bu ilerlemeler neticesinde ortak bir akıl meydan getirmekte ve isteklerini daha rahat bir şekilde ifade imkanı bulmaktadırlar. Burada unutulmaması gereken diğer bir husus ise teknolojinin hızlı ve rahat ulaşılabilir bir şekilde gelişmesiyle milletlerin kültürlerini de etkisi altına alması olabilir. Bilim insanları teknolojinin milletler arasındaki sınırları ortadan kaldırdığını bir noktadan sonra tüm kültürlerin birbirlerine benzeyeceklerini ifade etmektedirler. Kültürlerin benzeşmesi milletlere birtakım yenilikler katmasının yanı sıra bazı şeyleri de toplumlardan silmektedir, denilebilir. Fakat teknolojinin ilerlemesi ve tüm dünya tarafından benimsenmiş popüler bir kültürün oluşması toplumların sosyal hayatlarını tam olarak ele geçiremeyecektir. En önemli husus ise toplumların milli kültürlerine ait unsurlar teknolojik kültürün oluşması sayesinde dahi yok olmayacaktır. Bu duruma

örnek olarak Dünya üzerinde yaşanan globalleşme anlayışına gelen en büyük tepkilerin milliyetçi cephelerden geldiği söylenebilir. Bunun yanı sıra teknoloji sayesinde de uluslara ait olan kültürlerin diğer toplumlara daha hızlı bir şekilde yayıldığı da bir gerçektir. Aslında teknolojik gelişmelerin kültür paylaşımını olumlu bir şekilde geliştirdiği de savunulabilir. Teknolojinin hızlı gelişmesi kültürlerin değişmesi yerine, toplumların kendi kültürlerini benimsetmek adına daha çok çaba sarf etmelerini de gerektirmektedir.

Sosyal bilimler dikkate alındığında çok sayıda bilim insanı tüm dünya genelinde bir bilginin merkez tarafından üretildiğini ve diğer bilim yapan kişilerin ise bu merkezin ürettiği bilgileri kendi ülkelerine aktardığı kabul edilmektedir. Gerçekten de sosyal bilimler açısından bilgiyi üreten ve bilgiyi kullanan ülkeler incelendiğinde yapılan çalışmaların yeni bir şeyler kazandırmaktan daha ziyade bilgiyi üreten ülkelerin ortaya çıkardıklarının test edilmesi şeklinde bilim yapıldığı öne sürülebilir. Bu durum aynı zamanda birtakım sonuçları ortaya çıkarmaktadır. Birincisi, bilgiyi kullanan veya test eden ülkelerin bilgi üretimi konusunda zorluk yaşaması, ikincisi, yapılan incelemelerde veya araştırmalarda analiz süreçlerine yeterince yer verilmemesi, son olarak daha önce üretilmiş bilgiyi kullanan ülkelerin kullanmış oldukları ölçeklerin kendi ülkelerine uygun olmaması şeklinde sıralanabilir (Erdemir, 2018: 5-32).

Burada bahsedilen daha önce geliştirilmiş ölçeklerin kullanımı ise özellikle yönetim konusunda ciddi bir bilgi yanlışlığına sebep olabilmektedir. Daha önce başka bir kültür doğrultusunda hazırlanan ölçeklerin aslında Türk kültürüne uygunluğu test edilmeden, geçerlilikleri tam olarak saptanmadan kullanılması doğru bilgiye erişimi ciddi bir şekilde kısıtlayacaktır. Ayrıca yönetim mekanizmasında yer alan ve karar alıcı olarak nitelendirilen en önemli unsurun bireyler oluşu düşünüldüğünde, kültürün, tarihsel yaşanmışlıkların, bireylerin sahip olduğu örf ve adetlerin, yetiştikleri ortamın ne denli önemli olduğu da daha iyi anlaşılabilir.

Bu çalışmanın gerçekleştirilmesi fikri ise tamda bu noktadan hareketle ortaya çıkmıştır. Türk kültürüne uygun bir yönetim yapısı nasıl olmalıdır sorusuna cevap verebilmek adına bir ölçek geliştirilmesi gerektiği düşünülmüştür. Çalışmanın sorunlarına ve sonuçlarına geçilmeden önce ilgili literatür ayrıntılı bir şekilde incelenmiş, bir ölçeğin nasıl geliştirilmesi gerektiğine dair ayrıntılı bir araştırma yapılmıştır. Bu ayrıntılı incelemenin ardından özellikle ölçek geliştirme adına tüm

dünyada kabul görmüş bir sürecin takip edilmesi gerektiği anlaşılmıştır. Özellikle ölçek geliştirme çalışmalarında sosyal bilimlerin ve fen bilimlerinin birbirlerinden ayrılması gerektiği de unutulmamalıdır. Yapılan araştırmalar neticesinde ölçek geliştirme ile ilgili eserlerin çok sınırlı olduğu hatta çalışmanın esas göz önüne alındığında yönetim modeli ölçeği geliştiren çalışmaların neredeyse yok denecek sayıda olduğu tespit edilmiştir. Tam da bu nokta da sosyal bilimlerde ölçek geliştirme aşamalarının neler olduğu, hangi adımların izlenmesi gerektiği, yapılan analizler sonucunda ilgili hangi değerlerin yayınlanması gerektiği gibi konuların üzerinde detaylı bir şekilde açıklamaya sahip olan Tarık TOTAN tarafından Türkçeye uyarlanan ve Robert F. DeVellis'e ait "Ölçek Geliştirme: Kuram ve Uygulamalar" kitabından yararlanılmıştır.

İlgili eser dikkate alındığında 15 adımdan oluşan bir ölçek geliştirme süreci takip edilmiş, her bir süreç detaylı bir şekilde açıklanarak analiz sonuçlarına çalışmada yer verilmiştir. Bu 15 adım, ölçülecek olan kavramsal yapının hangi özelliklere sahip olduğunun belirlenmesi, ilgili ölçeğin ön maddelerinin oluşturulması, maddelerin ilgili uzmanlar tarafından değerlendirilmesi, ön deneme için ölçüm aracının hazırlanması, belirli bir sayıda deneğe pilot uygulama gerçekleştirilmesi, uygulama ardından ilgili programlar yardımıyla madde analizlerinin gerçekleştirilmesi, esas ölçeğin maddelerinin belirlenmesi ve hazırlanması, asıl örneklem grubuna ölçeğin uygulanması, madde analizlerinin tekrar edilmesi, açıklayıcı faktör analizinin yapılması, doğrulayıcı faktör analizlerinin yapılması, güvenilirlik analizlerinin gerçekleştirilmesi, ölçeğe şekil olarak son halinin verilmesi, ilgili verilerin raporlanması, son aşama ise standardizasyon çalışması gereği ölçeğin son halinin tekrar uygulanması şeklinde sıralanabilir. Ölçek geliştirme çalışması olarak tasarlanan bu tezde yukarıda evrensel olarak kabul görmüş bu ilkelere yüksek düzeyde uyum gösterilmiş ve oluşturulan ölçeğin daha sonra kullanılabilmesi adına değerlere uygunluk göstermesi esas alınmıştır.

İlgili çalışmanın birinci bölümünün ilk kısmında yönetim kavramının daha net bir şekilde anlaşılabilmesi adına, öncelikle yönetim ve yönetim süreci kavramının ne olduğu yönetim biliminin tarihsel süreç içerisinde nasıl bir gelişim gösterdiği, yönetim bilimin ortaya çıkışında rol oynayan yönetim teorileri, yönetimin fonksiyonları ve son olarak bir yönetim modeli oluşturabilmek adına hangi unsurlara dikkat edilmesi

gerektiği üzerinde durulmuştur. Ardından ikinci kısmında ise yönetim modeli oluşturabilmek adına kültürün önemine vurgu yapılmış, kültür kavramının fonksiyonları, kültürü oluşturan unsurlar ve yönetim modeli oluşumunda kültürün nasıl ölçülebileceği hususları üzerinde durulmuştur. Ülkelerin tercih ettikleri ve başarılı oldukları yönetim modelleri incelendiğinde hemen her bir örnekte kendi kültürlerine ve tarihsel geçmişlerine, bulundukları coğrafik konuma göre yönetim modeli benimsedikleri görülebilmektedir. Bunlar içerisinde konuya ilişkin en iyi örnekler ise A Tipi olarak adlandırılan (Amerikan Tipi Yönetim) ve Z Tipi olarak adlandırılan (Ouchi Tipi Yönetim) ve J Tipi (Japon Tipi Yönetim) modelleridir.

Bu üç yönetim modeli arasında ciddi farklılıklar bulunmaktadır. A tipi yönetimin özellikleri, istihdamın kısa süreli olması, kararların bireysel alınması, sorumlulukların kişilerin kendilerini ilgilendirmesi, terfilerin hızlı gerçekleşmesi, resmi değerlendirmelere tabi olunması, kariyerin uzmanlığa dayanması, çalışanların yalnızca iş yaşamları ile ilgilenilmesi sayılabilir. Z tipinin özellikleri, istihdamın daha uzun süreli olması, toplu karar alma süreçleri, sorumlulukların kişisel olması, terfilerin hızının düşük olması, resmi olmayan değerlendirmelere sahip olması, kariyerin uzmanlığa dayanmaması ve çalışanların iş ve özel yaşamlarının bütün şeklinde ele alınması şeklinde özetlenebilmektedir. Son olarak J tipi yönetimin özellikleri ise, ömür boyu istihdamın kabul edilmesi, toplu karar alma, sorumluluğun toplu bir şekilde paylaşılması, terfi hızının düşük olması, resmi olmayan değerlendirme, uzmanlığa dayalı olmayan kariyer planlaması ve çalışanların iş ve özel yaşamlarının bütün şeklinde ele alınması şeklindedir (Erdem, 1996: 68).

Bu yönetim tipleri öncelikle isimlerinden de anlaşılacağı üzere anavatanlarında ortaya çıkmış ve kendi ortaya çıktıkları ülkelerde belirli başarıları elde etmiş yönetim tipleri olarak literatürde kendilerine yer bulmuşlardır. Yalnızca Z tipi yönetim diğerlerinden ayrılmaktadır. Z tipi yönetim William G. Ouchi tarafından 1981 yılında Z teorisi adlı eserinde ortaya çıkmıştır. Özetle adı geçen diğer iki yönetim modelinin bir karışımı olarak tanımlanabilir. Amerikan Tipi Yönetim modeli ve Japon Tipi Yönetim modeli kendi ülkelerinde büyük başarılar elde etse dahi başka ülkeler tarafından uygulamaya alındıklarında aynı düzeyde başarı elde edememişlerdir. Bunun en büyük nedenleri arasında ise kendi kültürlerine özgü olan yönetim modellerinin başka kültürlerle entegre edilmesi başarının engellenmesine sebep olmuştur. Yönetim kavramının en

temel insandır. İnsan unsurunun kendi yaşanmışlıklarına ve kültürüne aykırı bir yapıyı kabul etmesi ise beklenebilecek bir sonuç değildir. Tüm bu sebeplerden ötürü Türk-İslam Tipi Yönetim modelinin ortaya çıkarılabilmesi adına kültür kavramı çalışma gereği detaylı bir şekilde ele alınmıştır.

İlgili literatür taraması yapıldığında ölçek geliştirme çalışmalarında dikkat edilmesi gereken en önemli hususların başında ise ölçülecek kavramının yapısının belirlenmesi ve ölçek maddelerini içeren bir havuzun oluşturulması gelmektedir. Bu havuzun oluşturulabilmesi adına Türk siyasi tarihinde önemli görevler üstlenmiş, bulunduğu dönemde yönetim alanına büyük katkılar sağlamış, Türk yönetim yapısına, Türk kültürüne hakim ve bir çok devlet kademesinde yöneticilik görevi üstlenmiş Nizâmülmülk veya gerçek adıyla Ebu Ali Kıvamuddin Hasan bin Ali bin İshak et-Tûsî'nin kaleme aldığı “Siyasetname” adlı eseri temel alınmıştır. Öncelikle bu bölümde Nizamülmülk'ün hayatı ve kişiliği, devlet adamı olarak hangi anlamları ifade ettiği, kendi döneminde var olan siyasi, ekonomik, kültürel ve sosyal durumlar detaylı bir şekilde yapılan araştırmalara sonucu ve kendi eserinden çıkarımlar sonucu incelenmiştir. Ardından yazmış olduğu siyasetname türü eserlerin ortaya çıkış nedenleri ve bu eserin yazımı sonrasında hangi durumlarla karşılaşıldığı incelenmiştir.

Bu eserin çalışmanın temeli konumunda olmasının birçok sebebi bulunmaktadır. Bu sebepler, Nizamülmülk'ün başarılı bir yöneticilik kariyerine sahip olması, yönetim kavramına üstün bir değer biçmesi, devlet ahlakını iyi bir şekilde yansıtması, iyi bir siyaset ilimcisi olması, geçmişten çıkarmış olduğu dersleri yaşamış olduğu güne yansıtması, ileri görüşlü bir kişiliğe sahip olması, yönetimin bir bilim olduğunu savunan ilk bilim insanlarından biri olması, Türk toplum yapısını ve kültürünü iyi bir şekilde analiz etmiş olması, elde etmiş olduğu başarıları şeklinde sıralanabilmektedir. Günümüzde birçok ülkede yer alan üniversitelerde yazmış olduğu “Siyasetname” adlı eseri siyaset derslerinde dahi hala okutulmaktadır. Bu bilgi ise eserin güncelliğini ve kabul edilebilirliğini hala koruduğunu gösteren en büyük kanıtlardan biridir. Bu bölümün son kısmında eserde Nizamülmülk'ün kendinden sonra gelecek olan yöneticilere vermiş olduğu öğütlerden ve eserin diğer kısımlarında yola çıkılarak Türk kültürüne uygun bir yöneticinin nasıl olması gerektiği, yönetim modelinin hangi etkenlere dikkat edilerek oluşturulması gerektiği hakkında bir dizi ölçek maddesi geliştirilmiştir. Bu ölçek maddelerinin her biri ise ilgili eserde yer alan beyitlerin

açıklanmasıyla ve uzman görüşleri neticesinde ortaya çıkarılmıştır. Bu sayede çalışmanın konusu ile ilgili daha açık ve anlaşılır sonuçların ortaya çıkması hedeflenmiştir.

Son bölüm ise çalışmanın esas konusu gereği ölçek geliştirme adımlarını ve ilgili ölçeğin standardizasyon aşamasını içermektedir. Öncelikle ölçek geliştirmenin ilk aşaması ve ikinci aşamalarını içeren ölçek ile ilgili konusunun yapısının belirlenmesi ve ölçek maddelerinin belirlenmesi aşaması gerçekleştirilmiştir. Ölçek maddelerinin düzgün bir şekilde oluşturulabilmesi ve ölçeğin özgünlük düzeyinin artırılması adına ölçek konusu iyi bir kurama oturtulmuştur. Ardından ölçeğin madde havuzunun oluşturulabilmesi adına ilgili eserin detaylı bir şekilde okuması gerçekleştirilmiştir. Türk-İslam Tipi Yönetim Modeli'nin oluşturulabilmesi adına yönetim modelinin nasıl olması gerektiği ve yöneticinin sahip olması gereken özellikleri içeren 109 ifade madde havuzu içerisinde yer almıştır. Ardından ilgili madde havuzu uzman görüşüne sunulmuş ve uzmanlardan ilgili maddeleri değerlendirmeleri istenmiştir. Tamamı akademisyenlerden oluşan 8 kişilik bir uzman ekip madde havuzunun geniş tutulması gerektiği ve herhangi bir sorunun havuzdan çıkarılmaması gerektiği konusunda hem fikir olmuşlardır. Soruların ise ilgili olguyu açıklayabilecek derecede anlaşılabilir olduklarını belirtmişlerdir.

Bir sonraki aşamada oluşturulan madde havuzu bir ölçek formu haline getirilmiş, Kastamonu Üniversitesinde çalışmakta olan 40 personele pilot uygulama gerçekleştirilmiştir. Yapılan pilot çalışma sonrası ölçeğin katılımcılar tarafından rahat bir şekilde anlaşıldığı sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca pilot çalışma sonrasında ilgili maddelerin hangilerinin çıkartılması gerektiğinin anlaşılabilmesi adına madde analizleri gerçekleştirilmiş ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Maddelerin korelasyon değerlerinin incelenmesinin ardından her bir maddenin teker teker çıkarılmasının ardından toplam 42 maddenin 0,30 değerinden yüksek bir değere sahip olarak çalışma içerisinde kalması gerektiğine karar verilmiştir. Ayrıca pilot uygulama sonrasında güvenilirlik analizi sonucu ise 0,918 olarak tespit edilmiştir. Pilot çalışma sonrası elde edilen maddelerden sonra büyük bir örneklem grubuna çalışmanın son hali uygulanmış, madde çıkarma işlemleri, soruların faktörlere ayrılması, açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri gerçekleştirilmiştir. Ölçeğin son hali ise 32 sorudan oluşan bir yapı kazanmıştır. Ardından ölçekte yer alan maddeler 7 farklı alt boyuta

ayrılmış ve her bir alt boyut isimlendirilmiştir. Bu alt boyutlar, Yöneticinin Olumlu Davranışlarına İlişkin Sorular, Yönetici ve Personel İlişkisine İlişkin Sorular, Denetim ve Kontrol Alanına İlişkin Sorular, Ücret Politikasına İlişkin Sorular, Problem Çözmeye İlişkin Sorular, Yöneticinin Negatif Davranışlarına İlişkin Sorular, Millilik Ölçümüne İlişkin Sorular, şeklinde isimlendirilmiştir. Ayrıca uyum iyiliği değerlerinin hangilerinin raporlanması gerektiği konusunda fikir birliği bulunmasa da mutlaka yayınlanması konusunda fikir birliği olan değerlerin Ki-kare/serbestlik, p, ve RMSEA değerleri olduğu söylenebilmektedir. İlgili değerlere çalışmanın doğrulayıcı faktör analizinin açıklanması kısmında ise yer verilmiştir. İlgili bu değerler incelendiğinde oluşturulan ölçeğin kabul edilebilir bir şekilde uyum gösterdiği ve yapısal geçerliliği sağladığı sonucuna ulaşılmıştır. Son olarak ölçeğin tekrar test edilmesi aşaması olarak da adlandırılan standardizasyon çalışması Gazi Üniversitesinde çalışmakta olan 405 personel ile gerçekleştirilmiştir. Böylece elde edilen sonuçlar neticesinde ölçeğin güvenilirlik ve geçerlilik düzeyi tekrar test edilmiştir.

Çalışmanın alan yazına yapmış olduğu katkıların da belirtilmesinde fayda bulunmaktadır. Bu katkılar aşağıdaki şekilde sıralanabilmektedir;

İlgili çalışma öncelikle literatüre özgün, yapısal geçerliliği ve güvenilirlik analizleri olumlu bir şekilde tespit edilmiş Türk-İslam Tipi Yönetim Modelini ölçen bir ölçek kazandırması bakımından büyük önem teşkil etmektedir. Daha önce yapılan çalışmalar incelendiğinde yönetim modelini ölçen birçok çalışmanın yapıldığı fakat bu çalışmalarda kullanılan ölçeklerin genellikle ithal ölçeklerin, Türkçeye uyarlanarak gerçekleştirildiği tespit edilmiştir. Türkçeye uyarlanan ölçeklerin kullanılmasında herhangi bir sorun tespit edilmiş olmasa da ölçeklerin orijinal hallerinin Türk toplum yapısını ve kültürünü dikkate almadan geliştirilmiş olduğu bilinmektedir. Ayrıca daha önce Türk-İslam Tipi Yönetim modelinin nasıl olabileceği hususunda herhangi bir ölçeğin olmaması karşılaştırma yapma imkanını da bilim insanlarına sunmamaktadır. Oluşturulan bu ölçek neticesinde diğer ülkelerde uygulanan veya farklı kültürlerin dikkate alınarak hazırlanmış yönetim modellerinin Türk-İslam Tipi Yönetim modeli ile karşılaştırılması yapılabilecektir.

Çalışmanın bir diğer katkısı yönetim hususunun ve yönetim modellerinin birden fazla etken ile ilişkili olduğunu ispat etmiş olmasıdır. Fakat yönetim modelleri dikkate alındığında bu konuda en önemli etkenin kültür kavramı olduğu anlaşılmıştır.

Özellikle yönetim unsurunun temel yapı taşlarından biri olan insan unsurunun yönetim modellerinin belirlenmesinde de etkin bir rol oynadığı ispat edilmiştir. Örneğin A tipi (Amerikan) yönetim modelinde uzmanlığa dayalı bir kariyer veya kısa süreli bir istihdam kişiler tarafından kabul edilebilirken, çalışma sonunda Türk-İslam Tipi Yönetim Modeli Ölçeğinde Türk kültüründe yer alan “Siyasetname” adlı eserde de bahsedildiği üzere ahde vefa ilkesi gereği ömür boyu istihdam kişiler tarafından daha çok kabul görmektedir. Bir diğer örnekte Z tipi yönetimde kişiler sorumlulukların ilgili kişi tarafından üstlenilmesi gerektiğini düşünürken, Türk-İslam Tipi Yönetim Modelinde yeri geldiğinde sorumluluğu kendi üstlenen yönetici tipi daha fazla kabul görmektedir. Bahsedilen bu farklılıklar farklı yönetim modellerinin farklı ülkelerde aynı sonuçları vermeyeceğinin de kanıtı niteliğindedir. Bu sebeplerden ötürü yönetim modellerinin uygulanabilir olmasında kültür unsuru büyük bir önem teşkil etmektedir.

Çalışmanın bir diğer katkısı yalnızca bir ölçek geliştirmenin daha ötesinde kültürler arası bir karşılaştırma yöntemi geliştirilmesini sağlamaktadır. Geliştirilen bu ölçek yalnızca Türkiye’de değil, farklı ülkelerin bilim insanları tarafından kendi ülkelerine göre uyarlanarak, kendi ülkelerinde uygulanabilecektir. Bu sayede ülkelerin içerisinde yer alan organizasyonların ne derece Türk-İslam Tipi Yönetim Modeline benzemekte olduğu veya Türk-İslam Tipi Yönetim modeli uygulandığı takdirde hangi düzeyde başarılı olabilecekleri de karşılaştırılmış olacaktır.

Araştırma neticesinde ulaşılan bir başka sonuç ise Türk-İslam Tipi Yönetim Modeli uygulanması halinde çalışanların nasıl bir yönetici ile çalışmak istedikleri de ortaya konmuştur. Burada elde sonuçlar arasında katılımcıların yöneticide olmasını tercih ettikleri özellikler arasında, sorumluluğu üstlenmesi, gerektiğinde sert bir mizaca sahip olması, kendinden bilgili olan kişilere saygılı olması, yönlendirici bir nitelikte olması şeklinde sıralanabilmektedir. Aslında bu çalışma ile Türk-İslam Tipi Yönetim Modelinde yer alan katılımcılar, yöneticilerinin daha çok lider vasfına sahip olmalarını istemektedirler.

Araştırmanın literatüre yapmış olduğu katkılardan bahsedilmesinin ardından bu kısımda ileriki zamanlarda yapılacak çalışmalar için hangi önerilerde bulunulabilir ve bu çalışmanın kısıtlarının ne olduklarından da bahsedilmesi gerekmektedir.

Çalışmanın gerçekleştirilmesinin ardından elde edilen ölçeğin genellenebilir bir ölçek olduğu ve ileriki çalışmalarda kullanılabilir bir ölçek olduğu rahatlıkla söylenebilmektedir. Fakat ölçeğin oluşturulması adına gerçekleştirilen çalışmalarda üniversitelerin tercih edilmesi çalışmanın esas kısıtlarından biri olabilir. Dolayısıyla ilgili veriler keşfedici bir nitelik taşımaktadır. İlgili ölçeğin gelecek araştırmalarda farklı kamu kurumlarında uygulanması, kullanım alanının genişlemesini sağlayacaktır.

İlgili çalışmada elde edilen Türk-İslam Tipi Yönetim Modeli ölçeği farklı ülkelere ait yönetim modelleri ile kıyaslama yapılabilmesi, diğer ülkelerde Türk-İslam tipi yönetim modelinin hangi düzeyde kullanılabileceğini tespit edebilmek amacıyla oluşturulmuştur. Bu sebeple ilgili ölçeğin ilerleyen çalışmalarda geçerliliği tüm dünyada yüksek bir oranda kabul edilen İngilizceye uyarlanarak farklı ülkelerde Türk-İslam tipi yönetim modelinin kabul edilebilirliği araştırılmalıdır. Ölçek geliştirme çalışmasında yalnızca Türkiye’de yer alan kurumlar tercih edilmiştir.

Son olarak çalışma bir ölçek geliştirme çalışması olarak gerçekleştirilmiş bu sebeple çalışmada daha çok metodolojik taraf öne çıkarılmıştır. Literatürde yer alan ölçek geliştirme aşamalarına yüksek düzeyde uyum gösterilmiştir. Aynı zamanda bu ölçek geliştirilirken Nizamülmülk’e ait Siyasetname eseri temel alınmıştır. İlerleyen çalışmalarda başka bilim insanlarının Türk-İslam tipi yönetim anlayışları incelenerek ölçeğe farklı boyutların eklenmesiyle ölçeğin gelişmesine katkıda bulunulabilir.

Bu çalışma neticesinde yönetim ile ilgili Türk kültürüne ait boyutların keşfedilmesi, farklı yönetim modellerinin belirli unsurlar doğrultusunda birbirlerinden ayrıldığı saptanmıştır. Türkiye genelinde yönetim anlayışının bazı değişiklikleri içermesi gerektiği, farklı ülkelere ait yönetim modellerinin kendi ülkelerinde başarılı olsalar dahi Türkiye özelinde aynı başarıya sahip olamayabilecekleri ispatlanmıştır. Bu ispatın en temel sebeplerinden biri ise yönetimin biliminin esas unsurlarından biri olan insanın farklılıklara sahip olmasıdır.

Araştırma yapan bilim insanlarının amaçlarından biri, belirsiz sonuçların oluşumunu azaltmak adına birden çok sayıda büyük örneğe dayalı standartlaştırılmış önlemler geliştirmektir. Standartlaştırılmış ölçülerin kullanılması, bulguları karşılaştırmayı kolaylaştırmakta, teorilerin geliştirilmesini ve test edilmesini kolaylaştırmaktadır. Araştırmacılar araştırılan alanı, bir çalışmada kullanılabilecek önlemleri daha

yakından incelemeli ve ölçeklerin mevcut olmadığı durumlarda ise, yeni ölçeklerin kullanımını ve ampirik araştırmaları desteklemelidir. Farklı konular hakkında geliştirilen bu ölçekler sorunları belirli standart ölçülere ulaştırabilir, karşılaştırma yapmayı kolaylaştırabilir ve çözüm yollarının daha rahat bir şekilde keşfedilmesini sağlayabilecektir. Özellikle yeni yönetim modellerinin keşfedilmesinde veya anlaşılmasında ilerleme kaydedilmek istenmekteyse, kaliteli araştırmaların, kalite ölçümlerin artırılması gerekmektedir. Bunun mümkün kılınmasını sağlayabilecek en geçerli yol ise dinamikleri doğru bir şekilde ölçen ölçekler geliştirilmektir (Hinkin, 1995: 967-988).

Burada söylenmesi gerekenlerden biri ise bilimsel çalışmaların başarılı olabilecekleri kadar başarısız olabilmeye ihtimallerinin de olduğudur. Çalışmada ölçek oluşturulurken yararlanılan eserin 1086 ve 1092 yılları arasında yazılmış olduğu ve dönemin şartları ile günümüzün şartlarının farklılaştığı unutulmamalıdır. Yaşanılan teknolojik gelişmeler, bilgi akış hızının artması, küreselleşme ve devletler arası sınırların giderek hayali bir hale gelmesi geçmiş ve günümüz arasındaki farklılaşmanın temel nedenleri arasında sayılabilir. Bu sebeple ortaya çıkartılan yönetim modelinin geçmişteki aynı başarı düzeyine ulaşamaması da olası sonuçlar arasında sayılabilir. Yönetim modelinin geçmişte yer alan başarılarla ulaşamaması durumunda ise yapılacak gelecek çalışmalar ile bu başarısızlığın nedenlerinin saptanması ve daha etkin ve verimli bir yönetim modelinin ortaya çıkarılması hedeflenmektedir. Bilimin bilgilerin birikmesi ve yapılan yapıcı eleştiriler ile ilerlediği, daha iyiye ulaşmak adına vazgeçilmez bir çabalama süreci olduğu her daim hatırlanmalıdır.

KAYNAKÇA

- Acar, E., & Bıyık, S. (2012). *Yönetim Bilimi*. (İç.) Yusuf Tekin (ed) “Kamu Yönetimi”, Ankara: Orion Kitabevi.
- Adalıoğlu, H. H. (2020). *Siyâsetnâme*. TDV İslâm Ansiklopedisi, Erişim Adresi: <https://islamansiklopedisi.org.tr/siyasetname#1>, Erişim Tarihi: 08.12.2020.
- Ahmadi, B. T. S. (2019). *Büyük Vezir Hacı Nizamülmülk’ün Hayatı, Faaliyetleri ve Eserlerine Kısa Bir Bakış*. (İç.) Musa Kazım Arıcan, Muhammet Enes Kala ve Mehmet Tuğrul (ed) “Bilge Vezir Nizamülmülk”, Konya: Konya Büyükşehir Belediyesi Kültür Yayınları.
- Akkuş, M. (2018). Nizamü’l-Mülk Suikastının Dönemin Kaynaklarına Yansıması, *USAD Bahar*, 8, 165-186.
- Akkuş, M. (2019). *Nizamülmülk Suikastının Tahlili ve Rivayetlerin Değerlendirilmesi*. (içinde) Musa Kazım Arıcan, Muhammet Enes Kala ve Mehmet Tuğrul (ed) *Bilge Vezir Nizamülmülk*, Konya: Konya Büyükşehir Belediyesi Kültür Yayınları.
- Alpar, R. (2013). *Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistiksel Yöntemler*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Alptekin, C. (2020). *Atabeg*. TDV İslâm Ansiklopedisi, Erişim Adresi: <https://islamansiklopedisi.org.tr/atabeg>, Erişim Tarihi: 08.12.2020.
- Altinkaya, S. C. (2009). *Nizamülmülk’te Meşruiyet*. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli.
- Altıntop, S. (2015). *Temel Yönetim Fonksiyonları*. (İç.) Harmancı, Fatih M., Gözübenli, Murat ve Dağlar, Murat, (Ed.), “Güvenlik Sektöründe Taktiksel Yöneticilik”, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Apaydın, F. (2009), Kurumsal Teori ve İşletmelerin Kurumsallaşması. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(1), 1-22.
- Asunakutlu, T. (2001), Klasik ve Neo-Klasik Dönemde Örgütsel Güvenin Karşılaştırılması Üzerine Bir Deneme. *Muğla Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Dergisi*, Güz, 5, 1-17.
- Awad, E. M., (1979). *Systems Analysis and Design*. R. D. Irwin, USA.

- Aylar, F., & Evcı, N., (2017). Ölçek Geliştirme Çalışmalarında Doğrulayıcı Faktör Analizinin Kullanımı. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(10), 389-412.
- Aytar, O. (2009). *Türk İşletme Kültürünün Gelişim Süreci: Türk Tipi Yönetim ve Türkiye'ye Özgü Kurumsallaşma Anlayışının Tarihsel Bir Analizi*. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Bakan, İ. & Bulut Y. (2004). Yöneticilerin Uyguladıkları Liderlik Yaklaşımlarına Yönelik Algılamaları: Likert'in Yönetim Sistemleri Yaklaşımı'na Dayalı Bir Alan Çalışması. *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, Ekim, 31, 151-176.
- Bakkalbaşı İ. O. A. (2017). Yönetim Biliminin Doğuşu ve İlk Temsilcileri Hakkında Bir Tartışma. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 39(2), 429-450.
- Baransel, A. (1979). Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi: Klasik ve Neo-Klasik Yönetim ve Örgüt Teorileri. *İstanbul Üniversitesi Yayını*, 1.
- Bartos, O. J. (2006). Postmodernism, Postindustrialism, and the Future. *The Sociological Quarterly*, April, 37(2), 307-325.
- Bayburtlugil, N. (2011). *Siyasetname*. İstanbul: Dergah Yayınları.
- Berberoğlu, G. N. (1990). Örgüt Kültürü ve Yönetimsel Etkinliğe Katkısı. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(1), 153-161.
- Berle, A. A. & Means, G. C. (1991). *The Modern Corporation and Private Property*. Routledge; 2nd edition, USA.
- Bertalanffy, L. V. (1968). *General System Theory: Foundations, Developments, Applications*. George Braziller Inc., New York.
- Betts, S. C. (2003), Contingency Theory: Scienceor Technology. *Journal of Business and Economic Research*, 1(8), 123-130.
- Bobbitt R., Jr., R. Breinholt, R. D. & J. McNaul (1974). *Organizational Behavior: Understanding and Prediction*. Prentice- Hall, New Jersey.

- Boddy, D. (2017). *Management – An Introduction* (7th Ed.). Harlow: Pearson Education.
- Bozkurt, T. (1996). *İşletmelerde Kültürel Varsayımlar Üzerine Bir Kıyaslama*. IX. Toplumsal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmalar, Ankara.
- Büyüköztürk, Ş. (2015). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. (21. Baskı). Ankara: Pegem.
- Canatan, K. (2009). Geleneksel Siyaset ve Devlet Felsefesinin Bir Yorumu Olarak ‘‘Siyasetname’’ –Büyük Devlet Adamı Nizamülmülk’ün Devlet ve Siyaset Anlayışı Üzerine. *Turkish Studies*, 7, 194-220.
- Canatan, K. (2019). *Siyasetnamelerin Dili Olarak Adalet*. (İç.) Musa Kazım Arıcan, Muhammet Enes Kala ve Mehmet Tuğrul (ed) ‘‘Bilge Vezir Nizamülmülk’’, Konya Büyükşehir Belediyesi Kültür Yayınları.
- Carroll, S & Gillen, D (1987). Are The Classical Management Functions Useful In Describing Managerial Work ?. *Academy of Management Review*, 12(1), 38-51, Daft, R.L. (1983). *Organization Theory And Design*. The West Series in Management., West Pub. Co.
- Carzo, R. & John Y. (1967). *Formal Organization: A Systems Approach*. The Dorsey Press, Michigan.
- Churchill, G. A. Jr. (1979). A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs. *Journal of Marketing Research*, XVI, 64–73.
- Coase, R. H. (1992). The Institutional Structure of Production. *The American Economic Review*, 82(4), 713-719
- Compton, B. R. & Burt G. (1979). *Social Work Processes*. The Dorsey Press, USA.
- Comrey, A. L., Lee, & Howard B. (1992). *A First Course in Factor Analysis*. 2nd Edition, Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey.
- Cristobal, E., Flavian, C. & Guinaliu, M. (2007). Perceived E-service Quality (PeSQ): Measurement Validation and Effects on Consumer Satisfaction and Web Site Loyalty. *Journal of Service Theory and Practice*, 17(3), 317-340.
- Çapık, C. (2014). Geçerlik ve Güvenirlik Çalışmalarında Doğrulamalı Faktör Analizinin Kullanımı. *Anadolu Hemşirelik ve Sağlık Bilimleri Dergisi*, 17(3), 196-205.

- Çelik, N. & Bedük, A. (2014). “Vekalet Teorisi Yaklaşımı ile İşlem Maliyeti Arasındaki İlişki. *Sakarya İktisat Dergisi*, 3(1), 43-67.
- Çetin, O. (2009). *Türk-İslâm Devletleri Tarihi*. İstanbul: Düşünce Yayınları.
- Daniel A. W. & Dan V. Jr. (1968). *Management: Process, Structure, and Behaviour*. John Wiley.
- Deal, T. N. & Kennedy A. A. (1983). Culture: A New Look Through Old Lenses. *Journal of Applied Behavioral Sciences*, November, 501.
- DeVellis, R. F. (2016). *Scale Development: Theory and Applications*. Sage Publications, USA.
- Diem, K. G. (2002). *A Step-by-Step Guide to Developing Effective Questionnaires and Survey Procedures for Program Evaluation & Research*. New Brunswick, NJ: Rutgers NJAES Cooperative Extension.
- Dikili, A. (2014). “Örgütlerde Güç Kavramı: Eleştirel Yönetim Çalışmaları İle Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı’nın Bakışlarına Dair Karşılaştırmalı Bir Analiz”, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 12(23), 141-164.
- Dinçer, Ö. (2013). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Alfa Yayınları, İstanbul.
- Dilber, M. (1981). *Türk Özel Kesim Endüstri Yöneticilerinde X ve Y Kuramları Açısından GÜDÜLENME*. Yönetim Psikolojisi II.
- Doğan, B. (2007). Yönetim ve Örgüt Kuramlarının Tasnifinde Modern ve Postmodern Ayrımı. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23(2), 185-201.
- Doğan, M. (1998). *İşletme Ekonomisi ve Yönetimi*. İzmir. Anadolu Matbaası.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency Theory: An Assessment and Review. *Academy of Management Review*, 14(1), 57-74.
- Ekinci, N. (2019). Klasik, Neoklasik Teori, Sistem Ve Durumsallık Yaklaşımları İle Bunların Karşılaştırılması Ve Toplam Kalite Yönetimi İçerisindeki Yerlerinin Değerlendirilmesi. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 6(11), 16-38.

- Emiroğlu, H. (2000). *Yerel Yönetimlerde Halkın Kültür ve Eğitim Düzeylerinin Yükseltilmesine Yönelik Faaliyetler ve Konuya İlişkin Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Eravşar, O. (2019). *Nizamiye Medreseleri ve Selçuklu Dönemi Medrese Mimarisinin Ortaya Çıkışı*. (İç.) Musa Kazım Arıcan, Muhammet Enes Kala ve Mehmet Tuğrul (ed) “Bilge Vezir Nizamülmülk”, Konya Büyükşehir Belediyesi Kültür Yayınları, Konya.
- Ercan, İ. & Kan, İ. (2004). Ölçeklerde Güvenirlilik ve Geçerlik. *Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*, 30(3), 211–216.
- Erdem, F. (1996). *İşletme Kültürü*, F. Naumann Vakfı ve Akdeniz Üniversitesi Yayını, Ankara.
- Erdemir, E. (2018). Yönetim Araştırmalarında Ölçek Kullanımı. *Yönetim ve Organizasyon Araştırmaları Dergisi*, 3(2), 5-32.
- Erdoğan, İ. (1975). *Kültürün Yönetim Fonksiyonlarının Uygulanmasına Etkisi ve Faktör Analizi Yöntemi ile Bir Araştırma*. İstanbul Üniversitesi Yayınları No:2060, İstanbul.
- Eren, E. (2001). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Eren, E. (2006). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım. 9.Baskı.
- Eren, E. (2012). *Yönetim ve organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Eren, E. (2020). *Yönetim ve Organizasyon*. 17. Baskı, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Erkuş, A. (2012). *Psikolojide Ölçme ve Ölçek Geliştirme*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Erkuş, A. (2017). Ölçek Geliştirme ve Uyarlama Çalışmalarında Karşılaşılan Sorunlar. *Türk Psikoloji Bülteni*, Temmuz, 13(40), 17-25.
- Eroğlu, F. (2004). *Davranış Bilimleri*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.
- Ertuğrul, A. (2019). *Nizamülmülk’ün Gözüyle Batını Hareketlerin Tarihsel Kökenleri ve Temel Gayeleri*. (İç.) Musa Kazım Arıcan, Muhammet Enes Kala ve

- Mehmet Tuğrul (ed) “Bilge Vezir Nizamülmülk”, Konya Büyükşehir Belediyesi Kültür Yayınları, Konya.
- Ertürk, M. (1995). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Basım Yayım,
- Fayol, H. (2012). *Genel ve Endüstriyel Yönetim*. (M. Asım Çalıkoğlu, Çev.), (Bahadır Akın, Haz.), Ankara: Adres Yayınları.
- Fındıkçı, İ. (1994). *Bilgi Toplumunda Yöneticilerde Kendini Geliştirme*. Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Field, A. (2009). *Discovering Statistics Using SPSS: And Sex, Drugs And Rock'n'roll*. NewYork: Sage.
- Fornell, C. & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 48, 39-50.
- Gizir, S. (2008). Örgütsel Değişim Sürecinde Örgüt Kültürü ve Örgütsel Öğrenme. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4(2), 182-196.
- Goodman, P. S. & Bazerman, M. (1979). *Institutionalization Of Planned Organizational Change*. (In) B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), “Research In Organizational Behavior”, 11. Greenwich, Conn.: JAI Press.
- Göksu, E. (2018). *Bilge Vezir Nizâmülmülk*. İstanbul: Erdem Yayınları.
- Greenwood, R. & C. R. Hinnigs (1996). Understanding Radical Organizational Change: Bringing Together The Old and The New Institutionalism. *Academy of Management Review*, 21(4), 1022-1054.
- Güriş, S., & Astar, M. (2015). *Bilimsel Araştırmalarda SPSS ile İstatistik*. İstanbul: Der Yayınları.
- Güven, S. (1999). *Toplum Bilim*. Bursa: Ezgi Kitapevi.
- Güvenç, B. (1999). *İnsan ve Kültür*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Hair, J. F. Jr., Black, W. C., Babin, B., J. Anderson & Rolph E. (2014). *Multivariate Data Analysis*, 7th Edition, Pearson, USA.

- Hanisch, B. & Wald, A. (2012). A Bibliometric View On The Use Of Contingency Theory In Project Management Research. *Project Management Journal*, 43(3), 4-23.
- Hannah, M. T. & Freeman, J. (1984). Structural Inertia and Organizational Change. *American Sociological Review*, 49(2), 149-164.
- Hasançebi, B., Yüksel T. & Zafer K. (2020) Madde Güçlük İndeksi ve Madde Ayırt Edicilik İndeksine Dayalı Çeldirici Analizi. *Gümüşhane Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 10 (1): 224-240.
- Hinkin, T. R. (1995). A Review Of Scale Development Practices In The Study Of Organizations. *Journal Of Management*, 21(5), 967-988.
- Hooper, D., Coughlan, J. & Mullen, M. (2008). Structural Equation Modelling: Guidelines For Determining Model Fit. *Electronic Journal of Business Research Methods*, 6(1), 53-60.
- Huck, S. W. (2012). *Reading Statistics And Research*. New York, NY: Pearson.
- Mikhail, G. & Boris, R. (2013). Historic Horizons of Frederick Taylor's Scientific Management. *Journal of Management History*, 19(4), 512-527.
- Herbert, T. (1981). *Dimensions of Organizational Behavior*. 2nd Edition MacMillan Pub. Co., New York.
- Hillman, A.J., M.C., Withers, & B.J., Collins, (2009). Resource Dependence Theory: A Review. *Journal of Management*, 35(6), 1404-1427.
- İbnü'l-Esîr (1987). *El-Kâmil Fi't-Tarih*. (Abdülkerim Özeydin, Çev.), İstanbul.
- Hodgetts, R. & Greenwood, R. (1995). Frederick Taylor: Alive And Well And Ready For The 21st Century. *Academy of Management Journal*, Best Paper Proceedings, 1, 218-222.
- Jameson, F. (1985). *Postmodernism and Consumer Society*. (In.) H. Foster, (Ed.), Postmodern Culture. London: PlutoPress.
- Kitana, A. (2016). Overview Of The Managerial Thoughts And Theories From The History: Classical Management Theory To Modern Management Theory. *Indian Journal Of Management Science*, 6(1), 16-21.

- Kafesoğlu, İ. (1992). *Selçuklu Tarihi*. İstanbul: Milli Eğitim Bakanlığı Yayınları.
- Karadoğan, A. (2019). *11. Yüzyıl Selçuklu Dünyasında Türkçenin Durumu*. (İç.) Musa Kazım Arıcan, Muhammet Enes Kala ve Mehmet Tuğrul (Ed.) “Bilge Vezir Nizamülmülk”, Konya Büyükşehir Belediyesi Kültür Yayınları, Konya.
- Karagöz, Y. & Ağbektas, A. (2016). Yapısal Eşitlik Modellemesi İle Yaşam Memnuniyeti Ölçeğinin Geliştirilmesi; Sivas İli Örneği. *Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 7(13), 274-290.
- Karaismailoğlu, A. (2019). *Nizamülmülk Döneminde Kültür ve Edebiyat*. (İç.) Musa Kazım Arıcan, Muhammet Enes Kala ve Mehmet Tuğrul (Ed.) “Bilge Vezir Nizamülmülk”, Konya Büyükşehir Belediyesi Kültür Yayınları, Konya.
- Karaoğlu S. (2020). *Dijital Pazarlama Çağında Mobil Alışverişin Algılanan Faydasına İlişkin Bir Ölçek Geliştirme ve Uygulama*. Kırıkkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi, Kırıkkale.
- Kazanç, F. K. (2019). *Gazzâlî'nin Fedâ'ihu'l-Bâtıniyye Adlı Eseri Müvâcehesinde Bâtınî Akımlarla Mücadele*. (İç.) Musa Kazım Arıcan, Muhammet Enes Kala ve Mehmet Tuğrul (Ed.) “Bilge Vezir Nizamülmülk”, Konya Büyükşehir Belediyesi Kültür Yayınları, Konya.
- Klir, G. J. (1969). *An Approach to General Systems Theory*. Princeton (N.J.), Nostrand.
- Kline, P. (1994). *An Easy Guide To Factor Analysis*, Routledge, New York.
- Kılıç, S. (2016). Cronbach'ın Alfa Güvenirlik Katsayısı. *Journal of Mood Disorders*, 6(1), 47-48.
- Kilduff, M. & Ajay M. (1997). ‘Postmodernism and Organizational Research’. *Academy of Management Review*, 22(2), 453-481.
- Kilis, S. & Yıldırım, Z. (2018). Sorgulayıcı Öğrenme Topluluğu Üst Biliş Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *KEFAD*, 19(1), 665-679.
- Koç, E. (2015). *Nizamülmülk ve Siyaset Düşüncesi*. (İç.) Mehmet Akıncı & Gökçe Nur Şafak (Ed.) “1. Türk İslam Siyasi Düşüncesi Kongresi Bildiriler Kitabı”, 8-10 Ekim, Aksaray.
- Koçel, T. (1998). *İşletme Yöneticiliği*. Yenilenmiş 6. Baskı, İstanbul: Beta Yay.
- Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*. Genişletilmiş 9.Baskı, İstanbul: Beta Yay.

- Koçel, T. (2013). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yay.
- Koontz, H. (1961). The Management Theory Jungle. *Journal of the Academy of Management*, December, 174-188.
- Kopelman, R. E., David J. P. & David W. F. (2012). Further Development Of A Measure Of Theory X and Y Managerial Assumptions. *Journal of Managerial Issues*, 24(4), 450-470.
- Koyuncu, İ. & Kılıç, A. F. (2019). Açımlayıcı ve Doğrulayıcı Faktör Analizlerinin Kullanımı: Bir Doküman İncelemesi. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 44(198), 361-388.
- Kök, S. B. & Betül Ö. (2012). Örgüt Kültürünün Oluşumunda Etkili Olan Faktörler ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 7(2), 113-131.
- Köklü, N., Büyüköztürk, Ş. & Bökeoğlu Ç.Ö. (2013). *Sosyal Bilimler İçin İstatistik*. (12. Baskı), Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Köse, S., Semra T. & Cuma, E. (2001). Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 7(1), 219-242.
- Kurtuluş, R. (2020). *Tûs*. TDV İslâm Ansiklopedisi, Erişim Adresi: <https://islamansiklopedisi.org.tr/tus>, Erişim Tarihi: 08.12.2020.
- Küçükkömürcü, S. (2004). *Nüfus Ekolojisi Yaklaşımı Açısından Organizasyonel Ölüm Nedenleri: İMKB’de Faaliyet Gösteren Aracı Kurumlar Üzerine Bir Çalışma*. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul.
- Kwok, C. & F. Angus (2014). The Evolution of Management Theories: A Literature Review. *Nang Yan Business Journal*, 3(1), 28-40.
- Lim, B. (1995). Examining The Organizational Culture and Organizational Performnace Link. *Leadership & Organization Development Journal*, 16(5), 16-21.
- Lincoln, J. R., Jon O. & Mitsuyo H. (1978). Cultural Effects on Organizational Structure: The Case of Japanese Firms in the United States. *American Sociological Review*, 43(6), 829-847.

- Livvarçin, Ö. & Kurt, D. (2012). *Yönetim Biliminde 49 İnsan 49 Teori*. 2.Baskı, İstanbul: Beta Yayın.
- Luthans, F. (1973). The Contingency Theory of Management: A Path Out of The Jungle. *Business Horizons*, 16(3), 67-72.
- Luthans, F. (1973). *Organizational Behavior*. McGraw Hill, NewYork.
- Luthans, F. (1981). *Organizational Behavior*. 3rd Edition, McGraw Hill, NewYork.
- McNally, R. (2002). The Institutionalization of Relationship Marketing, American Marketing Association. *Conference Proceedings*, 13, 179-184.
- Miles, R. H. (1980). *Macro Organizational Behavior*. Goodyear Pub. Co., Santa Monica, California.
- Moorhead, G. & Griffin, R. W. (2014). *Organizational Behavior Managing People and Organizations*. Elevent Edition, South-Western Cengage Learning, USA.
- Mulder, P. (2018). *POSDCORB*. Retrieved [14.01.2021] from ToolsHero: <https://www.toolshero.com/management/posdcorb-theory/>
- Mullins, L. J. (2005). *Management and Organizational Behavior*. Pearson Education limited Seventh Edition.
- Mullins, L. J. (2013). *Approaches To Organisation And Management*. Pearson Education Limited, Part 2.
- Mutlu, E. C. (1999). *Uluslararası İşletmecilik*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Nar, M. (2019). *Maverdi ve Nizamülmülk'te Meşruiyetin Kaynağı*. (İç.) Musa Kazım Arıcan, Muhammet Enes Kala ve Mehmet Tuğrul (Ed.) “Bilge Vezir Nizamülmülk”, Konya Büyükşehir Belediyesi Kültür Yayınları, Konya.
- Netemeyer, R. G., Bearden, W. O. & Sharma, S. (2003). *Scaling Procedures: Issues and Applications*. Sage Publications, USA.
- Nizamülmülk (2018). *Siyasetname*. (Çev: Mehmet Taha Ayar), İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.

- Oğuzay, F. (2019). Nizâmülmülk'ün Siyâsetnâme Adlı Eserinde Tarım Politikaları ve Ebû Yûsuf'un Bu Alandaki Görüşleriyle Karşılaştırılması. *Türkiye İlahiyat Araştırmaları Dergisi*, 3(2), 238-258.
- Olum, Y. (2004). *Modern Management Theories And Practices*. 15th East African Central Banking Course, Kenya.
- Ouchi, W. (1981). Theory Z: How American Business Can Meet The Japanese Challenge. *Business Horizons*, 24(6), 82-83.
- Önalp, G. (2016). *Machiavelli ve Nizamülmülk'ün Siyaset Anlayışlarının Karşılaştırılması*. Ardahan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ardahan.
- Öngül, A. (2019). *Sultan Melikşah'a Karşı Hanedan Üyelerinin İsyanlarının Bastırılmasında Nizamülmülk'ün Rolü*. (içinde) Musa Kazım Arıcan, Muhammet Enes Kala ve Mehmet Tuğrul (ed) "Bilge Vezir Nizamülmülk", Konya Büyükşehir Belediyesi Kültür Yayınları, Konya.
- Özalp, İ. (2004). *Yönetim ve Organizasyon*. Anadolu Üniversitesi Yayın No:1457, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi
- Özaydın, A. (2018). Nizamülmülk'ün Büyük Selçuklu İmparatorluğu'na Hizmetleri. *USAD*, 8, 1-31.
- Özaydın, A. (2020). *Melikşah*. TDV İslâm Ansiklopedisi, Erişim Adresi: <https://islamansiklopedisi.org.tr/meliksah--buyuk-selcuklu>, Erişim Tarihi: 08.12.2020.
- Özaydın, A. (2020). *Nizâmülmülk*. TDV İslâm Ansiklopedisi, Erişim Adresi: <https://islamansiklopedisi.org.tr/nizamulmulk>., Erişim Tarihi: 08.12.2020.
- Özdamar, K. (2016). *Eğitim, Sağlık ve Davranış Bilimlerinde Ölçek ve Test Geliştirme Yapısal Eşitlik Modellemesi*. Eskişehir: Nisan Yayıncılık.
- Özkalp, E. & Kırel, Ç. (2004). *Örgütsel Davranış*. Anadolu Üniversitesi Web Eskişehir: Ofset Tesisleri.
- Öztürk, C. (2016). *Kamu Yönetiminde Stratejik Yaklaşımlar*. Ankara: Sage Yayınları.
- Peker, A. U. (2019). *İsfahan Cuma Camii'nin Maksure Kubbesi ve Üzerindeki Banikitabesinde Yer Alan "Sultan" Ünvanı Üzerine*. (içinde) Musa Kazım Arıcan, Muhammet Enes Kala ve Mehmet Tuğrul (ed) "Bilge Vezir Nizamülmülk", Konya Büyükşehir Belediyesi Kültür Yayınları, Konya.

- Peter, P. J. (1981). Construct Validity. A Review of Basic Issues and Marketing Practices. *Journal of Marketing Research*, May, XVIII, 133–145.
- Pfeffer, J. & Salancik, G. R., (1978). *The External Control of Organizations- A Resource Dependence Perspective*. Harper & Row, Publishers, New York.
- Piyadeoğlu, C. (2019). *Amîdülmülk Kündürî İle Nizâmülmülk'ün Sosyal Politikaları Hakkında Bir Karşılaştırma*. (İç.) Musa Kazım Arıcan, Muhammet Enes Kala ve Mehmet Tuğrul (Ed.) “Bilge Vezir Nizamülmülk”, Konya Büyükşehir Belediyesi Kültür Yayınları, Konya.
- Polatoğlu, A. (2001). *Kamu Yönetimi: Genel İlkeler ve Türkiye Uygulaması*. Ankara: METU Press.
- Pynes J. E. (2004). *Human Resources Management For Public And Nonprofit Organizations*. CA: Jossey-Bass. San Francisco.
- Rahman, Md. H. (2012). Henry Fayol and Frederick Winslow Taylor's Contribution to Management Thought: An Overview. *ABC Journal of Advanced Research*, 1(2), 32-41.
- Rea, L. M., & Parker, R. A. (2014). *Designing And Conducting Survey Research: A Comprehensive Guide*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Rensis L. (1981). System 4: A Resource for Improving Public Administration. *Public Administration Review*, 41(6), 674-678
- Rızvî, S. R. A. (1981). The Siyasat namah (The Book of Government) of Nizam al Mulk Tusî. *Islamic Studies*, XX, 127- 137.
- Rob, H. E. (2019). *Vezir Nizâmülmülk'ün Selçuklu İlmî Hayatındaki Rolü*. Çev: Maşallah Nar, (İç.) Musa Kazım Arıcan, Muhammet Enes Kala ve Mehmet Tuğrul (Ed.) "Bilge Vezir Nizamülmülk", Konya Büyükşehir Belediyesi Kültür Yayınları, Konya.
- Robbins, S. P. (1991). *Organizational Behavior Concepts, Controversies And Applications*. Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2019). *Örgütsel Davranış*. Çev: Prof. Dr. İnci Ertem, 14. Baskı, Ankara: Atlas Akademik Basın Yayın.

- Robins A. J. (1987). Organizational Economics: Notes on the Use of Transaction-Cost Theory in the Study of Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 32(1), 68-86.
- Rockwood, L. L. (2015). *Introduction to Populatiin Ecology*. Second Edition, Blackwell Publishing, USA.
- Rosenthal, E.I.J (1996). *Ortaçağ'da İslâm Siyaset Düşüncesi*. Çev. Ali Çaksu, İstanbul.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. Third Edition, Jossey-Bass, USA.
- Schreiber, J.B., Nora, A., Stage, F.K., Barlow, E.A. & King, J. (2006). Reporting Structural Equation Modeling and Confirmatory Factor Analysis Results: A Review. *The Journal of Educational Research*, 99(6), 323-38.
- Scott, R. (1992). *Organizations: Rationali Natural and Open Systems*. 3rd Edition, Prentice-Hall, New-Jersey.
- Seçer, İ. (2015). *SPSS ve LISREL ile Pratik Veri Analizi*. (2. Baskı). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Selltiz, C., Lawrence S. Wrightsman, & Stuart W. Cook (1976). *Research Methods in Social Relations*. 3rd ed. New York: Holt, Rinehart, and Winston.
- Sevim, A. (1992-1994). Munkizi Müelliflerinin Selçuklularla İlgili Kayıtları. *Tarih Araştırmaları Dergisi*, 16(27), 5-11.
- Simidchieva, M. (2004). *Kingship and Legitimacy in Nizam al-Mulk Siyāsatnāma; Fifth/Eleventh Century*. Writers and Rulers, Eds. Beatrice Gruendler and Louise Marlow, Wiesbaden.
- Singh, J. V. Robert J. H. & David J. T. (1986). Organizational Change and Organizational Mortality. *Administrative Science Quarterly*, 31(4), 587-611.
- Shafritz, J. M., E. W. Russell & Christopher P. B. (2017). *Kamu Yönetimini Tanımak*. Çev: Ed. Nail Öztaş, İçinde: Bölüm 6: Merve Suna Özel Özcan, Ankara: Nobel Yayın.
- Shinduja, S. (2020). Management Science: Definition Characteristics And Tools. ErişimAdresi:

<https://www.businessmanagementideas.com/essays/management-science-definition-characteristics-and-tools/9080>, Erişim Tarihi: 26.11.2020.

- Shoderbek, P., Asterios, K. & Francis P. (1975). *Management Systems: Coneptual Considerations*. Business Publications Inc., Iowa.
- Sokhanpardaz, K. (2019). *Nizamülmülk'ün Büyük Selçuklu Mimari Faliyetlerindeki Rolü*. (İç.) Musa Kazım Arıcan, Muhammet Enes Kala ve Mehmet Tuğrul (Ed.) “Bilge Vezir Nizamülmülk”, Konya Büyükşehir Belediyesi Kültür Yayınları, Konya.
- Su Mi D., Lidia R. & Chi-Kuang C. (2018). The Evolution And Convergence Of Total Quality Management And Management Theories. *Total Quality Management & Business Excellence*, 29(10), 1108-1128.
- Süllü, Z. (2017). Siyasal İletişim Açısından Tarihi Metinler Olarak Selçuklu ve Osmanlı Dönemi Siyasetnameleri: Nizam'ül Mülk'ün Siyasetnamesi Ve Koçi Bey Risalesi Bağlamında Siyasal İletişimin Tarihsel Kökenleri. *İNİF E-DERGİ*, 2(1), 47-62.
- Spencer, M. E. (1970). Weber on Legitimate Norms and Authority Wiley on behalf of The London School of Economics and Political Science. *The British Journal of Sociology*, 21(2), 123-134.
- Şahin, A. (2010). Örgüt Kültürü-Yönetim İlişkisi ve Yönetimsel Etkinlik. *Maliye Dergisi*, 159, 21-35.
- Şahin, Y. (2010). *Yönetim Bilimi ve Türk Kamu Yönetimi*. Trabzon: Murathan Yayınevi.
- Şahin Y. (2015). *Yönetim Bilimi ve Türk Kamu Yönetimi*. 6. Baskı, Bursa: Ekin.
- Şeker, H. & Gençdoğan, B. (2014). *Psikolojide Ve Eğitimde Ölçme Aracı Geliştirme* (2. Basım), Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Şimsek, M. Ş., Tahir A. & Adnan Ç. (2001). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Şimşek, O. (2019). *Nizamülmülk (1018-1092)*. (İç.) Murat Akçakaya (Ed.) Türk-İslam Tarihinde Yönetim Bilgeleri, Ankara: Gazi Kitabevi.

- Şimşir, M. (2019). *Nizâmülmülk'ü Devlet Yönetiminde Başarılı Kılan Temel Özellikleri*. (İç.) Musa Kazım Arıcan, Muhammet Enes Kala ve Mehmet Tuğrul (Ed.) "Bilge Vezir Nizamülmülk", Konya Büyükşehir Belediyesi Kültür Yayınları, Konya.
- Şişman, M. (2002). *Örgütler ve Kültürler*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Tarlan, A. N. (1944). *İran Edebiyatı*. İstanbul.
- Taslak, S. (2001). *Örgütlerde Grup İçi Çatışmalar ve Yönetimi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Trabzon.
- Taş, A. (2007). *Türk Yönetim Tarzı (Örgütlenme, Sahiplik, İnsan Kaynakları ve Stratejik Yönetim Boyutlarıyla)*. Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Tazi, A. (2019). *Şi'i-Bâtınî Nüfuzunun "Devlete Sızması" Tehlikesi Ve Siyâsetnâme'den Hareketle Devletin Buna Karşı Harekete Geçmesi*. (İç.) Musa Kazım Arıcan, Muhammet Enes Kala ve Mehmet Tuğrul (Ed.) "Bilge Vezir Nizamülmülk", Konya Büyükşehir Belediyesi Kültür Yayınları, Konya.
- Türk Dil Kurumu (2020). <https://sozluk.gov.tr/>, (Erişim Tarihi: 23.11.2020).
- Tecim, V. (2004). Sistem Yaklaşımı ve Soft Sistem Düşüncesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(2), 75-100.
- Temizel, A. (2019). *Nizamülmülk Döneminde Şair ve Şiir*. (İç.) Musa Kazım Arıcan, Muhammet Enes Kala ve Mehmet Tuğrul (Ed.) "Bilge Vezir Nizamülmülk", Konya Büyükşehir Belediyesi Kültür Yayınları, Konya.
- Thompson, B. (2008). *Foundations Of Behavioral Statistics: An Insight-Based Approach*. New York, NY: Guilford Press.
- Tortop, N., İsbir, E. G. ve Aykaç, B. (1999). *Yönetim Bilimi*. Ankara: Yargı Yayınevi.
- Tortop N., Eyüp G. İ., Burhan A., Hüseyin Y., & M. A. Özer (2012). *Yönetim Bilimi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Tunç, A. & Çarkıt, M. (2019). Nizamülmülk'ün Türk-İslam Yönetim Geleneğine Yaptığı Katkılar. *Management and Political Sciences Review*, 2(2), 29-51.
- Turan, E. & Şahin, M. Y. (2016). *Yönetim ve Kamu Yönetiminin Genel Nitelikler*. (İç.) Erol Turan (Ed.) "Kamu Yönetimi Temel Kavramlar", Konya: Palet Yayınları.

- Turan, O. (1965). *Selçuklular Tarihi ve Türk İslam Medeniyeti*. Ankara: Türk Kültürün Araştırma Enstitüsü.
- Turan, R. (2019), “*Devlet ve Kader Adamı Bir Şahsiyet: Nizâmülmülk*”, (İç.) Musa Kazım Arıcan, Muhammet Enes Kala ve Mehmet Tuğrul (Ed.) “Bilge Vezir Nizamülmülk”, Konya Büyükşehir Belediyesi Kültür Yayınları, Konya.
- Turan, Ş. (2005). *Türk Kültür Tarihi, Türk Kültüründen Türkiye Kültürüne ve Evrenselliğe*. İstanbul: Bilgi Yayınevi.
- UK Essays (1970). *Theoretical From The Perspective Of Principal Agent Theory Management Essay*. Erişim Adresi: <https://www.ukessays.com/essays/management/theoretical-from-the-perspective-of-principal-agent-theory-management-essay.php>, Erişim Tarihi: 15.12.2020).
- Uygur, A. (2010). *Yönetim ve Organizasyon*. (4. Baskı), Mesleki ve Teknik Yayınlar Serisi, Ankara: Nobel Yayınları.
- Varoğlu, A. (2013). 4. Ünite: *Örgüt Kültürü*. (İç.) Ayşe Çiğdem Kirel ve Ozan Ağlargöz (Ed.) “Örgütsel Davranış”, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını, No: 2847.
- Warner, M. (2003). *Culture and Management in Asia*. Routledge Curzon, Londonand New York.
- Wren, D. A. & Bedeian A. G. (2009). *The Evolution of Management Thought*. (6th Edition). John Wiley & Sons, Inc, USA.
- Yazar, N. (2020). Nizâmülmülk Etkisi: Otorite Sahibi Bir Vezir Portresi. *Cumhuriyet Dergisi*, 24(1), 247-266.
- Young, R. C. (1988). Is Population Eclogya Useful Paradigm for the Study of Organizations. *American Journal of Sociology*, 94(1), 1-24.
- Yücel, R., İsmail G. & Ali E. (2006). İşletmelerde Karar Verme Sürecinde Popülasyon Ekolojisi Yaklaşımından Yararlanılması. *Selçuk Üniversitesi Karaman İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(9), 211-219.

Yüksel, M. Ş. (2019), “*Nizamülmülk’ün Türk-İslam Siyaset Teorisindeki Yeri*”, (İç.) Musa Kazım Arıcan, Muhammet Enes Kala ve Mehmet Tuğrul (Ed.) “*Bilge Vezir Nizamülmülk*”, Konya Büyükşehir Belediyesi Kültür Yayınları, Konya.

Zamaros, P. (2020). *A Brief History of Management*. Erişim Adresi: <https://www.zamaros.net/mgt%20reading%20%20-%20history%20of%20mgt.pdf> , Erişim Tarihi: 29.04.2020).

Zel, U. (2006). *Kişilik ve Liderlik*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Zucker, L. G. (1987). Institutional Theories of Organization. *Annual Review of Sociology*, 13, 443-464.

<https://www.managers.org.uk/>, (Erişim Tarihi: 17.12.2020)

<http://www.thinkinggovernment.com>, (Erişim Tarihi: 14.01.2021)

<https://h5p.org/h5p/embed/620139>, Erişim Tarihi: 27.12.2020

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1.1. Rensis Likert Sistem 4 Modeli.....	41
Tablo 1.2. Durumsallık Yaklaşımı İle İlgili Yapılan Çalışmalar	47
Tablo 1.3. Gulick'e Ait Yönetim Fonksiyonları Sınıflandırması.....	61
Tablo 1.4. Yönetim Modeli Oluşturulurken Dikkat Edilmesi Gereken Unsurlar ...	63
Tablo 1.5. Ouchi Modeli	78
Tablo 1.6. Kültürün Ölçümlenebilmesi Adına Dikkat Edilmesi Gereken Boyutlar Faktörler	79
Tablo 3.1. KMO Değerlerinin Örneklem Yeterliliği Değerleri.....	136
Tablo 3.2. Doğrulamalı Faktör Analizi Sonrası Uyum İndeksi Değerleri.....	139
Tablo 3.3. Maddelerin Uzman Görüşüne Sunulmadan Önceki Yapıları.....	143
Tablo 3.4. Pilot Çalışma Sonrası Katılımcılara Ait Frekans Tablosu	146
Tablo 3.5. Pilot Çalışma Katılımcı Yorumları	147
Tablo 3.6. Pilot Uygulama Sonrası Ölçek Güvenilirlik Analizi.....	148
Tablo 3.7. Toplam Madde Analizi Sonuçları	149
Tablo 3.8. Toplam Madde Analizi ve Madde Çıkarma İşlemi Sonrası Pilot Çalışma Güvenilirlik Analizi	153
Tablo 3.9. Madde Çıkarma İşleminin Ardından Toplam Madde Analizi Sonuçları	153
Tablo 3.10. Esas Uygulamada Yer Alan Katılımcılara Ait Frekans Tablosu	155
Tablo 3.11. Açıklayıcı Faktör Analizi İlk KMO ve Barlett Testi Sonuçları	157
Tablo 3.12. Açıklayıcı Faktör Analizi Sonucu Açıklanan Toplam Varyans.....	157
Tablo 3.13. Döndürme İşlemi Sonucunda Elde Edilen İlk Faktör Yükleri Dağılımı	158
Tablo 3.14. Madde Çıkarma İşlemi Sonrasında KMO ve Barlett Testi Sonuçları	160
Tablo 3.15. Madde Çıkarma İşlemi Sonrasında Elde Edilen Son Toplam.....	160
Tablo 3.16. Madde Çıkarma İşlemi Sonrasında Elde Edilen Son Faktör Yükleri Dağılımı	161
Tablo 3.17. Doğrulamalı Faktör Analizi Katılımcıların Frekans Tablosu	163
Tablo 3.18. Doğrulamalı Faktör Analizi Öncesi Ölçek Maddelerinin Kodlanması	164
Tablo 3.19. Doğrulamalı Faktör Analizi Uyum İyiliği İndeksleri.....	168

Tablo 3.20. Ölçek Güvenilirlik Analizi.....	169
Tablo 3.21. Faktörler Arası Korelasyon Değerleri.....	170
Tablo 3.22. Doğrulamalı Faktör Analizi Katılımcıların Frekans Tablosu Gazi Üniversitesi Örneği	172
Tablo 3.23. Türk-İslam Tipi Yönetim Modeli Ölçeği Doğrulamalı Faktör Analizi Öncesi Ölçek Maddelerinin Kodlanması	173
Tablo 3.24. Çalışanların Tutum ve Davranışları Ölçeği Doğrulamalı Faktör Analizi Öncesi Ölçek Maddelerinin Kodlanması	174
Tablo 3.25. Türk-İslam Tipi Yönetim Modeli Ölçeği Doğrulamalı Faktör Analizi Uyum İyiliği İndeksleri.....	177
Tablo 3.26. Türk-İslam Tipi Yönetim Modeli Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri	181
Tablo 3.27. Türk-İslam Tipi Yönetim Modeli Ölçeği Güvenilirlik Analizi Sonuçları	181
Tablo 3.28. Çalışanların Tutum ve Davranışları Ölçeği Güvenilirlik Analizi Sonuçları	182
Tablo 3.29. Türk-İslam Tipi Yönetim Modeli Ölçeği Faktörler Arası Korelasyon Değerleri.....	182
Tablo 3.30. Çalışanların Tutum ve Davranışları Ölçeği Faktörler Arası Korelasyon Değerleri.....	183
Tablo 3.31. Yol Analizi Uyum İyiliği İndeksleri	186
Tablo 3.32. Yol Analizi İlgili T Değerleri.....	187
Tablo 3.33. Yol Analizi ile İlgili Hipotezler	188

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. İşletme Sistemindeki Çift Yönlü Akış.....	45
Şekil 3.1. Ölçek Geliştirme Aşamaları	130
Şekil 3.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi T Değerleri	166
Şekil 3.3. Standartlaştırılmış Çözüm Değerleri	167
Şekil 3.4. Türk-İslam Tipi Yönetim Modeli Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi T Değerleri.....	175
Şekil 3.5. Türk-İslam Tipi Yönetim Modeli Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Standartlaştırılmış Çözüm Değerleri.....	176
Şekil 3.6. Çalışanların Tutum ve Davranışları Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi T Değerleri.....	178
Şekil 3.7. Çalışanların Tutum ve Davranışları Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Düzenlenmiş T Değerleri	179
Şekil 3.8. Çalışanların Tutum ve Davranışları Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Standartlaştırılmış Çözüm Değerleri.....	180
Şekil 3.9. Yol Analizi T Değerleri Tablosu	184
Şekil 3.10. Yol Analizi Standartlaştırılmış Çözüm Değerleri Tablosu.....	185

EKLER

Ek 1: Pilot Çalışma Ölçeği

ANKET FORMU

İyi günler,

Bu çalışma tamamen bilimsel amaçlarla kullanılacak olup elde edilen bilgilerin geçerliliği sorulara vereceğiniz cevapların gerçek durumu yansıtmalarıyla mümkün olabilecektir. Anketi cevaplayarak çalışmaya sağladığınız katkılar için çok teşekkür ederiz. Saygılarımızla...

Öğrenci Adı ve Soyadı

Cinsiyetiniz	Erkek ()	Kadın ()		
Medeni Durumunuz	Evli ()	Bekar ()		
Çocuk Sahibi misiniz?	Var ()	Yok ()		
Eğitim Durumunuz?	Lisans ()	Yüksek Lisans ()	Doktora ()	
Yabancı Dili Bilginiz Var mı?	Var ()	Yok ()		
Aylık Gelir Seviyeniz Nedir?	5000-6999 TL ()	7000-9999 TL ()	10000 TL ve Üstü ()	
Yaşınız	25-34 ()	35-44 ()	45-54 ()	55 ve Üstü ()
Kurumdaki Çalışma Süreniz	1-5 Yıl ()	6-10 Yıl ()	11-16 Yıl ()	16 Yıl ve Üstü ()

Türk-İslam Tipi Yönetim Modeli Ölçeği Likert Tipi Pilot Çalışma Ölçeği

1-Kesinlikle Katılmıyorum 2-Katılmıyorum 3-Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum 4-Katılıyorum 5-Kesinlikle Katılıyorum

	1	2	3	4	5
Yöneticilik vasıfları doğuştan kazanılmaktadır. (2)					
Yönetici için öncelik adil olmaktır.(8)					
Yönetici dini değerler ile birlikte yönetimi icra etmelidir. (9)					
İyi bir yönetici her zaman çalışanlarından haberdardır. (11)					
Bir yönetici yeri geldiğinde sert davranabilmelidir. (23)					
Bir yöneticide olmaması gereken vasıflardan biri de nankörlüktür. (24)					
Yönetici ve çalışanlar arasındaki iletişimin güçlü olması yönetimin gücünü artırır.(49)					
Bir yönetici çalışanları ile bir görüşme yapması gerektiğinde baş başa olmalıdır. (66)					
Kurumda yönetici ve çalışanlar arasında küçük farklılıklar olması gerekmektedir.(66)					
Yöneticiler çalışanlara örnek davranışlar sergilemelidir.(67)					
Yöneticilerin çalışanları ile fazla yakın veya samimi davranışlar sergilemesi çalışanları istenmeyen davranışlara sevk edebilir. (68)					
Yeterli kaynağın bulunduğu durumlarda, bir kişiye aynı anda iki işin verilmesi yöneticinin ihmalkarlığını göstermektedir. (81)					
Çalışanlara karşı yöneticiler mümkün olan konularda (izin, ücret, prim vb.) cömert olmalıdır.(92)					

Yönetici olarak yeri geldiğinde kendi haklarımdan feragat edip çalışanlarımın haklarını savunmayı denerim.(93)					
Yönetici olarak ileride olabilecekleri düşünerek çalışmayı tercih ederim.(95)					
Yöneticilerin çalışanlara karşı tarafsız bir tutum içerisinde olmalıdır. (96)					
Özellikle Türk tipi yönetici tarzında yönetici hem dünya hem de ahireti düşünerek hareket etmelidir.(97)					
Yetki devri yönetici etkinliğini arttırmaktadır (6)					
Yöneticiye kolay erişim denetimin etkinliğini artırır. (10)					
Çalışanlar sürekli olarak denetlenmelidir. (20)					
Yönetici çalışanlar gibi yardımcılarını da denetlemelidir. (29)					
Yöneticiler de tıpkı diğer çalışanlar gibi belirli aralıklarla denetlenmelidir. (35)					
Uygulanan kural ve normlar herkes için eşit olmalıdır. (37)					
Yöneticinin kurumda olan her şeyi bilmesi gerekmektedir.(45)					
Yönetici de çalışan da hukuk önünde eşit olmalıdır. (46)					
Yönetici kendisine ajanlık yapacak çalışanlar belirlemelidir. (48)					
Yönetici çalışanlar ile yeri geldiğinde yazılı yollar ile iletişime geçmelidir. (87)					
Kurum ile ilgili ufak bir açığın bulunması durumunda bile derhal denetleme yolu tercih edilmelidir. (89)					
Yöneticilerin sorumlu olduğu her işten haberdar olması gerekir. (6)					
Yöneticinin çalışanlarına yakın olması doğru karar vermeye ve problem çözmeye yardımcı olur.(25)					
Yönetici, müşterinin çalışanlarla ilgili sorunları gidermelidir. (30)					
Üst, astın bilgisinden yararlanmalıdır. (41)					
İşlerin yürütülmesinde dini değerler vecibeler çıkmamalıdır. (42)					
Yönetici işle ilgili problemler ile mesai saatleri dışında dahi hemen ilgilenmelidir. (72)					
Yöneticiye sorun bildirildiğinde, öncelikle haberin doğru olup olmadığını incelemelidir.(75)					
Yöneticinin, en kötü problemlere karşı bile önceden hazırlanmış planları olmalıdır. (91)					
İşe alımlar liyakat temelli yapılmalıdır. (14)					
Yönetici emek sömürsü yapmamalıdır.(14)					
Yönetici bir işi aynı anda iki kişiye vermemelidir.(14)					
Hata yapmakta ısrar eden çalışan işten çıkarılmalıdır. (20)					
Yöneticiler, çalışanlarını seçerken ahlaklarına ve davranışlarına da bakmalıdır. (26)					
Yabancı uyruklular üst yönetim kademelerinde çalışmamalıdır. (4)					
Görev dağılımı yetkinliğe göre yapılmalıdır. (38)					
İş/Görev dağılımı kişinin özellikleri göz önünde bulundurularak yapılmalıdır.(40)					
Astlar, üstlere rahatlıkla ulaşabilmelidir. (43)					
Görev dağılımında tek sorumlu yönetici olmalıdır.(50)					
Yöneticiler ile yakın ve samimi ilişkilerde bulunan bireyler, yöneticiye yakın mevkilerde görevlendirilmemelidir.(52)					
Türki Cumhuriyetlerin vatandaşlarına ahde vefa ilkesi gereği belli bir oranda kurumda iş verilmelidir. (61)					
Yeterli kaynağın olması durumunda, kurumda Türk soyundan gelenlerin haricinde çalışana yer verilmemelidir.(83)					
Çalışanlar terfi ettirilirken ahlaki değerler de dikkate alınmalıdır. (14)					
Çalışanlara adil ücret verilmelidir. (33)					

Belirli aralıklarla yapılan ücret artışı çalışan bağlılığını arttırmaktadır.(33)					
Adil ücret hem çalışanın hem de yöneticinin işini daha iyi yapmasını sağlar.(44)					
Çalışanların, yeterli olsalar dahi kıdem ve derecelerini belirli bir yaş beklenerek yükseltilmelidir. (64)					
İşini düzgün ve yerinde yapan çalışanların erken emekli edilmemesi gerekmektedir.(82)					
Kurumda, olağanüstü durumlarda kullanılacak bir fon olması ve bu fon eksildiğinde tamamlanması gerekmektedir.(86)					
En iyi yönetim modeli merkezîyetçi olmalıdır. (3)					
Yönetim anlayışı geleneksel değerlere ve kültüre bağlı olmalıdır. (15)					
Yöneticileri yapacakları her iş belirli kural ve kaidelerle düzenlenmelidir.(16)					
Kurum içerisinde esnek bir hiyerarşik yapının bulunmalıdır.(70)					
Yönetici çalışanlarına gerektiği kadar yakın olmalıdır. (25)					
Yönetici, açıklık ve şeffaflık ilkesi göre yönetim sağlamalıdır. (30)					
Kurumda takım çalışması ve ekip ruhu olmalıdır.(41)					
Örgüt içi uygun davranışların neler olacağına ilişkin prosedürler (yazılı ibareler) olmalıdır.(47)					
Üstlerin,karar almadan önce bize danışması gerekmektedir. (53)					
Kurumda belirli yazılı olmayan kurallar ve örgüt kültürü olmalıdır. (66)					
Kurum içerisinde protokol sıralaması olmalıdır. (69)					
Kurum içerisinde katı bir hiyerarşik yapının bulunmalıdır. (70)					
Görevimin başladığımda ilk olarak benden önceki yöneticinin yaptığı işler hakkında gerekli bilgi ve belgeleri edinmeye çalışırım.(78)					
Yönetici en kötü problemlere karşı bile önceden hazır olmalıdır. (91)					
Kişisel değerler performans üzerinde etkilidir. (7)					
Yöneticiye kolay erişim çalışan performansını arttırmaktadır. (10)					
Yönetici kadar yardımcıları da bilgili ve yetkin kişiler olmalıdır.(13)					
İşlerin çalışanlara dengeli dağılımı performansı arttırmaktadır.(14)					
Rotasyon çalışan performansını arttırmaktadır. (32)					
Yönetici olarak işimi severek yaptığımı gösterdiğimde çalışanlarımın da işlerini severek yapmaktadır.(100)					
Kurum içi şeffaflık çalışan motivasyonun arttırmaktadır. (51)					
Eski dönemlerde var olan elçilik sistemine benzeyen bir sistem ile kurumlar arası sosyalleşme, performansı arttıracaktır.(56)					
Yönetici olarak yapmakta olduğum işi sevmekteyim.(100)					
Yapmakta olduğum işte kendi isteğim ile bulunmaktayım. (100)					
Hatalar cezalandırıldığında, statü, konum, mevki, unvan ayırımına gidilmemelidir.(15)					
Yöneticinin yapacağı haksızlık cezasız kalmayacaktır.(19)					
İşini iyi yapmayan çalışan cezalandırılmalıdır. (21)					
Yönetici/üst kendi hatalarını da kabullenmelidir.(35)					
Yönetici de çalışan da adalet önünde eşit olmalıdır.(36)					
Çalışanlarımın hata yapması durumunda diğer çalışanların göreceği bir şekilde uyarırım. (71)					
Ödül, başarının hemen sonrasında takdim edilmelidir. (74)					
Çalışanlarımın tamamına haklarını tam olarak veririm.(79)					
İsyan ve ayaklanma çıkaran çalışanların işlerine son verilmesi gerekmektedir. (85)					
Bozguncuları Tepelemesi					
Görüşlerinde Sabit Olması					

İşi Ehline Vermeleri					
Zalimlere Karşı Sert Olmaları					
Güvenliği Sağlamaları					
Hüner Sahibi Kişilere Öncelik Vermesi					
Menfaatçi Olmaması					
Adaletli Olması					
Temiz Ahlak					
Civanmert Olması					
Yiğit Olması					
Yetenekli Olması					
Ahde Vefalı Olması					
Merhametli Olması					
İlim Sahibi Olması					
Kendinden Bilgili Kişilere Saygılı Olması					
HakkTeala'dan Korkması					
Yönetici Sorumluluğu Üstlenmelidir.					
Yönetici yönlendirici olmalıdır.					

Ek 2: Açıklayıcı Faktör Analizi Ölçeği

ANKET FORMU

İyi günler,

Bu çalışma tamamen bilimsel amaçlarla kullanılacak olup elde edilen bilgilerin geçerliliği sorulara vereceğiniz cevapların gerçek durumu yansıtmasıyla mümkün olabilecektir. Anketi cevaplayarak çalışmaya sağladığınız katkılar için çok teşekkür ederiz. Saygılarımızla...

Öğrenci Adı ve Soyadı

Cinsiyetiniz	Erkek ()	Kadın ()		
Medeni Durumunuz	Evli ()	Bekar ()		
Çocuk Sahibi misiniz?	Var ()	Yok ()		
Eğitim Durumunuz?	Lisans ()	Yüksek Lisans ()	Doktora ()	
Yabancı Dili Bilginiz Var mı?	Var ()	Yok ()		
Aylık Gelir Seviyeniz Nedir?	5000-6999 TL ()	7000-9999 TL ()	10000 TL ve Üstü ()	
Yaşınız	25-34 ()	35-44 ()	45-54 ()	55 ve Üstü ()
Kurumdaki Çalışma Süreniz	1-5 Yıl ()	6-10 Yıl ()	11-16 Yıl ()	16 Yıl ve Üstü ()

Türk-İslam Tipi Yönetim Modeli Ölçeği Likert Tipi Esas Uygulama Ölçeği

1-Kesinlikle Katılmıyorum 2-Katılmıyorum 3-Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum 4-Katılıyorum 5-Kesinlikle Katılıyorum

	1	2	3	4	5
İyi bir yönetici her zaman çalışanlarından haberdardır. (11)					
Yönetici ve çalışanlar arasındaki iletişimin güçlü olması yönetimin gücünü artırır.(49)					
Yönetici olarak yeri geldiğinde kendi haklarımdan feragat edip çalışanlarımın haklarını savunmayı denerim.(93)					
Yönetici çalışanlara karşı orta yolu benimseyen bir tavır içerisinde olmalıdır. (98)					
Yöneticiye kolay erişim denetimin etkinliğini artırır. (10)					
Yönetici çalışanlar gibi yardımcılarını da denetlemelidir. (29)					
Yöneticiler de tıpkı diğer çalışanlar gibi belirli aralıklarla denetlenmelidir. (35)					
Yönetici çalışanlar ile yeri geldiğinde yazılı yollar ile iletişime geçmelidir. (87)					
Yöneticilerin sorumlu olduğu her işten haberdar olması gerekir. (6)					
Yöneticinin çalışanlarına yakın olması doğru karar vermeye ve problem çözmeye yardımcı olur.(25)					
Yönetici, çalışanlarla ilgili sorunları gidermelidir. (30)					
Üst, astın bilgisinden yararlanmalıdır. (41)					
Yönetici işle ilgili problemler ile mesai saatleri dışında dahi hemen ilgilenmelidir. (72)					
Yöneticinin, en kötü problemlere karşı bile önceden hazırlanmış planları olmalıdır. (91)					
Yönetici bir işi aynı anda iki kişiye vermemelidir.(14)					
Astlar, üstlere rahatlıkla ulaşabilmelidir. (43)					

Türki Cumhuriyetlerin vatandaşlarına ahde vefa ilkesi gereği belli bir oranda kurumda iş verilmelidir. (61)					
Yeterli kaynağın olması durumunda, kurumda Türk soyundan gelenlerin haricinde çalışana yer verilmemelidir.(83)					
Çalışanlar terfi ettirilirken ahlaki değerler de dikkate alınmalıdır. (14)					
Çalışanlara adil ücret verilmelidir. (33)					
Belirli aralıklarla yapılan ücret artışı çalışan bağlılığını arttırmaktadır.(33)					
Adil ücret hem çalışanın hem de yöneticinin işini daha iyi yapmasını sağlar.(44)					
Yönetici, açıklık ve şeffaflık ilkesi göre yönetim sağlamalıdır. (30)					
Yönetici en kötü problemlere karşı bile önceden hazır olmalıdır. (91)					
Yöneticiye kolay erişim çalışan performansını arttırmaktadır. (10)					
Yönetici kadar yardımcıları da bilgili ve yetkin kişiler olmalıdır.(13)					
İşlerin çalışanlara dengeli dağılımı performansı arttırmaktadır.(14)					
Yönetici olarak işimi severek yaptığımı gösterdiğimde çalışanlarımın da işlerini severek yapmaktadır.(100)					
Yöneticinin yapacağı haksızlık cezasız kalmayacaktır.(19)					
Yönetici/üst kendi hatalarını da kabullenmelidir.(35)					
Yönetici de çalışan da adalet önünde eşit olmalıdır.(36)					
Ödül, başarının hemen sonrasında takdim edilmelidir. (74)					
Bozguncuları Tepelemesi					
Görüşlerinde Sabit Olmalı					
Zalimlere Karşı Sert Olmalı					
Güvenliği Sağlamaları					
Hüner Sahibi Kişilere Öncelik Vermeli					
Civanmert Olması					
İlim Sahibi Olması					
Kendinden Bilgili Kişilere Saygılı Olması					
Yönetici Sorumluluğu Üstlenmelidir.					
Yönetici yönlendirici olmalıdır.					

Ek 3: Doğrulayıcı Faktör Analizi Ölçeği

ANKET FORMU

İyi günler,

Bu çalışma tamamen bilimsel amaçlarla kullanılacak olup elde edilen bilgilerin geçerliliği sorulara vereceğiniz cevapların gerçek durumu yansıtmasıyla mümkün olabilecektir. Anketi cevaplayarak çalışmaya sağladığınız katkılar için çok teşekkür ederiz. Saygılarımızla...

Öğrenci Adı ve Soyadı

Cinsiyetiniz	Erkek ()	Kadın ()		
Medeni Durumunuz	Evli ()	Bekar ()		
Çocuk Sahibi misiniz?	Var ()	Yok ()		
Eğitim Durumunuz?	Lisans ()	Yüksek Lisans ()	Doktora ()	
Yabancı Dili Bilginiz Var mı?	Var ()	Yok ()		
Aylık Gelir Seviyeniz Nedir?	5000-6999 TL ()	7000-9999 TL ()	10000 TL ve Üstü ()	
Yaşınız	25-34 ()	35-44 ()	45-54 ()	55 ve Üstü ()
Kurumdaki Çalışma Süreniz	1-5 Yıl ()	6-10 Yıl ()	11-16 Yıl ()	16 Yıl ve Üstü ()

Türk-İslam Tipi Yönetim Modeli Ölçeği Likert Tipi Esas Doğrulayıcı Faktör Analizi Ölçeği

1-Kesinlikle Katılmıyorum 2-Katılmıyorum 3-Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum 4-Katılıyorum 5-Kesinlikle Katılıyorum

	1	2	3	4	5
İyi bir yönetici her zaman çalışanlarından haberdardır.					
Yönetici ve çalışanlar arasındaki iletişimin güçlü olması yönetimin gücünü artırır.					
Yöneticiye kolay erişim denetimin etkinliğini artırır.					
Yönetici çalışanlar gibi yardımcılarını da denetlemelidir.					
Yöneticilerin sorumlu olduğu her işten haberdar olması gerekir.					
Yöneticinin çalışanlarına yakın olması doğru karar vermeye ve problem çözmeye yardımcı olur.					
Yönetici, çalışanlarla ilgili sorunları gidermelidir.					
Yönetici işle ilgili problemler ile mesai saatleri dışında dahi hemen ilgilenmelidir.					
Yöneticinin, en kötü problemlere karşı bile önceden hazırlanmış planları olmalıdır.					
Astlar, üstlere rahatlıkla ulaşabilmelidir.					
Türki Cumhuriyetlerin vatandaşlarına ahde vefa ilkesi gereği belli bir oranda kurumda iş verilmelidir.					
Yeterli kaynağın olması durumunda, kurumda Türk soyundan gelenlerin haricinde çalışana yer verilmemelidir.					
Çalışanlar terfi ettirilirken ahlaki değerler de dikkate alınmalıdır.					
Çalışanlara adil ücret verilmelidir.					
Belirli aralıklarla yapılan ücret artışı çalışan bağlılığını arttırmaktadır.					

Adil ücret hem çalışanın hem de yöneticinin işini daha iyi yapmasını sağlar.					
Yönetici, açıklık ve şeffaflık ilkesi göre yönetim sağlamalıdır.					
Yönetici en kötü problemlere karşı bile önceden hazır olmalıdır.					
Yöneticiye kolay erişim çalışan performansını arttırmaktadır.					
Yönetici kadar yardımcıları da bilgili ve yetkin kişiler olmalıdır					
İşlerin çalışanlara dengeli dağılımı performansı arttırmaktadır.					
Ödül, başarının hemen sonrasında takdim edilmelidir.					
Yönetici bozguncuları tepelemelidir					
Yönetici görüşlerinde sabit olmalıdır.					
Yönetici zalimlere karşı sert olmalıdır.					
Yönetici güvenliği sağlamalıdır.					
Yönetici hüner sahibi kişilere öncelik vermelidir.					
Yönetici civanmert olmalıdır.					
Yönetici ilim sahibi olmalıdır.					
Yönetici kendinden bilgili kişilere saygılı olmalıdır.					
Yönetici sorumluluğu üstlenmelidir.					
Yönetici yönlendirici olmalıdır.					

Ek 4: Standardizasyon Çalışması Ölçeği

ANKET FORMU

İyi günler,

Bu çalışma tamamen bilimsel amaçlarla kullanılacak olup elde edilen bilgilerin geçerliliği sorulara vereceğiniz cevapların gerçek durumu yansıtmasıyla mümkün olabilecektir. Anketi cevaplayarak çalışmaya sağladığınız katkılar için çok teşekkür ederiz. Saygılarımızla...

Öğrenci Adı ve Soyadı

Cinsiyetiniz	Erkek ()	Kadın ()		
Medeni Durumunuz	Evli ()	Bekar ()		
Çocuk Sahibi misiniz?	Var ()	Yok ()		
Eğitim Durumunuz?	Lisans ()	Yüksek Lisans ()	Doktora ()	
Yabancı Dili Bilginiz Var mı?	Var ()	Yok ()		
Aylık Gelir Seviyeniz Nedir?	5000-6999 TL ()	7000-9999 TL ()	10000 TL ve Üstü ()	
Yaşınız	25-34 ()	35-44 ()	45-54 ()	55 ve Üstü ()
Kurumdaki Çalışma Süreniz	1-5 Yıl ()	6-10 Yıl ()	11-16 Yıl ()	16 Yıl ve Üstü ()

TÜRK-İSLAM TİPİ YÖNETİM MODELİ ÖLÇEĞİ

1-Kesinlikle Katılmıyorum 2-Katılmıyorum 3-Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum 4-Katılıyorum 5-Kesinlikle Katılıyorum

	1	2	3	4	5
Yönetici ve Personel İlişkisi					
Yöneticiye kolay erişim denetimin etkinliğini artırır.					
Astlar, üstlere rahatlıkla ulaşabilmelidir.					
Yöneticiye kolay erişim çalışan performansını arttırmaktadır.					
Yöneticinin çalışanlarına yakın olması doğru karar vermeye ve problem çözmeye yardımcı olur.					
İşlerin çalışanlara dengeli dağılımı performansı arttırmaktadır.					
Yönetici, çalışanlarla ilgili sorunları gidermelidir.					
Denetim ve Kontrol Alanı					
Yönetici güvenliği sağlamalıdır.					
Yöneticilerin sorumlu olduğu her işten haberdar olması gerekir.					
Yönetici kadar yardımcıları da bilgili ve yetkin kişiler olmalıdır.					
Yönetici çalışanlar gibi yardımcılarını da denetlemelidir.					
Ödül, başarının hemen sonrasında takdim edilmelidir.					
Yönetici çalışanlara karşı orta yolu benimseyen bir tavır içerisinde olmalıdır.					
Problem Çözme					
Yöneticinin, en kötü problemlere karşı bile önceden hazırlanmış planları olmalıdır.					
Yönetici en kötü problemlere karşı bile önceden hazır olmalıdır.					
İyi bir yönetici her zaman çalışanlarından haberdardır.					
Yönetici işle ilgili problemler ile mesai saatleri dışında dahi hemen ilgilenmelidir.					

Millîlik					
Yeterli kaynağın olması durumunda, kurumda Türk soyundan gelenlerin haricinde çalışana yer verilmemelidir.					
Türki Cumhuriyetlerin vatandaşlarına ahde vefa ilkesi gereği belli bir oranda kurumda iş verilmelidir.					
Çalışanlar terfi ettirilirken ahlaki değerler de dikkate alınmalıdır.					
Ücret Politikası					
Çalışanlara adil ücret verilmelidir.					
Adil ücret hem çalışanın hem de yöneticinin işini daha iyi yapmasını sağlar.					
Yönetici, açıklık ve şeffaflık ilkesi göre yönetim sağlamalıdır.					
Belirli aralıklarla yapılan ücret artışı çalışan bağlılığını arttırmaktadır.					
Yöneticinin Negatif Davranışları					
Yönetici bozguncuları tepelemelidir					
Yönetici zalimlere karşı sert olmalıdır.					
Yönetici görüşlerinde sabit olmalıdır.					
Yöneticinin Olumlu Davranışları					
Yönetici hüner sahibi kişilere öncelik vermelidir.					
Yönetici yönlendirici olmalıdır.					
Yönetici civanmert olmalıdır.					
Yönetici kendinden bilgili kişilere saygılı olmalıdır.					
Yönetici ilim sahibi olmalıdır.					
Yönetici sorumluluğu üstlenmelidir.					

ÇALIŞANLARIN TUTUM VE DAVRANIŞLARI ÖLÇEĞİ

1-Kesinlikle Katılmıyorum 2-Katılmıyorum 3-Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum 4-Katılıyorum 5-Kesinlikle Katılıyorum

	1	2	3	4	5
İş Performansı Ölçeği					
Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.					
İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.					
Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.					
Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.					
İş Tatmini Ölçeği					
İşimden tatmin olduğumu hissediyorum.					
İşimden heyecan duyuyorum.					
Bu kurumda uzun süre çalışacağımı umut ediyorum.					
İşimde kendimi mutlu hissediyorum.					
İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği					
Çoğu kez mevcut işimi bırakmayı düşünüyorum.					
Aktif bir şekilde başka şirketler de iş arıyorum.					
İşimden muhtemelen yakın bir zamanda ayrılacağım.					
Yöneticiye Güven Ölçeği					
Yöneticim yardımsever biridir.					
Yöneticim verdiği sözleri daima tutar.					
Yöneticim astlarının hak ve çıkarlarını korur.					
Yöneticim çalışanlarını destekleyicidir.					
Yöneticim tutarlı biridir.					
Yöneticim gerginlik yaratmaz.					
Yöneticim güvenilir biridir.					
Yöneticim olumlu bir çalışma ortamı yaratır.					
Yöneticim aldığı kararlarda çalışanların da katılımını sağlar.					
Yöneticim işinde yeterli bilgi ve beceriye sahiptir.					

Ek 5: Türk-İslam Tipi Yönetim Modeli Ölçeği

TÜRK-İSLAM TİPİ YÖNETİM MODELİ ÖLÇEĞİ

1-Kesinlikle Katılmıyorum 2-Katılmıyorum 3-Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum 4-Katılıyorum 5-Kesinlikle Katılıyorum

	1	2	3	4	5
Yönetici ve Personel İlişkisi					
Yöneticiye kolay erişim denetimin etkinliğini artırır.					
Astlar, üstlere rahatlıkla ulaşabilmelidir.					
Yöneticiye kolay erişim çalışan performansını arttırmaktadır.					
Yöneticinin çalışanlarına yakın olması doğru karar vermeye ve problem çözmeye yardımcı olur.					
İşlerin çalışanlara dengeli dağılımı performansı arttırmaktadır.					
Yönetici, çalışanlarla ilgili sorunları gidermelidir.					
Denetim ve Kontrol Alanı					
Yönetici güvenliği sağlamalıdır.					
Yöneticilerin sorumlu olduğu her işten haberdar olması gerekir.					
Yönetici kadar yardımcıları da bilgili ve yetkin kişiler olmalıdır.					
Yönetici çalışanlar gibi yardımcılarını da denetlemelidir.					
Ödül, başarının hemen sonrasında takdim edilmelidir.					
Yönetici çalışanlara karşı orta yolu benimseyen bir tavır içerisinde olmalıdır.					
Problem Çözmeye İlişkin					
Yöneticinin, en kötü problemlere karşı bile önceden hazırlanmış planları olmalıdır.					
Yönetici en kötü problemlere karşı bile önceden hazır olmalıdır.					
İyi bir yönetici her zaman çalışanlarından haberdardır.					
Yönetici işle ilgili problemler ile mesai saatleri dışında dahi hemen ilgilenmelidir.					
Milliliğe İlişkin					
Yeterli kaynağın olması durumunda, kurumda Türk soyundan gelenlerin haricinde çalışana yer verilmemelidir.					
Türki Cumhuriyetlerin vatandaşlarına ahde vefa ilkesi gereği belli bir oranda kurumda iş verilmelidir.					
Çalışanlar terfi ettirilirken ahlaki değerler de dikkate alınmalıdır.					
Ücret Politikası					
Çalışanlara adil ücret verilmelidir.					
Adil ücret hem çalışanın hem de yöneticinin işini daha iyi yapmasını sağlar.					
Yönetici, açıklık ve şeffaflık ilkesi göre yönetim sağlamalıdır.					
Belirli aralıklarla yapılan ücret artışı çalışan bağlılığını arttırmaktadır.					
Yöneticinin Negatif Davranışları					
Yönetici bozguncuları tepelemelidir					
Yönetici zalimlere karşı sert olmalıdır.					
Yönetici görüşlerinde sabit olmalıdır.					
Yöneticinin Olumlu Davranışları					
Yönetici hüner sahibi kişilere öncelik vermelidir.					
Yönetici yönlendirici olmalıdır.					
Yönetici civanmert olmalıdır.					
Yönetici kendinden bilgili kişilere saygılı olmalıdır.					
Yönetici ilim sahibi olmalıdır.					
Yönetici sorumluluğu üstlenmelidir.					

ÖZGEÇMİŞ

Alper Tunga ŞEN, 2011 yılında İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Kamu Yönetimi bölümünden mezun oldu. 2016 yılında Gazi Üniversitesinde aynı bölümde yüksek lisans eğitimini tamamladı. 2017 yılında Karabük üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim dalında doktora eğitime başladı. 2014 yılından bu yana Araştırma görevlisi olarak Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesinde görev yapmaktayım.

