T.C. KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
SİYASET BİLİMİ VE KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
YÖNETİM BİLİMLERİ PROGRAMI

KUTADGU BİLİG'DE KÖTÜ YÖNETİM VE KÖTÜ YÖNETİCİLİK KAVRAMLARI KAPSAMINDA BİR İNCELEME

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Talha Sait ATAY

KOCAELİ - 2018

T.C. KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

SİYASET BİLİMİ VE KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

YÖNETİM BİLİMLERİ PROGRAMI

KUTADGU BİLİG'DE KÖTÜ YÖNETİM VE KÖTÜ YÖNETİCİLİK KAVRAMLARI KAPSAMINDA BİR İNCELEME

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

Talha Sait ATAY

Danışman

Doç. Dr. Oktay KOÇ

KOCAELİ - 2018

T.C. KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
SİYASET BİLİMİ VE KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
YÖNETİM BİLİMLERİ PROGRAMI

KUTADGU BİLİG'DE KÖTÜ YÖNETİM VE KÖTÜ YÖNETİCİLİK KAVRAMLARI KAPSAMINDA BİR İNCELEME

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

Tezi Hazırlayan : Talha Sait ATAY

Tezin Kabul Edildiği Enstitü Yönetim Kurulu Karar ve No: 20.06.2018-2018/16

Jüri Başkanı : Doç. Dr. Oktay KOÇ

Jüri Üyesi : Prof. Dr. Ramazan ŞENGÜL

Jüri Üyesi : Prof. Dr. Senay YÜRÜR

KOCAELİ - 2018

ÖNSÖZ

"Kutadgu Bilig'de Kötü Yönetim ve Kötü Yöneticilik Kavramları Kapsamında Bir İnceleme" adlı bu çalışmada, Kutadgu Bilig adlı eserde bulunan "kötü yönetim" ve "kötü yöneticilik" kavramları ile benzerlerinin nasıl ele alındığı tespit edilip incelenmiş ve bu kavramların günümüz için değerlendirmesi yapılmıştır.

Yönetim, örgütsel (ortak) amaçların gerçekleşmesine yönelik, başta insanlar olmak üzere tüm kaynakların (donanım, hammadde vb.) etkin, verimli ve birbiriyle uyumlu bir şekilde kullanılması sürecidir. Yönetici, önceden belirlenen amaçların yerine getirilmesi gayesiyle bulunduğu örgütteki yönetsel süreçlerde etkin rol oynamaktadır. Bu süreçlerin genel toplamı, yönetici ve alt çalışanlarının mevcut durumu hakkında yorum yapabilme olanağı sağlar.

Bunun karşılığı olarak da kötü yönetim ve kötü yöneticilik süreçleri; beklentilerin karşılanmamasına, ilgili alanda başarıya ulaşılamamasına ve sorunların ortaya çıkmasına yol açacaktır. Böylesi durumların ortaya çıkması ve bu durumlara verilen tepkilerin başarı oranı, örgütlerin varoluş sürelerinin belirlenmesinde kilit rol oynamaktadır.

Bu çalışmanın amacı, Kutadgu Bilig adlı eserde "kötü yönetim" ve "kötü yöneticilikle" ilgili kavramların tespit edilmesi ve bu kavramların günümüz için değerlendirilmesidir.

Kötü yönetim ve kötü yöneticiliğe ilişkin kavramların, Kutadgu Bilig adlı eserde tespit edilip, açıklanarak yorumlanması, en azından tarihsel olarak kötü yönetimin ve kötü yöneticilik kavramlarının anlaşılmasına ve bugünün örgütleri açısından yönetim sistemlerinin geliştirilmesine katkı sağlayacaktır.

Öğrencisi olmaktan gurur duyduğum, bilgilerinden ve tecrübelerinden çokça faydalandığım; lisans, yüksek lisans ve tez danışman hocam Doç. Dr. Oktay Koç'a, kendisini birçok açıdan örnek aldığım, öğrencilerine her anlamda değer katan değerli hocam Prof. Dr. Ramazan Şengül'e, savunma jürimde verdiği katkılardan ve

sunduğu önerilerden dolayı Prof. Dr. Senay Yürür'e ve ayrıca eğitim hayatım boyunca maddi ve manevi destekleriyle sürekli yanımda bulunan, hiçbir zaman üzerimden desteklerini esirgemeyen çok kıymetli büyüklerime, yakınlarıma ve değerli aileme teşekkürlerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ ..... **I**
İÇİNDEKİLER ..... **III**
KISALTMALAR ..... **VII**
TABLOLAR ..... **VIII**
ÖZET ..... **IX**
ABSTRACT ..... **X**
GİRİŞ **1**

BİRİNCİ BÖLÜM

1. KÖTÜ YÖNETİM VE KÖTÜ YÖNETİCİLİĞE İLİŞKİN KAVRAMSAL ÇERÇEVE **5**
1.1. Kötü Yönetim Kavramı 5
1.1.1. Kötü Yönetimin Tanımı 5
1.1.2.Kötü Yönetimin Kaynakları 8
1.2. Kötü Yönetici Kavramı 11
1.2.1. Kötü Yöneticinin Tanımı 11
1.2.2. Kötü Yöneticinin Özellikleri 13

İKİNCİ BÖLÜM

2. SİYASETNAME GELENEĞİ VE BU KAPSAMDA KÖTÜ YÖNETİM VE KÖTÜ YÖNETİCİLİK **18**
2.1. Siyasetname Kavramı 18
2.1.1. Siyasetnamenin Tanımı 18
2.1.2. Siyasetnamelerin Genel Özellikleri 21
2.1.3. Siyasetnamelerin Önemi 23
2.1.4. Siyasetname Örnekleri 24
2.1.4.1. Defterdar Sarı Mehmet Paşa ve Devlet Adamlarına Öğütler Adlı Eseri 24
2.1.4.1.1. Yazar Hakkında 25
2.1.4.1.2. Eser Hakkında 25
2.1.4.1.3. Eserde Kötü Yönetim ve Kötü Yöneticilik 26
2.1.4.2. Kâtip Çelebi ve Düsturu'l-amel li Islahi'l-halel Adlı Eseri 27
2.1.4.2.1. Yazar Hakkında 27
2.1.4.2.2. Eser Hakkında 27
2.1.4.2.3. Eserde Kötü Yönetim ve Kötü Yöneticilik 28
2.1.4.3. İmam-ı Gazâli ve Nasihatü'l-Müluk Adlı Eseri 29
2.1.4.3.1. Yazar Hakkında 30

2.1.4.3.2. Eser Hakkında 30
2.1.4.3.3. Eserde Kötü Yönetim ve Kötü Yöneticilik 31
2.1.4.4. Lütfi Paşa ve Asâfname Adlı Eseri 34
2.1.4.4.1. Yazar Hakkında 34
2.1.4.4.2. Eser Hakkında 34
2.1.4.4.3. Eserde Kötü Yönetim ve Kötü Yöneticilik 35
2.1.4.5. Abdüsselam El-Amasi ve Tuhfetü'l-Ümera ve Minhatü'l-Vüzera Adlı Eseri 36
2.1.4.5.1. Yazar Hakkında 36
2.1.4.5.2. Eser Hakkında 36
2.1.4.5.3. Eserde Kötü Yönetim ve Kötü Yöneticilik 37
2.1.4.6. Mustafa (Koçi) Bey ve Koçi Bey Risâlesi Adlı Eseri 39
2.1.4.6.1. Yazar Hakkında 39
2.1.4.6.2.Eser Hakkında 40
2.1.4.6.3.Eserde Kötü Yönetim ve Kötü Yöneticilik 40
2.1.4.7. Yusuf Has Hacib ve Kutadgu Bilig Adlı Eseri 42
2.1.4.7.1. Yazar Hakkında 42
2.1.4.7.2. Eser Hakkında 43
2.1.4.7.3. Eserde Kötü Yönetim ve Kötü Yöneticilik 46

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KUTADGU BİLİG'DE KÖTÜ YÖNETİM VE KÖTÜ YÖNETİCİLİK KAVRAMLARI KAPSAMINDA BİR İNCELEME

3. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ 47
3.1. Araştırmanın Sorusu, Amacı ve Yöntemi 47
3.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi 48
3.3. Veri Toplama Aracı 48
3.4. Verilerin Analizi 50
3.5. Araştırmanın Bulguları ve Tartışma 54
3.5.1. Davranışsal Özellikler Kapsamında Kötü Yönetim ve Kötü Yöneticilik Kavramları 54
3.5.1.1. Acelecilik 54
3.5.1.2. Acizlik 58
3.5.1.3. Açgözlülük 59
3.5.1.4. Akılsızlık 63
3.5.1.5. Aksilik 65
3.5.1.6. Asık Yüzlülük 66

3.5.1.7. Aymazlık-Gafillik 67
3.5.1.8. Bencillik 69
3.5.1.9. Büyüklenmek 70
3.5.1.10. Cimrilik 72
3.5.1.11. Dünya Malına Düşkünlük 75
3.5.1.12. Düşman Sahibi Olmak 79
3.5.1.13. Edepsizlik 81
3.5.1.14. Fesatlık 83
3.5.1.15. Gevezelik 85
3.5.1.16. Gönül Bozukluğu-Gönül Kırmak 87
3.5.1.17. Harama Karışmak 90
3.5.1.18. Hırslılık 91
3.5.1.19. Hırsızlık 92
3.5.1.20. Hıyanet Etmek 93
3.5.1.21. İçki İçmeyi Sevmek-İçkiye Düşkünlük 94
3.5.1.22. İftira Etmek 101
3.5.1.23. İnatçılık 102
3.5.1.24. Kıskançlık 104
3.5.1.25. Kızgınlık-Öfkelilik 105
3.5.1.26. Kibirlilik 109
3.5.1.27. Kötü İnsanlarla Arkadaşlık 112
3.5.1.28. Nefsine Uymak 114
3.5.1.29. Rüşvet Almak-Vermek 117
3.5.1.30. Yalancılık 119
3.5.1.31. Yaşının Olgunluğunu ve Kendi Yapısını Bilmemek 122
3.5.1.32. Yüreksizlik (Cesaretsizlik) 123
3.5.1.33. Zina Etmek 124
3.5.2. Örgütsel Özellikler Kapsamında Kötü Yönetim ve Kötü Yöneticilik Kavramları 125
3.5.2.1. Beylerin (Yöneticilerin) Beğenmediğini Yapmak 125
3.5.2.2. Liyakatsiz İnsanlarla Çalışmak 126
3.5.2.2.1. Kötü Aşçıyla Çalışmak 126
3.5.2.2.2. Kötü Elçiyle (Haberciyle) Çalışmak 127
3.5.2.2.3. Kötü Hazinedarla Çalışmak 128
3.5.2.2.4. Kötü Kâtible (Yazmanla) Çalışmak 129
3.5.2.2.5. Kötü Vezirle (Üst Düzey Memurla) Çalışmak 130

3.5.3. Yönetsel Özellikler Kapsamında Kötü Yönetim ve Kötü Yöneticilik Kavramları 131
3.5.3.1. Bilgisizlik 132
3.5.3.2. Boş Konuşmak ve Dilin Afetleri 135
3.5.3.3. Boş Vermek-İhmalkârlık 140
3.5.3.4. Danışmamak (İstişare Yapmamak) 141
3.5.3.5. Emeğin (Çalışmanın) Değerini Bilmemek 142
3.5.3.6. Gerçekleşmeyecek İsteklere Sahip Olmak 144
3.5.3.7. Gereksiz İş Yapmak 145
3.5.3.8. Güç Kullanmak 145
3.5.3.9. Kabalık Yapmak-Kaba Konuşmak 146
3.5.3.10. Kötü Davranmak ve Kötülük 148
3.5.3.11. Mevcut Bilgi ve Yetkiye (Çok Fazla) Güvenmek 153
3.5.3.12. Mevcut Duruma Fazlasıyla Güvenmek-Çalışanlara Güvenmemek 154
3.5.3.13. Sıkıntı Edinmemek (Dertlenmemek) 155
3.5.3.14. Söze Sorulmadan Başlamak 156
3.5.3.15. Sözünde Durmamak-Sözünden Dönmek 157
3.5.3.16. Tanımadığı (Bilmediği) Topluluğa Yalnız Girmek 158
3.5.3.17. Yararsızlık 159
3.5.3.18. Zamanın Değerini Bilmemek 160
3.5.3.19. Zulmetmek (Cefa Etmek)-Zorbalık Yapmak 162
SONUÇ VE ÖNERİLER 165
KAYNAKÇA 170

KISALTMALAR

B. : Baskı
bkz. : Bakınız
C. : Cilt
c.c. : Celle Celalühu
s. : Sayfa
S. : Sayı
s.a.v. : Sallallâhu aleyhi vesellem
vb. : Ve benzer/ler/i
TDK : Türk Dil Kurumu
vd. : Ve diğerleri
vs. : Vesaire

TABLOLAR

Tablo 1 : Davranışsal Özellikler Örnek Kod Tablosu

Tablo 2 : Örgütsel Özellikler Örnek Kod Tablosu

Tablo 3 : Yönetsel Özellikler Örnek Kod Tablosu

ÖZET

Bu araştırmanın amacı, Yusuf Has Hacib tarafından yazılan Kutadgu Bilig adlı eserde kötü yönetim ve kötü yöneticiliğe ilişkin kavramların tespiti ve günümüz için değerlendirmesinin yapılmasıdır.

Kutadgu Bilig adlı eserle ilgili literatür tarandığında, kötü yönetim ve kötü yöneticilik konularını inceleyen bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Kutadgu Bilig hakkında henüz böyle bir çalışmanın olmaması araştırmanın çıkış noktasıdır.

Araştırmanın örneklemini eserde geçen ve "doküman (belge) incelemesi" yapılarak tespit edilen kötü yönetim ve kötü yöneticiliğe ilişkin kavramlar oluşturmaktadır. Verilerin analizinde "yorumlayıcı içerik analizi" yöntemi kullanılmıştır.

Araştırma sonucunda; Kutadgu Bilig adlı eserde yer alan toplam 6645 beyitten 243 beyitte 54 adet kötü yönetim ve kötü yöneticiliğe ilişkin kavram tespit edilmiştir. Bu kavramlar da 3 ana başlık altında kategorize edilip yorumlanmıştır. Bu ana başlıklar "davranışsal özellikler", "örgütsel özellikler" ve "yönetsel özelliklerdir".

Anahtar Kelimeler : Kötü Yönetim, Kötü Yöneticilik, Yusuf Has Hacib Kutadgu Bilig, Siyasetnameler

ABSTRACT

The objective of this research is the determination of concepts pertaining to the maladministrarion and bad manager at the work, called as Kutadgu Bilig, written by Yusuf Has Hacib and assessment of the same for current period.

When the literature is scanned with relation to the work, titled as Kutadgu Bilig, no study examining the maladministration and bad manager have been come across to. The unavailability of such study yet on Kutadgu Bilig is the starting point of the research.

The sample of the research is formed up by concepts, pertaining to maladministration and bad manager that is mentioned in the work and is determined by making a "document examination". The "interpreting content analysis" method has been used in the analysis of data.

As a result of research, a number of 54 concepts pertaining to the maladministration and bad manager in 281 verses among a total number of 6645 verses taking place at the work, titled as Kutadgu Bilig. These concepts have been categorized under 3 main topics and interpreted accordingly. These main topics are the "behavioural characteristics", "organizational characteristics" and "administrative characteristics".

Key Words : Maladministration, Bad Manager, Yusuf Has Hacib, Kutadgu Bilig, Siyasetnames

GİRİŞ

İnsanların toplumsal yaşamlarının zorunlu olduğunu belirten İbn'i Haldun'a (İbni Haldun, 1977: 10) göre, yaşamın sürdürülebilmesi için; yardımlaşmaya, tehlikelere karşı korunmak için işbirliği yapmaya, sosyal ve ekonomik sorunları çözebilmek için iş bölümüne dayalı bir asabiyete[1] ihtiyaç vardır (Ateş ve Utkan, 2017: 223). İş bölümünün oluşması, toplumsal katmanların ve devletin oluşmasını beraberinde getirmiştir (Köktürk, 2011: 75). Buradan hareketle, tarihin hiç bir devrinde insanların "devletsiz[2]" yaşam sürmediğinin ileri sürülmesi (Yumuk, 2010: 251) yanlış olmayacaktır. Vurgulanması gereken asıl önemli nokta; (temel nitelikleri itibariyle) bir yerde devletin var olması, (o yerde) yönetim ve yöneticilik ilişkilerini zorunlu kılmaktadır. Bu durum ise, yönetim ve yöneticilik (doğal olarak kötü yönetim ve kötü yöneticilik) kavramlarının ortaya çıkış tarihlerini, insanlık tarihinin başlangıcına kadar götürmeyi olanaklı hale getirmektedir.

Kötü yönetim ve onun doğal bir sonucu ya da nedeni olarak kötü yöneticilik, hayatın parçası haline gelmiş bir olgu olarak yönetilenleri doğrudan ilgilendiren sonuçlar doğurmaktadır. Vatandaş olarak bu tür uygulamalarla karşılaşılması, her zaman olasıdır. Sağlık kuruluşlarının önünde muayene olmak ve ilaç almak için oluşturulan uzun kuyruklar, yerel yönetimlerin altyapı hizmetlerini gerçekleştirmek üzere kazıp uzun süre açık bıraktığı yollar, görmeye alıştığımız kötü yönetim örneklerinden sadece birkaçı olmaktadır. Hayatın her döneminde çeşitli sebeplerle karşılaşılan ve şikâyet konusu olan kötü yönetim, kamu yönetimlerinin yönetilenlerle olan ilişkilerinde önemli bir problem teşkil etmektedir. Böylesine öneme sahip olan kötü yönetim hakkında yapılan çalışmalara bakıldığında, tanımlanmakta güçlük çekilen bir kavram olduğu da açıkça görülmektedir (Şengül, 2005: 128). Keza kötü yöneticilik kavramı da aynı durumdadır.

Geçmişten günümüze örgütler, sürekli değişen çevre şartları içerisinde faaliyetlerini sürdürmektedirler. Bu süreç, faaliyetlerini devam ettirebilmek için

[1] Bkz. Kadir Canatan (2009). Mukaddime Klasik Sosyal Bilimler Sözlüğü. Rasyo Yayınları, s. 98-105.

[2] Burada var olan (ilk) "devletlerin" niteliklerinin günümüzle farklılık taşıdığını belirtmek yerinde olacaktır. Bkz. Andrew Heywood (2014). Küresel Siyaset. Ankara: Liberte Yayınları, s. 149-176.

örgütlerin sahip olması gereken bilgilerin geçerliliğini her geçen gün eskitmekte, yeni bilgiye sahip olmak, pozisyonu korumak ve ilerletmek açısından önem kazanmaktadır. Bu açıdan bakıldığında geçerli ve rekabetçi bilgiye sahip olma sürecinin başarısı, örgütlerin yaşama süresinin uzunluğunu olumlu olarak etkilemektedir. Farklı yaşam sürelerine sahip olan örgütler, kendilerinde bu farklılığı oluşturan bazı ortak özelliklere sahiptirler. Örgütlerin sahip olduğu değerler, o değerlerin oluştuğu sistemden bağımsız olamamaktadır (Özer, 2011: 2). Böylesi bir ortamda, örgütlerde bulunan kötü yönetim ve kötü yöneticiliğe ilişkin ve değer atfedilemeyen hususların tespit edilmesi, örgütlerde oluşan sorunların çözümüne katkı sağlaması, etkinlik ve verimliliklerini arttırması bakımından önem arz etmektedir.

Konuyla ilgili yapılan literatür araştırmasında; genel olarak iyi yönetim (*bonne administration*) ve iyi yöneticilik (*good manager*) kavramlarının özelliklerinin vurgulandığı ve araştırmaların bu konular üzerine yoğunlaştığı, kötü yönetim (*maladministration*) ve kötü yöneticilik (*bad manager*) kavramlarının ise yeterince araştırılmadığı ve Türk yönetim geleneğinde bu kavramların "değerinin" yeterince anlaşılmadığı görülmektedir.

Kötü yönetimle ilgili olarak yapılan tanımlara bakıldığında, kavramı tam olarak kapsayıcı bir biçimde ele alan "tek bir tanımın" olmadığı görülmektedir. Avrupa Ombudsmanı Söderman (1997) "bir kamu görevlisi, kamu kurumu üzerinde bağlayıcı etkisi olan bir kurala (ilkeye) göre hareket etmede başarısız olduğunda, kötü yönetim gerçekleşmiştir" şeklinde kötü yönetimi ifade etmiştir. Wheare (1973: 1) ise kötü yönetimin çok büyük bir konu olduğunu, sosyal organizasyonun olduğu her yerde görüldüğünü ve tek başına devlet ya da devlet yönetiminin işleyiş alanlarıyla da sınırlı olmadığını ifade etmektedir. Kötü yöneticilik kavramının tanımına bakıldığında kavram: "Baskı ve zor kullanan, yasa dışı davranan, etkisiz, ahlaksız, despot, beceriksiz olan, dayanıksız ve zeki olmayan, yolsuzluk yapan, rüşvet alan, adam kayıran vb. gibi davranışlara sahip olan liderler (yöneticiler)" (Kellerman, 2008) şeklinde tanımlanmaktadır. Çalışmanın ileriki bölümünde değinileceği üzere bu tanımlar, kavramları tam ve net bir şekilde karşılamamakta ancak zihinlerde oluşturacağı ön bilgi açısından önem arz etmektedir.

Yapılan çalışmada seçilen 7 siyasetname incelenmiş ve bu siyasetnamelerden Yusuf Has Hacib tarafından kaleme alınan Kutadgu Bilig üzerinde ayrıntılı çalışma yapılmıştır. Bu siyasetnamelerden Kutadgu Bilig eserinin seçilme nedeni ise, Türkçe yazılan ilk siyasetname örneği olması ve seçilen diğer siyasetnamelerden daha önce yazılmış olmasıdır.

Yine yapılan literatür çalışmasında, Yusuf Has Hacib tarafından yazılan Kutadgu Bilig adlı eser üzerinde, "kötü yönetim ve kötü yöneticilik" kavramlarıyla ilgili başka bir çalışmanın yapılmadığı görülmektedir. Bu durum literatür açısından büyük bir eksiklik oluşturmaktadır. Bu kavramların tespit edilmesinin ve yorumlanmasının getireceği fayda, katkı ve sonuçları düşünüldüğünde; konu üzerinde araştırma yapılması elzem bir konu haline gelmektedir. Mevcut çalışma işte bu zaruret hallerine odaklanarak, Kutadgu Bilig'de geçen kötü yönetim ve kötü yöneticilik kavramlarını ortaya koymakta, günümüz için değerlendirmesini yapmaktadır. Böylece özelde kamu genelde ise tüm yönetim alanlarında yol gösterici olabileceği düşünülmektedir. Ayrıca insanların (vatandaşların) kötü yönetim ve kötü yöneticilik kavramlarına; doğumlarından öncesinden başlayarak ölümlerinden sonrasına kadar (tüm hayatlarını kapsayacak şekilde) muhatap olması[3] ve bu durumun hayatlarını "her anlamda" olumsuz etkilemesi, kötü yönetim ve kötü yöneticilik kavramlarının hitap ettiği kitlenin genişliği, bu kavramların açıklanmasının o kitleler üzerinde oluşturacağı etki(ler) ve kavramların tarihi geçmişinin derinliği göz önüne alındığında, böylesi bir konu üzerinde araştırma yapmanın önemi daha iyi anlaşılmaktadır. Kötü yönetim ve kötü yöneticilik alanının ve anlayışının en azından çerçevesinin çizilmesi, devlet yönetimlerinin ve yönetsel alanların şekillenmesinde katkı sağlamasına, yöneticilerin, memurların, çalışanların ve hatta tüm insanların faydalanabileceği bir alanın oluşmasına yol açacaktır. Ayrıca bu kavramların özelliklerini bünyesinde barındırmayan bir devlet mekanizması, vatandaşların istek, talep ve beklentilerini daha etkin, verimli ve hızlı bir şekilde karşılayacak ve toplumsal sorunları giderek azaltacaktır.

[3] Burada vatandaşların idarenin eylem ve işlemleriyle olan bağına dikkat çekilmeye çalışılmıştır. Doğumlarından önce (anne karnındaki) bebeklerin hastanelerde sağlık açısından kontrollerinin yapılması doğum öncesine, vefat eden insanların defin (mezarlık) işlemlerine (prosedürlerine) tabi kılınması ise ölüm sonrasına örnek verilebilir.

Çalışmada “liderlik” ve “yöneticilik” kavramları birbirinden ayrı düşünülmemiş ve birlikte ele alınmışlardır. Çalışmanın üzerine kurgulandığı ana sorular: “Kutadgu Bilig adlı eserde, kötü yönetim ve kötü yöneticilik kavramları nasıl ele alınmıştır?” ve “Bu kavramların günümüz için değerlendirilmesi nasıl olmalıdır?” olarak tasarlanmıştır.

Çalışmada “kötü yönetim ve kötü yöneticilik” ile ilgili 243 beyitte 54 kavram arşiv araştırması yöntemiyle tespit edilmiştir. Bunlar (1) davranışsal özellikler, (2) örgütsel özellikler ve (3) yönetsel özellikler başlıkları altında kategorize edilmiş ve kavramlar uygun başlıklar altında alfabetik sırayla incelenmiştir.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kötü yönetim, kötü yönetici konuları üzerine yapılan teorik açıklamalara yer verilmiştir. Kötü yönetimin tanımı ve kaynakları ele alındıktan sonra, kötü yöneticinin tanımı ve özelliklerine değinilmiştir.

İkinci bölümde siyasetname kavramının tanımı yapılmış, genel özellikleri, önemi ve örneklerine değinilmiş, seçilen 7 siyasetname örneği; eser, yazar, kötü yönetim ve kötü yöneticilik açılarından değerlendirilmiştir.

Üçüncü bölümde ise araştırmanın metodolojisi açıklanmıştır. Bu bölümde araştırmanın sorusu, amacı ve modeline; araştırmanın evren ve örneklemine; veri toplama araçlarında; verilerin analizine değinilmiştir. Bu bölüm araştırmanın bulguları ve tartışma kısmıyla sonlandırılmıştır.

Son kısımda ise sonuçlara değinilmiş, uygulamacılar ve araştırmacılar için önerilerde bulunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. KÖTÜ YÖNETİM VE KÖTÜ YÖNETİCİLİĞE İLİŞKİN KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Kötü Yönetim Kavramı

Kötü yönetim nitelendirilmesi (*maladministration*) teriminin karşılığı olarak kullanılmakta olup (Şengül, 2005: 128), gündelik dilde ve literatürde sıkça bahsedilen bir kavramdır. Ancak üzerinde uzlaşılmış net bir tanımının olmadığı söylenebilir (Eken ve Tuzcuoğlu, 2005: 114).

Bu bölümde kötü yönetim kavramı tanımlanacak, kötü yönetimin kaynaklarına değinilecek, devamında ise kötü yöneticilik kavramının tanımı ve kötü yöneticiliğin özellikleri üzerinde durulacaktır.

1.1.1. Kötü Yönetimin Tanımı

Kötü yönetim kavramının, üzerinde herkesin uzlaştığı tek bir tanımının olmaması ve sınırlarının net bir şekilde belirlenememesi bir sorun alanı oluşturmaktadır (Şengül, 2007: 407). Bu kavramla ilgili olarak yapılmaya çalışılan tanımların büyük bir bölümünde, 1980 tarihli Avrupa Konseyi Bakanlar Komitesi tavsiye kararının etkisi bulunmaktadır. Takdir yetkisiyle[4] ilgili verilen bu tavsiye kararıyla birlikte ülkeler, yönetsel uygulamalar üzerinde yerindelik denetimi yapılması için, Ombudsman tipi bağımsız otoriteleri oluşturma yoluna gitmişlerdir (Şengül, 2005: 131-136). Kötü yönetimi açıklayan tanımların birçoğunun bu denetleyici bağımsız otoritelerden sağlandığı söylenilebilir. Bu durumun nedeni olarak; bu denetim mekanizmasının çok ufak detayları bile inceleme imkanına sahip olması, araştırma alanının (direk olarak) kötü yönetim bulguları olması, var olan veya ileride var olabilecek kötü yönetim anlayışlarının "gün yüzüne" çıkmasında kolaylık sağlaması görülmektedir.

[4] Yönetsel otoritenin alınacak karara ilişkin olarak hukuka uygun bir şekilde, birçok çözüm yolundan en uygun olanı seçebilmesini, bu anlamda hareket serbestliğine sahip olmasını ifade etmektedir (Şengül, 2005: 131).

Kötü yönetimi tanımlamak için ilk olarak İngiliz yönetim sistemine bakılabilir. Avam kamarasında Parlamento Komiserliği Kanun Tasarısı görüşülmesi sırasında Mr. Crossman "kötü idare" terimini bazı ifadelerle açıklama teşebbüsünde bulunmuştur ki, onun bu teşebbüsüne "Crossman Kataloğu" adı verilmektedir. Crossman'a göre, kötü idare terimi "tarafgirliği, ihmali, dikkatsizliği, geciktirmeyi, ehliyetsizliği, münasebetsizliği, ahlak bozukluğunu, kötülüğü, keyfiliği, önyargılı olmayı, beceriksizliği, aksiliği vb. hususları" ifade etmektedir. Görüldüğü gibi yasal sistemde tek bir kötü yönetim tanımı bulunmamaktadır (Garner ve Cross'dan (1970) aktaran Arslan, 1986: 162; Wheare, 1973: 9-10).

Kötü yönetim olgusu açıklanırken olması gereken yönetim (iyi yönetim) referans gösterilerek ve uygulamada karşılaşılan olumsuzluklar belirtilerek tanımlanmaya çalışılmaktadır (Eken ve Tuzcuoğlu, 2005: 114). Avrupa Ombudsmanı Jacob Söderman (2001: 214), "kötü yönetimi açıklamak çok kolay değildir. Herkes işlevini farklı şekilde yerine getirir, dolayısıyla esnekliğe ihtiyaç vardır. Bu yüzden kötü yönetimi tanımlamak iyi bir fikir de değildir" demektedir. Buna rağmen kötü yönetimle ilgili bazı ipuçları vardır. Avrupa Ombudsmanı: "Bir kamu görevlisi, kamu kurumu üzerinde bağlayıcı etkisi olan bir kurala (ilkeye) göre hareket etmede başarısız olduğunda, kötü yönetim gerçekleşmiştir" (Söderman, 1997: 23) diyerek bir nebzede olsa kötü yönetimi tanımlamaktadır. Verilen tanıma bakıldığında; kötü yönetimin yanında kötü yöneticinin de özelliklerine (dolaylı yoldan) değinildiği görülmektedir.

Yeni Zelanda Ombudsmanının "kötü yönetim bir buzdağının görünen tepesine benzer, kazdıkça daha fazlası bulunur" şeklindeki ifadesi, kötü yönetim olgusunun görünenden daha fazlasının olduğunu açıkça belirtmektedir (Temizel (1997) ve Moore'dan (1992) aktaran Şengül, 2005: 128).

Kavramsal açıdan da belirsizlik taşıyan kötü yönetim ile ilgili, çeşitli tanımlar yapılmıştır. Kamu yönetimi uygulamalarında görülen, adaletsizlik, mevzuatı uygulamada başarısızlık, yasa ve yönetmelikleri ihlal, gecikme, hata, yetkinin ve takdir yetkisinin kötüye kullanımı, nezaket eksikliği, baskı, görmezden gelme, ihmal, yetersiz araştırma ve soruşturma, taraf tutma, iletişim kopukluğu, kabalık, haksızlık,

keyfilik, kibir, verimsizlik, ayrımcılık, dikkatsizlik gibi durumlar kötü yönetim olgusunu tanımlamada kullanılmaktadır (Frank'ten (1976) aktaran Eken ve Tuzcuoğlu, 2005: 114).

Wheare (1973: 9), kötü yönetimin sadece devlet dairelerinde değil, herhangi bir organizasyonda da gerçekleşebileceği söylemektedir. İşleri geciktirmek, kabalık yapmak, insaf dışı davranışlar sergilemek, önyargılı davranmak, bilgisizlik, ehliyetsizlik (liyakatsizlik), keyfilik, edepsizlik kavramlarını, kötü yönetim davranışları şeklinde belirtmektedir.

Caiden'e (1981) göre kötü yönetim, yasaları çiğnemeyi, etik ilkeleri bir kenara atmayı, sonucu suç teşkil etmesine rağmen bazı davranışları meşru göstermeyi, sahtekârlığı, kayırmayı, ehil olmayan kişilere iş gördürmeyi, rüşvet ve komisyon karşılığı iş yapmayı da kapsamaktadır (Caiden'den (1981) aktaran Eken ve Tuzcuoğlu, 2005: 114). Ridley'e (Ridley'den (2003) aktaran Şengül, 2005: 128) göre ise, "yönetimin yol gösteren kurallara uymaması veya yetkilerini kullanırken uygun yöntemler kullanmamasıdır". Dolayısıyla kötü yönetim, yönetimin var olan bir hukuk kuralına uymaması durumunda da söz konusu olmaktadır. Yönetsel karar ve faaliyetlerde önceden belirlenmiş hukuk kurallarına aykırılık varsa kötü yönetim olgusu ortaya çıkmış demektir (Sabdurin'den (1974) aktaran Şengül, 2005: 129).

Diğer bir tanımda kötü yönetim tarif edilirken yönetilenlerin karşılaştığı haksız uygulamalar esas alınmaktadır. Bu tanıma göre, "idari kusurların çokluğu, hizmet kusuru, görev ihmali, bozulma durumu, tarafgirlik, haksız olarak ayrım yapma, ters davranış, fertlere haklarını gösterirken yanlış yol gösterme, ferde haklarını bildirmede ihmalkâr davranma, genel tahakküm, yetkilerini haksız amaçlar için kullanma, ilgili belgeleri dikkate almama, ilgisiz belgelere dayanma, yazılı cevap verilecek evraka cevap vermekte ihmal gösterme, vergi iadesi yapmayı makul olmayan bir sebeple geciktirme veya haksız vergi talebinde bulunma vb." hususları kapsamaktadır (Smith'den aktaran Arslan, 1986: 163).

Kötü yönetim diğer yandan da kusurlu yönetim demektir. İdarenin verilen hizmetlerde kusurlu olmasını ifade eder. İdarenin kusurlu olmasını kamu hukuku

doktrininde yer alan hizmet kusuru ile açıklamak mümkündür. Buradaki kusur nesnel niteliktedir ve kamu görevlilerinin davranışlarının kusurlu olup olmadığına bakılmaksızın sorumluluk doğurmaktadır. Hizmet kusuru, hizmetin kötü işlemesi, geç işlemesi ya da hiç işlememesi hallerinde söz konusu olur. O halde hizmetin işleyişinde meydana gelen aksaklık ve bozukluk kamu görevlisinin davranışına bağlı olsun ya da olmasın kötü yönetimi meydana getirecektir (Akalan, 2006: 10). Ayrıca bu kavram yanlış düşünceler ya da yanlış değerlendirme temeline dayalı olan veya bunlardan etkilenen idari eylem ya da eylemsizliklerdir. İhmal, ayrımcılık, önyargı, kötü muamele, ilgili kuralları ve prosedürleri tesis etmemek ve gözden geçirmemek, ilgili düşünceleri takip etmede başarısızlık kötü yönetimin diğer özelliklerindendir (Elcock'dan (1972) aktaran Wheare, 1973: 11).

Yukarıdaki açıklamaların ışığında kötü yönetimi, ihmal ya da icra etmek suretiyle kamu yönetiminin muhataplarında tatminsizlik veya hoşnutsuzluk ortaya çıkaran yönetsel süreçler, davranışlar ve mekanizmalar olarak da tanımlamak mümkündür (Eken, 1998: 129).

Endonezya yönetsel sisteminde ise kötü yönetim kavramı; bir davranışın veya yasa dışı hareketin; gücün kötüye kullanılmasının; yetkinin, "amacına" zıt olarak kullanılmasının; kamu çalışanları ve yönetim tarafından işlerin özensiz ve ihmalkâr bir şekilde yapılmasının bir sonucu olarak ortaya çıkan ve bireyler veya toplum üzerinde, maddi veya maddi olmayan kayıplara sebebiyet veren işlemler olarak tanımlanmaktadır (Sitorus, 2016: 18-19).

1.1.2.Kötü Yönetimin Kaynakları

Eken ve Tuzcuoğlu'na (2005: 114-115) göre; kötü yönetim uygulamalarının birçok kaynağı bulunmaktadır. Bunları sınıflandırmak gerekirse karşımıza üç temel kaynak çıkmaktadır. İlk olarak, bürokratik örgütlenme modeli, ikincisi kamu yararını koruma anlayışına dayalı ve kamu gücüyle şekillenmiş "kamu görevliliği" sistemidir. Bunlara eklenebilecek üçüncü kaynak ise, toplumsal ahlakın ve sivil toplumun yetersizliğidir.

Bürokratik örgütlenme modelinin getirdiği "kurallara bağlılık", "şekilcilik" ve "yazılılık esası" gibi ilkeler uygulamada ortaya çıkardığı olumsuzluklardan dolayı her zaman eleştirilmektedir. Bu olumsuzluklar aynı zamanda kötü yönetim uygulamaları olarak görülmektedir. Kamu yönetiminde çalışanlar, bazen kuralların arkasına sığınarak, yapmaları gereken işleri yapmaktan kaçınmaktadırlar. Yönetimin düzenli işleyişini sağlamak amacıyla konulmuş kurallar, sorumluluktan kaçmak ve iş yapmak istemeyen çalışanlar için bir sığınma aracı olarak kullanılmaktadır. Zaman zaman kamu görevlileri, bir sorunu çözmek istemediklerinde, "kanunlar böyle emrediyor, benim yapabileceğim bir şey yok" diyerek muhatabı karşısında kendisini temize çıkarma ve suçu kurallara atma gayretine girmektedirler. Öte yandan, kamu yönetimi her zaman rasyonel işleyen bir mekanizma değildir. Yönetimde keyfi ve taraflı olarak konulmuş kurallar bulunmaktadır. Söz konusu kurallar ve bunlara dayalı tutumlar, yönetimin kendi içindeki ast-üst ilişkisinde olduğu kadar, yönetim-toplum ilişkisinde de karşımıza çıkmaktadır. Keyfiliğin bahsedilen her iki türü de, kötü yönetimin kaynağı olarak değerlendirilmektedir.

Heindenheimer (Heindenheimer'den (1970) aktaran Eken ve Tuzcuoğlu, 2005: 115) kötü yönetimin kaynağını "gücün baştan çıkarması" olarak yorumlamaktadır. Ona göre, kamu gücüne dayanarak yönetme yetkisini, kamu yararını ve kamu mallarını koruma görevini tekelinde bulunduran kamu görevlileri, ellerindeki bu gücü ve yetkiyi keyfi olarak kullanabilmektedir. Sonuçta, rüşvet karşılığı iş görme, ayrımcılık yapma, yapılması gerekeni kasti olarak yerine getirmeme veya verilen görevi ihmal etme eğilimleri sıklıkla görülmektedir. Bu anlayış ise; yönetimin bürokratikleşmesi, siyaset ve yönetimin farklılaşması, kamu hizmetlerinde profesyonelleşme, kamu görevlilerinin kendilerini kamu malının emanetçileri olarak görmeleri ve kamu görevlilerinin toplumun geri kalanına oranla eğitim düzeyinin yüksekliği gibi faktörlerden beslenmektedir.

Wheare (1973: 12) göre ise; memurların (çalışanların) yasalara veya kurallara uygun hareket etmemeleri ya da hareket etmede başarısızlıklarının açıkça kötü yönetime yol açacağının ileri sürmekte, yasalara uygun hareket edenlerin kötü yönetime örnek teşkil etmeyeceği izlenimi üzerinde durmaktadır. Ona göre kötü yönetimin sebebi bazen kötü yasa veya kuralın bir sonucu olabilir. Belirsiz,

anlaşılmayan (karışık), kendisiyle çatışan, zorluk çıkaran veya kendi içinde ayrımcılığı, önyargıyı, adaletsizliği yani kaçınılmaz olarak kötü yönetime neden olacak "şeyleri" bulunduran yasa veya kurallara çalışanların itaat etmesi, kötü yönetimin gerçekleşmesiyle sonuçlanacaktır.

Kötü yönetimi çok karmaşık olaylara göz atarak değerlendirmek gerektiğini söyleyen Wheare (1973: 14-17), kötü yönetimin kaynaklarını birkaç açıdan değerlendirmektedir. Ona göre:

Yapılan kötü yönetim fiiliyatı, genellikle iyi yönetime (sıkı sıkı) bağlı kalmanın bir sonucu oluşabilir. Her vatandaşa eşit ve adaletli davranma isteği, kuralların ve prosedürlerin çoğaltılmasına (form doldurma, dosya tutma vs.), ayrıca çalışanlar tarafından işe verilen (aşırı) dikkat ve rutinlere harcanan zaman gecikmelere sebebiyet vereceğinden, bu durum diğer vatandaşlar açısından sıkıntılara ve adaletsizliğe yol açabilir denilmektedir.

İkinci olarak konuyu, çalışanlar memurlar (işçiler) açısından ele alan Wheare insanların tabiatları itibariyle birbirinden farklı olduğunu, verilen görevleri herkesin aynı şekilde (zaman, kalite vs. açısından) sonuçlandıramayacağını düşünmenin çokta zor olmadığını söylemektedir. Üçüncü olarak ise kötü yönetim olgusunun düşünülenin aksine, (kimsenin hatasının olmadığı) büyük ölçüde zorunlu, kaçınılmaz durumlardan da kaynaklanabileceğine vurgu yapmaktadır. Bazı faaliyet alanlarının, yapılması gerekli olan zorlukları beraberinde getirdiğine değinen Wheare; "Vergilendirme" örneği üzerinden konuyu anlatmaya çalışmaktadır. Buna göre, okunması (zorunlu olarak) teknik beceri isteyen kuralların varlığı ve bu kuralların vatandaşlar tarafından anlaşılmasının gerekli olması, (anlayamayacak olmaları açısından) kötü yönetimi beraberinde getirecektir (Wheare, 1973: 14-17). Burada vatandaşlarla ilgilenecek uzman kişilerin istihdam edilmesi çözüm önerisi ise, (maliyet yükünü arttırması vb. açılardan) kötü yönetime yol açacaktır.

Kötü yönetimin kaynağı olarak, bireylerin, sivil toplumun ve çeşitli grupların kamu yönetimi karşısında takındıkları tavırlar da önemli rol oynamaktadır. Bu konuya değinen Eken ve Tuzcuoğlu'na (2005: 115) göre, toplumsal aktörlerin

takındığı tavırlar çeşitli biçimlerde kendini gösterir. Bu durumlardan birincisi, kötü yönetim karşısında kayıtsız kalmadır. Kötü yönetim normal bir durum olarak algılanır ve seyirci kalınır. Bireyler kendilerinin bunu düzeltmeye gücünün yetmeyeceğini düşünür ve hatta "böyle gelmiş böyle gider" diyerek bu durumu "kader" olarak görür. Benzer şekilde, "bu ülkede zaten her şey bozuk" anlayışı ile hareket edilerek kötü yönetim uygulamalarına tepkisiz kalmak da sıklıkla karşılaşılan davranış biçimidir. Bazı durumlarda da, "ne kadar düzeltirsen düzelt memurlar yine bir yolunu bulur" şeklinde kamu görevlilerinin kötü yönetim uygulamalarına bir şekilde sapacakları inancı egemendir. İkinci tür tavır ise, kendi çıkarlarına hizmet ettiği zaman kötü yönetim uygulamalarının teşvik edilmesidir. İşlemleri hızlandırmak için rüşvet vermek, haksız ya da yasal olmayan bir kazanım elde etmek, kamu hizmetlerinden yararlanmada ayrıcalık kazanmak için kamu görevlilerini yönlendirmek gibi davranışlar bu kapsamda değerlendirilebilir. Toplumsal aktörlerin tavırlarının üçüncü grubu ise, vatandaşlık görevini yeterince yerine getirmemeleridir. Örneğin, vergi vermemek, kamusal yükümlülüklerini yerine getirmemek kötü yönetimi teşvik edebilecek nitelikte görülmektedir.

1.2. Kötü Yönetici Kavramı

Bu bölümde kötü yönetici kavramı tanımlanacak devamında da kötü yöneticinin özellikleri belirtilecektir. Ayrıca bu bölümde "yöneticilik" kavramı "liderlik" kavramıyla farklı düşünülmemiş, birlikte ele alınmıştır.

1.2.1. Kötü Yöneticinin Tanımı

Kötü yönetimin tanımını yapmak ne kadar zorsa, kötü liderin (yöneticinin) tanımını yapmakta o kadar zorlayıcıdır. Nitekim James McGregor Burns (1978) "Liderlik dünyanın en çok araştırılan ancak en az anlaşılan olaylarından birisidir" diyerek, liderliği tanımlamanın zorluğunu dile getirmektedir.

Kellerman (2008): "Kötü liderlik sadece birkaç kötü liderin suçu değildir. Bunda hepimizin, tek tek her birimizin parmağı var" sözüyle, tek başına bir kişiye bakılarak iyi-kötü lider (yönetici) yorumunun yapılamayacağını açıkça

belirtilmektedir. Bunun nedeni, bir yerde kötü lider (yönetici) varsa bunu (pasif ya da aktif) yandaşlarından (izleyenlerinden) ayrı düşünülememesidir. Çünkü yandaşlık olmadan liderlik olmaz (Kellerman, 2008, 1). Ayrıca günümüz liderleri; çalışanlar, çok sayıda tedarikçi, müşteriler, (birbirinden farklı düzenleme sistemleri olan) devletler, STK'lar (çevre, işçi hakları, insan hakları vb.) ve daha birçoklarından oluşan sınır ötesi çevreler arasında manevralar yapmak durumundadırlar. Bu bakımdan (etkin) liderler bu farklılıkları, fırsatlara dönüştürme becerisi göstermek zorundadırlar. Yoksa başarılı olamayacakları kesindir. […] Dünya sanki insanın kendi aşiretinin, dininin, ülkesinin, ya da şirketinin sınırlarının bittiği yerde bitiyormuşçasına bir liderlik hiçbir işe yaramadığı gibi, çoğu zaman mümkün de değildir. Kendilerini sadece tek bir parçayla özdeşleştiren liderlerle koskoca bir şirketin, koskoca bir topluluğun (ve elbette koskoca bir gezegenin) yönetilebilmesi hiç mümkün değildir (Gerzon, 2006: 18).

Buradan hareketle, "liderler (yöneticiler) niçin kötü davranışlar sergilerler?" ve "kötü liderlik (yöneticilik) nasıl tanımlanabilir?" sorularının cevabına bakılması yerinde olacaktır.

Kellerman'a (2008: 1-39) göre liderler; "(1) kişilik yapıları ve (2) isteklerinin nitelikleri nedeniyle kötü davranırlar. Örneğin açgözlü olanlar daha çok başarılı olmak, daha fazla kazanmak, daha fazla güç sahibi olmak, güç için yanıp tutuşmak vb. maddi-manevi getiriler için çalışırlar. Liderler, daha fazlasına yönelik arzularını kontrol edemedikleri ya da kontrol etmeye yanaşmadıklarında, sonuç kötü liderlik olarak kalacaktır. Kötü liderlik 2'ye ayrılır:

1) Etkisizlik anlamında kötü liderlik,
2) Etikten yoksunluk anlamında kötü liderlik.

Etkisiz liderler; arz edilen değişimi oluşturmakta başarısız, harekete geçme, iletişim kurma, işbirliği yapma, iyi kararlar alma konularında eksik nitelikli, yetersiz beceriye sahip, kötü tasarlanmış stratejinin ve kötü uygulanan kararların alınmasını sağlayan kişilerdir. Ayrıca zekâdan, kararlılıktan (inatçılıktan farklı olarak), esneklikten, isteklilikten yoksun kişiler başarısızlığa mahkûmdurlar. Bu kişiler

kendilerini adamayı reddederler. Etikten yoksun liderler ise; doğru-yanlış ayrımından, terbiye ve iyi davranıştan yoksun kimselerdir. Duygusuz, yozlaşmış (yalancı, hilekâr, hırsız ve bencil duyguları için takipçilerine yakın duran), dar görüşlü (kendisi ve takipçileriyle tahribat, yıkım ve bozulmayı tanımayan ve kabul etmeyen), kötü (kendisi ve takipçileriyle beraber kötü araçlar (fiziksel ve zihinsel açıdan çok kötü takribatlara yol açan) kullanan) kişiler etikten yoksundurlar". Bu nokta, McGregor Burns'un (1978) "liderliğin tümüyle ahlaki olgu" olduğu sözünü hatırlatmaktadır.

Diğer bir açıdan yaptığı işlerin kusursuz olması, kötü lider olmayacağı anlamına gelmez. Bu noktada "Hitler" örneği verilebilir. Hedefe ulaşmak için kullanılacak yol yani, amaç ve araç bağının ahlaken iyi ve doğru olması gerekir. Aksi halde kötü liderlik gerçekleşecektir. Ayrıca şu soruların cevapları da kötü liderlik kavramının doğru şekilde anlaşılmasına yardımcı olacaktır:

- "Lider her zaman doğru olanı yapan kişi midir?",
- "Sadece hedefe varınca mı iyi liderliğe ulaşılmış olunur?" (Kellerman, 2008: 32-35).

Yukarıda verilen sorulardan hareketle; ilk olarak lider veya yöneticinin "amacının" doğru olarak belirlenmesi gerektiği, bu amaç doğrultusunda hareket etmede başarı sağlanarak iyi liderliğin (yöneticilik) gerçekleşeceği, hareketsiz kalmak veya başarı sağlayamamak durumunun ise kötü liderlik (yöneticilik) olacağı sonucuna ulaşılabilir.

1.2.2. Kötü Yöneticinin Özellikleri

Gerzon'ın (2006), "Çatışmalı Ortamlarda Liderlik" isimli eserinde liderliği 3 farklı başlık altında kategorize etmektedir. Bunlar; demagog liderlik, yönetici liderlik ve arabulucu liderliktir. Burada kötü liderlik (yöneticilik) özellikleri gösteren demagog liderlik ve yönetici liderlik özelliklerine değinilecektir.

Demagog liderliği "(…) *olmak istemediğimiz lider türünün kolektif portresinin, ürpertici ama yararlı olumsuz örnekleridir*" şeklinde açıklayarak, kötü liderliğin (yöneticiliğin) özelliklerine değinmektedir.

Bu özellikler;

- ahlak düzeyini düşüren,
- mevcut çatışmaları yoğunlaştıran,
- sevecenlikten ya da vicdandan yoksun,
- kendilerini herkesten üstün gören,
- karmaşıklıktan uzak duran,
- gruplar arasındaki bütün köprüleri atan,
- "düşmanları" insanlıktan çıkartan,
- sadece kendi "taraflarını" gören,
- tek örneklik ve kör itaat isteyen,
- deneyime değil ideolojiye bel bağlayan,
- sorgulamaya değil beyin yıkamaya başvuran,
- hakikati çarpıtarak manipüle eden kişiler şeklindedir. Ayrıca bu kişiler insanlar arasındaki farklılıkları istismar edebilirler. Bunu korkuya dayalı olarak ve (basmakalıp) klişerlerin yönlendirdiği bir stratejiyle yaparlar.

  Bu strateji şu şekilde açıklanabilir;

  - Parçalı ve kutuplaştırılmış bir vizyonla halkın beynini yıkayarak bir "öteki" oluşturur.
  - Fail ile kurbanı birçok düzeyde birbirine bağlayan gerçek "sistemi" görmeyi reddederek gerçekliği çarpıtır.
  - Kurbanların çilesine kayıtsız kalır ve hem ezeni hem de ezileni insanlıktan çıkarır.
  - Propagandanın üzerine dayandığı yalanları sorgulayan herkese "hain" ya da "onlardan biri" damgasını vurur.

- Her türlü kendiliğinden geribildirim imkânsızlaşsın diye, iletişim araçlarını manipüle eder (Gerzon, 2006: 36).

Bu tür liderlere karşı çıkacak olanlar, yasaklanır, susturulur ya da tasfiye edilirler. Öteki ve sivil veya ekonomik bağlarını sürdürmeyi göze alanlar marjinalleştirilir, hapsedilir ya da öldürülürler. Böylesine bir ortamda yalan söylemek "halkı bilgilendirme", saldırı "meşru müdafaa", insan hakları ihlali "düzeni korumak", ahlak dışı hareketler "yasalara uymak" ya da "görevini yapmak", hatta cinayet bile "yasaları tahkim etmek" olur. Ayrıca fiziksel şiddete başvurmasalar bile, güç toplayabilmek için farklılıkları acımasızca istismar ederler. Bu tür liderlerin önyargılarının boy göstermesi her an muhtemeldir. Üstün insan olan "bizler" ve aşağı insan olan "onlar" yalanı, her an ortaya çıkabilmektedir. Her türlü başarısızlığı birilerine yıkarlar ve başarılarını çalışanların günah keçisi haline gelme korkularına dayandırırlar. Kurumsal uygulamayı sorgulayan herkesi, korkuya dayalı bir kültürle ve "sadakatsizlikle" damgalayabilmektedirler (Gerzon, 2006: 36-51).

Gerzon'ın liderliği kategorize ederken kullandığı başlıklardan ikincisi "yönetici liderliktir". Bu liderlik türü aslında demagog liderliğin tersine iyi niyetlidirler. Ancak yine de olumsuz yanları (kötü liderlik özellikleri) mevcuttur. Bunlar:

- Tamamıyla "bizler" den oluşan, sınırlı bir tanım temelinde faaliyet göstermeleri,
- Amacını, kendisinin ya da ait olduğu grubun çıkarları bağlamında tanımlamaları,
- Sınır ötesi meselelerle, kararlarla ya da çatışmalarla uğraş(a)mamaları,
- Ancak kendi alanında üretken ve etkin olmalarıdır (Gerzon, 2006: 53-54).

Ayrıca bu tür liderler, çetin, tartışmalı meselelerde (Thomas Friedman'ın deyişiyle) eylemsiz kalacaklardır. Çünkü bunlar;

- Kendilerini kendi alanlarıyla kısıtlarlar.
- Sadece kendi gruplarının çıkarları peşindedirler.

- Sahip oldukları değerleri kalıplaştırırlar.
- Sistemli düşünmezler.
- Çatışma karşısında apışıp kalırlar.
- "Ötekini" umursamazlar.
- "Onları" umursamadan, üretkenliği sadece "bizler" bağlamında tanımlarlar.
- Mevcut sınırları kabullenirler (Friedman'dan (2005) aktaran Gerzon, 2006: 55).

Kellerman (2008) ise kötü liderlerin (yöneticilerin); (1) baskı ve zor kullanmak, (2) yasa dışı davranmak, (3) etkisiz olmak, (4) ahlaksız olmak, (5) despot olmak, (6) beceriksiz olmak, (7) dayanıksız olmak, (8) zeki olmamak, (9) yolsuzluk yapmak, (10) rüşvet almak, (11) adam kayırmak gibi ortak özelliklere sahip olduğunu ifade etmektedir.

Uzun ve Erdem (2017) tarafından kamu kurumunda çalışanlara yönelik yapılan bir araştırma da; çalışanların kötü yöneticiye yönelik algıları 10 kavramsal kategori altında toplanmıştır. Bu kategoriler; (1) baskı ve zulüm kaynağı olarak, (2) etrafa zarar veren bir kaynak olarak, (3) güvenilmez bir karakter olarak, (4) her şeyi bildiğini sanan birisi olarak, (5) sıkıntı kaynağı olarak, (6) yeterli bilgisi olmayan birisi olarak, (7) kendi çıkarlarını düşünen birisi olarak, (8) işleri yavaşlatan birisi olarak, (9) sorun kaynağı olarak, (10) sorumluluktan kaçan birisi olarak kötü yöneticilik kategorileridir. Araştırmada katılımcıların bu kategorilere yönelik verdikleri cevaplardan da alıntılar yapılmıştır. Bu alıntılardan tüm kavramların özelliklerine ulaşılabilmektedir. Bu özellikler;

1) Baskı ve zulüm kaynağı olarak kötü yönetici; en ufak hataları affetmeyen, (sizi avlamak için) her zaman bir boşluğunuzu bekleyen; adaletli davranmayan, kanunları kendi çıkarları için kullanan; sürekli etrafındakileri "boğan", hayatı yaşanmaz hale getiren; despot olan, zulmeden; diktatör gibi (adaletsiz, düşüncesiz) tavırlar sergileyen ve yasaklar üzerine hüküm sürerek etrafını kısıtlayan kişi şeklinde tanımlanmaktadır.

2) Etrafa zarar veren bir kaynak olarak kötü yönetici; “kötü kokan çöp” gibi çevresini rahatsız eden, zarar veren ve hayatı yaşanmaz hale getiren; her şeyi berbat eden kişi şeklinde tanımlanmaktadır.
3) Güvenilmez karakter olarak kötü yönetici; “bukalemun” gibi zemine göre renk değiştiren, güvenilir olmayan; astları için hareket ederken şüphe ve korku duyan; ikiyüzlü olan; sözlerinde tutarlı olmayan kişi şeklinde tanımlanmaktadır.
4) Her şeyi bildiğini sanan birisi olarak kötü yönetici; kibirli, her şeyi bildiğini zanneden; işleri sinirli, bağıra çağıra yaptıran ve sürekli belli (aynı) yoldan hareket eden yani “burnun dikine giden” kişi şeklinde tanımlanmaktadır.
5) Sıkıntı kaynağı olarak kötü yönetici; sürekli problem çıkaran ve bağırarak etrafını rahatsız eden kişi şeklinde tanımlanmaktadır.
6) Yeterli bilgisi olmayan birisi olarak kötü yönetici; astlarını kontrol edemeyen ve ne yapacağını bilemeyen; işleri zamanında yapamayan, yaptıramayan ve düzensiz bir hayat yaşayan kişi şeklinde tanımlanmaktadır.
7) Sorun kaynağı olarak kötü yönetici; sorunları halletmektense gereksiz sorunlar üreten; çevresine zarar verircesine işleri yürüten; çevresindekileri sürekli yanıltan ve hata yapmasına neden olan kişi şeklinde tanımlanmaktadır.
8) İşleri yavaşlatan birisi olarak kötü yönetici; çözüm yolunu uzatan ve inisiyatif alınmasını engelleyen; çok yavaş olan, ağır iş yapan kişi olarak tanımlanmaktadır.
9) Kendi çıkarlarının olmadığı birisi olarak kötü yönetici; her şeyi kendi çıkarlarına bağlı olan, çıkarı olmayan yerde bulunmayan; tüm planlarını çıkarlarına göre yapan, işlerini ve astlarını önemsemeyen ve onları kendi çıkarlarına göre kullanan kişi olarak tanımlanmaktadır.
10) Sorumluluktan kaçan birisi olarak kötü yönetici; zor zaman(lar)da ve (oluşan) her sıkıntıda işten kaçan kişi olarak tanımlanmaktadır (Uzun ve Erdem, 2017: 284-289).

İKİNCİ BÖLÜM

2. SİYASETNAME GELENEĞİ VE BU KAPSAMDA KÖTÜ YÖNETİM VE KÖTÜ YÖNETİCİLİK

2.1. Siyasetname Kavramı

Sosyolojik açıdan bakıldığında "devlet" milletin örgütlenmiş siyasi mekanizmasıdır. Dolayısıyla devlet idaresi toplumun bütün fertlerini ilgilendiren bir konudur (Ergan, 1999: 28). Çağlar boyunca halk kitlelerinin istediği ve dilediği biricik nimet, adalet olmuştur. Halkın ızdırabını, devlet hayatındaki düzensizlikleri yakından gören ve yaşayan düşünürler, filozoflar, devlet adamları her fırsatta hükümdarlara, vezirlere adalet tavsiye etmişler, adalet olmadıkça devlet ve saltanatın dayanaktan yoksun kalacağını anlatmaya çalışmışlardır. İşte siyasetnameler asıl bu amaçla kaleme alınıp, daha ziyade hükümdarlara ve devlet adamlarına takdim edilen eserlerdir (Arslan, 1989: 245).

Siyasetname geleneğinin ne zaman başladığı kesin olmamakla birlikte, Miladi 8. yüzyıldan itibaren başladığı genel olarak kabul edilmektedir. Bu yüzyıla ait iki eser siyasetname geleneğinin ilk ürünleri olarak görülebilir. Bunlardan biri, İbn'ül-Mukaffa'nın (M.720/24) yazdığı "er-Risaletü's-Sahabe" (İslam Siyaset Üslubu) adlı eser, diğeri de Abdülhamid el-Katib'in (Ö. 750) yazdığı "Doğunun Hükümdarı" adlı eseridir. Türk edebiyatında ilk siyasetname örneği ise, 11. yüzyılda yaşamış olan Yusuf Has Hacib tarafından yazılmıştır (Canatan, 2014: 8).

2.1.1. Siyasetnamenin Tanımı

Kuran'da egemenlik, siyaset, yönetim ve önderlikle ilgili pek çok kavram bulunmaktadır. Sözgelimi emr, emanet, mülk, hüküm, velayet, şura, iyiliği emretmek kötülükten sakındırmak, adalet, imam, halife, ululemr, sultan, melik, seyyid, vekil, vezir, cebbar, beyat, itaat, zulüm, isyan, kıyam, tuğyan, bagy, fitne, medine, cihad, fetih, barış, ıslah ve dar (ülke) gibi tümüyle siyasal çağrışımları olan kavramlara rastlamaktayız. Müslümanların tarihinde sıkça kullanılan ulülemr, sultan, melik,

seyyid, vekil, vezir gibi kavramlar, Kuran'da olgusal anlamda kullanılmaktadır. Bu kavramlar, bazen olumlu bazen de olumsuz bir bağlamda kullanıldığı dikkate alınırsa, tarihte iyi önderlik örnekleri bulunduğu gibi kötü önderlik örnekleri de (Canatan, 2014: 6) bulunduğu söylenebilir.

Arapça siyaset kelimesinin se-ye-se kökünden seyis ile olan etimolojik (kökenbilimsel) bağı, onun yönetmek ile alakalı semantik (anlambilimsel) içeriğini göstermektedir. Nitekim siyaset, sözlük anlamı itibariyle "at bakmak, memleket idare etmek, bir nesneyi dikkatle gözetmek" demektir. "Vali ve hakim olmak, halkı gözeterek yönetmek ve bu doğrultuda tedbir almak" anlamları da buradan kaynaklanır. Bugün olduğu gibi hükümet işleri, politika, diplomasi, kamu düzenini sağlamak için yapılan faaliyetler veya devletlerarası ilişkileri düzenleyen bilim anlamlarında kullanılması daha sonradır. Arapça "siyaset" kelimesi ile farsça mektup, kitap ve mecmua anlamlarındaki "name" kelimelerinden oluşan siyasetname kavramı ise "devlet adamlarına siyaset sanatı hakkında bilgi vermek ve tekliflerde bulunmak maksadıyla kaleme alınmış eser" anlamına gelmektedir (Adalıoğlu, 2004: 1; Coşar, 2012: 18-20).

Hemen her siyasetnamede, hükümdarlarda bulunması gereken nitelik ve özellikler; devlet yönetmenin ve saltanatın şartları ve esasları birbiri ardınca sıralanır ve tartışılır. Devrin zihniyet, anlayış ve inancına göre en ideal ya da en uygun ahlaki, sosyal ve siyasal organizasyonun nasıl olması gerektiği, bu amaçlara hangi yollardan ulaşılabileceği gösterilmeye çalışılır. Halkın, toplumun ve devletin durumu tasvir edilerek hükümdarlara nasıl tavır takınmak, hangi tedbirleri almak ve ne türlü bir ıslahata gitmek gerektiği konusunda öğütler verilir. Bu arada kötü yönetimin, adaletsizliğin ve zulmün zararlı sonuçları ortaya konulur. Ayrıca vezirler ve büyük devlet adamları için yazılan siyasetnameler de; vezirliğin ve devlet adamlığının nitelikleri, şartları ve yetkileri dile getirilir (Arslan, 1989: 246). Burada yöneticilerin devlet işlerinde, birbirleri ve halkla ilişkilerinde görev ve sorumlulukları (Coşar, 2012: 20) da ayrıca ifade edilmektedir.

Siyasetnameler, konuları ilginç hale getirmek için, hikâyeler, sözü güzelleştirmek ve anlamı kuvvetlendirmek için tanınmış şairlerden mısralar nakleder,

tarihe mâl olmuş hükümdar, hekim, filozof veya şair gibi önemli şahsiyetlerin sözlerinden veya uygulamalarından temsiller sunarlar. Ayrıca genel özellikleri ahlakî karakterde olduğundan ve ahlakın kaynağı da din olduğundan, dinî temalar ağırlıklıdır. Allah'ın sıfatları, inanç esasları ve ahiret hayatı, cennete özendirme ve cehennemden sakındırma gibi konularda müstakil bölümler yer alır. Dünya hayatının geçiciliği, ahiretin ebedi olduğu temel inancından mülhem dünyayı yerme, ona rağbet etmeme ve ahirete yönelik hazırlığı teşvik etme en fazla vurgulanan tema olarak karşımıza çıkar. Devlet idaresinde hükümdara yardımcı olacak vezir ve diğer devlet adamlarının vasıfları hakkında öneriler sunar; devlet hazinesinin korunması, vergi toplama ve askeri konulara önem verilmesine ilişkin tavsiyelere yer verirler. Aynı zamanda toplumdaki çeşitli meslek gruplarının çiftçi, zanaatkâr ve memurların korunup denetlenmesi konusunda öneriler sunarlar. Siyasetnamelerin temel amacının, yeryüzünde adaletli bir yönetim ve iyi bir devlet düzeni oluşturmak; nihaî olarak da dünya ve ahiret mutluluğuna ulaştırmak (Adalıoğlu, 2013: 246-250) olduğu söylenebilir.

Siyasetnamelerin içinde incelenebilen, fakat bazı önemli farkları dolayısıyla ayrı bir tür olarak da ele alınabilen "nasihatnamelere" de değinmek gerekir. Nasihatnameler özellikle Osmanlı İmparatorluğu'nun gerilemeye başladığı, devlet işlerinin ve kurumlarının bozulduğu, sosyal değerlerin ve kuralların etkinliğini yitirdiği bir toplum yapısının yeniden düzenlenmesi için tespit ve teklifler getiren öğüt kitaplarıdır. Devlet adamlarıyla bazı düşünürler tarafından yazılan bu eserler belirli bir dönemde ve toplumda ortaya çıkan olaylara dayanırlar, ülkenin belli başlı problemleri ve çözüm yolları üzerinde dururlar. Burada amaç, Osmanlı İmparatorluğu'nun ve padişahın korunması, ülkenin kalkınması ve tekrar eski zafer günlerine dönülmesidir. Yer yer aynı özellikleri taşımalarına rağmen siyasetnamelerle nasihatnameler arasındaki temel fark; genellikle siyasetnamelerde zaman ve mekândan bağımsız olarak devletin işleyişi ve devlet adamlarının yapmaları gerekenlerle ilgili temel ve genel prensiplerin işlenmesi, nasihatnamelerde ise Osmanlı İmparatorluğu'nun belirli bir dönemdeki somut sosyal problemleriyle bunların çözüm yolları üzerinde durulmasıdır (Ergan, 1999: 29-30).

2.1.2. Siyasetnamelerin Genel Özellikleri

Siyasetnamelerin daha çok normatif tarzda yazılmış eserler oldukları görülür. Başka bir deyişle siyasetname yazarları, "olan durumu anlatmaktan", bir nevi tarih yazarlığı yapmaktan ziyade "olması gereken durumu" dile getirirler. Bu eserler, "haber" değeri az, "inşa" değeri fazla olan eserlerdir (Canatan, 2014: 8).

Siyasetnameler, siyasi olduğu kadar ahlâki eserler arasında da yer alırlar. Ahlâkın temeli din olduğuna göre, siyasetnameler ahlâk yönünden dini esaslara dayanırlar. Bu arada tarihten bir takım örnekler verilir ve tanıklar getirilir. Geçmişteki olayları, zalim ve adil hükümdarlarla, devlet adamı, bilgin ve filozofların bu konudaki tutumlarını belirten hikâyeler ve fıkralar anlatılır (Arslan, 1989: 248).

Bu tür eserleri, belirgin özelliklerine göre sınıflandırdığımızda, farklı tarzlarla karşılaşırız. Bunlardan birincisi, Fârâbî'nin el-Medînetü'l-fâdıla'sı ile Füsûlü'l-medenî adlı eserlerinde olduğu gibi, siyaset ve devlet idaresini, felsefî ve idealist açıdan ele alan eserlerdir. İkincisi, siyaset ve devlet idaresi konusunu, nazarî (kuramsal) olarak ele alıp, konu üzerinde İslam'ın görüşünün ne olabileceğini tespit etmeye yönelik eserlerdir ki bunlar, Mâverdî'nin el-Ahkâmu's-sultâniyye'si gibi kamu hukukunu işleyen fıkıh kitaplarıdır. Üçüncüsü, dönemin sultan vezir ve devlet adamlarına siyaset sanatı konusunda pratik yol gösteren, idarî aksaklıkları gidermek için siyasî ve ahlakî nasihatlar veren eserlerdir. Dördüncü olarak, Osmanlı devletinin duraklama ve gerileme dönemlerinde genellikle padişahın veya vezirlerin istekleri üzerine kaleme alınan Islahatnâmeleri veya Lâyihalar'ı sayabiliriz (Adalıoğlu, 2013: 246).

Siyasetname türünde kaleme alınan eserler içerikleri itibarıyla bütün zamanlara hitap etmektedirler. Çünkü onlar siyaset ve devlet yönetimi hakkında içerdikleri bilgiler, daha iyi bir yönetim için aktardıkları nasihatler bakımından başvuru kaynağı durumundadırlar (Coşar, 2012: 42). Bu türde eser veren yazarlar, hükümdar ve tebaa ilişkisini düzenleyici bir mekanizma olarak İslam şeriatının normları konusunda tam bir fikir birliği içindedirler. Otorite ve itaat kapsamı ve sınırları, yine şeriatın belirlediği çerçeve içinde ele alınır. Sınırları koyan Allah'tır (c.c.). Bu anlamda itaat

edende, itaat edilen de nihai otorite olan Allah'ı (c.c.) merkeze alır ve onun karşısında hükümdar da tebaa da eşit konumdadır. Bu ilke ve kurallar dikkate alınırsa, İslam toplumlarında hâkim olan siyasal yönetim tarzını, ister hilafet isterse saltanat olarak tanımlayalım, tam bir mutlakıyet ve keyfilik (istibdat) söz konusu değildir. İstibdat yönetimin yapısından daha çok hükümdarın kuralları ihlal eden keyfi tavırlarının sonucu ortaya çıkar (Canatan, 2014: 12).

Örnek bir siyasetnamede başlıca şu konular üzerinde durulur:

1) Hükümdarlar Allah'ın lütfunu kazanmış sevgili ve mutlu kullarıdır.
2) Halk Allah'ın emanetidir.
3) Saltanatın temeli adalettir. Cömertlik ve kahramanlık da saltanatı güçlendiren iki dayanaktır.
4) Hükümdar, saltanat denilen bu nimetin şükrünü ve bedelini, halka ve "reayaya" göstereceği adaletle ödemelidir.
5) Hükümdarın, hükümdarlara yakışacak huyları olmalıdır.
6) Hükümdarda bulunması gereken başlıca meziyet ve faziletler.
7) Dinin ve ahlakın emrettiği şartlar: merhamet, şefkat, mürüvvet, hakkı yerine getirme, acele emir ve karar vermemek, çabuk öfkelenmemek vb.
8) Kaçınılması gereken hal, tavır ve hareketler: zulüm, cimrilik, kibir, gurur vb.
9) "İstişarenin" (yani danışmanın) faydaları.
10) Hükümdarın nedimleri, musahipleri ve yakın çevresi.
11) Devlet işlerinin daima ehil ve yetenekli ellere ve adamlara verilmesi gereği.
12) Devlet hiyerarşisinin, kademe ve derecelerinin gözetilmesi.
13) Devlet hazinesi ve maliyesi hakkında öğütler.
14) "Tebea" ve "reayanın" durumu.
15) Toprak ve tımar sahiplerinin durumu.
16) Hükümdarların vezirlere, kadılara, bilgin ve filozoflara karşı tutum ve davranışının ne olması gerektiği.
17) Hükümdarın halkla ilişkileri ve halkın şikayetlerini dinlemenin gerekliliği.

18) Hükümdarın asker, komutan ve orduya karşı tavır ve davranışı; maaş ve "ulûfenin" zamanında ödenmesi gereği.
19) İş başında bulunan devlet adamı, vali ve memurların halka zulmü.
20) Halkın şikâyet, sitem ve ahının mülkü ve devleti temelinden sarsıp yıkabileceği.
21) Memurların görev şartları.
22) Yasanın ve şeriatın gerektirdiği cezalar.
23) Başka ülke ve devletlerle olan ilişkiler.
24) Düşmana karşı alınacak tavır ve yapılacak işlem.
25) Yasa ve töreye uyma.
26) Devlet yönetiminin çeşitli iş ve meseleleri.
27) Sarayın durumu.
28) Ülke ve devlet yönetiminin dayanması gereken esaslar.
29) Bir devletin çöküş sebepleri (Arslan, 1989: 246-248).

2.1.3. Siyasetnamelerin Önemi

Siyasetnamelerin önemini Canatan (2014: 11):

- Siyasetnameler, kendi dönemlerinin siyasal zihniyet ve kültürü hakkında bilgi veren kaynaklar olmakla kalmazlar; zaman içinde nasıl bir siyasal yapılanmaya yol açtıkları konusunda da ipuçları verirler. Hem siyaset düşüncesinin yansıtıcısı hem de yapılandırıcısıdır.
- Siyasetnameler, esas amaçları olmamakla birlikte kendi zamanlarının siyasal, ekonomik, sosyal ve kültürel şartlarını da yansıtan ve dolayısıyla da hem tarihsel hem de sosyolojik değeri olan metinlerdir. Bu metinler üzerinden bir zihniyet okumasına ilaveten bir tarih ve toplum okuması da yapılabilir.
- Siyasetnameler, kronolojik olarak okunduklarında bazı noktalarda nasıl bir süreklilik oluşturdukları ve zihniyetteki yapılanmayı sabitledikleri görülecektir. Daha önce belirtildiği gibi, siyasetnamelerde dikkat çekici tekrarlar sürekliliğe işaret ederler.

- Süreklilik arz eden fikirler ve düşünceler, muhtemelen içinde olunan güncel hayatı da bir şekilde etkilemişlerdir. Uzun vadeli bir bakış açısıyla siyaset düşüncesi incelendiğinde, geleneksel siyaset düşüncesinin sadece tarihte işlev görmediği, bugünü de etkilediği görülecektir. Özellikle bu noktada siyasetname metinleri, bugüne de ışık tutmaktadır, şeklinde belirtmektedir.

Ayrıca siyasetnameler;

- Hükümdarda ve devlet adamlarında bulunması gereken özellikler hakkındaki tespitleri,
- Devlet yönetiminin şartlarını ve esaslarını irdelemeleri,
- Çağlarının toplumsal hayatını ve kurumlarını, sosyal değerlerini ortaya koymaları,
- Ele aldıkları sosyal yapı ve problemlere eleştirel bir yaklaşımla eğilip çözüm önerileri getirmeleri,
- Hükümdarların ve devlet adamlarının sahip olmaları gereken özellikleri belirlerken ve sosyal yapıdaki problemlere çözüm önerileri getirirken, ortaya koydukları sosyal değerler ve ilkelerle bugüne de ışık tutmaları açısından sosyolojik alanda da önemli eserlerdir (Ergan, 1999: 28).

2.1.4. Siyasetname Örnekleri

Bu bölümde, seçilen (bazı) siyasetname örneklerine yer verilmiştir. Burada yazarlar ve eserleri hakkında kısaca bilgilendirmeler yapılmış, sonrasında ise eserlerde geçen kötü yönetim ve kötü yöneticiliğe ilişkin kavramlar belirtilmiştir.

2.1.4.1. Defterdar Sarı Mehmet Paşa ve Devlet Adamlarına Öğütler Adlı Eseri

Bu bölümde Defterdar Sarı Mehmet Paşa ve eseri “Devlet Adamlarına Öğütler” hakkında kısaca bilgi verilmiş, eserde geçen “kötü yönetim ve kötü yöneticiliğe” ilişkin kavramlar başlıklar halinde sunulmuştur.

2.1.4.1.1. Yazar Hakkında

Defterdar Sarı Mehmet Paşa, 18. yüzyılın ilk 20 yılında defterdarlık mevkiinde birçok defalar bulunmuş ve birçok seneler bütün devlet işlerinin görülmekte olduğu Divan'da üyelik yapmıştır. Kendisi İstanbul'da doğmuştur. Bir bakkalın oğludur. Hayatının ilk zamanları hakkında fazla bilgi yoktur. Sultan 3. Ahmet'in emriyle 1703 yılında (yeniden) defterdarlığa getirilen Mehmet Paşa, askerlerin (para bulma güçlüğü çekilen çok zor bir zamanda) maaş ve cülûs bahşişlerini kısa zamanda ödenmesini sağlayarak büyük başarı göstermiştir. Değişik devlet görevlerini 50 yıla yakın icra ettikten sonra, Ocak 1717 tarihinde (dikkatsizlik, ihmal, din ve devlete hakaret, Tamşavur kalesinin düşman eline geçmesine sebep olmak ve padişah hakkında kötü söz söylemek suçlarından) idam edilmiştir (Güral, 1992: XVII-XIX).

2.1.4.1.2. Eser Hakkında

Defterdar Sarı Mehmet Paşa, imparatorluğun gerileme döneminin başlangıcında çevresinde gördüklerini eleştirdiği zaman Osmanlı Devleti'nin en parlak dönemindeki kudretli bünyesini düşünmekteydi. Eleştirdiği şey ise sistem değil onun yönetim tarzıydı. Kendi zamanının şartlarını hemen hemen 200 yıl öncesiyle (yani Kanuni Sultan Süleyman'ın muhteşem zamanıyla) karşılaştırmıştır. Defterdar Sarı Mehmet Paşa'nın "1714-1717" tarihleri (3. Ahmed dönemi) arasında yazmış olması muhtemel olan "Nesayıhü'l-vüzera ve'l-ümera veya Kitab-ı Güldeste" adlı eseri bu düşüncelerin ışığında kaleme alınmış ve dokuz bölüm halinde düzenlenmiştir. Şüphesiz 18. yüzyılda yazılmış yönetimle ilgili en önemli eserdir. "Devlet Adamlarına Öğütler" adıyla ilk defa konuşma dilimize çevrilerek yayınlanan bu kitap Osmanlı İmparatorluğu'nun yüksek mevkilerinde bulunanlara bir rehber olmak amacıyla yazılmıştır. En çok kullanılan kaynak hadistir. Ayrıca Kur'an'dan ve Birinci Selim ile Kanuni Sultan Süleyman'ın Sadrazamı Lütfi Paşa'nın "Asafnâmesinden" nakiller de vardır. Gerçekten bu küçük eser, 18. yüzyılın ilk yarılarında yaşamış bulunan şerefli ve vicdan sahibi bir Osmanlı devlet adamının kaleminden iyi ve kötü yönetimin ne olduğunu öğrenmek fırsatını vermektedir (Güral, 1992: XI-XIX; Eryılmaz, 2012: 71).

2.1.4.1.3. Eserde Kötü Yönetim ve Kötü Yöneticilik

Defterdar Sarı Mehmet Paşa'nın; "Devlet Adamlarına Öğütler" adlı eserine bakıldığında kötü yönetim ve kötü yöneticilik kavramlarının ele alındığı ve bu kavramların olası sonuçlarının değerlendirildiği görülmektedir.

Eserde bulunan kötü yönetim ve kötü yöneticilik kavramları[5]; açgözlülük (s. 18), bid'atin icat ve icra edilmesi (s. 154), düşmanlardan ve hileci kişilerden haberdar olmamak (s. 66), düzen ve disipline önem vermemek (s. 102), gösterişi sevmek (s.48), (işe) ilgisizlik (s. 28-30), kanunlara uymamak (s. 50), kötü davranmak (s. 42), kötü söz söylemek (s. 36), liyakatsizlik (s. 54-56), makam sevdası (s.46), müşkül (zor) durumda olanlardan yüz çevirmek (s. 42), ödüllendirmenin orantısız olması (s. 112), rahata ve uykuya meyillilik (s. 34), rüşvet almak (s. 58), saza- söze- içkiye meyillilik (s. 24), tahammül azlığı (s. 22), tedbirsizlik (s. 100), yalancılık (s. 42), zulmetmek (s. 20) olmak üzere 20 başlık altında kategorize edilebilmektedir. Eser kapsamında kötü yönetim ve kötü yöneticiliğe ilişkin birkaç örnek verilecek olursa;

- Açgözlülük

Kanaatkâr olup açgözlülükten ve ceza gününü düşünüp Tanrı'nın kahredici gazabından çekinmek gerekir. Zira mal toplama ve saklama, sahibini dünyada huzursuz, hesap gününde sorulacak sorulacak soruları caveplandırmada güçsüz kılar, azap çektirir ve pişman eder. Ama ne fayda (Güral, 1992: 18).

- Düzen ve disipline önem vermemek

Düzen ve disiplinde ilgisizlik ve bu yol ile çok kayıplar meydana gelmesi kaçınılmaz olur (Güral, 1992: 102).

- Rahata ve uykuya meyillilik

Rahata ve uykuya fazla meyil göstermeyip gece çok uyumayı adet edinmemelidir. Peygamber (S.A.S.) " gece çok uymak, kıyamet gününde bunu huy edineni yoksullaştırır" buyurmuşlardır (Güral, 1992: 34).

[3] Kavramlar tespit edilirken doğrudan ve dolaylı ilgili olanlar şeklinde ikiye ayrılmış ve doğrudan ilgili olan kavramlara burada yer verilmiştir.

- Saza, söze, içkiye meyillilik

Zamanı, saltanatın önemli işlerine harcamalıdır; saza, söze ve içkiye meyletmek doğru değildir (Güral, 1992: 24).

- Tahammül azlığı

Zira tahammül azlığı, iyi düşünmeden iş görmek, ülke ve millet işlerini küçültür ve din ve devlet ahvalini bozar (Güral, 1992: 22).

2.1.4.2. Kâtip Çelebi ve Düsturu'l-amel li Islahi'l-halel Adlı Eseri

Bu bölümde Kâtip Çelebi ve eseri "Düsturu'l-amel li Islahi'l-halel" hakkında kısaca bilgi verilmiş, eserde geçen kötü yönetim ve kötü yöneticiliğe ilişkin kavramlar başlıklar halinde sunulmuştur.

2.1.4.2.1. Yazar Hakkında

Kâtip Çelebi (Mustafa bin Abdullah), Şubat 1609 İstanbul'da doğmuştur. Babasının adı Abdullah'tır. Babası, Osmanlı devlet ve siyaset adamlarının yetiştirildiği Enderun kurumunda eğitim görerek yetişmiş bir askerdir. Mustafa bin Abdullah, ordu kâtipliğinde bulunduğu için ulema ve halk arasında Kâtip Çelebi olarak tanınmıştır. Kendisi, Osmanlı bunalım dönemi mütefekkiridir. Kalemiye sınıfına mensup bir kişi olarak, (6 Ekim) 1657'de vefatına kadar devlet kapısında hizmet etmiştir. Saraydaki dramatik iktidar değişikliklerinden idarecilerin kanlı kavgalarına, ilmiye mensuplarının kısır tartışmalarından askeri seferlerin meşakkatine kadar, devrin tüm hadiselerinin yakın şahidi olmuştur (Köktürk, 2009: 55-58).

2.1.4.2.2. Eser Hakkında

Düsturu'l-amel li Islahi'l-halel, Osmanlı Devleti'nin karşı karşıya bulunduğu iktisadi buhrana çare olması gayesiyle 1653'te yazdığı siyasetname tarzında; ufak hacimli fakat zengin muhtevalı eseridir. Kâtip Çelebi bu eseri, Osmanlı hazinesinin içinde bulunduğu nakit para sıkışıklığına pratik çareler bulunması gayesiyle,

Başdefterdar Zurnazen Mustafa Paşa'nın riyasetinde 19 Mart 1653 tarihinde yapılan bir toplantıya takip eden günlerde kaleme almıştır. Bu toplantıya katılan ve aralarında Kâtip Çelebi'nin de yer aldığı devlet ricalinin, mevcut iktisadi buhrandan çıkış yolları hakkında bildikleri mertebe birer rapor hazırlamaları istenmişti. Buradan hareketle, devlet bütçesindeki açığın sebeplerini araştırmak ve buna çare bulmak amacıyla yazılarak (4. Mehmed döneminde) Dîvân-ı Hümâyun'a sunulmuş bir rapordur (Köse, 2016: 20-31; Gökyay, 2002: 39).

2.1.4.2.3. Eserde Kötü Yönetim ve Kötü Yöneticilik

Kâtip Çelebi'nin; "Düsturu'l-amel li Islahi'l-halel" adlı eserine bakıldığında kötü yönetim ve kötü yöneticilik kavramlarının ele alındığı ve bu kavramların olası sonuçlarının değerlendirildiği görülmektedir.

Eserde bulunan kötü yönetim ve kötü yöneticilik kavramları[6]; devlet yapısında uyumsuzluk ve dengesizlik (s. 112-127), dünyayı (şanı-şöhreti) ve dünya malını sevmek (s. 122), hatalardan pişman olmamak (s. 115), hıyanet ve fesatın yaygınlaşması (s. 121-122), kaybolan hasletlerin (özelliklerin) geri getirilmesine gayret etmemek (s. 115), liyakatsizlik (s. 114-121), rüşvet almak-vermek (s. 114-115), tedbirsizlik (s. 110-129), zulmetmek (s. 114-122) olmak üzere 9 başlık altında kategorize edilebilmektedir. Eser kapsamında kötü yönetim ve kötü yöneticiliğe ilişkin birkaç örnek verilecek olursa;

- Devlet yapısında uyumsuzluk ve dengesizlik

Zira bünyenin bozulmaması için, bu dört unsurun (ulemâ, asker, tüccar, halk) birbiriyle uyumlu ve dengede olması gerekir. Eğer miktar ve nitelik bakımından biri fenalık göstererek vücudun dengesini bozar ve diğerlerine üstün gelirse, onun çıkarılması ve yatıştırılması yönünde tedbir alınması lazım gelir (Köse, 2016: 112-113).

[6] Kavramlar tespit edilirken doğrudan ve dolaylı ilgili olanlar şeklinde ikiye ayrılmış ve doğrudan ilgili olan kavramlara burada yer verilmiştir.

- Dünyayı (şanı-şöhreti) ve dünya malını sevmek

Bu yaşta ihtiyarlık alametleri de görülür. Saç ve sakal ağarmaya başladığı gibi; toplumda da süslenme isteği ortaya çıkıp, idareciler ve halkın diğer ileri gelenleri, kendi şan ve unvanlarını genişletmeye başlayıp; gittikçe orta tabaka halk da giyimde ve döşemede hükümdarlara ortak olmak ve benzemeye çalışmakla, ferdin ve toplumun masrafı çoğalıp, gittikçe daha da artmaktan geri kalmaz (Köse, 2016: 122).

- Liyakatsizlik

Yirmi seneye yakın zamanda, taşraların tamamen berbat olduğuna dair haberler yayılmıştır. En büyük sebep ise, görevlerin ehline verilmemesi, ehil olmayan ve gaddar kişilerin hakkından gelinmesi lazım iken (Köse, 2016: 114)…

- Rüşvet almak-vermek.

Geçmişte rüşvet aldıkları ithamıyla niceleri azledilmiş ve horlanmış, belki de nice devlet erkânı idam edilmişken; akılca ve dinen zararlı ve kötülenmiş olan bu huy, hâla devlet işlerini gördürmeye vesile oluyorsa, o devletin ve hazinenin halinin ne olacağı bundan kıyas olunsun. Zira rüşvet, hakkın ortadan kalkmasına ve batılın hükmünü yürütmesine sebep olduğundan, adil bir kanuna ve ölçülü bir akla da aykırıdır (Köse, 2016: 114-115).

- Zulmetmek

Herhangi birine zayıflık veya gevşeklik gelse bedenin düzeni bozulur. Aynı şekilde halk ezilirse, hazine boş kalır. Sözü edilen toplum tabakaları hıyanet ve fesat halinde olurlarsa, devletin bünyesine zayıflık ve gevşeklik gelir. Bu husus muhakkaktır (Köse, 2016: 121-122).

2.1.4.3. İmam-ı Gazâli ve Nasihatü'l-Müluk Adlı Eseri

Bu bölümde İmam-ı Gazâli ve eseri "Nasihatü'l-Müluk" hakkında kısaca bilgi verilmiş, eserde geçen kötü yönetim ve kötü yöneticiliğe ilişkin kavramlar başlıklar halinde sunulmuştur.

2.1.4.3.1. Yazar Hakkında

İmam Gazâli 1058 yılında İran'ın Horasan bölgesinde bulunan Tus'da doğmuştur. Hüccetü'l-İslam ve Zeynüddin gibi lakaplarıyla anılır. 1080'de Nişabur'adaki Nizamiye Medresesine girmiş ve dönemin en tanınmış bilginlerinden ders almıştır. "Gazâli derin bir denizdir" dediği hocası Cüveyni'nin vefatı üzerine 1085'de, Nizamülmülk ile tanışarak saygıyla karşılanmış, seçkin edebiyatçılar ve ilim adamlarının bulunduğu çevresiyle altı yıl kalmış ve Nizamülmülk tarafından 1091'de Bağdat Nizamiye Medresesi Müderrisliğine tayin edilmiştir. Dört yıl süren bu görevinden sonra 1095'de (çeşitli sebeplerden dolayı) Bağdat'ı terk etmiş, 10 yıl insanlardan uzak, inziva hayatı yaşamıştır. Sonrasında Şam'da bir süre kalmış ve devamında 1111 yılında (doğduğu yer olan) Tus'da vefat etmiştir (Şekerci, 2016: 2).

2.1.4.3.2. Eser Hakkında

Büyük Selçuklu Sultanı Muhammed b. Melikşah (d. 1055-ö. 1092) için yazılmış[7] olan Nasîhatü'l-Mülûk, hukukçuların ve felsefecilerin kuramı ile sûfîlerin ahlâk anlayışını birleştirmektedir. Bu kitabında İmam Gazâlî yöneticiye yol gösterilmesiyle ve saltanatın pratik sonuçlarıyla ilgilenmektedir. Gazâli'nin eseri sadece devlet yöneticilerini ilgilendirecek bir eser değildir. O'nun tavsiyeleri, her türden yöneticiyi muhatap aldığı gibi, bu tür vasıfları olmayan insanlara da hitap etmektedir. Nasihatü'l Müluk'un Farsça aslı elde olmayıp Et-Teberrü'l Müluk fi Nesayihi'l Müluk diye Arapça'ya nakledilip tercüme edilmiştir (Say, 2014: 209; Şekerci, 2016: 9-25). Osmanlı Devleti'nde ise eserin tercümesini yapan Âşık Mehmed Çelebi, kitabını Rüstem Paşa aracılığıyla Kanuni'ye sunmuştur. Eserin girişinde mütercim (çevirmen), kitabın daha öncede iki defa tercüme edilip, birincisinde Sultan 2. Bayezid'e, ikincisinde ise Yavuz Sultan Selim'e sunulduğunu işaret etmektedir (Çolak, 2003: 342).

[7] Eserin Sultan Melikşah'a mı yoksa Sultan Sencer'e mi yazıldığı konusunda ihtilaf mevcuttur.

2.1.4.3.3. Eserde Kötü Yönetim ve Kötü Yöneticilik

İmam-ı Gazâli'nin; "Nasihatü'l-Müluk" adlı eserine bakıldığında kötü yönetim ve kötü yöneticilik kavramlarının ayrıntılı bir şekilde ele alındığı ve bu kavramların olası sonuçlarının değerlendirildiği görülmektedir.

Eserde bulunan kötü yönetim ve kötü yöneticilik kavramları[8]; Acizlik (s. 100), acelecilik (s. 151), aklını kullanmamak (s. 184), akıl-anlama gücü zayıflığı (s. 149-152), aldatılmak (s. 181), Allah'tan korkmamak (s. 159), Allah'ın nimetlerine şükretmemek (s. 35), Allah'ın yolundan (kurallarından) çıkmak (s. 76), (görevinin getirdiği nitelikler kapsamında) alt çalışanları kendisinden çekinmemesi-itaat etmemesi (s. 132-136), ayrımcılık yapmak (s. 48), bilgisiyle amel etmemek-böyle insanlarla birlikte olmak (s. 54-175), bilgisizlerle çalışmak (s. 169-186), (alt çalışanların-halkın durumundan) bilgisizlik (s. 52), bilmediği konularda konuşmak (s. 193), cahillik-cahilleri dost edinmek (s. 70-196), cezalandırmanın ve ödüllendirmenin orantısız olması (s. 50-148), cimrilik, cömert olmamak (s. 132-176), çalışan kişi sayısının (işe) uygun ayarlanmaması (s. 111-127), çok konuşmak (s. 184), çalışanların ücretinin verilmemesi-ücretlendirmenin yanlış yapılması (s. 49-142), çok uyumak (s. 188), çok yemek (s. 188), devlet itibarını koruyamamak (s. 68), dinlenilmediği halde konuşmak (s. 190), (her) duyuma inanmak ve ona göre hareket etmek (s. 183), dünyaya (zevk-sefa-eğlence) ve dünya malına düşkünlük (s. 62-190), düşmanlardan yardım ve iyilik beklemek (s. 189), emeğin değerini bilmemek (s. 148), "fenalık"-fesatlık-fitne yapmak (s. 119-136), gizlice başkalarını dinlemek (s. 189), görev(ler)i tam olarak yerine getirmemek (s. 68-160), gururlanmak (kendini üstün görmek, böbürlenmek) (s. 61-181), haddi aşmak (s. 119), "hafif" meşrepli (huylu) olmak (s. 133), hainlik yapmak (s. 169), hakaret etmek ve küçük düşürmek (s. 190), haksızlık yapmak (s. 58), haramdan sakınmamak (s. 184), harcamaların orantısız olması (s. 83), hasetlik (s. 151-187), hayasızlık (s. 119), hayırlı işlerden yüz çevirmek (s. 193), hırslılık (s. 160-187), hırsızlık (s. 139), hıyanet etmek (s. 160), içki içmek (s. 141), ihmalkârlık (boş vermek) (s. 48-150), (kişisel) ihtiyaçların devlet bütçesinden karşılanması (s. 51-114), (işe) ilgisizlik (s. 68-189), ilmi olmamak-ilme

[8] Kavramlar tespit edilirken doğrudan ve dolaylı ilgili olanlar şeklinde ikiye ayrılmış ve doğrudan ilgili olan kavramlara burada yer verilmiştir.

(yönelik) sevgisi olmamak (s. 152-176), imanı zayıf olmak (s. 36), israf etmek (s. 117), (bilginlerle) istişare yapmamak (s.181-186), isyankarlık (s. 186), işlere gereken önemi vermemek-işlerin yapılmaması (s. 48-132), (üstlerine) itaatkârsızlık (s. 176), iyi karakterlilerin korku duyması-kötü karakterlilerin rahat etmesi (s. 148), kaba (sert) konuşmak-davranmak (s. 191-193), karşısındakini küçümsemek (s. 68), (daha fazla mal için) kederli olmak (s. 103), kendisi için istemediğini başkasına layık görmek (s. 68), kendisinden hoşnut (razı) olunmamak (s. 60-71), kıskançlık (s. 144-186), kısır politikalarla hareket etmek (s. 99), kızgınlık (hiddetlilik) (s. 62-184), kibirlilik (s. 48-193), kindarlık (s. 190), kötü ahlaka (karaktere) sahip olmak (s. 129-185), kötü icraatlar (fiiller) yapmak (s. 49-145), kötü (şerli) insanlarla yakınlık kurmak (s. 99-185), kötülüğe iyilikle karşılık vermemek (s. 149-157), layık olunmayan mevkide oturmak (s. 190), liyakatsizlik (s. 68-160), merhametsizlik ve şefkatsizlik (s. 68-70), meselelerin aslını bilmeden hüküm vermek (s. 149), muhtaçlara yardım etmemek (s. 55), müşfik (sevecen)-yumuşak huylu olmamak (s. 48-139), nefsine uymak (s. 43-184), niyeti bozuk ve kötü olmak (s. 169), olgun akla sahip olmamak (s. 61), (görev kapsamında) otoriter olmamak (s. 132), öğüt vermemek (s. 48), (düşmanlarını) önemsememek (s. 51), övülmeyi-kendisini övmeyi sevmek (s. 188-190), rahata düşkünlük (s. 188), rüşvet almak-vermek (s. 51, 155), sabırsızlık (s. 176), (zamansız) sır vermek (s. 148), (belirli suçu işleyen) suçlu kişilerin affedilmesi (s. 157), takvasızlık (s. 176), teâmül(ler)e aykırı hareket etmek (s. 141), tedbirsizlik (s. 152), toplum(un) menfaatini düşünmemek (s. 105-136), ümitsizlik (s. 188), vergilendirmenin orantısız olması (s. 111-112), yalancılık (s. 48-185), yanlış kararlar almak-uygun yöntemlerin belirlenememesi (s. 145-169), yapılan iyilikleri gizlememek (başa kakmak) (s. 169), (başkalarına) yaranmaya çalışmak (s. 119-125), yöneticilerin (gururlandırmak için) alimler tarafından övülmesi (s. 60-136), (üst düzey) yöneticilerle (eserde devlet başkanı kastedilmektedir) arkadaş olmak (s. 124), zillete düşmek (hor görülmek) (s. 151), zina etmek (s. 48), zorluklarla mücadele edememek (s. 193), zulme ses çıkarmamak (s. 61), zulmetmek (s. 45-193) olmak üzere 106 başlık altında kategorize edilebilmektedir. Eser kapsamında kötü yönetim ve kötü yöneticiliğe ilişkin birkaç örnek verilecek olursa;

- Allah'ın yolundan (kurallarından) çıkmak

Müminlerin başkanı! Durumunu ve davranışlarını daima Allah'ın yoluna mutabık ve uygun yapıp o yolun dışına çıkmayınız. Şayet siz o yola aykırı hareket ederseniz, halkınız da size uyup hepsi eğri yolda kalabilirler (Şekerci, 2016: 76).

- Gururlanmak (kendini üstün görmek, böbürlenmek)

Hz. Süleyman, saltanat tahtının üzerinde oturmuş, rüzgar O'nu havada sevkediyormuş. Gururla ülkesine, insanlara, cinlerin itaatına, büyük siyaset ve heybetinden dolayı onların bağlılığına böbürlenerek bakar. Taht birdenbire sarsılır ve devrilmeye doğru yönelir. Hz. Süleyman tahta "doğrul" der. Taht konuşur ve "Sen doğru olunca bizde doğru oluruz" (Şekerci, 2016: 167-168).

- Kötü ahlaka (karaktere) sahip olmak

Şurası iyice bilinmelidir ki; şayet başbakan (başvezir) kötü ahlaklı biri olursa, kötü yollarla gayesine erişir, ortaya serdiği çirkin davranışlardan dolayı kendisini kurtarır. Bu karakterdeki başbakan daima yaptığı şen'i işlere önem verir, kendisine yakın olanları başına toplar ve günden güne yaptıklarını başkana (padişaha) güzel göstermeye çalışır. Böylece bütün halkı düzenli hayattan çıkarır (Şekerci, 2016: 138).

- Öğüt vermemek

Hz. Peygamber (s.a.v.) bu konuda şunları da söylemiştir:

"Allah'ın kullarının işlerini görmek için başkan yaptığı kul, hizmeti bir tarafa atar, onlara karşı müşfik olmaz ve onlara öğüt vermezse Allah ona cenneti haram kılar" (Şekerci, 2016: 48).

- Yalancılık

Başbakan yalancı olursa, başkanın verdiği direktiflerin hilafına hareket edecek ve dolayısıyla halkını perişan bir duruma getirecektir (Şekerci, 2016: 130).

2.1.4.4. Lütfi Paşa ve Asâfname Adlı Eseri

Bu bölümde Lütfi Paşa ve eseri "Asâfname" hakkında kısaca bilgi verilmiş, eserde geçen kötü yönetim ve kötü yöneticiliğe ilişkin kavramlar başlıklar halinde sunulmuştur.

2.1.4.4.1. Yazar Hakkında

Lütfi Paşa ibn Abdü'l Mu'in, İşkodralıdır. 1529'da Şam beylerbeyi olmuş, o sene azledilmiştir. 1531'de ikinci defa Şam valisi olmuştur. 1534'de kubbe veziri olmuş ve sırasıyla vezir-i sani olup, 1537'de vezir-i azam olmuştur. 1540'da azledilmiştir. 1551'de hacca gitmiş ve dönüşte, yine Dimetoka'ya gelmiştir. 28 Mart 1563'de ise vefat etmiştir. Gençliği daima hizmetle geçmiştir. Osmanlı padişahlarından Yavuz ve Kanuni'ye hizmet etmiş ve Kanuni'nin kız kardeşi ile evlenmiştir. Kendisi yalnız bir yazar ve devlet adamı değil, aynı zamanda, bir komutandır. Yavuz Sultan Selim'i çok seven ve beğenen bir kişidir. Eserlerinde pek çok iyi örnekleri Yavuz'dan vermektedir. Paşa, olayları iyi inceleyen, araştıran ve çözümleri için, acil ve önleyici önlemler alan, soğukkanlı bir vezirdir (Uğur, 2017: 7-9).

2.1.4.4.2. Eser Hakkında

Asafnâme, Osmanlı teşkilatına dair bu risalesi Osmanlı sahasında kaleme alınan siyasetname türünün ilk örneklerinden biridir. Eserde yazar, teorik öğütlerde bulunmaz, uygulaması mümkün olan ve yapılabilecek olan şeyleri önerir. Yapanlardan örnekler verir. Laf kalabalığına kaçmadan özlü ve kısa şeyler anlatır. Her cümlesi bir yasa maddesi gibi özlüdür. Lütfi Paşa siyasetnamesini geçmiş padişahlardan görüp, işittiğini yazdığını söyler. Özellikle Paşa, diğer siyasetnamelerde olduğu gibi Arap, Acem ve diğer milletlerden katiyyen örnekler vermez. Örneklerini hayattan ve bilhassa Yavuz Selim devrinden verir. Eserin yazılış sebebini ise, sadârete geldiğinde devlet teşkilâtını karışık bulduğunu, kanun ve nizamların eski dönemlerden farklı uygulandığına şahit olduğunu, bu yüzden kendisinden sonra iş başına geçeceklere faydalı olmak üzere tecrübesine ve görüp

işittiklerine dayanarak bu risâleyi kaleme aldığını söyleyerek açıklar (İpşirli, 1991: 456; Uğur, 2017: 11-13).

2.1.4.4.3. Eserde Kötü Yönetim ve Kötü Yöneticilik

Lütfi Paşa'nın; "Asâfname" adlı eserine bakıldığında kötü yönetim ve kötü yöneticilik kavramlarının ayrıntılı bir şekilde ele alındığı ve bu kavramların olası sonuçlarının değerlendirildiği görülmektedir.

Eserde bulunan kötü yönetim ve kötü yöneticilik kavramları[9]; çalışanların ücretlendirmesinin yanlış yapılması (s. 44), dünyaya (eğlenceye) ve dünya malına düşkünlük (s. 32-34), (bütçede) gelir-gider dengesizliği (s. 43), hırslılık (s. 34), liyakatsizlik (s. 32-37), rüşvet almak (s. 33), vergilendirmenin orantısız olması (s. 47), yalancılık (s. 33), zina etmek (s. 34), zulmetmek (s. 32-43) olmak üzere 10 başlık altında kategorize edilebilmektedir. Eser kapsamında kötü yönetim ve kötü yöneticiliğe ilişkin birkaç örnek verilecek olursa;

- (Bütçede) Gelir-gider dengesizliği

Sultan Süleyman Han'ın tahta çıkışında, gelir gidere denk olmuştu. Bazen yetişmez, dışarda bulunan eski hazineden karşılanırdı. Bu ise, bir karışıklık sebebidir. Mutlaka gelir giderden fazla olmalıdır (Uğur, 2017: s 43).

- Hırslılık

Tama (hırs-açgözlülük), çirkin bir tutumdur, sonu yoktur (Uğur, 2017: 34).

- Rüşvet almak

Devlet adamlarının rüşvet alması büyük bir hastalık ve ilacı olmayan kötü bir derttir. Ve devletin yıkılmasına sebeptir (Uğur, 2017: 33).

[9] Kavramlar tespit edilirken doğrudan ve dolaylı ilgili olanlar şeklinde ikiye ayrılmış ve doğrudan ilgili olan kavramlara burada yer verilmiştir.

- Vergilendirmenin orantısız olması

İstirahatlarına karşılık, "askere peksimet için baha" diye bir vergi konmuştur, ama iyi bir şey değildir, her yıl alınmalı ki, halka da güç gelmesin (Uğur, 2017: 47).

- Zina etmek

Zinaya düşkünlük, saz-söz ve işret, onlar için uygun değildir (Uğur, 2017: 34).

2.1.4.5. Abdüsselam El-Amasi ve Tuhfetü'l-Ümera ve Minhatü'l-Vüzera Adlı Eseri

Bu bölümde Abdüsselam El-Amasi ve eseri "Tuhfetü'l-Ümera ve Minhatü'l-Vüzera" hakkında kısaca bilgi verilmiş, eserde geçen kötü yönetim ve kötü yöneticiliğe ilişkin kavramlar başlıklar halinde sunulmuştur.

2.1.4.5.1. Yazar Hakkında

Abdüsselam bin Şükrullah el-Amasi yaşadığı devire ilişkin bir bilgi bulunmamaktadır. Yazarın eserde kullandığı "Padişahımız Hazret-i Sultan Süleyman bin Selim Han bin Bayezid bin Mehmed bin Murad bin Mehmed bin Bayezid bin Murad bin Orhan bin Osman" ifadesinden kendisinin Kanuni Sultan Süleyman zamanında yaşadığı anlaşılmaktadır. Tarihi kaynaklarda yazarla iligili herhangi bir bilgi bulunmamaktadır (Coşar, 2012: 10-33).

2.1.4.5.2. Eser Hakkında

Şimdilik bilinen tek nüshası İngiltere'de British Library'de Türkçe Yazmalar Bölümü'nde bulunan eser 166 varaktan oluşmaktadır. Yazıldığı tarih kesin olarak bilinmemekte, ancak yazarın kendi zamanındaki padişahın şeceresini verirken en son Kanuni'yi zikretmesi 16. yüzyılı göstermektedir. Eserin aslı Cizri Mahmud b. İsmail b. İbrahim tarafından yazılan "Dürretü'l Garra fi Nesayihü'l-Mülûk ve'l-Vüzerâ'dır" ve Mısır Sultanı Ebu Said Çakmak için 1439'da on bab halinde yazılmıştır. Eseri Türkçeye tercüme eden Abdüsselam el-Amasi onu Tuhfetü'l-Umera ve Minhatü'l-Vüzera diye adlandırmıştır. Eserin çeviri tarihi Kanuni'nin tahtta olduğu 1520-1566

yıllarını göstermektedir. Tuhfetü'l-Ümera ve Minhatü'l-Vüzera, bir çeviri eserdir. Kaynak eserden hareketle ve yöneticilerin nasıl olması gerektiğini anlatması sebebiyle onu "siyasetname" olarak göstermek mümkündür (Coşar, 2012: 10-29).

2.1.4.5.3. Eserde Kötü Yönetim ve Kötü Yöneticilik

Abdüsselam El-Amasi'nin; "Tuhfetü'l-Ümera ve Minhatü'l-Vüzera" adlı eserine bakıldığında kötü yönetim ve kötü yöneticilik kavramlarının ayrıntılı bir şekilde ele alındığı ve bu kavramların olası sonuçlarının değerlendirildiği görülmektedir.

Eserde bulunan kötü yönetim ve kötü yöneticilik kavramları[10]; acelecilik (s. 76-130), acizlik (s. 81), adaletle hükmetmemek-adaletsizlik (s. 59-114), Allah'ın emirlerine uymamak (s. 124), alimlerden uzak durmak (s. 53), alimlere hizmet etmemek (s. 86), asilik (s. 71), azgınlık (s. 100-112), bencillik (s. 79), boş konuşmak (s. 95), büyüklük taslamak (s. 103-133), cahillik (s. 97), (kanunlara göre) cezalandırmanın orantısız olması (s. 108-109), cimrilik (s. 97), çalışanlara haksızlık yapmak (s. 60), çalışanların taleplerinin çok fazla olması (s. 129), çok yemek (s. 101), dedikodu yapmak (s. 113-114), dünyaya ve dünya malına düşkünlük (s. 65-94), düşmandan yardım istemek (s. 97), fenalık (s. 100-112), gaflette olmak (s. 94), gazap etmek (s. 96), gönül bozukluğu (s. 51), görev(ler)i tam olarak yerine getirmemek (s. 57-101), gösteriş yapmak (s. 113-130), gücünün yettiğinden fazla işle uğraşmak (s. 110), (görülen) günaha engel olmamak (s. 67), günah işlemek ve günahlardan sakınmamak (s. 94-107), hainlik (s. 86), halkını (çalışanlarını) koruyup kollamamak (s. 108), hal ve hareketlere dikkat etmemek (s. 128), haramdan sakınmamak (s. 64-79), hayasızlık (s. 100-112), hayırlı işlerin azaltılması (s. 86), hiddetlilik (s. 102), ibadetlerin yapılmaması (s. 122), iftiracılık (s. 113), (aynı yerde) iki (ve daha fazla) yöneticinin olması (s. 54), ilgisizlik (boş vermek) (s. 89-91), ilmiyle amel etmemek (s. 89), (sahip olunan) imkanların güzel işlerde kullanılmaması (s. 122), iki yüzlülük (s. 97), isteklerin uygunsuzluğu (s. 130), (üstlerine) itaatkârsızlık (s. 127), kanunlara uymamak (s. 83-86), kıskançlık (s. 75-113), kibirlilik (s. 113), kindarlık (s. 113),

[10] Kavramlar tespit edilirken doğrudan ve dolaylı ilgili olanlar şeklinde ikiye ayrılmış ve doğrudan ilgili olan kavramlara burada yer verilmiştir.

korkaklık (s. 97), kötü ahlaka (karaktere) sahip olmak (s. 70), kötü icraatlar (fiiller) yapmak (s. 61-62), küfür (s. 113-114), liyakatsizlik (s. 98-124), nefsine uymak (s. 59-122), nefret (s. 113), öfkelilik (s. 13-130), riya (s. 113), rüşvet almak-vermek (s. 87-124), siyaseti bilmemek (s. 81), sözünde durmamak (s. 96-124), şehvete düşkünlük (s. 102), tembellik (s. 130), yalancılık (s. 63-114), yanlış iş yapanlara uymak (s. 97), (başkalarına) yaranmaya çalışmak (s. 70-102), zalimlere uymak (s. 97), zalimlik (s. 88-107), zekat vermemek (s. 86), zina etmek (s. 86), zulmü engellememek (ses çıkartmamak) (s. 93-113), zulmetmek (s. 59-120) olmak üzere 72 başlık altında kategorize edilebilmektedir. Eser kapsamında kötü yönetim ve kötü yöneticiliğe ilişkin birkaç örnek verilecek olursa;

- Adaletle hükmetmemek-adaletsizlik

Hz.Musa'nın asasında dört şey yazılmıştı:

"Birincisi; sultan adaletli olmazsa, Firavunla beraberdir" (Coşar, 2012: 114).

- Alimlerden uzak durmak

İbrahim bin Edhem rahimehullah da:

"Kötü amirler, alimlerden ve fakirlerden uzak olanlardır; alimler ve fakirlerin kötüsü, amirlere yakın olanlardır" demiştir (Coşar, 2012: 53).

- Nefsine uymak

Padişahlar ve emirler, hiçbir işte arzularına esir olmamalıdırlar; bu, bütün günahların kaynağıdır. Firavun'un ilahlık iddiası da, İsrail oğullarının buzağıya tapınmaları da arzularına uymalarındandır (Coşar, 2012: 77).

- Zalimlik

Sultan ve emirler yardımlarda bulunmazlarsa, zalim olurlar ve rızıklarındaki bereket de gider. Ayrıca memleketleri harap olur ve ahali de başka yerlere göç eder. Böyle olunca sultan, görevine layık olmayan bir zalim olarak bilinir (Coşar, 2012: 104).

- Zulmü engellememek

İdareciler, günahkârların ve zalimlerin halka zulmünü engellemezlerse, bu kişiler halkın malına, mülküne ve ailesine her türlü fenalığı yaparlar (Coşar, 2012: 112).

2.1.4.6. Mustafa (Koçi) Bey ve Koçi Bey Risâlesi Adlı Eseri

Bu bölümde Mustafa (Koçi) Bey ve eseri "Koçi Bey Risâlesi" hakkında kısaca bilgi verilmiş, eserde geçen kötü yönetim ve kötü yöneticiliğe ilişkin kavramlar başlıklar halinde sunulmuştur.

2.1.4.6.1. Yazar Hakkında

Koçi Bey'in hayatı hakkında kesin ve açık bir bilgi yoktur. Onun Göriceli olması ve devşirme yoluyla Osmanlı sarayına girmiş bulunması doğruya en yakın bilgi gibi görünmektedir. Bir yazma eserde asıl adının Mustafa olarak geçtiği kaydedilmiştir. Koçi Bey'in hangi tarihte devşirildiği ve hangi hizmetlerde bulunduğu da tam olarak bilinememektedir. Kendisi 1. Ahmed zamanından (1603-1617) 4. Murad zamanına kadar (1623- 1640) Enderun'da değişik odalarda hizmet görmüş, 4. Murad'ın musahibleri arasında yer almış veya "mahrem-i hası" olmuştur. Saray protokolünü en ince teferruatına kadar bilmesi, iç işleyişiyle Enderun hayat ve çevresini çok iyi tanımasının yanı sıra 4. Murad'ın kendisine bazen günde dört beş defa danıştığı, onun vefatından sonra yerine geçen kardeşi Sultan 1. İbrahim'in de bilgisinin yetmediği müşküllerle karşılaştığında, bunların altından kalkmak için kendisinden çok acele cevaplar beklediği hususundaki ifadeleri onun saray içinden biri olduğunun açık bir göstergesidir. Hayatının sonlarına dair kesin bilgiler olmayıp Sultan 1. İbrahim'in son senelerinde yahut 4. Mehmed'in saltanatının ilk devresinde emekliliğe ayrılıp memleketine döndüğü ve orada öldüğü yolunda bazı tahminler ileri sürülür (Akün, 2002: 143-144; Kurt, 2011: 17-19).

2.1.4.6.2.Eser Hakkında

Koçi Bey Risalesi, 17. Yüzyıl Osmanlı tarihinin önemli kaynaklarından birisidir. Osmanlı Devlet yönetimindeki bozulmanın ve sorunların arttığı, iç ve dış sıkıntıların doruk noktasına ulaştığı bir dönemde yazılmıştır. Koçi Bey ilk risâlesini Sultan 4. Murat'a sunar. Sunulan risâle sunuş yazısı ile birlikte 22 metinden oluşmaktadır. Bunların bir kısmı durum tespiti bir kısmı önerileri kapsamaktadır. Sultan İbrahim'e sunulan metinler ise 17 metinden oluşmaktadır ve tamamen öğretici niteliktedir; devlet teşkilatını tanıtma, vezir ve diğer görevlilere nasıl hitap edeceği, kimlere nasıl davranacağını belirten yol gösterici bilgiler vermektedir (Bal, 2008: 80-82; Kurt, 2011: 17; Eryılmaz, 2012: 68).

2.1.4.6.3.Eserde Kötü Yönetim ve Kötü Yöneticilik

Mustafa (Koçi) Bey'in; "Koçi Bey Risâlesi" adlı eserine bakıldığında kötü yönetim ve kötü yöneticilik kavramlarının ayrıntılı bir şekilde ele alındığı ve bu kavramların olası sonuçlarının değerlendirildiği görülmektedir.

Eserde bulunan kötü yönetim ve kötü yöneticilik kavramları[11]; Açgözlülük (s. 62), adam kayırma (s. 67-90), aldatıcı davranmak (s. 67), alimlerin değerinin bilinmemesi (s. 62), başa buyruk hareket etmek (s. 77), başkalarının görev(ler)ini icra etmek (s. 55-78), cahillik (s. 62), cezalandırmanın yapılmaması (s. 62-65), çalışan kişi sayısının (işe) uygun ayarlanmaması (s. 71-78), çalışanları gereksiz (sebepsiz) işten çıkarmak-görevden almak (s. 61-114), çalışanların padişah (yönetici) tarafından tanınmaması (s. 100), denetimsizlik (s. 72), devlet bütçesinin (gereksiz) harcanması (s. 117), dünyaya (zevk-sefa) ve dünya malına düşkünlük (s. 60-102), (devlet bütçesinin) gereksiz harcamalar yapmak (s. 57-89), gereğinden fazla görev değişikliği yapmak (s. 116), haksızlık (s. 62-79), hırslılık (s. 62), hilenin yaygın olması (s. 97), iftiracılık (s. 57), (işe) ilgisizlik (s. 67), (üstlere) itaatkârsızlık (s. 77-81), kanunlara uymamak (s. 67-113), liyakatsizlik (s. 62-117), otoriteden korkmamak (çekinmemek) (s. 77), (görev kapsamında) otoriter olmamak (s. 94), (düzensizliklere)

[11] Kavramlar tespit edilirken doğrudan ve dolaylı ilgili olanlar şeklinde ikiye ayrılmış ve doğrudan ilgili olan kavramlara burada yer verilmiştir.

önlem almamak (s. 83), padişahın (yöneticilerin) kötü örnek olması (s. 101), rüşvet almak-vermek (s. 57-116), (iyiliklere) saygı göstermemek (s. 62), şikayet merciinin bulunmaması (s. 69), tedbirsizlik (s. 58-97), toplantılara padişahın (yöneticinin) katılmaması-başkanlık etmemesi (s. 100), vakıf malını (kişisel ihtiyaçlara) harcamak (s. 90), yalanın yaygın olması (s. 97), (başkalarına) yaranmaya çalışmak (s. 61), zulmetmek (s. 55-114) olmak üzere 37 başlık altında kategorize edilebilmektedir.

Eser kapsamında kötü yönetim ve kötü yöneticiliğe ilişkin birkaç örnek verilecek olursa;

- Çalışan kişi sayısının (işe) uygun ayarlanmaması

Şimdilerde ulufeli kul topluluğunun sayısı arttığından kul çoğaldıkça masraf çoğaldı; vergi çoğaldıkça halka zulüm çoğaldı ve böylece bütün alem harap oldu (Kurt, 2011: 78).

- Çalışanları gereksiz (sebepsiz) işten çıkarmak-görevden almak

Suçsuz ve günahsız yere makamı elinden alınıp bir başkasına verildiğinde o dertli kişi başka bir sanata kadir değil, fakir, hor ve zelil olup güçsüz kuvvetsiz ve sayısız borçlara boğulmuş olur (Kurt, 2011: 114).

- Denetimsizlik

Beş-altı bin adam vardır ki başkasının maaş cüzdanı ile ulufe alılardı. Soran, izleyen kimse yok. Sen nesin, nerden geldin diyen yok (Kurt, 2011: 72).

- Önlem almamak

Eğer yeryüzünün düzeltilmesi konusunda bir önlem alınmazsa ve bu nazlı memlekete bir düzen verilmezse, Muhammed ümmeti "nefsim nefsim" diyerek Müslim ve gayri Müslim halk büsbütün berbat olur, zira kul topluluğu itaatten çıktı. Subaylar disiplini sağlamaktan aciz kaldı (Kurt, 2011: 83).

- Padişahın (yöneticilerin) kötü örnek olması

Allah'ın rahmetine ve mağfiretine erişmiş Sultan Süleyman Han'ın şerefli zamanlarında alemin karışıklığına sebep olan maddelerin birincisi şudur: Kendisi

bizzat Divan-ı Hümayun'a başkanlık etmeyi kaldırdı. Giderek kılıç erleri değil, sancakbeyleri ve beylerbeyiler bile padişah tarafından bilinmez oldular (Kurt, 2011: 100).

2.1.4.7. Yusuf Has Hacib ve Kutadgu Bilig Adlı Eseri

1870 yılında H. Vambery Kutadgu Bilig'i "İlk defa olarak bize Türklerin içtimai ve idari durumlarına göz atmak imkanını veren eser" (Vambery'den (1870) aktaran Jamal ve Kafkasyalı, 2016: 30) diye takdim etmektedir. Esere hakim olan ruh, büyük ölçüdeki İslam telakkileri, yahut umumiyetle doğuda yaygın düşünceler yanında temiz ve saf Altaylı, yani Türk anlayışının yer aldığı bir ahlaki talimdir (Kafesoğlu, 1980: 6).

İslam öncesi ve İslam etkisinde gelişen Türk kültürü siyaset geleneğinin eklem yerlerinden birini teşkil eden Kutadgu Bilig (Coşar, 2012: 26), sadece 11. Yüzyılın tarihi, siyasi ve fiziki şartları içerisinde ele alınıp değerlendirilecek bir metin değildir. Bu itibar ile farklı disiplinler ve çok farklı zaviyelerden tetkik ve tahkike muhtaç bir eser ile karşı karşıya kaldığımızı akıldan çıkarmamak gerekir (Ayal, 2016: 70)

2.1.4.7.1. Yazar Hakkında

11. yüzyılın "bilge" devlet adamı Yusuf Has Hacib hakkında teferruatlı bir bilgi bulunmamaktadır. Şimdiki Kırgızistan sınırları içerisinde kalan Balasagun'da dünyaya gelmiştir. Döneminin şartlarına göre çok iyi bir tedrisattan geçtiği anlaşılmaktadır. Kaynaklar, çok iyi derecede Arapça ve Farsça bildiğine işaret etmektedir. Bu hususu kaleme aldığı metinde de çok net bir şekilde göstermektedir (Ayal, 2016: 71).

Balasagun'lu Yusuf yalnız Arap ve İran dil ve kültürlerini, hatta batıdaki klasik bilgileri değil, İslamdan önceki Türk dünyasını ve kültürünü de iyi bilmektedir. Balasagunlu Yusuf Sünni bir Müslüman olup, bu dinin bütün Türklerde ve Orta Asya yurtlarında yayılmasını dilemektedir (Dilaçar, 2003: 28-152).

Yusuf Has Hacib'in içinde yaşadığı Karahanlılar Devleti, Orta Asya'da kurulan ilk müslüman Türk devleti olmuştur. Karahanlılar, bir kültür ve uygarlık değişimi döneminde, çok önemli bir geçiş ve basamak rolü oynamışlardır (Ergan, 1999: 31). Yusuf Has Hacib, Kutadgu Bilig metnini Balasagun'da yazmaya başlamış 1069-1070 yıllarında Karahanlı Devleti'nin merkezi olan Kaşgar'da (Doğu Türkistan) bitirip dönemin Karahanlı hükümdarı olan Ulu Buğra Han'a (Tabgaç Buğra Kara Hakan'a) takdim etmiş ve "Has Hâciblik" makamına getirilmiştir. Eserde Yusuf Has Hacib, hem İslâm'dan önceki Türk örf, adet ve geleneklerini, hem de İslâmî gelenekleri öylesine tevarüs, temessül ve temellük etti ki halkın zihninde herhangi bir rahnenin açılmasına imkân vermeden eski ile yeniyi mecz ederek hâli harikulâde bir şekilde inşa edebilmiştir (Ayal, 2016: 71-72; Eryılmaz, 2012: 65).

2.1.4.7.2. Eser Hakkında

İslam kültür çevresi ötesinde, öz Türk kültürünün yazılı zengin kaynaklarını Uygur devri eserleri oluşturur. Bilinmektedir ki Karahanlılar, İslam kültür çevresine girmiş olmakla beraber Uygur kültürünü kuvvetle temsil ve devam ettirdiler (İnalcık, 2005: 11). Kutadgu Bilig, Türklerin Karahanlı, İlighanlı ya da Hakani denilen devleti zamanında, 1069 yılında, Balasagunlu Yusuf'un yazdığı önemli ilk Müslüman yapıtıdır (Dilaçar, 2003: 13). Bu anlamda yönetim kültürüne ilişkin önemli detayların ilan edildiği yönetsel bir manifestodur. Kutadgu Bilig'de öngörülen yönetim kültürü, "devlet yönetimi" teması paralelinde yöneticinin özellikleri, yönetim kademesindeki ve onların astları pozisyonundakilerden beklenen davranış tarzları üzerinden şekillenmektedir (Akıncı, 2014: 45-47).

Genellikle "mutluluk veren bilgi" olarak çevrilen özü itibarı ile "devlet olma bilgisi" yahut "hakimiyetin bilgisi" olarak da çevrilen Kutadgu Bilig (Akıncı, 2014: 2), özellikle son yıllarda "kut" sözcüğü üzerinde yapılan etimolojik (kökenbilimsel) ve semantik (anlambilimsel) çalışmalar sonucu, bu çeviri şekillerinin hepsinin doğru olmadığını ortaya koymuştur. Kutadgu Bilig'de tartışılan konuların üçte ikisi, bir hükümdarla veziri arasında geçen ahlak, siyaset ve devlet sorunlarına ayrılmıştır. Eğer Kutadgu Bilig, "mutluluk veren bilgi" olarak çevrilecek olursa, bu defa eserin adı ile içeriği arasında bir çelişki ortaya çıkmaktadır. Eski Türkçede "kutadmak"

(yani devlet yönetmek) fiilinin kökündeki "kut" sözcüğü, dildeki en eski kültür ve politika terimlerinden birisidir. Bu durumdan hareketle Kutadgu Bilig'i, "mutluluk veren bilgi" olarak değil de, "iktidara ulaştıran bilgi" ya da "devlet yönetme bilgisi" şeklinde bugünkü Türkçeye aktarmak (Arslan, 1986: 102), eserin içeriği göz önüne alındığında daha uygun düşmektedir. Ayrıca eserde geçen "kutun kaçması" tabirinden maksadın; "yetkiyi kaybetmek[12]" olduğu da yapılan çalışmalardan elde edilmektedir.

Türk-İslâm Medeniyeti tarihi açısından Kutadgu Bilig de en önemli "kurucu metin", "üst metin", "temel metin", "asrını aşan metin" olması itibari ile tarihimizde "başköşeye" yerleştirilmeyi hak eden "kalıcı eserdir". Metin manzum bir "nasihatname", "siyasetnamedir". Siyasetname ve nasihatname geleneğinde tek manzum eser olma hüviyetini korumaktadır. Bir siyasetname olmakla birlikte siyasetnamenin ötesinde bir metindir (Ayal, 2016: 70-72). Çünkü siyasetnamelerin ekserisi İran-İslam coğrafyasında şekillenen Fars siyaset geleneği ile İslam prensiplerinin sentezlenmiş biçimleridir. Kutadgu Bilig ise, büyük ölçüde Türk devlet ve siyaset geleneğini ihtiva etmektedir. Bu yönden diğerlerinden farklı ve özgün bir eserdir (Adalıoğlu, 2013: 237).

İnalcık (2005) 'a göre Kutadgu Bilig; sonradan nesir ve nazım olarak eklenen önsözlerde doğru bir şekilde belirtilmiştir. Buna göre, bu nevi eserlere başka memleketlerde *Edebü'l-mülûk, Âyinü'l-memleke veya Pendnâme-i mülûk,* Turanlılar arasında ise *Kutadgu Bilig* denmektedir. Yine bu önsöze göre, kitapta, memleket ve şehirlerin idaresi, idarecilerin bilmesi gerekli şeyler, hâkimiyetin gerekleri ve koşulları, devletin çöküşü ve ayakta kalması sebepleri bildirilmiştir (İnalcık, 2005: 12).

Kutadgu Bilig manzum bir eserdir. 6645 beyitten meydana gelmiştir. Başlangıcında müellife ait olmayan sonradan ilave edilmiş 38 satırlık nesir ve 77 beyitlik manzum iki ilave, sonunda ise 6425. beyitten itibaren yazarın kendi zamanını anlattığı bir fasıl, kendi kendisine verdiği nasihatler yer almaktadır. Eserin baş ve sonundaki bu ekler, özel olan metinlerle geleneği tespit eden ana metinin

[12] Bkz. Reşat Genç (1981). Karahanlı Devlet Teşkilat. İstanbul: Kültür Bakanlığı Yayınları, s. 138.

karakter farkını da yansıtmaktadır (Başer, 2015: 13). Ayrıca, Yusuf Has Hacib çok iyi derecede Arapça ve Farsça biliyor olmasına rağmen Kutadgu Bilig'de hemen hemen hiç Arapça ve Farsça kelime kullanmamıştır. Bunu hayranlık uyandıracak derecede başarıyla gerçekleştirmiştir (Ayal, 2016: 73).

Kutadgu Bilig'e bakıldığında, eserde dört karakter üzerinden dört kavram anlatılır:

1. Kün-Togdı ilig (Gündoğdu, hakan): Doğru töre, doğru yasayı, adaleti simgeler.
2. Ay-Togdı (Dolunay, vezir): Mutluluğu, talihi, devleti simgeler.
3. Ögdülmiş (Övülmüş, vezirin oğlu): Aklı simgeler, adı aklın her zaman övülmüş olmasından gelir.
4. Odgurmuş (Uyanmış, vezirin akrabası): Akıbeti, teenniyi, yaşamın sonunu simgeler (Yusuf Has Hacib, 2016: X).

Ancak unutulmaması gereken nokta, bu dört kahramanın aslında tek kişiyi temsil ettiğidir. Tabir-i ahar (diğer bir ifade) ile Kutadgu Bilig'in tek kahramanı vardır: Yusuf Has Hacib. Eğer metindeki kahramanlar ferden ferde ele alınıp her şahıs üzerinden hüküm verilmeye çalışılırsa, çok yanlış ve "tehlikeli" hükümler ortaya çıkarılabilir. Nitekim, metni ya baştan sona dek okumadıkları ya da her kahramanı müstakil bir değer olarak kabul edip değerlendirmeye kalkanlar metnin murat ettiği anlam ve gayeyi tahrif etmişlerdir. Özetle Kutadgu Bilig'in tek kahramanı; Yusuf Has Hacib'tir. Metnin bütünü itibari ile ne söylediğine dikkat kesilmelidir. Soğan nasıl halkalarından müteşekkil ise ve halkaların hiçbiri soğanın bütününü ifade edemeyecekse, kahramanların her biri tek başına metnin mana-i muradisini vermeyecektir. Buna azami derecede dikkat edilmeli, incelik gösterilmelidir (Ayal, 2016: 74).

Burada şu noktaya da değinmek gerekir. Kutadgu Bilig'deki siyaset anlayışı, Makyavelli'nin iktidarın ilkelerden uzak sadece iktidarı elde etme ve korumaya dönük siyaset anlayışından uzaktır. Eserde hükmetme sanatı olarak ele alınan siyaset, ona pejoratif anlamlar yükleyemeyeceğimiz ilkeler bütünü çerçevesinde mutluluk

getirecek bilgi olarak yer alır. Bu iktidarın kaynağı ilahi kökenlidir. İktidarın kutsal kaynaklı oluşu onun kanun yoluyla sınırlanamayacağı anlamına da gelmez (Akıncı, 2014: 40).

2.1.4.7.3. Eserde Kötü Yönetim ve Kötü Yöneticilik

Kutadgu Bilig'de kötü yönetim ve kötü yöneticiliğe ilişkin birçok kavram bulunmaktadır. Bu kavramlar etraflıca araştırma kısmında "acelecilik (s. 62), acizlik (s. 240), bencillik (s. 249), fesatlık (s. 124), rüşvet almak-vermek (s. 194), yalancılık (s. 377)" vb. gibi etraflıca inceleneceğinden burada ayrıca değinilmemiştir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KUTADGU BİLİG'DE KÖTÜ YÖNETİM VE KÖTÜ YÖNETİCİLİK KAVRAMLARI KAPSAMINDA BİR İNCELEME

3. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Bu bölümde; araştırmanın sorusu, amacı ve modeli, araştırmanın evren ve örneklemi, veri toplama araçları, verilerin analizi, bulgular ve tartışma başlıkları altında incelenecektir.

3.1. Araştırmanın Sorusu, Amacı ve Yöntemi

Kötü yönetim ve kötü yöneticilik yönetimin olduğu her yerde var olabilecek, tüm insanlığa karşı sergilenebilecek ve bunun sonucu olarak insan hayatını olumsuz yönde etkileyebilecek kavramlardır. Kavramların böylesine geniş bir "yelpazeye" sahip olması ve Kutadgu Bilig adlı eserin birçok konu ve kavram yanında kötü yönetim ve kötü yöneticiliği de kapsayıcı şekilde ele alması, bu araştırmanın yapılmasında önemli bir etkenidir.

Bu bağlamda çalışmanın sorusu; "Kutadgu Bilig'de kötü yönetim ve kötü yöneticilik kavramları nasıl ele alınmıştır?" ve "bu kavramların günümüz için değerlendirmesi nasıl olmalıdır?" şeklindedir.

Çalışmanın amacı ise; Yusuf Has Hacib'in Kutadgu Bilig isimli eserinde, kötü yönetim ve kötü yöneticiliğe ilişkin kavramların tespit edilmesi ve günümüz için değerlendirilmesidir. Bu amaçla kötü yönetim ve kötü yöneticilik kavramları teorik olarak incelenmiş olup, söz konusu eserdeki karşılıkları güncel yönetim anlayışına katkı sağlayacak şekilde ele alınmıştır.

Araştırmada yöntem olarak nitel araştırma deseni kullanılmıştır. Nitel araştırmalar verilerin teker teker okunması yoluyla kod ve kategorilere dayalı olarak araştırma sonuçlarının sunulmasını sağlar (Merriam'dan (1998) aktaran Karadağ,

2014: 4); insanların yaşam tarzlarını, öykülerini, davranışlarını, örgütsel yapıları ve toplumsal değişmeyi anlamaya dönük bilgi üretme süreçlerini de (Strauss ve Corbin'den (1990) aktaran Özdemir, 2010: 325) ele alır. Nitel araştırmayı yapan araştırmacı, alandan toplamış olduğu verilerden hareket ederek bu veriler içerisinde saklı duran bilgiyi keşfetmeye ve ortaya çıkarmaya çabalamaktadır (Özdemir, 2010: 328). Nitel araştırmalarda doküman (belge) incelemesi tek başına bir veri toplama yöntemi olabileceği gibi diğer veri toplama yöntemleri ile birlikte de kullanılabilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 189). Bu yolla elde edilen veri yorumlayıcı içerik analizi yöntemiyle işlenmiştir. Yorumlayıcı içerik analizi materyaldeki temaların, konuların ve olguların belirlenmesi ve tanımlanmasını içermektedir (Giarelli ve Tulman'dan (2003) aktaran Baş ve Akturan, 2008: 121).

3.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Yusuf Has Hacib'in 6645 beyitten oluşan Kutadgu Bilig adlı eseri, örneklemini ise evren içerisinde bulunan, "amaçlı örnekleme" yöntemlerinden, "benzeşik (homojen) örnekleme " yöntemiyle seçilen, kötü yönetim ve kötü yöneticilik kavramlarına karşılık gelen, 54 başlık altında kategorize edilmiş olan 243 beyit oluşturmaktadır. Amaçlı örnekleme zengin bilgiye sahip olduğu düşünülen durumların derinlemesine çalışılmasına olanak vermektedir. Bu anlamda, amaçlı örnekleme yöntemleri pek çok durumda, olgu ve olayların keşfedilmesinde ve açıklanmasında yararlı olur (Patton'dan (1987) aktaran Yıldırım ve Şimşek, 2016: 118). Bu örnekleme çeşidinden "benzeşik (homojen) örneklemede" ise amaç; küçük, benzeşik bir örneklem oluşturma yoluyla belirgin bir alt-grubu tanımlamaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 120). Bu çalışmada da kötü yönetim ve kötü yöneticiliğe ilişkin bulunan kavramlar, birer alt kavram olarak tanımlanmıştır.

3.3. Veri Toplama Aracı

"Kutadgu Bilig'de kötü yönetim ve kötü yöneticilik kavramları kapsamında bir inceleme" isimli bu çalışmada, veriler Yusuf Has Hacib'in Kutadgu Bilig adlı eserinden, nitel araştırma yöntemlerinden arşiv araştırması yöntemiyle elde edilmiştir. Bu yöntemle incelenen (taranan) dokümanlar "fiziksel veri" olarak da

adlandırılmakta ve materyal kültürün[13] önemli bir parçası olarak kabul edilmektedir. Kişilere, topluluklara ya da kültürlere ilişkin önemli bilgiler içermektedir. Bu bağlamda araştırmacı iki tür veri toplayabilir: Arşiv verisi ve tarihsel veri (Baş ve Akturan, 2008: 117).

Çalışmada tarihsel verilerden yararlanılmıştır. Tarihsel veri araştırmanın konusunun altyapısına bir başka deyişle geçmişe ilişkin önemli çıkarımlar elde edilmesini sağlar. Bu araştırmacının gazete, dergi, kitap ve benzeri dokümanları taramasını gerektirmektedir. Tarihsel verilerin sistematik olarak ve doğrudan sınıflandırılabilmesi; araştırmanın kredibilitesini ve güvenilirliğini arttırmaktadır (Marshall ve Rossman'dan (2006) aktaran Baş ve Akturan, 2008: 118).

Bu araştırmada Yusuf Has Hacib'in Kutadgu Bilig adlı eseri veri kaynağı olarak incelenmiştir. Esere ait bilgiler aşağıda verilmiştir:

Kutadgu Bilig Türkçe çevirisi olarak; Ayşegül ÇAKAN tarafından Türkçeye çevrilen ve Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları'ndan çıkan İstanbul 2016 baskısı kullanılmıştır.

Kutadgu Bilig orijinal metin olarak; Reşid Rahmeti ARAT tarafından yazılan ve Atatürk Kültür, Dil ve Tarih Yüksek Kurumu Yayınları'ndan çıkan Ankara 1991 baskısı kullanılmıştır.

Çalışma kapsamında elde edilen bulgular, yukarıda künyeleri verilen eserlerden yararlanılarak üretilmiştir. Bu açıdan ilgili kısımlarda, yeniden burada künyesi verilen eserlere atıf yapılmamış, olağan bir şekilde sayfa ve beyit numaraları verilmiştir.

[13] Materyal kültür: Teknolojik bir süreçten geçirilmedikçe, doğada bulunan fiziksel maddeler hariç, insanlar tarafından yapılan alet ve el ürünlerini, yapıları, makine ve ulaştırma elemanlarını yani materyal ve fiziksel araçları kapsar (Baş ve Akturan, 2008: 117).

3.4. Verilerin Analizi

Nitel veri analizi süreci, birbirini takip eden üç aşamalı bir sınıflandırma içerisinde incelenebilir. Bu aşamaların ilkini gözlem, görüşme ve doküman incelemesi gibi çeşitli tekniklerle toplanan "verilerin azaltılması" (*data reduction*) aşaması oluşturmaktadır. Bu aşamada, alandan toplanmış ve henüz işlenmemiş durumda bekleyen veri seti; ayıklama, özetleme ve dönüştürme işlemlerinden geçirilerek hangi verilerin kullanılacağına ve hangi verilerin araştırmanın dışında bırakılacağına karar verilir. İkinci aşama olan "verilerin görsel hale getirilmesi" sürecinde, birinci aşamada (kullanım için) seçilen verilerin, belirli sonuçlar çıkartmaya dönük bir biçimde örülmesi sonucu, henüz belirli bir anlam taşımayan veri setinin görsel hale getirilmesi ve daha anlaşılır olması amaçlanır. Son basamağı oluşturan "sonuca ulaşma ve teyit etme" sürecinde ise verilerin ne anlama geldiği anlamaya çalışılır ve araştırmanın başında belirsiz bir biçimde (verilerin içinde saklı) duran "gerçeklik" keşfedilir (Miles ve Huberman'dan (1984) aktaran Özdemir, 2010: 329).

Kötü yönetim ve kötü yöneticilik kapsamında metnin içerisinde bulunan kavramların tanımlanması ve değerlendirilmesi yorumlayıcı içerik analizi yöntemiyle yapılmıştır.

İçerik analizinde temel amaç, toplanan verileri açıklayabilecek kavramlara ve ilişkilere ulaşmaktadır. Betimsel analizde özetlenen ve yorumlanan veriler, içerik analizinde daha derin bir işleme tabi tutulur ve betimsel bir yaklaşımla fark edilemeyen kavram ve temalar bu analiz sonucunda keşfedilebilir. Yorumlayıcı içerik analizinde de asıl amacın bu olduğu görülmektedir. Yani materyaldeki temaların, konuların ve olguların belirlenmesi ve tanımlanmasını içermektedir. Bu amaçla toplanan verilerin önce kavramsallaştırılması (kodlama), daha sonra da ortaya çıkan kavramlara göre mantıklı bir şekilde düzenlenmesi ve buna göre veriyi açıklayan temaların saptanması gerekmektedir. Kavramlar, temalara götürür ve temalar sayesinde olgular daha iyi düzenlenebilir ve daha anlaşılır hale getirilebilir (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 242; Giarelli ve Tulman'dan (2003) aktaran Baş ve Akturan, 2008: 121). Kodlama verilerin içerik analizine tabi tutulması, yani veriler

arasında yer alan anlamlı bölümlere (bir sözcük, cümle, paragraf gibi) isim verilme sürecidir. Kodlama süreci, elde edilen verileri bölümlere ayırmayı, incelemeyi, karşılaştırmayı, kavramlaştırmayı ve ilişkilendirmeyi gerektirir (Strauss ve Corbin'den (1990) aktaran Yıldırım ve Şimşek, 2016, 242).

Verilerin analiz süreci bu çalışmada şu şekilde gerçekleştirilmiştir: İlk aşamayı (verilerin toplanması süreci), eserde geçen kötü yönetim ile kötü yöneticiliğe ilişkin kavramların tespit edilmesi oluşturmaktadır. İkinci aşamada bu kavramların başlıklar halinde düzenlenmesi, yani temaların oluşturulması, son aşamayı ise "temaların" belli kriterlere göre ana başlıklar altında kategorize edilmesi oluşturmaktadır.

Ana başlıklar: "davranışsal özellikler", "örgütsel özellikler" ve "yönetsel özellikler" olarak belirlenmiştir. Bu süreç aşağıda bir örnek için oluşturulmuş tabloda gösterilmiştir.

Tablo 1 : Davranışsal Özellikler Örnek Kod Tablosu

(1) **Orijinal Beyit** →	**(2)** **Temalar** →	**(3)** **Ana Başlıklar**
Birisi iveklik* birisi saran Üçünçi buşılık serin öz tiren (Beyit 2061, s. 223) Birisi acelecilik, birisi cimrilik Üçüncüsü kızgınlık, bunlara diren, yenilme (Beyit 2061, s. 168) *Acelecilik	Acelecilik (Acele Eden Kişi)	Davranışsal Özellikler

Tablo 2 : Örgütsel Özellikler Örnek Kod Tablosu

(1) Orijinal Beyit →	(2) Temalar →	(3) Ana Başlıklar
Kalı kılsa begler tapısız tapug* Yava kıldı tapmış tiriglik kamug (Beyit 1611, s. 178) Eğer beylerin beğenmediğini yaparsa Boşa geçirmiş olur bütün çalışma yaşamını (Beyit 1611, s. 137) *Beylerin Beğenmediğini Yaparsa	Beylerin Beğenmediğini Yapmak	Örgütsel Özellikler

Tablo 3 : Yönetsel Özellikler Örnek Kod Tablosu

(1) Orijinal Beyit →	(2) Temalar →	(3) Ana Başlıklar
Biligsizke* devlet kelür erse kut Budun barça buzlur bolur ilke yut (Beyit 1780, s. 195) Bilgisize devlet, kut gelirse Halk bozulur ve bu il için felaket olur (Beyit 1780, s. 148) *Bilgisize	Bilgisizlik	Yönetsel Özellikler

Araştırmada ana başlıkların altlarına temalar yerleştirilirken belli kriterler göz önüne alınmıştır. Buna göre davranışsal özellikler ana başlığı altına Cüceloğlu'nun (1990), Ören'in (1999) ve Tarhan'ın (2017) çalışmalarından, örgütsel özellikler ana başlığı Varol'un (1989) çalışmasından ve yönetsel özellikler ana başlığı Sezer ve Akan'ın (2016) çalışmalarından esinlenilerek şekillendirilmiştir. Buna göre;

- Davranışsal Özellikler Kriterleri: Davranış insanın dıştan gözlemlenebilen eylem ve etkinliklerinin (Tolan'dan (1991) aktaran Ören, 1999: 307) yanında, insan davranışlarını şekillendiren içsel olaylardır. Bir insanın davranışlarını gözlemleyerek hangi duygu ve düşünceler içinde olduğu anlaşılabilir (Ören, 1999: 307-308). Örneğin bir kimsenin bir bardak suya uzanma davranışı ele alınacak olursa; "nörobiyolojik yaklaşım" bu davranışı, insanın içinde yer alan fizyolojik, nörolojik süreçlere dayanarak inceler. "Davranışsal yaklaşım" aynı davranışı bedenin içindeki hiçbir sinirsel oluşuma değinmeden, uyarıcı ve tepki kavramlarıyla açıklar. "Bilişsel yaklaşım" ise su bardağına uzanma davranışını, kişinin amaçları ve beklentileri yönünden inceler ve daha çok bilişsel (zihinsel) süreçlere önem verir. Su bardağına uzanmak basit bir davranışta olduğu kadar gelişim, öğrenme hatırlama, unutma, heyecan vb. gibi psikolojinin karmaşık konularında da değişik yönlerden bakılabilir (Cüceloğlu, 1990: 26). Ayrıca insanda bulunan olumsuz duygularda (Tarhan, 2017) bu başlık altında ele alınmıştır. Bu bağlamda davranışsal özellikler başlığı tamamlanmıştır.

- Örgütsel Özellikler Kriterleri: Örgüt yaşamında kurallar, temel değerler, anlamlar, simgeler (semboller), efsaneler, araçlar vb. olacaktır. Bunlar, örgütün bireyleri, görev grupları ve örgüt işlevlerinin bütününü kapsayacaktır. Örgüt iklimi, örgüt kültürü ve örgüt ilkeleri (Varol, 1989: 195-222) bağlamında örgütsel özellikler başlığı oluşturulmuştur.

- Yönetsel Özellikler Kriterleri: Bu ana başlık Sezer ve Akan'ın (2016: 15-32) yaptıkları çalışma sonucunda okul müdürlerinin (yöneticilerin) sergiledikleri yönetsel davranışlara göre şekillenmiştir. Buna göre; babacan-anlayışlı, yardımsever, demokratik-katılımcı, donanımlı-lider, kuralcı, mevzuatçı, günü kurtarıcı, otoriterlik kriterleri esas alınmıştır. Ayrıca ismi burada bire bir zikredilmeyen ancak kategori olarak buraya uygunluk sağlayan yönetsel özellikler de bu başlık altında ele alınmıştır.

3.5. Araştırmanın Bulguları ve Tartışma

Yusuf Has Hacib'in Kutadgu Bilig adlı eserinde kötü yönetim ve kötü yöneticiliğe ilişkin kavramlar "davranışsal özellikler", "örgütsel özellikler" ve "yönetsel özellikler" olmak üzere 3 ana başlık altında, 54 alt başlık halinde kategorize edilmiştir.

3.5.1. Davranışsal Özellikler Kapsamında Kötü Yönetim ve Kötü Yöneticilik Kavramları

Davranışsal özellikler kapsamında kötü yönetim ve kötü yöneticilik ana başlığı altına, Cüceloğlu'nun (1990), Ören'in (1999) ve Tarhan'ın (2017) çalışmalarından esinlenilerek yapılan kategorizasyon sonucu oluşturulan alt başlıklarda, ilgili beyitler incelenmiş ve yorumlanmıştır.

3.5.1.1. Acelecilik

Acelecilik; çabuk davranma, ivmek, telaş etmek, sabırsızlanmak (TDK, 2018) anlamlarına gelmektedir. "Acelecilik" Kutadgu Bilig'de kötü yönetim ve kötü yöneticilik kavramlarıyla ilgili olarak 12 beyitte geçmektedir. Bu beyitler:

Orijinal Metin	**Türkçe Metin**
Kayu işke ivse uzar kiç kalur İve kılmış işler ökünçlüg bolur (Beyit 556, s. 70)	Eğer acele edersen iş uzar, geç kalır Acele yapılmış işler pişmanlıkla sonuçlanır (Beyit 556, s. 62)

Yazar acele yapılan işlerin çabuk bitirilemeyeceğini, aksine (yapılacak yanlışlar sebebiyle) uzayacağını ve bu durumun pişmanlığa yol açacağını vurgulamaktadır. İşlerin (yönetim süreçlerinin) uzaması ve istenilmeyen sonuçların (pişmanlıkların) oluşması kötü yönetimin ve kötü yöneticiliğin gerçekleştiğinin bir göstergesidir.

Orijinal Metin	Türkçe Metin
İve kirme işke sabır kıl serin İve kılmış işler ökünçi yarın (Beyit 587, s. 74)	Acele girme işe, sabırlı ol, serin Acele işler pişmanlık verir yarın (Beyit 587, s. 64)

Bu beyitte yazar aceleyle iş yapmanın ileride pişmanlık vereceğini, işlerin sabırlı ve sakin yapılması gerektiğini vurgulamaktadır.

Orijinal Metin	Türkçe Metin
İlig buştı artuk kararttı mengiz Ayur ay iveklik kişike isiz (Beyit 629, s. 79)	Hakan kızdı artık, karardı benzi Dedi ki: Hey, acele etmek insan için ne kötü (Beyit 629, s. 67)

Hakan'ın (yöneticinin) ağzından konuyu ele alan yazar, acele etmenin insan için "çok kötü olduğunu" belirtmekte ve bu şekilde davrananlara (kızarak) karşı olumsuz bakmaktadır.

Orijinal Metin	Türkçe Metin
Negü tir eşitgil biliglig tilin İve kılmış işler ökünçi yılın (Beyit 631, s. 79)	İşit bilgilinin dili ne söyler Acele işin pişmanlığı yıllarca sürer (Beyit 631, s. 67)

Yazar bilgili insanın ağzıyla, aceleyle yapılan yanlış işlerin pişmanlığının yıllarca süreceğini (ve belki de düzeltilemeyeceğini) ifade etmektedir.

Orijinal Metin	Türkçe Metin
İve kılmış işler neçe yig bolur İve bışmış aşnı yise ig bolur (Beyit 632, s. 79)	Acele yapılan işler nasıl çiğ olur Acele pişen aşı yiyen hasta olur (Beyit 632, s. 67)

Yazar yemek metaforunu kullanarak acele etmenin ne gibi kötü sonuçlara yol açacağını belirtmiş ve böylesi işlerin çiğ (ham-yarım) olacağını ve bu işlerin muhatabı olan insanların olumsuz (kötü) etkileneceğini söylemektedir.

Orijinal Metin	Türkçe Metin
İveklik turur barça yangluk başı Amulluk turur barça edgü işi (Beyit 633, s. 79)	Yanlışlıkların başında acelecilik vardır Bütün iyi işler sakin yapılanlardır (Beyit 633, s. 67)

Aceleciliğin yanlışlara yol açan yönüne değinen yazar bu beyitte, tüm iyi işlerin sakin yapıldığını açıkça vurgulamaktadır. Yapılan yanlışlıkların nedenini aceleciliğe bağlayan yazar, ayrıca bu şekilde yapılan hiçbir işin iyi sonuçlanmayacağına gönderme yapmaktadır.

Orijinal Metin	**Türkçe Metin**
Suk erse kılınçı yig erse özi İvek erse kılkı uvutsuz közi (Beyit 849, s. 102)	Hırslıysa tavrı, kendi çiğse Aceleciyse ve açgözlüyse (sevmedikleri) (Beyit 849, s. 83)

Hakan'ın (yöneticinin) ağzından tavırları hırslı, çiğ (ham), aceleci ve açgözlü olanların (ast çalışan olarak) sevilmediği (bir önceki beyit olan b. 848'de) belirtilmekte, bu tür insanların kendisine yaramayacağını (b. 851), bu insanlardan uzak durulması gerektiği (b. 852) söylenmektedir.

Orijinal Metin	**Türkçe Metin**
İveklik beling ol kamugka yavuz Kalı bolsa begke yüzi boldı boz (Beyit 1996, s. 217)	Acele korkudan gelir ve herkes için kötüdür Bu eğer beyde olursa onun yüzünü sarartır (Beyit 1996, s. 164)

Aceleciliğin korkuyla ilişkisine değinen yazar, aslında bir şeylerden korkan insanların aceleci davranacağına değinmektedir. Yöneticilerin (bey ifadesi) ise bu şekilde hareket etmesi halinde, ileride bu durumdan çok rahatsız olacağı (sarartmak kelimesi hastalanmak manasında kullanılmaktadır) dile getirilmektedir.

Orijinal Metin	**Türkçe Metin**
İvek kurgu kılkı kılınçı buşı Biligsizke belgü bolur bu işi (Beyit 1997, s. 217)	Acelecilik, zevzeklik, herkese kötü davranmak Bunlar bilgisizliğin göstergesidir (Beyit 1997, s. 164)

Yazar aceleciliğin (vd. özelliklerin) temel nedeni olarak bilgisizliği göstermektedir.

Orijinal Metin	**Türkçe Metin**
Birisi iveklik birisi saran Üçünçi buşılık serin öz tiren (Beyit 2061, s. 223)	Birisi acelecilik, birisi cimrilik Üçüncüsü kızgınlık, bunlara diren, yenilme (Beyit 2061, s. 168)

Beylerin (yöneticilerin), kötü yöneticilik vasıflarına yönelik özelliklerinden (b.2062) birisi; acelecilik olduğu belirtilmiştir. Böylesi durumlara (yöneticilerin) direnmesi ve yenilmemesi gerektiği vurgulanmaktadır.

Orijinal Metin	**Türkçe Metin**
Otunluk iveklik yınık kurguluk Kara kılkı ol bu yırak turguluk (Beyit 2078, s. 224)	Küstahlık, acelecilik, kolayca gururlanmak Uzaklaştırır kendisinden herkesi (Beyit 2078, s. 169)

Yazar aceleciliğin (vd. özelliklerin) insanları (günümüz çalışma arkadaşları, "izleyenler" vb.) yakınından uzaklaştıracağını yani olumsuz etkilerini dile getirmektedir.

Orijinal Metin	**Türkçe Metin**
Sözüg saknu sözle sen ivme serin İve sözlemiş söz ökünçi yarın (Beyit 3881, s. 391)	Sözünü düşünerek söyle, acele etme, sabırlı ol sen Acele söylenen söz pişman eder yarın (Beyit 3881, s. 293)

Yusuf Has Hacib sözün düşünülerek, acele etmeden ve sabırlı bir şekilde söylenmesi gerektiğini, acele söylenilen sözlerin ileride pişmanlık vereceğini ifade etmektedir.

Kutadgu Bilig'de yapılan incelemede kötü yönetim ve kötü yöneticiliğin özelliği olabilecek "acelecilikle" ilgili olarak; işleri uzatması, bu şekilde yapılacak işlerin ve söylenecek sözlerin pişmanlıkla sonuçlanacağı, beyin (ideal yöneticinin) sevmediği ve istemediği özelliklerden olması, "bilgililerin" bu davranış biçiminden uzak durmalarının tavsiye edilmesi, bu şekilde yapılan işlerin çiğ (yarım) kalacağı ve yapılan yanlışlıkların baş nedeni olarak gösterilmesi, aceleciliğin (herhangi bir) korkuya bağlı olarak gelişmesi, herkes için kötü olması, beylerin (yöneticilerin) yüzlerini sarartması (üzüntüyle sonuçlanması), bilgisizliğin göstergesi olması, insanların kendinden uzaklaşmasına neden olabilecek bir davranış olması kayıt altına alınmıştır.

Erdem ve Kaya'ya (1998: 105) göre, yöneticilere zaman kaybettiren "zaman tuzaklarından, hırsızlarından" birisi de aceleci tavırdır. Aceleci tavır zaman yönetimine ters düşer. Zamanlarını iyi yöneten insanlar işleri belirli bir plan

içerisinde yaptıklarından aceleci ve telaşlı olmazlar. Acelecilik zamanı iyi yönetememenin hem nedenidir hem de sonucudur. İşleri sürekli erteleyen kişiler, son bitim tarihine doğru yaklaştıklarında telaşlanarak işleri birbirine karıştırırlar

Bu açıklamalar ve bulgular ışığında "acelecilik", kavramı kötü yönetim ve kötü yöneticilik kapsamında önemli bir nitelik olarak ele alınabilir.

3.5.1.2. Acizlik

Acizlik; gücü bir işe yetmez olanın durumu, güçsüzlük; becerisizlik (TDK, 2018) gibi olumsuz anlamlara gelmektedir. "Acizlik" Kutadgu Bilig'de kötü yönetim ve kötü yöneticilik kavramlarıyla ilgili olarak 1 beyitte geçmektedir. Bu beyit:

Orijinal Metin	**Türkçe Metin**
İkinçi basınçak budun başlar er Üçünçi suk erse budun bagrı yir (Beyit 3110, s. 318)	İkincisi acizse halkın başındaki er Üçüncüsü açgözlülük ki halkın bağrını yer (Beyit 3110, s. 240)

Yusuf Has Hacib bir önceki beyitten (b. 3109) başlayarak baskı ve zorbalık getiren 3 şeyden bir tanesinin acizlik (diğerleri aymazlık ve açgözlülük) olduğunu burada söylemektedir. Baskı ve zorbalık ileride de değinileceği gibi hem çalışanlar açısından hem de toplum açısından olumsuzluklara neden olan kavramlardır. Burada devletin başındaki kişinin herhangi bir konuda acizlik göstermesinin yönetilenlerde (yani halkta) önemli olumsuzluklara yol açacağına değinilmektedir. Bağır kelimesiyle insanların duyguları, vicdanları kastedilmektedir. Acizlik gösteren beyler (yöneticiler) "olması gerekeni" gerçekleştiremediklerinden, halkta vicdani olarak bir çöküntü, güven kaybı oluşturacaklardır. Yine günümüz yöneticileri açısından bakıldığında da durum aynıdır.

Kutadgu Bilig'de yapılan incelemede kötü yönetim ve kötü yöneticiliğin özelliği olabilecek "acizlikle" ilgili olarak; baskı ve zorbalık getiren durumlardan birisi olduğu kayıt altına alınmıştır.

Tükenmişlik kavramı, "bireyin kendisinden veya dış çevresinden kaynaklanan aşırı ve karşılanamayan istekler sonucu oluşan, başarısızlık, yıpranma, enerji ve güç kaybı sonucu tükenme durumu" olarak tanımlanmaktadır. Birçok araştırmacı tükenmişliği, kronikleşmiş iş stresinin bir türü olarak görmektedir (Freudenberger'dan (1974) aktaran Şahin, 2009: 82-83). İnsanlar için olumsuz sonuçlara yol açan kavramın içeriği incelendiğinde, acizlik kavramının bu içerik içinde yer aldığı (Şahin, 2009: 84) ve dolayısıyla sebep olduğu sonuçlar itibariyle kötü yöneticiliğe etken olduğu görülmektedir.

Bu açıklamalar ve bulgular ışığında "acizlik", kavramı kötü yönetim ve kötü yöneticilik kapsamında önemli bir nitelik olarak ele alınabilir.

3.5.1.3. Açgözlülük

Açgözlülük; yiyeceğe ve içeceğe doymak bilmeyen, açgöz, gözü aç, doymaz, gözü doymaz, tamahkâr, haris, hırslı, tokgözlü karşıtı (TDK, 2018) gibi anlamlara gelmektedir. Diğer bir tanımına bakıldığında: Başkalarının zararına dahi olsa, gereksinmesinden fazla mal ve kudreti kendi denetimi altında tutma isteği" (Cüceloğlu, 2013: 251) olduğu görülmektedir. "Açgözlülük" Kutadgu Bilig'de kötü yönetim ve kötü yöneticilik kavramlarıyla ilgili olarak 12 beyitte geçmektedir. Bu beyitler:

Orijinal Metin	**Türkçe Metin**
Suk erse kılınçı yig erse özi İvek erse kılkı uvutsuz közi (Beyit 849, s. 102)	Hırslıysa tavrı, kendi çiğse Aceleciyse ve açgözlüyse (Beyit 849, s. 83)

Yazar bu beyitte açgözlülük, hırslılık ve çiğlik (olgunluğa ermemiş olma) ve acelecilik kavramlarını birlikte ele almıştır. Bu kavramları sevmediğini Hakan'ın (yöneticinin) azından dillendirmektedir. Bu şekilde, açgözlülüğünde içinde olduğu kötü yöneticilik vasıflarını açıkça belirtmektedir.

Orijinal Metin	Türkçe Metin
Öküş nengke todmaz közi suk kişi Ecel tutsa öknür itümez işi (Beyit 1143, s. 131)	Çok mala doymayan açgözlü kişi Ecel gelince pişman olur, yürümez işi (Beyit 1143, s. 104)

Yazar açgözlü kişilerin çok mala sahip olmalarında dahi, bu mallarla yetinmeyeceğini, daima yenilerini isteyeceğini ve böylesine tavır sergileyenlerin sonlarının pişmanlıkla sonuçlanacağını söylemektedir. Ayrıca açgözlülükle işlerin yürümeyeceği açık bir dille ifade edilmektedir.

Orijinal Metin	Türkçe Metin
Todumsuz bolur ol közi suk kişi Közi sukka yetmez bu dünya aşı (Beyit 2001, s. 218)	Doyumsuz olur gözü aç kişi Açgözlüye yetmez bu dünyanın aşı (Beyit 2001, s. 164)

Sonu gelmeyen bir tatminsizlik duygusu olan doyumsuzluğun, açgözlü kişilerin özelliklerinden olduğu, bu tür kişiler, dünya nimetlerinin tamamına sahip olsalar da (doyumsuzluklardan) dolayı yenilerini isteyecekleri yazar tarafından bildirilmektedir. Ayrıca bu durum, halk arasında yaygın olan "gözünü toprak doyursun" sözünü akıllara getirmektedir.

Orijinal Metin	Türkçe Metin
Bu sukluk ig ol bir otı yok emi Anı emleyümez bu dünya kamı (Beyit 2002, s. 218)	İlacı olmayan bir hastalıktır açgözlülük Dünyanın bütün kamları bir araya gelse onu iyileştiremez (Beyit 2002, s. 164)

Yusuf Has Hacib açgözlülüğü bir hastalık olarak ele almaktadır. Hatta bu hastalığın ilacının olmadığını söylemektedir. Bu "hastalığa" sahip insanların bütün kamları (dilekleri) bir araya gelmesi ve bunlar gerçekleşmesi durumunda bile, o insanların isteklerinin bitmeyeceği yani (bu anlamda) hastalıktan kurtulamayacağı ifade edilmektedir.

Orijinal Metin	Türkçe Metin
Közi suk kişi nengke bolmaz bu bay Kamug dünya bulsa ahır suk çıgay (Beyit 2004, s. 218)	Gözü aç kişi mala doymaz Bütün dünyaya sahip olsa da o gözü aç ve fakirdir (Beyit 2004, s. 164)

Yazar açgözlü insanların mala doymayacağını ve bütün dünyaya (her şeye, her istediğine) sahip olsa bile yenilerini isteyeceğini belirtmektedir. Sürekli yeni "şeyleri" elde etme arzusu ve elinde olanlarla yetinmeme, memnun olmama durumu o kişiyi bir anlamda fakir yapmaktadır. Ayrıca bu beyitle ilgili olarak şu konuya da değinmek yerinde olacaktır. Fakirlik bu beyitte her ne kadar maddi olanaklara sahip olma olarak algılansa da, İslamiyet'e göre fakirliğin bir göstergesi de "Allah'a kul olma bakımından eksiklik" göstermektedir. Yazarın beyitte, dünya malına (bu kadar çok) önem veren kişinin "kul olma" bakımdan eksiklikler taşıdığını, böyle bir insanın maddi bakımdan zengin görünse bile manevi bakımdan fakir olacağını anlatmaya çalışması oldukça olasıdır.

Orijinal Metin	**Türkçe Metin**
Közi suk kişi özke erksiz bolur Bu suklar yalavaçka tengsiz bolur (Beyit 2611, s. 274)	Gözü aç kişi kendine karşı güçsüz olur Açgözlüler elçiliğe uygun değildir (Beyit 2611, s. 206)

Bu beyitte "kendine karşı" tabiriyle anlatılan, bedeninin arzularına tutsak olmaktır. Böylesi insanları güçsüz olarak nitelendiren yazar, elçilik görevi için bu tür insanların uygun olmadığını söyleyerek, açıkça devletin (önemli) görevlerine açgözlü insanların getirilmemesi gerektiğini belirtmektedir.

Orijinal Metin	**Türkçe Metin**
Suk er umduçı ol yavuz umduçı Kişi umduçısı atı koltguçı (Beyit 2613, s. 274)	Açgözlü insan pintidir, pinti Pinti insanların adı dilenci (Beyit 2613, s. 206)

Açgözlülüğün pintilikle (eli sıkılık, cimrilik) ilişkili olduğunu, açgözlü kişinin aynı zamanda pinti kişi olduğunu ele alan yazara göre, bu tür insanlarda harcama korkusunun olması, sürekli olarak başkalarının harcamalarından yararlanmaya teşvik eder. Bunun bir adı da dilenciliktir. Yani yazar açgözlü kişilerin sergiledikleri tavırlar yönünden dilenci olacaklarını ifade etmektedir.

Orijinal Metin	**Türkçe Metin**
Közi suk kişining kılınçı yig ol Kılınç yigliki erke tengsiz ig ol (Beyit 2848, s. 296)	Açgözlü kişinin tavrı çiğ olur Çiğ tavır insana yakışmayan bir hastalıktır (Beyit 2848, s. 222)

Açgözlü kişinin sergileyeceği tavırların çiğ (olgun olmayan) olacağını ifade eden yazar, bu tür davranışların insana yakışmayan bir hastalık (davranış biçimi) olduğunu açıkça ifade etmektedir.

Orijinal Metin	**Türkçe Metin**
İkinçi basınçak budun başlar er Üçünçi suk erse budun bağrı yir (Beyit 3110, s. 318)	İkincisi acizse halkın başındaki er Üçüncüsü açgözlülük ki halkın bağrını yer (Beyit 3110, s. 240)

Beyitte geçen "halkın bağrını yerden" kasıt hoşnutsuz olmak, vicdanen rahatsızlık duymaktır. Açgözlülük (vd. verilen özelliklerle) yapılan işlerin halkta (yönetilenlerde) bu tür duygulara yol açacağı, yazar tarafından söylenilmektedir.

Orijinal Metin	**Türkçe Metin**
Takı biri yalgan biri sukluk ol Bu üç iş üçegü tüpi yokluk ol (Beyit 4107, s. 414)	Bir diğeri yalan, biri açgözlülük Bu üç işin üçünün sonu da yokluk (Beyit 4107, s. 309)

Bir önceki beyitte (b. 4106) beylerin uzak durması gereken 3 davranıştan biri olarak açgözlülük kavramı geçmektedir. Yazar tarafından beylerin (yöneticilerin) bu "kötü" davranıştan uzak durmamaları durumunda, sonlarının yokluk olacağı yani, işlerin sonuçsuz kalacağı ifade edilmektedir.

Orijinal Metin	**Türkçe Metin**
Kişig kul kılıglı bu sukluk turur Kiterdim bu sukluk közüm tok turur (Beyit 4729, s. 473)	İnsanı kul kılan bu açgözlülüktür Giderdim bu açgözlülüğü, gözüm toktur (Beyit 4729, s. 353)

İnsanları kul (nefsin kölesi) yapan kötülüklerden birisi açgözlülüktür. Yazar açgözlülüğe değinerek, bu noksanlığın giderilmesiyle gözü tokluğa ulaşılacağını (olgunluğa erişileceğini) söylemektedir.

Orijinal Metin	**Türkçe Metin**
Kanı ol suk ilçi ilim az tidi Öküs il kücedi yiyü bilmedi (Beyit 6438, s. 636)	Hani o yerim az diyen açgözlü Çok il aldı ama elinde tutamadı (Beyit 6438, s. 473)

Yazarın bu beyitte “hani o yerim az diyen” diyerek kastettiği kişiler ölmüş insanlarıdır. Dünyada açgözlülük sergileyip çokça mal varlığı biriktiren insanlar, öldüklerinde bu mal varlıklarının hiçbirini yanlarında götüremezler. Buradan hareketle yazar geçmişte böylesine tavır sergileyenlere olumsuz olarak seslenmektedir.

Kutadgu Bilig’de yapılan incelemede kötü yönetim ve kötü yöneticiliğin özelliği olabilecek “açgözlülükle” ilgili olarak; bu tür insanlarda (yöneticilerde, çalışanlarda vd.) sürekli olarak ve bitmek bilmeyen yeni isteklerin (doyumsuzluk durumunun) oluşması nedeniyle bu kişilerin aslında (her açıdan) “fakir” oldukları, bu durumun insanı (iradesine sahip çıkamadığından) nefsinin kölesi yapacağı ve bu tavrı sergileyen insanların işlerinin yürümeyeceği, pişman olacakları belirtilmektedir. Ayrıca açgözlü insanların aynı zamanda pinti oldukları, çiğ (olgun olmayan) tavır sergiledikleri, hem kendilerine hem de karşı tarafa zarar verdikleri ifade edilerek devlet görevlerinin bu insanlara verilmemesi gerekliliğinin vurgulanması kayıt altına alınmıştır.

Özutku ve Cevrioğlu’nun (2005: 101-102) özel ve kamu banka şube yöneticileri üzerinde yaptıkları araştırmaya göre, “iş etiği standartlarının” çok düşük olmasının nedenlerinden birisi olarak açgözlülük (aşırı kazanma isteği) gösterilmiştir. Bu durumun iş etiği standartlarını “yüksek düzeyde” olumsuz etkilemesi, çalışmada belirtilen diğer önemli noktadır.

Bu açıklamalar ve bulgular ışığında “açgözlülük”, kavramı kötü yönetim ve kötü yöneticilik kapsamında önemli bir nitelik olarak ele alınabilir.

3.5.1.4. Akılsızlık

Akılsız kelimesinin anlamına bakıldığında; gerçeği görüp ona göre davranmayan, anlayışı kıt (TDK, 2018) olarak görülmektedir. “Akılsızlık” Kutadgu Bilig’de kötü yönetim ve kötü yöneticilik kavramlarıyla ilgili olarak 5 beyitte geçmektedir. Bu beyitler:

Orijinal Metin	Türkçe Metin
Kitab kadrini me biliglig bilir Ukuşsuz kişidin adın ne kelir (Beyit 20, s. 5)	Kitabın kadrini de bilgili bilir Akılsız kişiden zaten ne beklenir (Beyit 20, s. 8)

Yazarın bu beyitteki[14] "kitabın kadrinden" kastı "ilimdir". Ancak bilgili kişiler tarafından ilmin kadrinin (kıymetinin) bilinebileceği, akılsız kişilerden ise böyle bir şeyin beklenemeyeceği vurgulanmaktadır.

Orijinal Metin	Türkçe Metin
Ukuşka turur bu agırlık itig Ukuşsuz kişi bir avuççа tetig (Beyit 297, s. 45)	Bu değer ve saygı akla verilir Akılsız kişi bir avuç çamur gibidir (Beyit 297, s. 44)

Kişilerin akılları ölçüsünde değer ve saygıyı hak ettiklerini ifade eden yazar, akılsız insanları ise çamura benzeterek, bu duruma olumsuz bir anlam yüklemektedir.

Orijinal Metin	Türkçe Metin
Körü barsa yakşı ayur bu sözüg Ukuşsuz biligsiz bedütmez özüg (Beyit 298, s. 45)	Dikkat edersen çok yerinde söylenmiş şu söz Akılsız, bilgisiz kendini yükseltemez (Beyit 298, s. 44)

Yazar akılsızların, bilgisizlerin kendilerini yükseltemeyeceğini (geliştiremeyeceğini) söylemektedir. Bu durum bilginin değerini de açıkça ortaya koymaktadır.

Orijinal Metin	Türkçe Metin
Ukuşsuz ölüg ol ukuşlug tirig Ukuş munça tenglig adırtlar erig (Beyit 1839, s. 201)	Akılsız ölüdür, akıllı diri Akıl böyle ayırt eder insanları (Beyit 1839, s. 152)

Bir önceki beyitte (b. 1839) yazar, insanların tavrını ve dilini akıllarıyla şekillendirdiklerini belirtmektedir. Bu çerçeve içinde akılsız insanların tavırları ve konuşmalarının ölüden farksız olmadığı (hiçbir anlam taşımayacağı) vurgulanmış, insanların bu şekilde birbirinden ayırt edilebileceği belirtilmiştir.

[14] Bu beyit kitaptaki "manzum mukaddime bölümünden" alınmıştır.

Orijinal Metin	Türkçe Metin
Ukuşsuz kişiler bilig artatur Biligsiz kişiler budun yavrıtur (Beyit 4076, s. 411)	Akılsız kişiler bilgiyi bozar Bilgisiz kişiler halkı yıkar (Beyit 4076, s. 307)

Akılsız kişilerin bilgiyi (bilgili insanları, bilgiyle yapılan şeyleri) bozacağı, bilgisiz kişilerin toplumu (devleti, örgüleri) yıkacağı vurgulanmaktadır. Günümüz yöneticileri açısından konu ele alınırsa, bilgisiz yöneticilerin yönetim alanlarında sorunların çıkacağı ve o sistemin bozulacağı anlaşılabilir.

Kutadgu Bilig'de yapılan incelemede kötü yönetim ve kötü yöneticiliğin özelliği olabilecek "akılsızlıkla" ilgili olarak; bu tavrı sergileyen yöneticilerin (insanların) "ilmin" kıymetini bil(e)medikleri, "değersiz" insanlar oldukları, hiçbir zaman yaşamda ilerleme kaydedemeyecekleri, halkın yıkılmasına (sistemin bozulmasına) yol açacakları ifade edilmiş, ayrıca eserde insanlar arasında ayırt edici bir özellik olarak ele alınması kayıt altına alınmıştır.

Bu açıklamalar ve bulgular ışığında "akılsızlık", kavramı kötü yönetim ve kötü yöneticilik kapsamında önemli bir nitelik olarak ele alınabilir.

3.5.1.5. Aksilik

Aksilik; ters, zıt, karşıt, olumsuz, menfi, uygun olmayan, inatçı, hırçın, huysuz (TDK, 2018) gibi birçok anlama gelmektedir. "Aksilik" Kutadgu Bilig'de kötü yönetim ve kötü yöneticilik kavramlarıyla ilgili olarak 1 beyitte geçmektedir. Bu beyit:

Orijinal Metin	Türkçe Metin
Otunluk bıvalık yavalık kamug İsizler kılınçı bolur ay ulug (Beyit 931, s. 110)	Küstahlık, kabalık, aksilik hepsi Kötülerin tavrıdır ey ulu (Beyit 931, s. 89)

Yusuf Has Hacib'in kötü yöneticinin sergilediği tavırlardan birisi olarak ele aldığı aksilik kavramı, çalışanlar ve(ya) yöneticilerin sergileyebileceği olumsuz davranışlardan bir tanesi olarak görülmektedir.

Kutadgu Bilig'de yapılan incelemede kötü yönetim ve kötü yöneticiliğin özelliği olabilecek "aksilikle" ilgili olarak; "kötü yöneticilik" tavırlarından birisi olması ve kötü yönetime yol açabilecek olması kayıt altına alınmıştır.

Bu açıklamalar ve bulgular ışığında "aksilik", kavramı kötü yönetim ve kötü yöneticilik kapsamında önemli bir nitelik olarak ele alınabilir.

3.5.1.6. Asık Yüzlülük

Asık kelimesi; somurtkan (TDK, 2018) anlamına gelmektedir. "Asık yüzlülük" Kutadgu Bilig'de kötü yönetim ve kötü yöneticilik kavramlarıyla ilgili olarak 1 beyitte geçmektedir. Bu beyit:

Orijinal Metin	**Türkçe Metin**
Tügük yüz irig söz küvez kür kılık Kişig yirgürür köndrü bilmez yorık (Beyit 2077, s. 224)	Asık yüzlü, iri sözlü, kaba tavırlı ve kibirli İnsan yerilir ve yoluna girmez işleri (Beyit 2077, s. 169)

Yazar Hakan'a ithafen yazdığı bu beyitte, yöneticilerin sergileyeceği asık yüzlülük davranışı sonucunun, yaptığı işlerin yoluna girmemesi ve yaptığı işlerin yerilmesi olarak sonuçlanacağını ifade etmektedir.

Kutadgu Bilig'de yapılan incelemede kötü yönetim ve kötü yöneticiliğin özelliği olabilecek "asık yüzlülükle" ilgili olarak; bu davranışı sergileyen yöneticilerin yerilecekleri (kötülenecekleri) ve bu durumdan dolayı (pişman olacakları, üzülecekleri) işlerinin yolunda gitmeyeceği kayıt altına alınmıştır.

Memurların üzerinde yapılan ve yöneticileri hakkındaki düşüncelerinin belirtilmesinin istendiği Başar'ın (1991: 49-53) çalışmasında, memurlar, önemli sayılan işlerin ciddi görünüşlü kişilere göre olduğu yargısından hareketle yöneticilerin ciddi olmaya çalışmasını (surat asmasını) ciddi olmaktan ayırmış ve : "Ciddi olmak başka, surat asmak başkadır. Ciddi olmak, sözüne güvenilmektir, kendinden kaynaklanmayan zorunluklar dışında söylediğini yapmaktır, işini bilip ona gereğince sarılmaktır. Bunları yapmayıp surat asmak ciddiyetsizliktir, laçkalıktır,

saygısızlıktır. Ciddi olmadığı halde surat asarak ciddi görünmenin saygısızlık olduğunu" belirtmişlerdir. Ayrıca memurlar alçakgönüllü ve güler yüzlü olmayı (özellikle yöneticiler olmak üzere) her insan için gerekli davranış biçimi olduğunu söylemişlerdir.

Bu açıklamalar ve bulgular ışığında "asık yüzlülük", kavramı kötü yönetim ve kötü yöneticilik kapsamında önemli bir nitelik olarak ele alınabilir.

3.5.1.7. Aymazlık-Gafillik

Aymaz kelimesine bakıldığında; "çevresinde olup bitenlerin farkına varmayan, sezmeyen (kimse), gözü bağlı, gafil, bilgisiz" (TDK, 2018) anlamlarına gelmektedir. Gaflet kelimesi ise bir şeyi ihmal etmek, yanılarak veya kasten terk etmek, önemsememek, akla/hatıra getirememek gibi sözlük manalarının yanında ihmalkârlık, dış dünyada olup bitene karşı kayıtsızlık, aldırmazlık (Akdemir, 2011: 11) anlamlarını da içermektedir. "Aymazlık ve gafillik" Kutadgu Bilig'de kötü yönetim ve kötü yöneticilik kavramlarıyla ilgili olarak 8 beyitte geçmektedir. Bu beyitler:

Orijinal Metin	**Türkçe Metin**
Kişi imini kör usallık kılur Yagı yetse öngdün usallar ölür (Beyit 444, s. 58)	Kendine çok güvenen boş bulunur Düşman geldiğinde önce aymazlar ölür (Beyit 444, s. 54)

Kendine çok güvenmeyle aymazlığı dolaylı yoldan ilişkilendiren yazar, "düşmanla" (olumuz yönetsel süreçler vb.) karşılaşıldığında ilk önce gafillerin zarar göreceğini belirtmektedir.

Orijinal Metin	**Türkçe Metin**
Yavalıkta keçti tiriglik isiz Süre ıdtım öd kün bu beglik isiz (Beyit 1156, s. 133)	Aymazlıkla boşa geçti yaşamım Beylik zamanımı boşa harcadım (Beyit 1156, s. 105)

Aymazlığın anlamlarından birisi de çevresinde olup bitenlerin farkına varılmamasıdır. Beyitte kavramın bu anlamına vurgu yapan yazar, hayatını ve beylik zamanını boşa geçirdiğini belirterek, bir anlamda pişmanlığını dile getirmektedir.

Orijinal Metin	Türkçe Metin
Tirilse usal bolsa yalnguk özün Ökünsü özinge ilensü sözün (Beyit 1206, s. 138)	Keyfince, gafletle yaşayan insan Pişman olup kendine ilensin (Beyit 1206, s. 108)

Bu beyitte gaflette, keyiflerine göre yaşayanların (yöneticilerin), pişman olacakları ve bu durumun nedeninin kendileri olduğu belirtilmektedir.

Orijinal Metin	Türkçe Metin
Usallık mini alktı öknür özüm Odungıl usal bolma körklüg yüzüm (Beyit 1209, s. 138)	Aymazlık beni yok etti, pişmanım Sen uyanık ol güzel yüzlüm (Beyit 1209, s. 109)

Aymazlığın sonunun açıkça pişmanlık olduğunu vurgulayan yazar, insanı "maddi ve manevi" olarak yok olma durumuna getirebildiğini ifade etmektedir. Ayrıca yöneticilere bu konuda, uyanık olmaları gerektikleri öğütlenmektedir.

Orijinal Metin	Türkçe Metin
Usal bolsa begler işin bütrümez Usal beg bütün bilgü beglik yimez (Beyit 2027, s. 220)	Aymaz olursa beyler işini bitiremez Aymaz bey bilmeli ki beyliği devam edemez (Beyit 2027, s. 166)

Yazar gaflette olan kişilerin, işlerini aksatacağını ve bu yüzden bitiremeyeceğini vurgulamaktadır. Bu şekilde "beylik devam edemez" denilerek bir anlamda yönetici makamında olanlara seslenilerek mesaj verilmektedir.

Orijinal Metin	Türkçe Metin
Bilir erding emdi cefaçı ajun Cefa kılgusın sen usandıng özün (Beyit 1237, s. 141)	Sen şimdi bilirdin cefacı dünyanın Cefa edeceğini, gafil davrandın (Beyit 1237, s. 110)

İnsanlar yaptıkları işlerin sonuçlarını aşağı yukarı tahmin ederek hareket ederler. Yazar beye (yöneticilere) seslenerek, yaşamın getireceği olumsuzlukları bildiği halde, bu olumsuzluklara karşı gafil davrandığına değinerek bu durumun kötü yöneticiliğin bir sonucu olduğuna gönderme yapmaktadır.

Orijinal Metin	Türkçe Metin
Usal bolmasa bolsa artuk odug Usal bolsa tegrür basımçı yodug (Beyit 2348, s. 249)	Aymaz olmamalı, çok uyanık olmalı Aymaz olursa görür düşmanın baskısını (Beyit 2348, s. 188)

Bu beyitte aymazlık yerilmiş, uyanık olmanın önemi vurgulanmıştır. Aymaz olmanın sonuçlarının düşmanla (olumsuz yönetsel süreçler vb.) karşılaşma sonucu daha net anlaşılacağı söylenmektedir.

Orijinal Metin	Türkçe Metin
Ay ilig üç iştin tegir küç basınç Biri beg usal bolsa tegse irinç (Beyit 3109, s. 318)	Ey hakan şu üç işten gelir baskı, zorbalık Biri beyin aymazlığı ki bundan sorun çıkar (Beyit 3109, s. 240)

Baskı ve zorbalığın nedenlerinden birisinin aymazlık olduğu ifade edilmektedir. Kötü yönetim ve kötü yöneticilik kavramlarından olan baskı ve zorbalığı yine bu kavramlardan olan aymazlıkla ortaya çıkacağı, bunun sonucu olarak sorunların yaşanacağı ayrıca belirtilmektedir.

Kutadgu Bilig'de yapılan incelemede kötü yönetim ve kötü yöneticiliğin özelliği olabilecek "aymazlık-gafillikle" ilgili olarak; (oluşacak) herhangi bir olumsuzluk durumunda bu davranış biçimine sahip kişilerin (ilk olarak) zarar görecekleri, bu davranışın zamanın boşa geçmesine ve yapılması gereken işlerin yarım kalmasına (bitirilememesine) sebep olacağı, baskı ve zorbalık getireceği ve bu davranışı sergileyen kişilerin sonlarının pişmanlık olacağı kayıt altına alınmıştır.

Bu açıklamalar ve bulgular ışığında "aymazlık-gafillik", kavramı kötü yönetim ve kötü yöneticilik kapsamında önemli bir nitelik olarak ele alınabilir.

3.5.1.8. Bencillik

Bencil; yalnız kendini düşünen, kendi çıkarlarını herkesinkinden üstün tutan, hodbin, hodkâm, egoist (TDK, 2018) anlamlarına gelmektedir. "Bencillik" Kutadgu Bilig'de kötü yönetim ve kötü yöneticilik kavramlarıyla ilgili olarak 1 beyitte geçmektedir. Bu beyit:

Orijinal Metin	Türkçe Metin
Namaz ruza barça öz asgıng turur Öz asgın tilegli bagırsız bolur (Beyit 3243, s. 329)	Namaz, oruç, bunlar hep senin yararınadır Hep kendi yararını düşünen bencil olur (Beyit 3243, s. 249)

Namaz ve orucun (ibadetlerin) insanın kendisine yarar sağlayacağını vurgulayan yazar, sadece kendi yararını düşünerek yaşayanların ise bencil olacaklarını yani, (bu şekilde "ibadet etseler" bile) bu durumun kötü olduğunu savunmaktadır.

Kutadgu Bilig'de yapılan incelemede kötü yönetim ve kötü yöneticiliğin özelliği olabilecek "bencillikle" ilgili olarak; bu duyguyla hareket eden kişiler olumsuz olarak nitelenmiş ve bu durum kayıt altına alınmıştır.

Bencillik, insanı yalnızca kendi mutluluğuna hizmet ettiren, insanın kendine odaklı yaşamasına sebep olan bir duygudur. Bencillik insanın sorumluluktan kaçmasına sebep olur. İnsanı başkalarını anlama çabasından, çoğulcu düşünmekten, yakınları için iyilik yapmaktan alıkoyar. Başkalarının arzu ve isteklerini önemsemeden menfaatlerinin peşine düşer. Dolayısıyla, empati yoksunudur. Mesela, bencil bir devlet adamı, şahsi yararı için ülkenin menfaatlerini göz ardı eder. Eğer bir askerse, savaşta zor durumda kaldığında cepheyi terk etmekten çekinmez. Başı sıkıştığında karşılaşacağı zararı önemser ama başkalarının uğrayacağı zararı dikkate almaz (Tarhan, 2017: 145).

Bu açıklamalar ve bulgular ışığında "bencillik", kavramı kötü yönetim ve kötü yöneticilik kapsamında önemli bir nitelik olarak ele alınabilir.

3.5.1.9. Büyüklenmek

Büyüklenmek kelime anlamı itibariyle; kendini büyük göstermek, büyüklük taslamak, kibirlenmek, heyheylenmek (TDK, 2018) anlamlarına gelmektedir. "Büyüklenmek" Kutadgu Bilig'de kötü yönetim ve kötü yöneticilik kavramlarıyla ilgili olarak 5 beyitte geçmektedir. Bu beyitler:

Orijinal Metin	Türkçe Metin
Özüngke baka kör kim erding manga Kayudın kelir bu fuzulluk sanga (Beyit 644, s. 80)	Kendine bir bak, kimsin sen bana Nereden geldi bu büyüklenme sana (Beyit 644, s. 68)

İnsanların (özellikle yöneticilerin) kendi eksikliklerini görmeleri ve kim olduklarını (nereden geldiklerini) sorgulamaları gerektiğine değinen yazar, bu kişilerinde herkes gibi insan olduklarını ve bir manada acziyetlerini fark etmelerini söylemektedir.

Orijinal Metin	Türkçe Metin
Ulugsıg küvez kür kişi ol turı Küninge kodı ol küvezlik kurı (Beyit 1706, s. 188)	Büyüklük taslayan insan sevimsizdir Günden güne saygınlığı azalır (Beyit 1706, s. 143)

Büyüklük taslayan insanların (yöneticilerin) sevimsiz olduklarına değinen yazar, bu kişilerin saygınlığının gün geçtikçe azalacağını belirtmektedir.

Orijinal Metin	Türkçe Metin
Ulugsıg bedük tutsa begler köngül Siziksiz uçuzluk körür ay ogul (Beyit 2118, s. 228)	Büyüklük taslar ve kibirli olursa beyler Ey oğul, kuşkusuz ucuzluk görürler (Beyit 2118, s. 172)

Yusuf Has Hacib bu beyitte büyüklük taslamak ile kibirli olmak kavramlarını birlikte ele almaktadır. Bu tür insanların (yöneticilerin) ucuzluk göreceğini, önemsenmeyeceğini, büyüklükleri ve kibirleri dolayısıyla bir anlamda değersiz olarak kabul göreceklerini ifade etmektedir.

Orijinal Metin	Türkçe Metin
Bedük tutsa könglin bu sü başlar er Siziksiz yagıdın bu er berge yir (Beyit 2296, s. 244)	Büyük tutarsa gönlünü kumandan Kuşkusuz düşmandan dayak yer bu insan (Beyit 2296, s. 184)

Yazar gönüllerinde büyüklük (böbürlenme) duygusu olan kumandanların (yöneticilerin) düşmanlarına (günümüz yönetsel sistem sorunlarına vb.) karşı mağlup (başarısız) olacağını söylemektedir.

Orijinal Metin	Türkçe Metin
Üç işte yırak tur katıglan usa Biri kılma beglik söz aydım kese (Beyit 4106, s. 414)	Şu üç işten uzak dur, mümkün olduğunca Biri, kesin söylüyorum, beylik taslama (Beyit 4106, s. 309)

Yazar yöneticilerin "mümkün olduğu kadar" uzak durması gereken özelliklerden birisinin beylik taslamak (böbürlenmek) olduğunu ve bunun kesinlikle "kötü" olduğunu vurgulamaktadır.

Kutadgu Bilig'de yapılan incelemede kötü yönetim ve kötü yöneticiliğin özelliği olabilecek "büyüklenmekle" ilgili olarak; kim tarafından olursa olsun bu davranışın sergilenmemesi (uzak durulması) gerektiği vurgulanmaktadır. Bu davranışı sergileyenler ise; sevimsiz insan (yönetici) olarak nitelenmiş, bu kişilerin saygınlıklarını yitirecekleri, (diğer insanların gözünde) değersizleşecekleri ve bu durumun (her anlamda) başarısızlığa yol açacağı kayıt altına alınmıştır.

Başkalarına karşı büyüklenen kişilerin diğer bir özellikleri de empati yoksunluğudur. Başkalarının ne hissettiğini, neye ihtiyaç duyduğunu anlayamazlar, zaten buna da önem vermeler. Onlar için varsa yoksa kendi egolarıdır. En büyük amaçları, benliklerini parlatmaktır. […] Büyüklük tavırları içinde olan insanlar esasında kendilerinde ciddi noksanlıklar hissetmektedirler. Üstün insanmış gibi davranmaya çalışarak, aslında ne kadar sıradan olduklarını gizlemek telaşında olabilirler (Tarhan, 2017: 159-165). Başkalarını (yetersizlik duygusunu kapatmak için) çok aşağı varlıklar olarak görebilirler. Bu tutum tabii ki çevrece yadırganır, bu da onları daha çok yalnızlığa ve değersizlik duygularının artmasına yol açar (Aktaş, 2004: 117).

Bu açıklamalar ve bulgular ışığında "büyüklenmek", kavramı kötü yönetim ve kötü yöneticilik kapsamında önemli bir nitelik olarak ele alınabilir.

3.5.1.10. Cimrilik

Elindeki parayı harcamaya kıyamayan, bitli, eli sıkı, ekti, hasis, kısmık, kibritçi, mıhsıçtı, nekes, pinti, sıkı, varyemez (TDK, 2018) gibi anlamlara

gelmektedir. “Cimrilik” Kutadgu Bilig’de kötü yönetim ve kötü yöneticilik kavramlarıyla ilgili olarak 9 beyitte geçmektedir. Bu beyitler:

Orijinal Metin	**Türkçe Metin**
Saranka tapınma ay tapnur kişi Tiriglik yava bolga isiz başı (Beyit 949, s. 112)	Cimriye hizmet etme ey hizmetli kişi Yaşamın boşa geçer, ağrıtır başını (Beyit 949, s. 90)

Bu beyitte hizmet eden (çalışan) kişilere seslenilerek, cimri kişilere hizmetin; yaşamın boşa geçmesi demek olduğu, ileride bu durumdan pişmanlık duyulacağını ve bu durumun başlarını ağrıtacağı (sorunlara yol açacağı) söylenilmektedir.

Orijinal Metin	**Türkçe Metin**
Takı bir saran ol kişide ili Bu üç neng üçegü biligsiz tili (Beyit 1669, s. 184)	Biri de cimri olması kişinin Bilgisizliktir nedeni bu üç şeyin (Beyit 1669, s. 141)

Beyitte cimriliğin bilgisizlikten kaynaklandığı belirtilerek, insanlara (konumuz itibariyle yöneticilere) yaramayacağı ve üzüntü vereceği daha önce geçen beyitle (b. 1667) bağlantılı olarak ifade edilmiştir.

Orijinal Metin	**Türkçe Metin**
Saranlıkta ınga negü bar adın Tirer neng yiyümez kalır neng kidin (Beyit 1672, s. 184)	Cimrilikten daha kötü ne vardır Topladığı malı yiyemez, kendi gidince kalır (Beyit 1672, s. 141)

Yazar cimrilikten daha kötü bir şeyin olmadığını, bu davranışı gösteren kişilerin topladıkları malları (cimriliklerinden) dolayı yiyemediklerini, yani onlara fayda sağlamadığını, bu kişilerin ölümlerinde de bu malların (fayda sağlamayacağını) dünyada kalacağını söylemektedir.

Orijinal Metin	**Türkçe Metin**
Negü tir eşitgil saranıg bilig Ay çırguy ay munglug ay tügmiş elig (Beyit 1673, s. 184)	Cimri için bilgi ne der işit Ey zavallı, ey dertli, ey eli sıkı (Beyit 1673, s. 141)

“Bilginin” ağzından seslenen yazar, cimri kişiye “zavallı, dertli, eli sıkı” şeklinde olumsuz olarak hitap etmektedir. Yazarın cimriliği belli ifadeler kullanarak

kötülemesi, cimrilik hasletinin nasıl bir davranış biçimi olduğunu açıkça göstermektedir.

Orijinal Metin	**Türkçe Metin**
Kişide kayu ol kişi öggüsi Akı öggüsi ol saran sökgüsi (Beyit 1731, s. 190)	İnsanlar arasında hangi kişi övülmeli Cömert olan övülmeli, cimri olana sövülmeli (Beyit 1731, s. 145)

Hangi "değerlere" sahip insanların övüleceğini sorgulayan yazar, cömert kişilerin övülmesi gerektiğini, cimri olan kişilerin ise sövgüyü (sövülmeyi, yerilmeyi) hak ettiğini söylemektedir.

Orijinal Metin	**Türkçe Metin**
Birisi iveklik birisi saran Üçünçi buşılık serin öz tiren (Beyit 2061, s. 223)	Birisi acelecilik, birisi cimrilik Üçüncüsü kızgınlık, bunlara diren, yenilme (Beyit 2061, s. 168)

Bir önceki beyitle (b. 2062) bağlantılı olarak, beylerin (yöneticilerin) üç "kötü" haslete karşı çıkmasını, onlara karşı direnmesini ve yenilmemesini belirten yazar, bu üç hasletten birisini cimrilik olarak açıklamaktadır.

Orijinal Metin	**Türkçe Metin**
Saranlık bile boldı beglik yagı Saranka kopar tegme yirde çogı (Beyit 3038, s. 312)	Cimrilikle beylik birbirinin düşmanı Cimrilikten çıkar isyanların çoğu (Beyit 3038, s. 235)

Yazar, beylik (yöneticilik) ve cimrilik kavramlarının birbirlerine düşman kavramlar olduğu, yöneticilerin bu davranış biçimiyle hareket edemeyeceğini ifade etmektedir. Ayrıca (yönetilenler, çalışanlar açısından) isyanların (sorunların) büyük bir kısmının sebebinin cimrilik olduğu belirtilmiştir.

Orijinal Metin	**Türkçe Metin**
Akı bol budunka üle neng yitür Saran bolsa begler atın artatur (Beyit 5220, s. 520)	Eli açık ol, halkına mal paylaştır, yedir Cimri olursa beylerin adı kötüye çıkar (Beyit 5220, s. 387)

Cömertliğin öğütlendiği bu beyitte, beylerin (yöneticilerin) cimri olması halinde adlarının kötüye çıkacağı vurgulanmaktadır. Kötü nama (üne) sahip olmayı

ise hiçbir beyin (yöneticinin) istemeyeceğinden hareketle yazar, böyle bir durumun (bazı) sorunlara neden olabileceğine gönderme yapmaktadır.

Orijinal Metin	**Türkçe Metin**
Karagurma dünyaka sukluk kılıp Kalır bu barır sen ökünçün ulıp (Beyit 6092, s. 604)	Karartma dünyanı cimrilik edip Kalır bu mal, sen gidersin pişmanlıkla inleyip (Beyit 6092, s. 448)

Cimrilik yapan kişinin (yöneticinin) bir manada dünyasını karartacağını (başına kötü şeylerin geleceğini) ifade eden yazar, bu kişinin ölürken (görevi, hayatı vb. sonlandığında) pişmanlık çekeceğini söylemektedir. Cimrilik yapıp vermediği malların dünyada kalacağını, yanında (ahirete) götüremeyeceğini ekleyerek, böylesi dünyalık şeylere (mal, mülk, servet, para) değer vermenin "kötü" bir durum olduğuna dolaylı olarak değinmektedir.

Kutadgu Bilig'de yapılan incelemede kötü yönetim ve kötü yöneticiliğin özelliği olabilecek "cimrilikle" ilgili olarak; cimri yöneticinin yanında çalışmanın "zamanı boşa harcamak" olduğu, yöneticiliğin cimrilik kavramıyla birlikte anılamayacağı, bu davranışın en kötü davranışlardan birisi olduğu ve bilgisizlikten kaynaklandığı, sorunların büyük kısmının bu davranışın sonucu oluştuğu, bu davranış biçiminin kötü durumları beraberinde getirdiği, bu davranışı sergileyenlerin sonlarının pişmanlık olduğu (olacağı), bu kişilerin zavallı oldukları, dertli ve eli sıkı olarak nitelenecekleri ve bu durumların genel bir sonucu olarak bu davranış biçimine (özellikle yöneticiler açısından) karşı çıkılması gerektiği kayıt altına alınmıştır.

Bu açıklamalar ve bulgular ışığında "cimrilik", kavramı kötü yönetim ve kötü yöneticilik kapsamında önemli bir nitelik olarak ele alınabilir.

3.5.1.11. Dünya Malına Düşkünlük

Dünya, Arap dilbilimcilerine göre "yakınlık ve yakın olmak" anlamındaki dünüv kökünden, yahut "alçaklık, bayağılık, değersizlik" anlamına gelen denâet kökünden türetilmiştir. Buna göre dünya "en yakın" veya "en bayağı" anlamına gelir (Cemâluddîn İbn Manzur'dan aktaran Öztürk, 2006: 66). Kutadgu Bilig'de kötü

yöneticinin özelliklerinden; dünya malına düşkünlük; varlığını, servetini, insanın hoşuna gidecek, huzur verecek durum ve şartların bütününü sevmek (TDK, 2018) anlamlarına gelmektedir. "Dünya malına düşkünlük[15]" Kutadgu Bilig'de kötü yönetim ve kötü yöneticilik kavramlarıyla ilgili olarak 11 beyitte geçmektedir. Bu beyitler:

Orijinal Metin	**Türkçe Metin**
Sevinçlerke avnıp öküş külgüçi Sıgıtka anungu aya ölgüçi (Beyit 1145, s. 131)	Ey sevinçlerle avunup çok gülen Ölümlü insan, ağlamaya hazırlan (Beyit 1145, s. 104)

Yazar bu beyiti ölmek üzere olan "Hakan'ın" (yöneticinin) ağzından ele almıştır. Buna göre (dünyalık) sevinçlere kanıp, bu sevinçlere güvenen ve çok gülen (halinden memnun olan) kişilerin ölüm anları geldiğinde pişman olacakları (üzülecekleri) belirtilmektedir.

Orijinal Metin	**Türkçe Metin**
Avındım bu dünyaka könglüm birip Vefa kılmadı kör meningdin irip (Beyit 1171, s. 134)	Avundum bu dünyaya verip gönlümü Uzaklaştı benden bak vefa kılmadı (Beyit 1171, s. 106)

Dünyalık işlerle oyalanarak vakit geçiren kişinin, ölüm anında[16] bu oyalandığı dünyalık işlerin artık ona yardım edemeyeceği ifade edilmektedir.

Orijinal Metin	**Türkçe Metin**
Aya ög köngüllüg ukuşlug odug Ayı sevme dünya tokıgay yodug (Beyit 3082, s. 316)	Ey akıllı, gönüllü, uyanık ve anlayışlı Sevme bu dünyayı, dokunur zararı (Beyit 3082, s. 238)

Yazar bu beyitte akıllı, gönüllü, uyanık ve anlayışlı insanlara hitap etmektedir. Güzel nitelikler (akıllı, gönüllü, uyanık, anlayışlı olmak) taşıyan insanların dünyayı (mal, mülk, servet, para) sevmemelerini öğütlemektedir. Dünyalık şeylere düşkün olmanın ayrıca zarar vereceği ifade edilmektedir.

[15] Eserde geçen dünya ve dünyalık kelimeleri mal, mülk, servet, para ekseninde ele alınmış ve ona göre yorumlanmıştır.
[16] Eserde Hakan'ın ölüm anında söylediği sözlerdir.

Orijinal Metin	Türkçe Metin
Aya yolda azmış başı tezginük Ayı sevme dünyag tüpi ol üyük (Beyit 3089, s. 317)	Ey yolda azmış, başı dönen insan Sevme dünyayı, bataklıktır dibi onun (Beyit 3089, s. 239)

Yazar (doğum ve ölüm arasındaki yolda ilerleyen), azmış (taşkınlık yapmış) ve başı dönen (doğruluktan şaşmış) insanlara ithafen dünyayı (dünyalık şeyleri) sevmemelerini, bu türden dünyalık şeylerin sonunun bataklık (kötü ve içinden çıkılmaz) olacağı vurgulanmaktadır. Bataklık kelimesiyle vurgulanmak istenen; dünyalık şeylere olan ilginin sürekli yeni isteklere yol açmasıdır (bataklıkta yürümeye çalışanların sürekli daha fazla batması gibi).

Orijinal Metin	Türkçe Metin
Bayat men tigüçi kişide haşı Ajun koldı bardı ol it sakışı (Beyit 3526, s. 354)	Tanrı'yım ben diye böbürlenen kişi Dünyayı istedi ama ölüp gitti it gibi (Beyit 3526, s. 269)

Hiçbir insanın dünyada kalıcı olmadığını belirten yazar; insanlar ne kadar çok mal, mülk istese, ne kadar çok sahip olduğu mallarla gururlanıp böbürlense bir gün öleceklerini ifade etmektedir. "Tanrı'yım ben" tabirini kullanarak yazarın, dünya malı ve dünyalık şeylerin (mal, mülk, servet, para) sevgisinin insanı ne hadde götüreceğini okuyucuya göstermek istemesi ayrıca dikkat çekici bir noktadır.

Orijinal Metin	Türkçe Metin
Köngül birse kurtga bolur bir turı Yaka ying tutar künde kesmez urı (Beyit 3541, s. 355)	Gönül versen olur bir kocakarı Yakanı, yenini tutar, kesmez dırdırı (Beyit 3541, s. 270)

Bu beyitte dünyaya gönül verenlerin bir anlamda rahat edemeyeceği vurgulanmaktadır. "Yakanı, yenini (giysi kolunu) tutar" tabiriyle bir zaman sonra insanın "dünyayı" değil de, dünyalık şeylerin insanı yönlendirmeye başlayacağı anlatılmaktadır. "Kesmez dırdırı" ifadesi ise dünyaya gönül vermenin "baş ağrılarını (dertleri)" beraberinde getireceği ve insanın sürekli olarak bu dertlerle uğraşmak zorunda kalacağını belirtmek için kullanmıştır.

Orijinal Metin	Türkçe Metin
Kim erse köngül badı erse angar Yava kıldı isiz tiriglik mungar (Beyit 3543, s. 356)	Kim gönül verirse ona Boşa geçirir yaşamı, yazık ona (Beyit 3543, s. 270)

Yazar burada, "dünyaya" ve "dünya sevgisine" hangi insan tarafından önem verilirse verilsin, bu insanın yaşamını boşa geçireceğini, sonunun üzülecek bir hal olacağını dile getirmektedir.

Orijinal Metin	Türkçe Metin
Bu dünya yagı ol et öz bir yagı Bu iki yagınıng yadıglıg agı (Beyit 3589, s. 360)	Bu dünya düşmandır, bedenin bir düşman Her tarafa ağı yayılmıştır bu iki düşmanın (Beyit 3589, s. 273)

İnsan için iki düşmandan birisi olarak ele alınan dünya sevgisinin, hayatın her anında ve her yerde karşılaşılabilecek kötü bir duygu olduğu ifade edilmektedir.

Orijinal Metin	Türkçe Metin
Kanı ol tütüşügli dünya üçün Turu kaldı dünya ol öldi küçün (Beyit 6442, s. 636)	Hani o dünya için didinen insan Durakaldı dünya, o ölüme karşı koyamadı (Beyit 6442, s. 473)

Geçmişte, dünya (mal, mülk, servet, para) için sürekli (didinip) çalışan insanların hepsinin bu dünyadan ayrıldığını (öldüğünü) belirten yazar, dünyanın artık onlar için bittiğini ve (o çok sevdikleri dünyanın onlara) bir fayda getirmediğini belirtmektedir.

Orijinal Metin	Türkçe Metin
Kanı ol tirigli tavar kodmadın İki böz iletti tilemez adın (Beyit 6443, s. 636)	Hani o mal davar koymayan İki bezden başkasını götüremedi (Beyit 6443, s. 473)

Yine dünyalık kazançlara önem verip, (bu hırsla) birikim yapan kişileri ele alan yazar, öldüklerinde yanlarında hiçbir şey götüremediklerini ifade ederek dünyalık şeylerin gelip geçici (değersiz) olduğuna vurgu yapmaktadır.

Orijinal Metin	Türkçe Metin
Kanı ol öküş yir tilegli kişi Kara yir töşendi itildi işi (Beyit 6444, s. 636)	Hani o çok yer isteyen kişi Kara yere döşendi, bitti işi (Beyit 6444, s. 473)

Yusuf Has Hacib geçmişte dünyalık şeyleri (mal, mülk, servet, para) isteyen kişilerin hiçbirinin şuan hayatta olmadığını söylemekte, "kara yere döşendi" ve "bitti işi" tabirlerini kullanarak bu kişilerin sonlarının "kötü" olduğunu açık bir dille söylemektedir.

Kutadgu Bilig'de yapılan incelemede kötü yönetim ve kötü yöneticilik özelliği olabilecek "dünya malına düşkünlükle" ilgili olarak; (sürekli) dünyalık işlerle uğraşan ve dünyalık sevinçlere kanan insanların (sonlarının pişmanlık olacağından) pişmanlığa "hazırlanmaları" gerektiği, "dünyanın" vefasız olduğu ve "bataklık" gibi içine çekeceği, bir şekilde zararının dokunacağı anlatılmaktadır. Dünya için didinen, mal, mülk, yer isteyen kişilerin ve hatta "Tanrı'yım ben" diyen büyük hükümdarların (yöneticilerin) bile ölüp gittikleri ifade edilmektedir. Hayatın her yerinde ve anında karşılaşılabilecek olan "dünya sevgisiyle" bağlantılı olan "şeylerin" aslında insana düşman olduğu, sanki bir "kocakarı" gibi sıkıntı ve dertlere, zamanı boşa harcamaya yol açacağı kayıt altına alınmıştır.

Bu açıklamalar ve bulgular ışığında "dünya malına düşkünlük", kavramı kötü yönetim ve kötü yöneticilik kapsamında önemli bir nitelik olarak ele alınabilir.

3.5.1.12. Düşman Sahibi Olmak

"Düşman[17] sahibi olmak" Kutadgu Bilig'de kötü yönetim ve kötü yöneticilik kavramlarıyla ilgili olarak 3 beyitte geçmektedir. Bu beyitler:

Orijinal Metin	Türkçe Metin
Çıbun boldı duşman yanganka bedük Isırsa yanganıg suçıtur ked ök (Beyit 3399, s. 342)	Sinek fil için büyük bir düşmandır Isırırsa fili yerinden sıçratır (Beyit 3399, s. 260)

[17] Beyitler yorumlanırken bu kavramın hem doğrudan "düşman" kişileri ele aldığı hem de günümüz örgütlerine gönderme yaparak mecaz yolla "olumsuz yönetsel süreçleri" ifade ettiği düşünülerek hareket edilmiştir.

Yazarın düşmanları hafife alınmamasını öğütlediği bu beyitte, küçük bir düşmanın bile büyük etkiler oluşturabileceği vurgulanmaktadır.

Orijinal Metin	**Türkçe Metin**
Yagı kılma özke kişig bilmedi Yaglıg kişiler sevinç bulmadı (Beyit 4187, s. 421)	Düşman etme kendine bilmeden insanları Düşmanı olan kişiler sevinç bulamaz (Beyit 4187, s. 315)

Yazar beylere (yöneticilere), kimsenin tanınmadan değerlendirilmemesi gerektiğini ve düşman sahibi olmamalarını öğütlemektedir. Ayrıca yazar düşmanı olan kişilerin "sevince" kavuşamayacağına değinmektedir.

Orijinal Metin	**Türkçe Metin**
Hasım kılma özke yime tökme kan Bu iki yazukka ulır çıksa can (Beyit 5260, s. 524)	Hasım edinme kendine, yine dökme kan Bu iki günahla ağlar çıkarken can (Beyit 5260, s. 390)

Beylerin (yöneticilerin) düşman edinmemelerini, kan dökmemelerini (zarar vermemelerini) öğütleyen yazar, böylesi tutum sergileyen insanların sonunda pişman olacaklarını belirtmektedir.

Kutadgu Bilig'de yapılan incelemede kötü yönetim ve kötü yöneticilik özelliği olabilecek "düşman sahibi olmakla" ilgili olarak; düşmandan gelecek (ufak bir) zararın, büyük (kötü) sonuçlara yol açabileceği ve düşmanı olan kişilerin "sevinç" bulamayacağı belirtilmektedir. Ayrıca kişilere bugün düşmanlık yapıp "kötü" davranılmasının ileride pişmanlık verebileceği durumundan, beylerin (yöneticilerin) düşman edinmemeleri ve (kimseye) düşmanlık yapmamalarının vurgulanması kayıt altına alınmıştır.

Düşmanı olan kişilerin nefret duyguları yüksektir. Böyle kişiler uzun süre bu duygularına çözüm üretemedikleri takdirde duyguları, karşılarındaki kişileri yok etme davranışına itebilir. Bir müddet sonra da kin duygusu nefrete eşlik etmeye başlayacaktır. Ayrıca bu duygu bazı insanlar tarafından, propaganda aracı olarak kullanılabilir. Böylesine bir durumda nefret ettiklerini kategorize etme eğilimi vardır. Psikolojik savaşın toplumu kamplara ayırma yöntemi, "böl ve yönet" taktiğidir.

Bunu uygulayanlar, öfke, nefret ve kin duygularını besleyerek oluşturdukları çatışmalardan ve bu yöndeki propagandalardan kazanç sağlarlar (Tarhan, 2017: 200).

Yönetici davranışlarıyla ilgili yapılan araştırmalara bakıldığında araştırmacıların dikkatlerini cinsel taciz, fiziksel şiddet ya da fiziksel olmayan düşmanlık gibi "yıkıcı" olarak tabir edilebilecek, yönetici davranışlarına yöneltmiş oldukları görülmektedir. Bu davranış biçimleri farklı kavramlarla anılsa da genel olarak "istismarcı yönetici kavramı" kullanılmaktadır. İstismarcı yönetici davranışlarına örnek olarak; çalışanlarıyla alay etme, yüksek sesle bağırma, gözünü korkutma, çalışanlarını sürekli suçlama ve bir sebep olmaksızın öfkeli davranışlar sergileme gibi birçok olumsuz tutum ve davranış verilebilir (Üçok ve Turgut, 2014: 164-165). Bu davranış biçimi örgütsel verimlilik ve çalışanların motivasyonunu birçok açıdan olumsuz yönde etkilemekte ve istenmeyen örgütsel sonuçlara neden olabilmektedir (Ülbeği vd. 2014: 2).

Bu açıklamalar ve bulgular ışığında "düşman sahibi olmak", kavramı kötü yönetim ve kötü yöneticilik kapsamında önemli bir nitelik olarak ele alınabilir.

3.5.1.13. Edepsizlik

Edep; toplum töresine uygun davranma; iyi ahlak, incelik, terbiye (TDK, 2018) anlamlarına gelmektedir. Edepsizlik ise; utanmazlık, sıkılmazlık, terbiyesizlik, şirretlik (TDK, 2018) anlamlarına gelmektedir. Kotku (2010), "İslam dini baştan sona kadar hep edeptir" ifadesini kullanarak, edepli olmanın İslam dini (doğal olarak siyasetnameler) açısından önemini dile getirmektedir. "Edepsizlik" Kutadgu Bilig'de kötü yönetim ve kötü yöneticilik kavramlarıyla ilgili olarak 4 beyitte geçmektedir. Bu beyitler:

Orijinal Metin	**Türkçe Metin**
Uvut ol tıdıglı kamug tengsizig Uvutsuzluk erke idi tengsiz ig (Beyit 1662, s. 183)	Bütün densizliklere edep engel olur Edepsizlik insan için kötü bir hastalıktır (Beyit 1662, s. 140)

Edep vasfının bütün kötü davranışlara engel olacağını söyleyen yazar, edepsizliğin insan (özellikle yöneticiler için) çok kötü bir hastalık olduğunu vurgulamaktadır.

Orijinal Metin	**Türkçe Metin**
Uvutlug kerek hem közi tok bütün Uvutsuz kişi ol kişide otun (Beyit 2199, s. 235)	Vezir edepli, gözü tok ve güvenilir olmalı Edepsiz kişidir insanların en kabası (Beyit 2199, s. 177)

Yazar edeplilik gibi önemli bir vasfı vezir (hükümdardan sonra yetkili kişi) üzerinden örneklendirerek burada vermektedir. Vezirin sahip olması gereken üç davranış biçiminden birisi olarak "edepli olması" gösterilmektedir. Edepsiz kişiler ise insanların en kabası denilmektedir.

Orijinal Metin	**Türkçe Metin**
Uvutsuz kişi ol kişide ili Köni sözlemez söz uvutsuz tili (Beyit 2203, s. 236)	Edepsiz kişidir insanın alçağı Doğru söz söylemez utanmaz dili (Beyit 2203, s. 178)

İnsanların en alçağının[18] edepsiz kişiler olduğu belirtilirken, bu vasıftaki insanların yalan konuşurken dahi utanmayacakları ifade edilmektedir.

Orijinal Metin	**Türkçe Metin**
Uvut bolmasa er otun il bolur Uvut birle yalnguk bütünlük kılur (Beyit 2622, s. 275)	Edepli olmayan insan kaba ve küstahtır Edepli insan dürüst davranır (Beyit 2622, s. 206)

Edepsiz insanların aynı zamanda kaba ve küstah[19] olmalarına değinen yazar, edepli insanların ise dürüst davranan kişiler olmalarına dikkat çekmektedir.

Kutadgu Bilig'de yapılan incelemede kötü yönetim ve kötü yöneticilik özelliği olabilecek "edepsizlikle" ilgili olarak; "kötü" bir hastalıklı durum olduğu belirtilmektedir. Edepsiz insanların en kötü ve en ahlaksızca davranışlarda bulunan;

[18] Alçak: Bile bile en kötü, en ahlaksızca davranışlarda bulunan, aşağılık, soysuz, namert, rezil, hain (TDK, 2018).
[19] Küstah: Saygısız, kaba, terbiyesiz (kimse) (TDK, 2018).

alçak, küstah ve kaba insanlar oldukları, aynı zamanda bu kişilerin utanmaz bir şekilde yalan söyle(yebil)dikleri de kayıt altına alınmıştır.

McLaren'e (2011) göre kontrolsüzlük, iletişimsizlik ve aşırı derecede kendine yönelik olmaya dair çok belirgin bir hal olan edepsizlik[20], herhangi bir iletişim becerisine sahip olmayan kişilerde bulunmaktadır (McLaren, 2011: 295) ve toplumda yerilen bir davranış biçimidir. Edepsizlik edenler gözden düşer ve bulundukları mevkiden uzaklaştırılırlar. Toplum tarafından beğenilmek ve iyi bir yer işgal isteyenler, toplumun genel kurallarına ve manevî değerlerine uymalıdırlar. Cemiyetin uygun gördüğü davranışların dışında hareket edenler ise yalnız kalırlar (Güngör, 1997: 270).

Bu açıklamalar ve bulgular ışığında "edepsizlik", kavramı kötü yönetim ve kötü yöneticilik kapsamında önemli bir nitelik olarak ele alınabilir.

3.5.1.14. Fesatlık

Fesat; bozukluk, karışıklık, kargaşalık, ara bozuculuk; hile; karıştırıcı; herhangi bir konuda iyimser olmayan, kötü yorumlayan (kimse) (TDK, 2018) anlamlarına gelmektedir. "Fesatlık" Kutadgu Bilig'de kötü yönetim ve kötü yöneticilik kavramlarıyla ilgili olarak 4 beyitte geçmektedir. Bu beyitler:

Orijinal Metin	**Türkçe Metin**
Bor içme fesaddın yırak tur teze Bu kaç neng yorır tutçı beglik buza (Beyit 1434, s. 160)	Şarap içme, fesattan uzak dur Bu birkaç şey yüzünden beylik bozulur (Beyit 1434, s. 124)

Yazar tarafından beyliği (devlet sistemini) bozacak "şeylerden" birisi olarak ifade edilen fesatlığın önemine değinilmektedir. Ayrıca beylerin (yöneticilerin) uzak durması gerektiği vurgulanmaktadır.

[20] Eserde kavram utanmazlık olarak geçmektedir. Edepsizlik kavramının tanımı verilirken utanmazlıkla aynı anlama geldiği görüldüğünden burada kavram, edepsizlik olarak yazılmıştır.

Orijinal Metin	Türkçe Metin
Bor içmez kerek beg fesad kılmasa Bu iki kılıktın kaçar kut basa (Beyit 2091, s. 226)	İçki içmemeli bey, fesatlık yapmamalı Bu iki davranıştan kut kaçar (Beyit 2091, s. 170)

Burada "kutun kaçması" yetkinin kaybedilmesi anlamındadır. Yazar fesatlık yapmayı ve içki içmeyi geniş bir bakış açısıyla ele almış ve bu tür davranışlar sergileyen beyin (artık makamı hak etmediği için) yetkisinden mahrum kalacağını, o görevi artık yerine getiremeyeceğini ve yetkisinin elinden alınacağını belirtmiştir.

Orijinal Metin	Türkçe Metin
Fesad kayda bolsa kaçar kut teze Fesad çın yorır tutçı beglik buza (Beyit 2104, s. 227)	Fesat nerede olsa kut ondan hemen kaçar Fesat gelir ve kuşkusuz beyliği bozar (Beyit 2104, s. 171)

Yine fesatlılığın olduğu her yerden "kutun" kaçacağını vurgulayan yazar, bu davranışın beyliği (devlet sistemini) bozacağını açık bir dille ifade etmektedir.

Orijinal Metin	Türkçe Metin
Bor içme fesadka katılma yıra Bu iki buzar karşı ordu tura (Beyit 5263, s. 524)	İçki içme, fesada katılma, uzak dur Bu ikisi köşk, saray ve kaleleri yıkar (Beyit 5263, s. 390)

Bu beyitte beylere (yöneticilere) verilen iki öğütten birisinin, fesat kavramıyla ilgili olduğu görülmektedir. Burada beylerin (yöneticilerin) bu davranışı sergilememesi gerektiği öğütlenmekte, hatta bu davranıştan "uzak dur" denilerek bir anlamda böylesi (fesat atmosferi olan) yerlere yaklaşılmaması gerektiği, bu davranışın kötü ve (devletin yıkılmasına varan) çok büyük (olumsuz) sonuçlara yol açabileceğine değinilmektedir.

Kutadgu Bilig'de yapılan incelemede kötü yönetim ve kötü yöneticilik özelliği olabilecek "fesatlıkla" ilgili olarak; beyliği (yönetimi) bozacağı, hatta devletin (yönetimin) kendisini yıkmasına varababilecek büyük sorunlara yol açacağı ve "kutun" (yetkinin) oradan kaçacağı (sonlanacağı) ifadeleri kayıt altına alınmıştır.

Bu açıklamalar ve bulgular ışığında "fesatlık", kavramı kötü yönetim ve kötü yöneticilik kapsamında önemli bir nitelik olarak ele alınabilir.

3.5.1.15. Gevezelik

Geveze; çok konuşan, çenesi düşük, gevşek ağızlı, lafçı, lafazan, zevzek, lakırtı ebesi, ağız kavafı, lakırtı kavafı, çene kavafı, cır cır, çaçaron; sır saklamayan, boşboğaz, ayran ağızlı (TDK, 2018) gibi anlamlara gelmektedir. "Gevezelik" Kutadgu Bilig'de kötü yönetim ve kötü yöneticilik kavramlarıyla ilgili olarak 5 beyitte geçmektedir. Bu beyitler:

Orijinal Metin	**Türkçe Metin**
Öküş sözlese yangşadı tir bilig Yana sözlemese agın tir tilig (Beyit 174, s. 34)	Çok söyleyene bilgi gevezelik etti der Eğer söylemezse de dilsiz der (Beyit 174, s. 35)

Yusuf Has Hacib bu beyitte; çok söz söylemekle, hiç söylememenin olumsuzluklarına değinmektedir. Bir kişi (çok) bilgili olsa dahi, çok konuşmasının sonucu olarak insanlar tarafından (değersizleştirerek) geveze olarak anılacağını (bir manada bilgisinin öneminin kalmayacağını) vurgulayan yazar, ayrıca bilgili bir kişinin de bildiğini söylememesi (saklaması) durumunda (çevresi tarafından) dilsiz olarak anılacağına değinmektedir.

Orijinal Metin	**Türkçe Metin**
Kişide uçuzı kişi yangşakı Kişide agırı kişi ol akı (Beyit 1028, s. 120)	İnsanın ucuzu geveze olan İnsanın değerlisi cömert olan (Beyit 1028, s. 96)

İnsanların ucuzunun (basitinin, değersizinin) geveze kişilerin olduğunu belirten yazar, cömert insanların ise (üstün) değerli kişiler olduğunu vurgulamaktadır.

Orijinal Metin	**Türkçe Metin**
Eşitse bolur ol kulakka tatıg Telim sözlemiş sözde bolmaz asıg (Beyit 1915, s. 209)	Dinlemek kulağın tadıdır Çok söylenen sözde yarar yoktur (Beyit 1915, s. 158)

Bu beyitte kulağın tadının (insana yarar sağlayan şeyin) dinlemek olduğu, çok söylenen sözün yarar getirmeyeceği ifade edilmektedir.

Orijinal Metin	Türkçe Metin
İvek kurgu kılkı kılınçı buşı Biligsizke belgü bolur bu işi (Beyit 1997, s. 217)	Acelecilik, zevzeklik, herkese kötü davranmak Bunlar bilgisizliğin göstergesidir (Beyit 1997, s. 164)

Zevzeklik[21], bilgisizliğin üç göstergesinden biri olarak bu beyitte olumsuz bir şekilde nitelenmiştir. Ayrıca beyitin hükümdara (yöneticiye) yönelik yazıldığı bilindiğinden, zevzeklik yapmanın kötü yöneticilik özelliklerinden birisi olduğu net bir şekilde belirtilebilir.

Orijinal Metin	Türkçe Metin
Küyer ot teg ol bu kereksiz sözüng Agızdın çıkarmagu küygey özüng (Beyit 2687, s. 281)	Yanan ateş gibidir, gereksiz sözü Ağzından çıkarma, yakarsın özünü (Beyit 2687, s. 211)

Yazar (çok konuşup) gereksiz bir şekilde söylenen sözlerin yanan ateş gibi olduğunu, bu sözlerin ağızdan çıkması halinde kişinin hem kendisine hem karşısındakine zarar vereceğini söylemektedir.

Kutadgu Bilig'de yapılan incelemede kötü yönetim ve kötü yöneticilik özelliği olabilecek "gevezelikle" ilgili olarak; çok söz söyleyene geveze denildiği, bu tür insanların ucuz (değersiz), bilgisiz oldukları ve söyledikleri sözlerin yararsız olduğu, ayrıca bu kişilerin sözlerinin "yanan ateş" gibi hem karşısındakine hem de kendisine zarar verebileceği ifadeleri kayıt altına alınmıştır.

Yönetici rolleriyle ilgili olarak yapılan bir araştırmada, konuşma "bilgilendirici roller" arasında yer almaktadır. Konuşma rolü sorumlu olunan departman/birim adına sözcü konumunda olmak ve hem örgüt içerisindeki diğer departman/birimlere hem de örgüt dışı çevrelere gösterilen faaliyetlerle ilgili bilgi vermektir. Yapılan çalışmada yöneticilerin bu rolü oldukça önemsemeleri (Rüzgar ve Kurt, 2013: 39-44) bu rolün önemini ortaya koymaktadır.

Bu açıklamalar ve bulgular ışığında "gevezelik", kavramı kötü yönetim ve kötü yöneticilik kapsamında önemli bir nitelik olarak ele alınabilir.

[21] Gevezelik (TDK, 2018).

3.5.1.16. Gönül Bozukluğu-Gönül Kırmak

Gönül kırmak veya yıkmak; birini çok üzecek bir davranışta bulunmak, gücendirmek (TDK, 2018) anlamlarına gelmektedir. "Gönül bozukluğu ve gönül kırmak" Kutadgu Bilig'de kötü yönetim ve kötü yöneticilik kavramlarıyla ilgili olarak 10 beyitte geçmektedir. Bu beyitler:

Orijinal Metin	**Türkçe Metin**
Adaş köngli sınsa bolur kır yagı Yagı kayda bolsa bolur ming çogı (Beyit 3396, s. 342)	Dostun gönlü kırılırsa içinden sana düşman olur Düşmanın olduğu yerde kargaşa çoğalır (Beyit 3396, s. 260)

Dostun (yakın, güvenilir arkadaşın) gönlünü kırmanın düşmanlığa yol açabileceğine değinen yazar, düşmanlık ilişkilerinin olduğu ortamlarda (örgütlerde) kargaşanın (düzensizliğin) çoğalacağını ifade etmektedir.

Orijinal Metin	**Türkçe Metin**
Kalı bolsa begler hiyanet köngül Budunka asıg bolmaz andın töngül (Beyit 2011, s. 218)	Eğer beylerin gönlünde hıyanet olursa Halka yararı olmaz, ondan vazgeçmeli (Beyit 2011, s. 165)

Yusuf Has Hacib beylerin (yöneticilerin) gönlündeki hıyanetin[22], topluma (astlar ve izleyenlere) yarar getirmeyeceğini vurgulamaktadır. Bu durumdan vazgeçilmesi gerektiği de beyitte ayrıca yazar tarafından belirtilmektedir.

Orijinal Metin	**Türkçe Metin**
Köngül til ongay bolmasa kör kılık Ol ildin kaçar kutka bolmaz yorık (Beyit 2012, s. 218)	Gönlü, dili, tavrı olmazsa doğru Kut kaçar, o ilden geçmez yolu (Beyit 2012, s. 165)

Yazar, beylerin (yöneticilerin) gönüllerinin, sözlerinin ve tavırlarının doğru (ahlaklı, dürüst vb.) olmaması durumunda kutun (yetkinin) kaçacağını (görevden uzaklaşacağını) ve artık beyin (yöneticinin) o yerde tekrar (yetki sahibi olması bakımından) eski haline gelemeyeceğini ifade etmektedir.

[22] Güveni kötüye kullanma, aldatma, vefasızlık (TDK, 2018).

Orijinal Metin	Türkçe Metin
Bedük tutsa könglin bu sü başlar er Siziksiz yagıdın bu er berge yir (Beyit 2296, s. 244)	Büyük tutarsa gönlünü kumandan Kuşkusuz düşmandan dayak yer bu insan (Beyit 2296, s. 184)

Kumandanların (yöneticilerin) gönüllerinde büyüklenme (kendini üstün görme) duygusunun olmasının kötü bir durum olduğunu söyleyen yazar, bu türden insanların (her zaman) kaybedeceğini açık bir şekilde belirtmektedir.

Orijinal Metin	Türkçe Metin
Tükel sır bediz ol köngülsüz kişi Köngülsüz kişi bilge atın yodar (Beyit 2798, s. 291)	Gönülsüz kişi yalnızca bir şekildir Gönülsüz kişi bilge adını yitirir (Beyit 2798, s. 219)

Hazinedarın nasıl olması gerektiğine dair yazılan bu beyitte yazar, kamu görevlilerinin çalışırken gönülsüz olmaması gerektiğini, bu şekilde çalışan insanların yalnızca şekilden ibaret olacakları (işleri aksatacakları, işe yaramayacakları) ve bilge (liyakat sahibi)insan bile olsalar bu vasıflarını kaybedeceklerini söylemektedir.

Orijinal Metin	Türkçe Metin
Köngül taplamasa kayu işlerig Asıg bolmaz anda ay köngli tirig (Beyit 3691, s. 371)	Hangi iş olursa olsun gönlün beğenmediği Yarar gelmez ondan ey gönlü diri (Beyit 3691, s. 280)

Yazar “gönlü diri” (anlayışlı ve alimlerin sözlerine önem veren) insanlara ithafen yazdığı bu beyitte, hangi iş olursa olsun gönlün beğenmediği (içe sinmeyen) işten yarar gelmeyeceğini açık bir şekilde ifade etmektedir.

Orijinal Metin	Türkçe Metin
Takı arzuladı komıdı köngül Komısa köngül kör kişike mung ol (Beyit 3854, s. 388)	Onu görmek istedi, coştu gönlü Coşarsa gönül insana dert olur (Beyit 3854, s. 292)

Beylerin (yöneticilerin) bir isteklerine ulaşmaları karşısında aşırı heyecanlanmalarını (coşku) ele alan yazar, bu davranışın o kişiye dert getireceğini ifade etmektedir.

Orijinal Metin	Türkçe Metin
Körü barsa yakşı ayur er başı Köngül bulnasa boldı erksiz kişi (Beyit 3855, s. 388)	Dikkat edersen doğru söylemiş yiğitlerin başı Ancak güçsüz kişi gönlünün esiri olur (Beyit 3855, s. 292)

Tecrübelerine, şahsına güvenilen (yiğit) kişinin ağzından yazılan bu beyitte yazar, (gönlün) arzu ve isteklerinin esiri olan kişilerin (yöneticilerin) güçsüz (karakterde) olduğunu söylemektedir.

Orijinal Metin	Türkçe Metin
Hava nefs tirilse ölür bu köngül Köngül ölse ta'at kalur ay ogul (Beyit 4912, s. 490)	Heves ve nefis dirilirse ölür bu gönül Gönül ölürse ibadet kalır ey oğul (Beyit 4912, s. 365)

Heves ve nefsin insanın davranışlarını belirleyen bir hal almasının olumsuzluğuna değinen yazar, böylesi bir durumda insanın gönlünün (manevi duygularının) öleceğini (yok olacağını) ve bu durumun neticesinde yapılması zorunlu olan çalışmaların (ibadetlerin) bile yapılmayacağını vurgulamaktadır.

Orijinal Metin	Türkçe Metin
Bizing könglümiz öldi bolga bu kün Hava nefs me kıldı boyun ked yogun (Beyit 4913, s. 490)	Bizim gönlümüz ölmüş olmalı bugün Heves ve nefsin boynu olunca kalın (Beyit 4913, s. 365)

Yusuf Has Hacib heves ve nefsin arzularına esir olan bir insanın, gönlünde (iç aleminde) olan güzel hasletleri de kaybedeceğini bu beyitte belirtmektedir.

Kutadgu Bilig'de yapılan incelemede kötü yönetim ve kötü yöneticilik özelliği olabilecek "gönül bozukluğu ve gönül kırmakla" ilgili olarak; yakınların (çalışanların, dostların vb.) gönüllerini kırarak onlara düşman olmanın kargaşaya yol açacağı, gönlünde hıyanet olan beylerden (yöneticilerden) yarar gelmeyeceği, gönül alemi bozuk olan yöneticinin yönettiği sistemin çökeceği, gönlünde büyüklenme duygusu olan kişilerin düşmanlara (ortaya çıkan sorunlara vb.) yenileceği, nefsi duyguların dirilmesi (yani bu duyguların kontrol altında tutulamaması) halinde gönlün (insanın manevi yönünün) bozulacağı, gönülsüz iş yapmanın (şekilden ibaret olduğu için) yaramayacağı ve bu şekilde yapılan işlerin etrafına zarar vereceği, gönülde oluşan sevinç ve üzüntüler arasında denge sağlayamayanların sorun

yaşayacakları ve bu kişilerin aynı zamanda "güçsüz" kişiler (yöneticiler) oldukları kayıt altına alınmıştır.

Bu açıklamalar ve bulgular ışığında "gönül bozukluğu-gönül kırmak", kavramı kötü yönetim ve kötü yöneticilik kapsamında önemli bir nitelik olarak ele alınabilir.

3.5.1.17. Harama Karışmak

Haram; din kurallarına aykırı olan, dinî bakımdan yasak olan, helal karşıtı (TDK, 2018) anlamlarına gelmektedir. "Harama karışmak" Kutadgu Bilig'de kötü yönetim ve kötü yöneticilik kavramlarıyla ilgili olarak 4 beyitte geçmektedir. Bu beyitler:

Orijinal Metin	**Türkçe Metin**
Haramka katılma yime kılma küç Kişi kanı tökme hasım kılma öç (Beyit 1433, s. 160)	Harama karışma, zorbalık etme İnsan kanı dökme, hasımlık edip kin gütme (Beyit 1433, s. 124)

Beyliği (devlet sistemini, örgütü) bozacak durumların (b.1434) belirtildiği beyitte, haram işlerin yani, dinin yasakladığı fiiliyatların (beyitte geçen diğer kavramlarla beraber) yapılmaması gerektiği söylenilmektedir.

Orijinal Metin	**Türkçe Metin**
Haramka katılma küdez öz katıg Haram yigli ornı tamu ol batıg (Beyit 5261, s. 524)	Harama katılma, sıkıca gözet kendini Haram yiyenin yeri cehennemin dibi (Beyit 5261, s. 390)

Beylerin (yöneticilerin) haram olan her şeyden kendilerini sakındırmaları gerektiğinin öğütlendiği bu beyitte, haram yiyen kişinin ahirette yerinin cehennem olacağı açıkça ifade edilmektedir.

Orijinal Metin	**Türkçe Metin**
Ay ilig usanma sakınma uzun Uzun kalgu ermez ay kılkı tüzün (Beyit 5346, s. 532)	Harama katılma sakın ey hakan İyi bil, gönlünü karartır haram (Beyit 5346, s. 396)

Yazar beyin (yöneticinin) "haram şeylerden" sakınması gerektiğini, haramların yapılması halinde kişinin sahip olduğu güzelliklerin, maddi ve manevi değerlerin kararacağını (yok olacağını) ifade etmektedir. Ayrıca "iyi bil" tabiriyle de böyle bir fiiliyatın gerçekleşmesinin sonucunun kesinlikle değişmeyeceği anlatılmaktadır.

Orijinal Metin	**Türkçe Metin**
Halal yitti barça haram üstedi Haram yigli könglin kara kir tudı (Beyit 6457, s. 637)	Helal tümüyle gitti, haram çoğaldı Haram yiyenin gönlünü kara kir kapladı (Beyit 6457, s. 474)

Mevcut (ülke) durumu(nu) ele alan yazar, toplumda "helal anlayışının" (kazanç ve tüketim yollarının) terk edildiğini ve insanların çoğunlukla "harama" yöneldiğini belirtmektedir. Bu şekilde hareket eden insanların (davranışsal olarak) yapılarının değişeceği, maddi ve manevi değerlerinin yok olacağı ayrıca belirtilmektedir.

Kutadgu Bilig'de yapılan incelemede kötü yönetim ve kötü yöneticilik özelliği olabilecek "harama karışmakla" ilgili olarak; harama karışan kişilerin gönüllerini (duygu ve düşüncelerini) "kara kir kaplayacağı", kararacağı (hata yapacağı) ve bu duruma çok üzüleceği, hüzün içinde olacağı belirtilmekte ve bu anlamda haram yiyen kişilerin ahirette "cehenneme" gideceğine vurgu yapılmaktadır. Özellikle yöneticilerin bu davranış biçiminden uzak durması gerektiği de ayrıca öğütlenmektedir.

Bu açıklamalar ve bulgular ışığında "harama karışmak", kavramı kötü yönetim ve kötü yöneticilik kapsamında önemli bir nitelik olarak ele alınabilir.

3.5.1.18. Hırslılık

Hırslı kelime anlamı olarak; açgözlü, muhteris; öfkeli, kızgın (TDK, 2018) manalarına gelmektedir. "Hırsızlık" Kutadgu Bilig'de kötü yönetim ve kötü yöneticilik kavramlarıyla ilgili olarak 1 beyitte geçmektedir. Bu beyit:

Orijinal Metin	Türkçe Metin
Suk erse kılınçı yig erse özi İvek erse kılkı uvutsuz közi (Beyit 849, s. 102)	Hırslıysa tavrı, kendi çiğse Aceleciyse ve açgözlüyse (sevmedikleri) (Beyit 849, s. 83)

Yazar hırslı insanları bu beyitte (Hakan'ın ağzından) kötülemekte ve bu tür insanları sevmediğini bir önceki beyitte (b. 848) belirtmektedir. Böyle insanların beylerin (yöneticilerin) yanında çalışmaması gerektiğini (yaramayacağını) sonraki beyitte (b. 851) açıkça ifade edilmektedir.

Kutadgu Bilig'de yapılan incelemede kötü yönetim ve kötü yöneticilik özelliği olabilecek "hırslılıkla" ilgili olarak; Hakan'ın (ideal yöneticinin) dilinden bu tavrın kötülendiği (yapılmaması gerektiği) ve böylesine tavır sergileyen kişilerin devlet kademesinde (özellikle üst düzey görevlerde) çalıştırılmaması gerektiği kayıt altına alınmıştır.

Bu açıklamalar ve bulgular ışığında "hırslılık", kavramı kötü yönetim ve kötü yöneticilik kapsamında önemli bir nitelik olarak ele alınabilir.

3.5.1.19. Hırsızlık

Hırsız; başkasının malını çalan kimse, uğru (TDK, 2018) anlamlarına gelmektedir. "Hırsızlık" Kutadgu Bilig'de kötü yönetim ve kötü yöneticilik kavramlarıyla ilgili olarak 1 beyitte geçmektedir. Bu beyit:

Orijinal Metin	Türkçe Metin
Buşı erse işte yime övkelig Yava erse borçı ya kıygan elig (Beyit 850, s. 102)	Bundan başka işte yine öfkeli İçkiciyse ya da uzunsa eli (sevmedikleri) (Beyit 850, s. 83)

Yusuf Has Hacib kitabında Hakan'ın (yöneticinin) ağzından sevmediği insanları önceki beyitte (b. 848) belirtirken, hırsız kişileri de bu kategoride ele almaktadır. Bu insanların beylere (yöneticilere) yaramayacağı (b. 851) ve böyle insanların devlet mekanizmasında (örgütlerde) çalıştırılmaması gerektiği vurgulanmaktadır

Kutadgu Bilig'de yapılan incelemede kötü yönetim ve kötü yöneticilik özelliği olabilecek "hırsızlıkla" ilgili olarak; bu kişilerin yöneticilerin yanına yaramayacağı ve (devlet, örgüt vb.) yönetim kademelerinde olmaması gerektiğinin belirtilmesi kayıt altına alınmıştır.

Hırsızlığın araştırılmasına yönelik yapılan bir çalışmada (Polat vd. 2013: 2-4) suçun, toplumlarda insanların arasındaki ilişkilerin bozulmasına yol açtığı, toplum içindeki dayanışmayı zayıflattığı ve toplumun sosyal yapısını temelinden sarstığı belirtilmektedir. En çok işlenen "hırsızlık suçun" aynı zamanda; maddi ve manevi kayıplara da yol açtığı ifade edilmektedir.

Çakıcı (2008: 117-131) tarafından örgüt içinde sessiz kalınan konular, sessizliğin nedenleri ve algılanan sonuçları üzerine yapılan çalışmada; çalışanların bazı konulara sessiz kaldığı, bu durumun olumsuz sonuçlara yol açtığı tespit edilmiştir. Hırsızlık, sessiz kalınan etik konular başlığı altında ele alınmış ve bu durumun; iyileşmeyi kısıtlaması, çalışanları mutsuz etmesi vb. olumsuz sonuçlara yol açtığı belirlenmiştir.

Bu açıklamalar ve bulgular ışığında "hırsızlık", kavramı kötü yönetim ve kötü yöneticilik kapsamında önemli bir nitelik olarak ele alınabilir.

3.5.1.20. Hıyanet Etmek

Hıyanet kelime anlamı itibariyle; kutsal sayılan şeylere el uzatma, kötülük etme veya karşı davranma, hainlik, ihanet; güveni kötüye kullanma, aldatma, vefasızlık (TDK, 2018) anlamlarına gelmektedir. "Hıyanet etmek" Kutadgu Bilig'de kötü yönetim ve kötü yöneticilik kavramlarıyla ilgili olarak 2 beyitte geçmektedir. Bu beyitler:

Orijinal Metin	**Türkçe Metin**
Hıyanet kayu yirde ursa adak Asıg birgü barça kaçar ked yırak (Beyit 2865, s. 297)	Hıyanet nereye ayağını atsa Kaçar ondan yararlı ne varsa (Beyit 2865, s. 223)

Yazarın bu beyitte ele aldığı kötü yönetim kavramlarından birisi olan hıyanet; nerede, hangi ortamda gerçekleşirse gerçekleşsin, tüm güzellikleri (yararlı, faydalı şeyleri) kendisinden kaçıracağı belirtilerek beylere (yöneticilere) bir anlamda uyarıda bulunulmaktadır.

Orijinal Metin	**Türkçe Metin**
Hıyanet kişi kayda sunsa elig Tengiz erse suglur kurıtur yirig (Beyit 2866, s. 297)	Hıyanet eden kişi nereye uzatsa elini Deniz bile olsa kurutur yeri (Beyit 2866, s. 223)

Hıyanet edenlerin (o örgütte) yapacakları tüm işlerde, "kötü" durumların oluşacağı açıkça ifade edilmektedir. Yazar, böylesi ortamlarda (örgütlerde) bulunan güzel "değerlerin" de azalacağını ve zamanla yok olacağını yaptığı metaforla dile getirmektedir.

Kutadgu Bilig'de yapılan incelemede kötü yönetim ve kötü yöneticilik özelliği olabilecek "hıyanet etmekle" ilgili olarak; "hıyanetin" olduğu ortamda faydalı işlerin yapılamayacağı ve hıyanet eden kişinin ilgili yerde çok büyük sorunların oluşmasına yol açacağı kayıt altına alınmıştır.

Bu açıklamalar ve bulgular ışığında "hıyanet etmek", kavramı kötü yönetim ve kötü yöneticilik kapsamında önemli bir nitelik olarak ele alınabilir.

3.5.1.21. İçki İçmeyi Sevmek-İçkiye Düşkünlük

Burada içki; "içinde alkol bulunan içecek" (TDK, 2018) anlamında kullanılmaktadır. Kuran-ı Kerim'de içki içmenin haram olduğu ve içilmesinin kesinlikle yasaklandığı açıkça belirtilmektedir (Mâide, 5/90-91). "İçki içmeyi sevmek ve içkiye düşkünlük" Kutadgu Bilig'de kötü yönetim ve kötü yöneticilik kavramlarıyla ilgili olarak 23 beyitte geçmektedir. Bu beyitler:

Orijinal Metin	**Türkçe Metin**
Üçünçi takı bir bor işçe seve Siziksiz bu er boldı birtem yava (Beyit 339, s. 48)	Üçüncüsü içkiyi sevmektir Yaşamla ilgiyi kesmektir (Beyit 339, s. 46)

Yazar 337. ve 342. beyitler arasında insana zarar veren davranışları belirtmektedir. Bu zararlı davranış biçimlerinden içki içmeyi ve hayattan kopmak (yaşamla ilgiyi kesmek) bu beyitte açık bir şekilde belirtilmektedir.

Orijinal Metin	**Türkçe Metin**
Buşı erse işte yime övkelig Yava erse borçı ya kıygan elig (Beyit 850, s. 102)	Bundan başka işte yine öfkeli İçkiciyse ya da uzunsa eli (sevmedikleri) (Beyit 850, s. 83)

Hakan'ın (yöneticinin) ağzından kaleme alınan ve önceki beyitle (b. 848) bağlantılı olarak sevmediği insan özelliklerinden üç tanesinin verildiği bu beyitte, içkici (alkolik) insanlara da değinilmektedir.

Orijinal Metin	**Türkçe Metin**
Bor içme fesadka katılma yıra Zina kılma fasik atanma kara (Beyit 1334, s. 151)	İçki içme, fesata katılma Zina edip, fasık olup yüzünü karartma (Beyit 1334, s. 117)

Yusuf Has Hacib fesatlık yapmanın, zina etmenin ve içki içmenin fasıklığa[23] yol açacağını ve insanın yüzünü karartacağını (yaptıklarından pişman olacağını, bu durumdan utanacağını) ifade etmektedir.

Orijinal Metin	**Türkçe Metin**
Bor içme zinaka katılma hazer Bu iki çıgaylık tonını keder (Beyit 1337, s. 151)	İçki içme, zinaya katılma, koru kendini Bu ikisi giydirir insana yoksulluk giysisini (Beyit 1337, s. 117)

Yine içki içmekten ve zina etmekten insanın kendisini koruması gerektiğinin öğütlendiği bu beyitte, bu iki davranışın (maddi ve manevi olarak) insanı yoksullaştıracağı, yoksulluk elbisesini giydireceği belirtilmektedir.

Orijinal Metin	**Türkçe Metin**
Bu bordın kopar ming yazukka yürek Zinadın kaçar kut yüzüngke sudar (Beyit 1338, s. 151)	İçki insanı bin günaha sürükler Zinadan kaçan kut, yüzüne tükürür (Beyit 1338, s. 117)

[23] Allah'ın emirlerini tanımayan, sapkın, günah işleyen; kötülük eden fesatçı (TDK, 2018) anlamlarına gelmektedir.

İçki içmenin birçok günahı da beraberinde getirdiğine değinen yazar, bu durumun en büyük günahlardan olan "zina etmeye" bile yol açabileceği söylenmektedir.

Orijinal Metin	**Türkçe Metin**
Bor içme fesaddın yırak tur teze Bu kaç neng yorır tutçı beglik buza (Beyit 1434, s. 160)	Şarap içme, fesattan uzak dur Bu birkaç şey yüzünden beylik bozulur (Beyit 1434, s. 124)

Hakan'ın (yöneticinin) şarap (alkol) içmekten ve fesattan uzak durmalarının öğütlendiği bu beyitte, bu iki kötü durumun beyliğin (yönetim sisteminin) bozulmasına yol açacağı ifade edilmektedir.

Orijinal Metin	**Türkçe Metin**
Bor içmez kerek beg fesad kılmasa Bu iki kılıktın kaçar kut basa (Beyit 2091, s. 226)	İçki içmemeli bey, fesatlık yapmamalı Bu iki davranıştan kut kaçar (Beyit 2091, s. 170)

Yine içki içmenin ve fesatlık yapmanın beyler (yöneticiler) için kesinlikle yapılmaması gereken davranış olduğuna değinen yazar, bu iki davranıştan kutun (yetkinin) beyden (yöneticiden) kaçacağı, yani bir anlamda artık kişinin liyakatsizliği sebebiyle yetkinin elinden alınacağı anlatılmaktadır.

Orijinal Metin	**Türkçe Metin**
Süçigke süçinse ajun begleri Açıg boldı il kün budun igleri (Beyit 2092, s. 226)	Şarabın tadına alışırsa dünya beyleri Acı olur il gün ve halkın çekecekleri (Beyit 2092, s. 170)

Alkolün bağımlılık yapıcı özelliği göz önüne bulunduran yazar, şarap (alkol) içen beylerin (yöneticilerin), bu davranışı alışkanlık haline getirmeleri sonucu (yönetilen) halka ızdırap (acı) çektireceklerini belirtmektedir. Bu durumun toplum açısından büyük sorunlara yol açacağına da ayrıca değinilmektedir.

Orijinal Metin	**Türkçe Metin**
Bor içme aya borçı bogzı kulı Bor içse açıldı çıgaylık yolı (Beyit 2096, s. 226)	İçki içme ey içkici, boğazının kulu İçki içersen açılır yoksulluk yolu (Beyit 2096, s. 170)

İçki içen kişileri, bir anlamda nefislerinin esirleri (boğazının kulu) olarak nitelendiren yazar, içki içmenin sonunun her anlamda (maddi ve manevi olarak) yoksulluk olduğunu vurgulamaktadır.

Orijinal Metin	**Türkçe Metin**
Kara borçı boldı nengi boldı yil Begi borçı bolsa kaçan turga il (Beyit 2097, s. 226)	Halk içkici oldu, malı yel oldu Beyi içkici olursa nasıl durur ili (Beyit 2097, s. 170)

Halkın (yönetilenlerin, astların) içkici olmaları sonucunda tüm maddi olanaklarını kaybedeceklerini vurgulayan yazar, beyin (yöneticinin) bu davranışı sergilemesinin de aynı sonuçlara (devlet sisteminin bozulmasına) yol açacağını belirtmektedir.

Orijinal Metin	**Türkçe Metin**
Yagı ol bu bor timçi iltür kümuş Kılınçı tütüş boldı kılkı uruş (Beyit 2098, s. 226)	Düşmanıdır bu içki ve meyhaneci, alır gümüşünü İçki içen olur hırçın ve kavgacı (Beyit 2098, s. 170)

İçkinin ve içkiyi satan kişilerin düşmanlığına değinen yazar, içkici (alkolik) insanların hırçın ve kavgacı olmak gibi olumsuz (kötü) davranışlar sergileyeceğini savunmaktadır.

Orijinal Metin	**Türkçe Metin**
Esürse kişi tilve munduz bolur Bu tilve işi kör kaçan tüz bolur (Beyit 2099, s. 226)	Esrik (sarhoş) kişi deli ve akılsız olur Bu deli kişi hiç doğru olur mu (Beyit 2099, s. 170)

Yazar sarhoş olan kişilerin, içki (alkol) içtikleri için akıllarını kaybetmiş (delirmiş) ve bir anlamda akılsız (bilgisiz veya bilgisiyle amel etmeyen) kişiler olduklarını söylemektedir. Bu kişilerin yapacakları her eylemin (işin) yanlış olacağı da ayrıca ifade edilmektedir.

Orijinal Metin	**Türkçe Metin**
Neçe kılgu işler bor içse kalur Neçe kılmagu iş esürse kelür (Beyit 2101, s. 226)	Nice yapılacak işler içki içince kalır Nice yapılmayacak iş sarhoşlukla gelir (Beyit 2101, s. 171)

Yapılması gereken işlerin (görevlerin) içki içince yapılamayacağını belirten yazar, sarhoşluk anında yapılmaması gerekenlerin (hal, tutum, davranış vb.) yapılabileceğini belirtmektedir.

Orijinal Metin	**Türkçe Metin**
Neçe tengsiz işler bor içse bolur Neçe edgü işler esürse kalur (Beyit 2102, s. 227)	Nice densiz işler içkiyle yapılır Nice iyi işler sarhoşlukla kalır (Beyit 2102, s. 171)

Beyitte normalde günlük hayatta, bilinçli bir şekilde yapılmayacak densiz[24] işlerin, içki içilince (çok rahat) yapılabileceği vurgulanmaktadır. Yine bilinçli bir akılla günlük hayatta yapılabilecek iyi (güzel, yararlı vb.) işlerin sarhoş bir akılla yapıl(a)mayacağı anlatılmaktadır.

Orijinal Metin	**Türkçe Metin**
Bor içse oyunka avınsa begi Kaçan yetgey il kün işinge ögi (Beyit 2103, s. 227)	İçki içerse, oyunla avunursa beyi Nasıl yeterli olur, düşünüp il gün işini (Beyit 2103, s. 171)

İçki içip, dünyalık (boş) işlerle (oyunlarla) vakit geçiren beyin (yöneticinin), (yeterli zaman, sağlık vb. açılarından) yetersiz kalacağı ve bu yüzden ilgili yerdeki işlerin yapılamayacağı belirtilmektedir.

Orijinal Metin	**Türkçe Metin**
Biliglig bor içse biligsiz bolur Bilgsiz esürse adın ne kalur (Beyit 2650, s. 278)	Bilgili içki içerse bilgisiz olur Bilgisiz esrirse geriye ne kalır (Beyit 2650, s. 208)

Yazar bilgili insanın içki içmesi durumunda (bilgisiyle amel etmediği için bir anlamda) bilgisizden farkının kalmayacağını vurgulamaktadır. Bilgisiz olan insanların ise birde içki içip sarhoş olmaları (esrirse) durumunu ise yazar (zaten bilgisiz olmaları yönünden eksiktir bu kişiler) artık tam bir meziyetsizlik, değersizlik şeklinde belirtmektedir.

[24] Yakışıksız ve saygısızca davranan (kimse) (TDK, 2008).

Orijinal Metin	Türkçe Metin
Bor ol bu biligke ukuşka yagı Bor atı hakikat tütüş ol çogı (Beyit 2651, s. 278)	İçkidir bu bilginin, aklın düşmanı Gerçekte kavga ve dövüştür içkinin adı (Beyit 2651, s. 208)

Bu beyitte içkinin (alkollü içeceklerin) bilgi ve (sağlık ve düşünme kabiliyeti açısından) aklın düşmanı olduğu vurgulanmış, (içki içmenin oluşturabileceği sonuçları göz önüne alınarak) bir anlamda kavga ve dövüşle aynı anlama geldiği ifade edilmiştir.

Orijinal Metin	Türkçe Metin
Neçe me biliglig ukuşlug kişi Başın borka soksa buzar öz işi (Beyit 2652, s. 278)	Nice bilgili, akıllı olsa da kişi Başını içkiye sokunca bozar kendi işini (Beyit 2652, s. 208)

Yazar "çok fazla bilgiye sahip ve akıllı" bir insanın bile, içki (alkol) içmesinin sonucunun (kendi) işlerin bozulması olacağını, önceden sahip olduğu meziyetlerin ona fayda sağlamayacağını ifade etmektedir.

Orijinal Metin	Türkçe Metin
Neçe me uvutlug silig kılkı uz Bor içse otunluk kılur barça öz (Beyit 2653, s. 278)	Nice edepli, nazik, alçakgönüllü olsa da Bütün insanlar kabalaşır içki içince (Beyit 2653, s. 209)

Edepli, nazik ve alçakgönüllü olmak gibi güzel meziyetlere sahip olan insanların içki (alkol) içmeleri sonucunda, güzel meziyetlerin kötüye dönüşeceği ve ilk andaki durumuyla taban tabana zıt olan, "kötü davranışların" ortaya çıkacağı (kabalaşabileceği vb.) vurgulanmaktadır.

Orijinal Metin	Türkçe Metin
Bor içme bor içse barır er kutı Bor içse bolur tilve munduz atı (Beyit 2655, s. 278)	İçki içme, içki içenin gider kutu İçki içenin deli ve budala olur adı (Beyit 2655, s. 209)

İçki içen insanın kutu (bilgisi ve(ya) yetkisinin) gideceğine değinen yazar, böyle insanların (sergileyecekleri davranışlar açısından) isimlerinin deli ve budala (zekâ geriliği olana) olarak anılacağını belirtmektedir.

Orijinal Metin	Türkçe Metin
Biliglig bor içse biligsiz bolur Biligsiz bor içse bolur kenç kiçig (Beyit 2659, s. 278)	Bilgili içki içerse bilgisiz olur Bilgisiz içki içerse küçük çocuğa döner (Beyit 2659, s. 209)

Bu beyitte bilgili insanların içki içmeleri (bilgileriyle amel etmemeleri) sonucu bilgisiz kişilerden farklarının kalmayacağı vurgulanmış ve bu kişilerin (yaşına, bilgisine ve tecrübelerine uygun olmayan bir şekilde) sanki küçük bir çocuk gibi hareketler sergileyeceği ifade edilmiştir.

Orijinal Metin	Türkçe Metin
Bor içse akılık kılur ol nengin Kişike üler neng alumaz tengin (Beyit 2765, s. 289)	İçkili insan cömert davranır Malını şuna buna dağıtır (Beyit 2765, s. 216)

Hazinedara ithafen yazılan bu beyitte yazar, içki içen kişilerin kendisinin veya başkasının mal varlıklarını (bu devlete de ait olabilir), (akılları yerinde olmadığı için) yapmaması gerektiği halde dağıtabileceğini (harcayabileceğini) söylemektedir.

Orijinal Metin	Türkçe Metin
Bor içme fesadka katılma yıra Bu iki buzar karşı ordu tura (Beyit 5263, s. 524)	İçki içme, fesada katılma, uzak dur Bu ikisi köşk, saray ve kaleleri yıkar (Beyit 5263, s. 390)

Yusuf Has Hacib bu beyitte beylere (yöneticilere) içki ve fesattan uzak durmaları gerektiğini vurgulamaktadır. Bu iki fiiliyatın yapılmasının devletin yıkılmasına kadar varacak, çok büyük (olumsuz) sonuçlara yol açabileceği de belirtilmiştir.

Kutadgu Bilig'de yapılan incelemede kötü yönetim ve kötü yöneticilik özelliği olabilecek "içki içmeyi sevmek ve içkiye düşkünlük" ilgili olarak; insanın (yöneticinin) kendisine ve çevresine (izleyenlerine çok büyük) zararlar veren, sonu pişmanlık olan birçok soruna yol açan bir davranış biçimi olduğu, bilginin ve aklın düşmanı olan bu davranışı bilgili kişilerin (kesinlikle) yapmayacağı, bu kişilerin (devlet mekanizmasında, örgütlerde vb.) çalıştırılmaması gerektiği, bu fiiliyatın maddi ve manevi olarak kişiyi yoksullaştıracağı, sonuçları itibariyle devletin yıkılmasına varabilecek şekilde tüm yönetim sistemini bozabileceği belirtilmektedir.

Ayrıca bu davranış biçimini sergileyenlerin (bir anlamda) nefislerinin esiri (hırçın, kavgacı, deli, akılsız, bilgisiz, kaba, budala) kişiler oldukları, yaptıkları ve yapacakları hiçbir işin doğru olmayacağı ve işlerinin bozulacağı, nice çok kötü işlerin sarhoşlukla geldiği ve nice yararlı işlerin sarhoşlukla kaldığı, (tüm) mal varlığını (ve hatta harcama yetkisinin olmadığı varlıkları) içkili halde dağıtabileceği, bu kişilerin aynı zamanda yaşına da uygun davranmayacakları, zaman bakımından eksiklik yaşayacakları (zamanı yönetimini gerçekleştiremeyecekleri) ve bu anlamda işleri yetiştiremeyecekleri kayıt altına alınmıştır.

Alkol bireyin ailesel, sosyal ve mesleksel faaliyetlerinin önemli ölçüde aksatır. Alkol içen birey "kafayı bulmuşluk" derecesini elde etmek için her defasında daha çok alkole ihtiyaç duyar. Alkolü bırakan birey, titreme, kaygı nöbetleri, düşünce karışıklığı vb. günlük işlerini aksatacak belirtiler gösterebilmektedir. Ayrıca bireylerde sarılık, siroz, sinir sisteminin işlevlerinde birçok bozukluklar ve ayrıca alkoliklerde geçici bellek bozuklukları görülebilmektedir (Cüceloğlu, 2013: 464-465).

Bu açıklamalar ve bulgular ışığında "içki içmeyi sevmek ve içkiye düşkünlük", kavramı kötü yönetim ve kötü yöneticilik kapsamında önemli bir nitelik olarak ele alınabilir.

3.5.1.22. İftira Etmek

İftira; bir kimseye kasıtlı ve asılsız suç yükleme, kara çalma, bühtan (TDK, 2018) anlamlarına gelmektedir. "İftira etmek" Kutadgu Bilig'de kötü yönetim ve kötü yöneticilik kavramlarıyla ilgili olarak 1 beyitte geçmektedir. Bu beyit:

Orijinal Metin	**Türkçe Metin**
Kanı ol kişig satgaguçı kişi Nelük boldı satgag kara yir tuşı (Beyit 6441, s. 636)	Hani o insanlara iftira eden kişi Bu iftiracıyı nasıl oldu da toprak içine aldı (Beyit 6441, s. 473)

Her insanın sonunun ölüm olduğunu vurgulayan yazar, geçmişte yaşamış ve iftira etmiş kişilerin artık yaşamadıklarını ve dolaylı olarak bu davranışlarının hiçbir

yarar sağlamadığını belirtmektedir. Bu insanların ölümleriyle ilgili metafor kullanan yazar, (iftiracılığın günah olması[25] sebebiyle) "toprak nasıl içeri aldı" diyerek o durumun ölüm anındaki haline dikkat çekmekte ve kişinin pişmanlık duyduğuna gönderme yapmaktadır.

Kutadgu Bilig'de yapılan incelemede kötü yönetim ve kötü yöneticilik özelliği olabilecek "iftira etmekle" ilgili olarak; geçmiş tarihlerde bu davranış biçimini sergileyen kişilerin sonlarının çok kötü olduğu anlatılmış ve bu durum kayıt altına alınmıştır.

Bu açıklamalar ve bulgular ışığında "iftira etmek", kavramı kötü yönetim ve kötü yöneticilik kapsamında önemli bir nitelik olarak ele alınabilir.

3.5.1.23. İnatçılık

İnatçı; ayak direyen, inat eden, anut, muannit, direngen (TDK, 2018) anlamlarına gelmektedir. "İnatçılık" Kutadgu Bilig'de kötü yönetim ve kötü yöneticilik kavramlarıyla ilgili olarak 5 beyitte geçmektedir. Bu beyit:

Orijinal Metin	**Türkçe Metin**
Takı biri erke bu arkuk kılınç Bu arkuk kılınçlıgka bolmaz sevinç (Beyit 340, s. 48)	Bir başkası da inatçı olmaktır İnatçı tavırla sevinçsiz kalmaktır (Beyit 340, s. 46)

İnatçılığın kişiye zarar veren bir özellik olduğuna önceki beyitle (b. 337) bağlantılı olarak bu beyitte değinen yazar, bu tavrı sergileyen kişilerin mutluluğa ulaşamayacaklarını belirtmektedir.

Orijinal Metin	**Türkçe Metin**
Biri arkuk erse bu kılkı yavuz Takı biri yalgan tüzer erse söz (Beyit 1668, s. 184)	Kötü huylu olmak ve inatçılık biri Yalan söylemektir bir diğeri (Beyit 1668, s. 141)

[25] Bkz. En-Nûr, 24/1116.

İnsana yaramayan ve üzüntü veren durumlar bir önceki beyitle (b. 1667) bağlantılı olarak sıralayan yazar bu beyitte kötü huylu olmayı, inatçılığı ve yalan söylemeyi bir arada vermektedir.

Orijinal Metin	**Türkçe Metin**
Kiming bolsa arkuk kılınçı otun İşi barça tetrü bolur togsa kün (Beyit 1670, s. 184)	Kim inatçı ve kötü huylu olursa Her doğan gün bütün işleri tersine gider (Beyit 1670, s. 141)

Bu beyitte inatçılık ve kötü huyların bir kişide (yöneticiye ithafen söylenmektedir) olması durumunda, o kişinin işlerinin kötü gideceği ve istenilen durumların tersine sonuçların alınacağı belirtilmektedir.

Orijinal Metin	**Türkçe Metin**
Bu törtünç yavuz begke arkuk kılınç Bişinçi yaragsız bu yalgan erinç (Beyit 2062, s. 223)	Bey için kötü olan şeylerin dördüncüsü inatçılık Beşincisi yararsız şey kuşkusuz yalancılık (Beyit 2062, s. 168)

Yine bey (yönetici) için kötü (yapılmaması gereken) özelliklerin verildiği bu beyitte inatçılık açık bir şekilde ifade edilmektedir.

Orijinal Metin	**Türkçe Metin**
Bularda eng ınga bu arkuk kılınç Bu arkuk kılınçlıg ne munglug erinç (Beyit 2064, s. 223)	Bunlardan en kötüsü inatçı tavırdır İnatçı tavırlı olan kuşkusuz çok bunalır (Beyit 2064, s. 168)

Beyin (yöneticinin) kendisini uzak tutması gerektiği vasıfları önceki beyitin (b. 2060) devamı olarak bu beyitte sıralayan yazar, bunların içinde en kötü olanının inatçılık olduğunu vurgulamaktadır. Bu tavrı sergilemiş olan beyin (yöneticinin) yaptığı yanlıştan dolayı çok bunalacağı (sıkılacağı, tedirginlik yaşayacağı) da ayrıca ifade edilmektedir.

Kutadgu Bilig'de yapılan incelemede kötü yönetim ve kötü yöneticilik özelliği olabilecek "inatçılıkla" ilgili olarak; yöneticilerin uzak durması gereken "en" kötü davranışlardan birisi olduğu, kişilerde zarar ve üzüntüye sebep olacağı, bu davranış biçimini sergileyenler kişilerin işlerinin ters gideceği ve bu anlamda sonlarının mutsuzluk olacağı kayıt altına alınmıştır.

Bu açıklamalar ve bulgular ışığında "inatçılık", kavramı kötü yönetim ve kötü yöneticilik kapsamında önemli bir nitelik olarak ele alınabilir.

3.5.1.24. Kıskançlık

Kıskançlık; bir kimse bir üstünlük gösterdiğinde veya sevilen birisinin, başkası ile ilgilendiği kanısına varıldığında takınılan olumsuz tutum, günücülük, hasetçilik, hasetlik, hasutluk (TDK, 2018) anlamlarına gelmektedir. "Kıskançlık" Kutadgu Bilig'de kötü yönetim ve kötü yöneticilik kavramlarıyla ilgili olarak 2 beyitte geçmektedir. Bu beyitler:

Orijinal Metin	**Türkçe Metin**
Budun tili yavlak sini sözlegey Kişi kılkı kirtüç etingni yigey (Beyit 194, s. 36)	Halkın dili kötüdür, seni çekiştirir Kişinin huyu kıskançtır, etini yer (Beyit 194, s. 36)

Halkın (yönetilenlerin) beyi (yöneticiyi) çekiştirici konuşmalarının kötü bir durum olduğunu belirten yazar, kişilerin yapıları itibariyle kıskançlık taşıdığını ve bu kıskançlıklarının başkaları hakkında kötü bir davranış olan ve amiyane tabirle ifade edilen "dedikodu yapmak" (etini yemek) şeklinde adlandırılan duruma yol açacağını ifade etmektedir.

Orijinal Metin	**Türkçe Metin**
Kanı ol küçegli kişiler yirin Kulaç yir alındı yatur ınçıkın (Beyit 6439, s. 636)	Hani o göz diken başkasının yerine İnleyerek yatar bir kulaç yerde (Beyit 6439, s. 473)

Göz dikmek; bir şeyi ele geçirmek isteğine kapılmak (TDK, 2018) anlamına gelmektedir. Beyitte geçen başkasının yerine göz dikmek tabiri ise, başkalarının sahip olduğu varlıkları kıskanmak anlamında kullanılmıştır. Geçmişte bu şekilde davranan insanların hiçbirinin şuanda hayatta olmadığı, hepsinin pişman bir şekilde azap çektikleri belirtilmektedir.

Kutadgu Bilig'de yapılan incelemede kötü yönetim ve kötü yöneticilik özelliği olabilecek "kıskançlıkla" ilgili olarak; başkalarının sahip olduğu "maddi ve manevi olanaklara" (mal, mülk, servet, itibar, para vb.) göz dikmenin yani bencilliğin çok

kötü bir durum olduğu, bu duyguyu taşıyanlara bakıldığında, geçmişte pişman oldukları ve bundan sonrada pişman olacakları, başkalarının arkasından (gerçeğe aykırı olarak, sadece kötülemek için) konuşmanın bencillik duygusundan kaynaklandığı kayıt altına alınmıştır.

Kıskançlık, ilkel ve eğitilmesi gereken bir duygudur. İnsanın olayları değerlendirme gücünü etkileyebilir. Ayrıca kişi kıskandıklarına karşı saldırgan davranır. Aklı devre dışı kalır; korku, kaygı ve üzüntü duyguları artar, […] gerçeği tam anlamıyla göremez ve yanlış algılamada bulunabilir. Böyle bir kişinin verdiği hükümlerin sıhhati sorgulanmaya muhtaçtır (Tarhan, 2017: 180-183).

Kıskançlık duygusu sonradan öğrenilen, insana acı veren olumsuz bir duygudur. Kıskanç insanlar belli alanlarda yeteneklerini geliştirebilecek iken, yaşantısında yeni başarılara yeni seçeneklere yelken açabilecek iken, ilgileri daralmaya, başarıları da gittikçe düşmeye başlar. Bu durum da kendine güven duygusunu yitirir. İnsanlar çok sevdiklerini ya da nefret ettiklerini, çalışkanı, başarılıyı, kazananları, başkalarının yaşam biçimlerini, huzurunu kıskanabilirler. Ayrıca kıskançlık, insanın uykularını kaçıran, tedirgin eden patolojik bir durumdur. Çatışmaların ve üzüntülerin kaynağı, yıpratıcı ve örseleyici bir duygudur. Bireylerin bedensel ve tinsel sağlığını olumsuz yönde etkiler (Aktaş, 2004: 140-142).

Bu açıklamalar ve bulgular ışığında "kıskançlık", kavramı kötü yönetim ve kötü yöneticilik kapsamında önemli bir nitelik olarak ele alınabilir.

3.5.1.25. Kızgınlık-Öfkelilik

Kızgınlık ve öfkelilik; öfkeli olma durumu (TDK, 2018) anlamına gelmektedir. TDK (2018) sözlüğüne göre aynı anlama gelseler de kelimelerin arasında ufak bir nüans farkı bulunmaktadır. Bu farka bakıldığında[26] kızgınlık duygusunun daha hafif ve hoş karşılanabilir, öfkenin ise pek olumlu (hoş) karşılanmamasının olduğu

[26] Bkz. Kızgınlık ve öfke farkı: http://www.psikologbursa.com/ofke-ve-kizginlik-duygusu / (Erişim Tarihi: 26.05.2018).

görülmektedir. "Kızgınlık ve öfkelilik" Kutadgu Bilig'de kötü yönetim ve kötü yöneticilik kavramlarıyla ilgili olarak 11 beyitte geçmektedir. Bu beyitler:

Orijinal Metin	**Türkçe Metin**
Ökünçlüg bolur tutşı övke işi Yazuklug bolur işte buşsa kişi (Beyit 324, s. 47)	Pişman olur öfkeyle iş yapan Yanılır öfkeyle kalkan insan (Beyit 324, s. 45)

Yazar öfkeyle iş yapan, hareket eden insanların pişman olduklarını (olacaklarını) ve (sonunu düşünmedikleri için) yanılacaklarını vurgulamaktadır.

Orijinal Metin	**Türkçe Metin**
Buşaklık bile erke övke yavuz Bu iki bile tutçı emger et öz (Beyit 332, s. 48)	Kızgınlık ve öfke insan için ne kötüdür Bu ikisi yüzünden insan eziyet çeker (Beyit 332, s. 46)

Kızgınlık ve öfkenin insan için (çok) kötü iki davranış olduğunu belirten yazar, bu iki davranışın sergilenmesinin kötü sonuçlara; sıkıntılara, güçlüklere (eziyetlere) yol açacağı ifade etmektedir.

Orijinal Metin	**Türkçe Metin**
Buşı bolsa yalnguk biligsiz bolur Kalı övke kelse ukuşsuz kılur (Beyit 334, s. 48)	Kızarsa insan bilgisizce davranır Öfkelenirse akılsız kalır (Beyit 334, s. 46)

Yazar kızgın insanların o anda bilinçsiz davranış özellikleri göstereceğini, öfkelenen insanların ise öfke anlarında akıllarını kullanamayacaklarını (düşüncesizce davranacaklarını) vurgulamaktadır.

Orijinal Metin	**Türkçe Metin**
Buşılık yavuz erke iltür bilig Otunluk kılur buşsa kılkı silig (Beyit 335, s. 48)	Kızgınlık bilgiyi alır götürür Öfke iyi huyluyu da kabalaştırır (Beyit 335, s. 46)

Yazar kızgınlığın "bilgiyi götüreceğini" yani, bir anlamda kötü bir özellik olarak kişi tarafından bilinen kızgınlığın, bildiğiyle amel edilmeyerek bir davranış biçimi olarak sergilenmesi, kişinin o bilgiye sahip olmasını anlamsız hale

getirmektedir. Konuyu bu açıdan değerlendiren yazar ayrıca öfkenin, karakteri güzel olan insanı da kabalaştıracağını belirtmektedir.

Orijinal Metin	**Türkçe Metin**
Yana bir tili il buşı övkelig Ulıtur kişig sökse açsa tilig (Beyit 342, s. 49)	Öfkelidir, dilini tutamaz diğeri İncitir insanı açınca dilini (Beyit 342, s. 47)

Mutluluğa engel olan (uzaklaştıran) özelliklerden (b. 343) birisi olarak verilen öfkeli olma durumu dilini tutamamayla[27] birlikte ele alınmış, böylesine söylenen sözlerin ikili ilişkilerde karşı tarafın kırılmasına, üzülmesine (incinmesine) yol açacağına değinilmiştir.

Orijinal Metin	**Türkçe Metin**
Buşar ödte beglerke barma yaguk Kalı bardıng erse uçuzluk anuk (Beyit 783, s. 95)	Kızgın, öfkeli beylerin yanına varma Ucuzlatır bu seni eğer vardınsa (Beyit 783, s. 78)

Yazar kızgın, öfkeli olan beylerin (yöneticilerin) yanına (bu durumları geçinceye kadar) gidilmemesi gerektiğini ifade etmekte ve bu hal içindeki beylerin (yöneticilerin) yanına gitmenin insana zarar verip onu ucuzlatacağına (değersizleştireceğine) değinmektedir.

Orijinal Metin	**Türkçe Metin**
Buşı erse işte yime övkelig Yava erse borçı ya kıygan elig (Beyit 850, s. 102)	Bundan başka işte yine öfkeli İçkiciyse ya da uzunsa eli (sevmedikleri) (Beyit 850, s. 83)

Hakan'ın (yöneticinin) ağzından kaleme alınan ve sevmediği (yönetsel sistemde istemediği) kişilerin özelliklerinin ardınca sıralandığı beyitlerden (b. 848, 849) olan bu beyitte, öfkeli olmaya (davranmaya) yer verilmiş, içkici olmak ve hırsızlıkla birlikte zikredilmiştir.

Orijinal Metin	**Türkçe Metin**
Buşı bolma işte sen övke yıgın Buşı bolsa begler buzar beglikin (Beyit 1414, s. 159)	İşinde olma kızgın ve öfkeli Kızgın olan beyler bozar beyliğini (Beyit 1414, s. 123)

[27] Sonunu düşünmeden gelişigüzel konuşmak (TDK, 2018).

Yazar beyler (yöneticilerin) işlerini yaparken kızgın ve öfkeli olmamaları gerektiğini öğütlemekte ve kızgın olan beylerin (yöneticilerin) beyliğini (devlet yönetimini, örgütü vb.) bozacağını ifade etmektedir.

Orijinal Metin	**Türkçe Metin**
Birisi iveklik birisi saran Üçünçi buşılık serin öz tiren (Beyit 2061, s. 223)	Birisi acelecilik, birisi cimrilik Üçüncüsü kızgınlık, bunlara diren, yenilme (Beyit 2061, s. 168)

Bey (yönetici) için "kötü" olan (b. 2062) özelliklerin verildiği bu beyitte yazar, aceleciliği ve cimriliği, kızgınlıkla birlikte ele almaktadır. Bu (içten gelen kötü) davranışlara karşı direnmesini ve yenilmemesini öğütlemektedir.

Orijinal Metin	**Türkçe Metin**
Bodı kısga yunçıg kılınçı buşı Buşı kayda bolsa tütüşke başı (Beyit 2089, s. 225)	Boyu kısa kişiler kızgın tavırlıdır Kızgın insanın olduğu yerde kavga başlar (Beyit 2089, s. 170)

Doğuştan gelen ve insanın kalıtsal özelliklerinden olan "boyu kısa olmayla" kızgınlıkla ilişkilendiren yazar, bu tür insanların kızgın olacağını belirtmektedir. Kızgın olan kişinin bulunduğu yerde ise (muhakkak) kavga (çekişme, dövüş) başlayacağını ifade etmektedir. Bir anlamda devlet işlerinde (örgütlerde) bu kişilere görev verilmesini tembih etmektedir.

Orijinal Metin	**Türkçe Metin**
Ajunka elig bolmasun ol kişi Tili yalgan erse kılınçı buşı (Beyit 5074, s. 506)	Dünyaya egemen olmasın o kişi Dili yalancıysa ve tavrı öfkeli (Beyit 5074, s. 377)

Yusuf Has Hacib bu beyitte, yalancı ve öfkeli olan bey(ler)in (yöneticilerin), dünyanın hiçbir yerinde egemen (hükümdar) olmaması gerektiğini söylemektedir. Burada kötü yöneticilik kavramlarının önemine dikkat çekmek için (dünyaya kelimesini kullanmış) makro açıdan olayı değerlendirmiştir.

Kutadgu Bilig'de yapılan incelemede kötü yönetim ve kötü yöneticilik özelliği olabilecek "kızgınlık-öfkelilikle" ilgili olarak; yöneticiler için çok kötü bir davranış biçimi olduğu, bu şekilde davrananların sonunun sıkıntı (eziyet) olacağı, bu davranışı

sergileyen insanların pişman olacakları, yanılacakları (yanlışlıklara aldanacakları) ve düşüncesiz bir şekilde hareket edecekleri, kızmak duygusunun bilgisizlikten kaynaklandığı ve iyi huylu bir insanı bile bu duygunun kabalaştıracağı, mutluluğa engel olacağı, karşı tarafı inciteceği ve böylesi ortamlarda çatışmaları yol açacağı, kızgın olan kişilerin yanına gitmenin dahi insanı ucuzlatacağı (değersizleştireceği), bu davranışın tüm devletin (örgütün) yıkılmasına varacak zararlar verebileceği ve böylesi davranış sergileyen insanların devlet mekanizmalarında (örgütlerde) istihdam edilmemesi gerektiği kayıt altına alınmıştır.

Öfke vakalarının çoğunda görülen ve yapılan karşı atak, sadece zıtlaşmayı arttırmaya yarar, bu da uzun vadede ilişkinizin bozulup düşmanlığa dönüşme eğilimi gösterme olasılığı olduğu için insanı tehlikeye atar. Öfke düşünmeden tepkisel ya da uygunsuz yollarla dışa vurulduğunda kimseyi koruyamaz ve onaramaz; aksine her iki taraf da gururu, merhameti ve onuru elinden alınmış bir şekilde yürüyüp (hatta topallayarak) gider. Bu kötü değişim içinde ise, öfkeye dair koruyucu, onarıcı ve onurlu yoğunluklar ziyan olup giderler (McLaren, 2011: 258).

Bu açıklamalar ve bulgular ışığında "kızgınlık-öfkelilik", kavramı kötü yönetim ve kötü yöneticilik kapsamında önemli bir nitelik olarak ele alınabilir.

3.5.1.26. Kibirlilik

Kibirli; kendini büyük gören, büyüklenen, gururlu; böbürlenen ve aşırıya kaçan, kibirlilik ise; Kibirli olma durumu, mütekebbirlik (TDK, 2018; Tarhan, 2017: 159) anlamlarına gelmektedir. "Kibirlilik" Kutadgu Bilig'de kötü yönetim ve kötü yöneticilik kavramlarıyla ilgili olarak 8 beyitte geçmektedir. Bu beyitler:

Orijinal Metin	**Türkçe Metin**
Agırlıkka tegse küvez kür bolur Ölüm tutsa udlur ökünçün ölür (Beyit 1125, s. 130)	Saygınlık bulsa kibirli olur Ölüm gelince siner, pişmanlıkla ölür (Beyit 1125, s. 103)

İnsanların "gamsızlıklarının" (b. 1122) örneklerine yer veren yazar, bu gamsızlıklardan bir tanesinin, saygınlık bulan kişilerde oluşan kibirlenme duygusu

olduğunu belirtmektedir. Bu şekilde davranan insanların ancak ölüm anları yaklaştığında (gerçek manada) durumu anlayabilecekleri bu kötü davranışın pişmanlık getireceği ifade edilmektedir.

Orijinal Metin	**Türkçe Metin**
Kümüş kur baguçı munu men tiyü Ölüm tuttı erse üzüldi kurı (Beyit 1477, s. 165)	Gümüş kuşak bağlayarak işte ben diyenin Ölüm yakalayınca çözülür kuşağı (Beyit 1477, s. 127)

Hakan'a ithafen yazılan bu beyitte yazar, (belli oranda) malvarlığına sahip olmaları sebebiyle kibirlenen insanların, ölüm anları yaklaştıkça pişman olmaya başlayacakları ve istemeseler bile kibirlerinin (ölümle) kendiliğinden sona ereceğini anlatmaktadır.

Orijinal Metin	**Türkçe Metin**
Körü barsa yalnguk bu erksizlikin Nelük munça yavlak kötürdi egin (Beyit 1534, s. 170)	Dikkat edersen insanın güçsüzlüğüne Şaşarsın nasıl bunca gururlandığına (Beyit 1534, s. 131)

İnsanın çok aciz (güçsüz) bir canlı olduğuna dikkat çeken yazar, bu acizliğine rağmen insanların gururlanmalarını şaşkınlıkla karşılayarak durumun olumsuzluğuna değinmektedir.

Orijinal Metin	**Türkçe Metin**
Tügük yüz irig söz küvez kür kılık Kişig yirgürür köndrü bilmez yorık (Beyit 2077, s. 224)	Asık yüzlü, iri sözlü, kaba tavırlı ve kibirli İnsan yerilir ve yoluna girmez işleri (Beyit 2077, s. 169)

Yazar yerilecek (kötülenecek) insanlardan birisinin de kibirliler olduğunu belirtmektedir. Bu şekilde tavır sergileyen insanların işlerinin (hiçbir zaman) rast gitmeyeceği ifade edilmektedir.

Orijinal Metin	**Türkçe Metin**
Otunluk iveklik yınık kurguluk Kara kılkı ol bu yırak turguluk (Beyit 2078, s. 224)	Küstahlık, acelecilik, kolayca gururlanmak Uzaklaştırır kendisinden herkesi (Beyit 2078, s. 169)

Küstahlık, acelecilik ve kolayca gururlanmanın birlikte ele alındığı bu beyitte yazar, bu türden tavır gösterenlerin (bu uygunsuz davranışları nedeniyle) çevresindeki insanları kendilerinden uzaklaştıracaklarını belirtmektedir.

Orijinal Metin	**Türkçe Metin**
Küvez kör kereksiz ne köngli ulug Küvezlik azıtur könilik yolug (Beyit 2115, s. 228)	Bey gereksizce kibirli ve gönlü ulu olmamalı Kibir doğru yolundan çıkarır insanı (Beyit 2115, s. 172)

Beylerin (yöneticilerin) gereksizce[28] kibirli ve gururlu (gönlü ulu) davranmamaları gerektiğine değinen yazar, kibrin insanı doğru yoldan çıkartacağına vurgu yapmaktadır.

Orijinal Metin	**Türkçe Metin**
Ulugsıg bedük tutsa begler köngül Siziksiz uçuzluk körür ay ogul (Beyit 2118, s. 228)	Büyüklük taslar ve kibirli olursa beyler Ey oğul, kuşkusuz ucuzluk görürler (Beyit 2118, s. 172)

Yusuf Has Hacib'in büyüklük taslayan ve kibirli insanları ele aldığı bu beyitte, bu iki davranışla hareket eden insanların kuşkusuz (olarak) ucuzluk göreceğini (başkalarının gözünde değersizleşeceği ve davranışların o şahsa karşı değişeceğini) dile getirmektedir.

Orijinal Metin	**Türkçe Metin**
Ulugluk uzun yir kişi kodkısı Bedüklükke tegmez budun katkısı (Beyit 2233, s. 238)	Alçakgönüllü kişinin uzun sürer yüceliği Büyüklüğe ulaşamaz katı, kibirli kişi (Beyit 2233, s. 180)

Alçakgönüllü beylerin (yöneticilerin) "hak ederek" uzun süre boyunca makamlarında kalacağına değinen yazar, katı (hoşgörüsüz) ve kibirli kişilerin ise büyüklüğe (ululuğa) ulaşamayacaklarını (ilerleme kaydedemeyeceklerini) belirtmektedir.

Kutadgu Bilig'de yapılan incelemede kötü yönetim ve kötü yöneticilik özelliği olabilecek "kibirlilikle" ilgili olarak; saygınlık kazanan ve mal varlığını arttıran

[28] Burada, düşmanlara karşı kibirli olunabileceği hadisinden dolayı "gereksiz" kelimesinin kullanıldığı düşünülmektedir. Bkz. Münâvî, Feyzü'l-Kadîr, 366/5299.

insanlarda daha çok görülen bu duygusal davranışın "kötü" olduğu, işlerin yolunda gitmesine engel olacağı ve insanı doğru yoldan çıkaracağı, bu davranışı sergileyen kişilerin (yöneticilerin) değersizleşeceği (ucuzluk göreceği) ve sonlarının pişmanlık olacağı, ayrıca bu davranışın kişinin ilerleyişine (kademe arttırmasına vb.) engel olacağı, çevresiyle ilişkililerini bozacağı ve bu anlamda insanların kendisinden uzaklaşmasına yol açacağı kayıt altına alınmıştır.

Kibir insanı birçok güzellikten mahrum eder. En başta yalnızlığa iter. Yalnızlığa ittiği için de insanın kendisiyle barışmadan, yapay bir sevgi yaşamasına sebep olur. Kibirli kimse, küçük şeylerden zevk alamaz, gözü hep yükseklerdedir. Kendini değil, dünyayı değiştirmeye çalışır, sıradanlıktan mutluluk duymaz, dolayısıyla mutluluğu bir türlü yakalayamaz (Tarhan, 2017: 160).

Bu açıklamalar ve bulgular ışığında "kibirlilik", kavramı kötü yönetim ve kötü yöneticilik kapsamında önemli bir nitelik olarak ele alınabilir.

3.5.1.27. Kötü İnsanlarla Arkadaşlık

Arkadaş; birbirlerine karşı sevgi ve anlayış gösteren kimselerden her biri, bacanak, eş, yâren, yoldaş; bir ortamda birlikte bulunanlardan her biri, hempa, refik (TDK, 2018) anlamlarına gelmektedir. "Kötü insanlarla arkadaşlık" Kutadgu Bilig'de kötü yönetim ve kötü yöneticilik kavramlarıyla ilgili olarak 4 beyitte geçmektedir. Bu beyitler:

Orijinal Metin	**Türkçe Metin**
Kalı edgüke bolsa isiz işi İsiz boldı kılkı ol isiz tuşı (Beyit 884, s. 105)	Eğer iyinin arkadaşı kötü olursa Kötü huylu olur o kötünün arkadaşı da (Beyit 884, s. 85)

Beyler (yöneticiler) açısından arkadaşlık seçiminin önemine değinilen bu beyitte yazar, "iyi" insanların arkadaşlarının "kötü" olması durumunda, o kişinin de (arkadaşlarının huylarını edinerek) kötü tavırlar sergileyeceğini, yani hal ve hareketlerinin değişeceğini belirtmektedir. Bu durum "üzüm üzüme baka baka kararı" atasözünü akıllara getirmektedir.

Orijinal Metin	Türkçe Metin
İsizler yakın bolsa begler tapa Uzadı isiz elgi ilke tüpe (Beyit 889, s. 106)	Kötüler yakın olursa beye Uzanır elleri ilin dibine (Beyit 889, s. 86)

Beyitte "kötü" kişilerin beylere (yöneticilere) yakın olmaları durumunda onları etkileyecekleri, sahip oldukları kötü düşünceleri, devletin tüm egemenlik alanında kullanıp, "her yeri" (çıkarlarına uygun bir şekilde) kendilerine göre düzenleyecekleri ve bu anlamda el atmadık yer bırakmayacaklarına, çok kötü sonuçlara yol açacaklarına değinilmektedir.

Orijinal Metin	Türkçe Metin
İsiz işke yakma sanga kılga kor İsizlik yılan ol sini tikge kör (Beyit 1297, s. 147)	Kötü arkadaşa yanaşma, zarar verir Kötülük yılandır seni de sokar (Beyit 1297, s. 115)

"Kötü arkadaşa" yaklaşılmamasının gerektiğini öğütleyen bu beyitte yazar, böyle kişilerin etrafına zarar vereceğini ve sahip oldukları kötülükleri sanki bir yılanın sokması gibi (ani ve büyük tahribata yol açacak şekilde) başkalarına enjekte edeceğini belirtmektedir.

Orijinal Metin	Türkçe Metin
Adaş tut kişide talusın kedin Yavuz bolsa iş tuş ökünç yir kidin (Beyit 4233, s. 426)	Kendine iyi ve seçkin kişilerden arkadaş edin Pişmanlık çeker eşi dostu kötü olan (Beyit 4233, s. 318)

Yazar yöneticilere binaen, iyi ve seçkin kişilerin arkadaş olarak seçilmesini öğütlemekte ve kötü kişileri dost edinmenin pişmanlıkla sonuçlanacağını ifade etmektedir.

Kutadgu Bilig'de yapılan incelemede kötü yönetim ve kötü yöneticilik özelliği olabilecek "kötü insanlarla arkadaşlıkla" ilgili olarak; bu kişilerden kötü huylar (tavırlar) edinileceği, devletin (örgütün) tüm egemenlik alanına bu kişilerin olumsuz özelliklerinin sirayet edeceği (yayılacağı), kötü insanların çevresindeki insanlara (ani ve büyük) zarar vereceği ve bu insanlarla yapılacak ortak çalışmaların sonunun pişmanlık olacağı kayıt altına alınmıştır.

Bu açıklamalar ve bulgular ışığında "kötü insanlarla arkadaşlık", kavramı kötü yönetim ve kötü yöneticilik kapsamında önemli bir nitelik olarak ele alınabilir.

3.5.1.28. Nefsine Uymak

"Nefsine uymak" Kutadgu Bilig'de kötü yönetim ve kötü yöneticilik kavramlarıyla ilgili olarak 12 beyitte geçmektedir. Bu beyitler:

Orijinal Metin	**Türkçe Metin**
Yise todsa yatsa bu yılkı turur Bu yılkı tidüküm bu kılkı turur (Beyit 989, s. 116)	Yalnızca yiyen, doyan ve yatan yılkıdır Bu yılkı dediğim onun yaradılışıdır (Beyit 989, s. 93)

Yalnızca yiyen doyan ve yatan (nefsin arzu ve isteklerini yerine getiren) kişilere yönelik yılkı[29] (hayvan) tabirini kullanan yazar, böylesi davranışların doğuştan başlayarak günden güne kazanıldığını söylemektedir.

Orijinal Metin	**Türkçe Metin**
Yise todsa kılkı bolur bugragu Kalı karnı açsa bilip yir agu (Beyit 1126, s. 130)	Yiyip doyunca deve aygırı kesilir Eğer karnı açsa bile bile zehir yer (Beyit 1126, s. 103)

İnsanların gamsızlıklarını 1122. beyitte değerlendiren yazar, bu beyitle bağlantılı olarak; karnı doyan insanların kimseyi umursamayacağı (deve aygırı kesileceği), nefsine uyan insanların ise, zararlı olsa da gözünün hiçbir şeyi görmeyeceği, sadece nefsinin isteklerini yerine getirmek isteyeceği belirtilmektedir.

Orijinal Metin	**Türkçe Metin**
Tüşün ol bu dünya keligli keçer Yigen yil büke teg yir erken açar (Beyit 1202, s. 137)	Konak yeridir bu dünya, gelen geçer Her şeyi yiyen ejderha gibidir, yedikçe acıkır (Beyit 1202, s. 108)

Yazar dünyanın gelip geçiciliğinden bahsettikten sonra her şeyi yiyen kişinin amiyane tabirle ejderha kesileceğini (insanlıktan çıkacağını) vurgulamaktadır. Bu insanların yemelerinin onları daha çok acıktıracağı da ayrıca ifade edilmiştir.

[29] At, eşek gibi tek tırnaklı hayvan sürüsü; başıboş bırakılmış at veya eşek (TDK, 2018).

Orijinal Metin	Türkçe Metin
Kününgni keçürdüng tilek arzuka Tiriglik tükedi ökünç ol yodug (Beyit 1400, s. 157)	Gününü geçirdin dilediğin gibi Yaşam tükendi, pişmanlıktır elindeki (Beyit 1400, s. 122)

Gününü (nefsin arzularına uyarak) geçiren kişilere (yöneticilere) seslenen yazar, bu kişilerin yaşamı tükettiklerini ve bu durumun sonunun pişmanlık olacağını ifade etmektedir.

Orijinal Metin	Türkçe Metin
Tatıg sürme tatıg kını ked katıg Tatıgka yanut ornı tengsiz batıg (Beyit 4771, s. 477)	Zevk sefa sürme, zevkin bedeli çok katı Kötü bir bataklıktır zevkin karşılığı (Beyit 4771, s. 356)

Yazar burada zevk ve sefa sürmenin[30] (nefsin arzu ve isteklerine uymanın) karşılığının (sonunun) çok "kötü" olacağını söylemektedir. Ayrıca kötülüğün bataklık gibi sürekli yapanı içine çekeceği ifade edilmektedir

Orijinal Metin	Türkçe Metin
Açıg süçig aşlar boguz tatgı ol Boguz tatgı sürgen kişi yılkı ol (Beyit 4772, s. 477)	Acı tatlı aşlar boğazın tadıdır Boğaz tadı süren kişi hayvandır (Beyit 4772, s. 356)

Hayatlarını (sadece) nefislerinin arzularını karşılamak üzere geçirenlere gönderme yapan yazar, "boğaz tadı süren" (nefislerini düşünen) kişilere hayvan (akılsız) diyerek bu kişilere kızgınlığını belirtmektedir.

Orijinal Metin	Türkçe Metin
Oyunka avınsa ajun tutguçı İlin buzdı boldı özi koltguçı (Beyit 2093, s. 226)	Oyunla avunursa dünya egemenleri İlini bozar, muhtaç olur kendi (Beyit 2093, s. 170)

Dünya egemenlerine (yöneticilere) seslenen yazar, (nefislerini düşünerek) oyun oynamakla vakit geçirenlerin (avunanların); illerinin (devlet sistemi, örgütlerinin vb.) bozulacağını ve bu durumun sonunun (başkalarından medet uman kişi gibi) muhtaçlık olduğu belirtilmektedir.

[30] Sefa sürmek; rahat, sakin ve eğlenceli yaşamak (TDK, 2018) anlamlarına gelmektedir.

Orijinal Metin	Türkçe Metin
Bor içse oyunka avınsa begi Kaçan yetgey il kün işinge ögi (Beyit 2103, s. 227)	İçki içerse, oyunla avunursa beyi Nasıl yeterli olur, düşünüp il gün işini (Beyit 2103, s. 171)

İçki içmeyi ve oyunla avunmayı (oyalanmayı, sıkıntılardan bir anlamda uzaklaşmayı) birlikte ele alan yazar, bu tür davranış sergileyen beylerin (yöneticilerin) yapması gereken işlerde yetersiz kalacağını ve bu işlerle (zamanı kalmadığı için) ilgilenemeyeceğini vurgulamaktadır.

Orijinal Metin	Türkçe Metin
Havaka bolu birse tutgun bolur Et öz arzu bulsa mini kul kılur (Beyit 3345, s. 338)	Nefsine uyuveren onun esiri olur Tenin arzusuna uyarsam beni kul eder (Beyit 3345, s. 257)

Yazar nefsine uyan kişilerin bir anlamda nefislerinin esiri olacaklarını ifade etmektedir. Bu kişilerin bir zaman sonra (doğru-yanlış ne varsa) her şeyi nefislerine göre belirleyeceğini, ona göre tercih yapacağını söylemektedir.

Orijinal Metin	Türkçe Metin
Et özke bulun bolma bilgi ulug Et öz bulnasa kör kolur din yulug (Beyit 3640, s. 366)	Bedenin tutsağı olma ulu bilgili Tutsağı olursan beden ister dinini (Beyit 3640, s. 277)

Bedenine tutsak olmaktan maksat nefsin arzu ve isteklerine engel olamamaktır. Bu beyitte insanın bedenine tutsak olması durumunda, nefsinin kendisini günaha sürükleyeceği ve sonrasında dini kurallara aykırı davranışlarda bulunduracağı belirtilmektedir.

Orijinal Metin	Türkçe Metin
Kamugda isizrek yagı bu turur Mungar edgü kılsa bu isiz kılur (Beyit 5319, s. 529)	Hepsinden daha kötü düşmanın budur Ona iyilik yaparsan sana kötülük eder (Beyit 5319, s. 394)

Bu beyitte “ona iyilik yaparsan” da geçen “o” tabiri nefistir. Bu çıkarım, bir önceki beyitle (b. 5318) birlikte bu beyit ele alındığında, net bir şekilde görülmektedir. Yazar, bir kişinin en kötü düşmanının kendi nefsi olduğunu

vurgulamış ve eğer o nefse göre hareket edilirse (ona iyilik yapılırsa) insanın kendine zarar vereceğini ifade etmiştir.

Orijinal Metin	Türkçe Metin
Neçe edgü kılsa et özke seve Angar ança yavlak kılur bu cefa (Beyit 6360, s. 630)	Nice iyilik yapar ve severse bedenini bir insan Bedeni o kadar kötülük yapar, kılar cefa (Beyit 6360, s. 467)

Bedenin istek ve arzularına uymak insan tarafından her ne kadar "iyi-faydalı" olarak algılansa da, bu şekilde yapılan davranışların sonunun kötü olacağı ve insanın bir anlamda kendini zulme (cefaya) uğratacağı vurgulanmaktadır.

Kutadgu Bilig'de yapılan incelemede kötü yönetim ve kötü yöneticilik özelliği olabilecek "nefsine uymakla" ilgili olarak; bu şekilde hareket eden insanların aslında (eğitimsiz, kültürsüz, görgüsüz vb. olarak) "hayvansı" davranışlar sergiledikleri ve bir anlamda insanlıktan çıktıkları, bu insanların "gamsız" oldukları, bu davranışlarının sonucunun pişmanlık olacağı, bu davranışı sergileyen kişilerin işlerini (zamanında) yetiştiremeyecekleri ve belli bir zamandan sonra doğruyu-yanlışı ayırt edemeden (ferasetsiz olarak) "nefislerine" göre (uygun olmayan bir şekilde) hareket edecekleri, yine bu davranışın belli bir zaman sonra kişinin sahip olduğu en temel, doğru bilgilerin değişmesine yol açabileceği, yönetim sistemini bozacağı ve sonunun bu anlamda yokluk olduğu, bu nedenle (bu davranışı sergileyen) insanların sonunda cefa (zulüm) çekeceği kayıt altına alınmıştır.

Bu açıklamalar ve bulgular ışığında "nefsine uymak" kavramı kötü yönetim ve kötü yöneticilik kapsamında önemli bir nitelik olarak ele alınabilir.

3.5.1.29. Rüşvet Almak-Vermek

Rüşvet; yaptırılmak istenen bir işte yasa dışı kolaylık ve çabukluk sağlanması için bir kimseye mal veya para olarak sağlanan çıkar (TDK, 2018) anlamlarına gelmektedir. "Rüşvet almak ve(ya) vermek" Kutadgu Bilig'de kötü yönetim ve kötü yöneticilik kavramlarıyla ilgili olarak 2 beyitte geçmektedir. Bu beyitler:

Orijinal Metin	Türkçe Metin
Orunçun ya malın itilmez işim Elig tuttaçı yok bu kün bir kişim (Beyit 1176, s. 134)	Rüşvet ya da malla düzelmez işim Elimi tutacak yok bir kişim (Beyit 1176, s. 106)

İnsanların rüşvet almak veya vermekle işlerinin (gerçek anlamda sanılanın aksine) düzelmeyeceğine değinen yazar, bu şekilde davranış sergileyen insanların (her yönden) yalnız kalacaklarını belirtilmektedir.

Orijinal Metin	Türkçe Metin
Orunç ol buzuglı ongulmış işig Orunç yig kılur ol bütürmiş işig (Beyit 2443, s. 258)	Rüşvettir bozan ongun işi Rüşvettir çiğ bırakan olgun işi (Beyit 2443, s. 194)

Yazara göre rüşvet ongun[31] işleri bozmakta ve (yapılması açısından) doğru işleyen, ilerleyen işleri (yarım bırakmakta) sekteye uğratmaktadır. Ayrıca rüşvetin olduğu bir devlet mekanizmasında her zaman (her anlamda) eksikliklerin olacağına ve o sistem yapısının kâmil anlamda işlemeyeceğine gönderme yapılmaktadır.

Kutadgu Bilig'de yapılan incelemede kötü yönetim ve kötü yöneticilik özelliği olabilecek "rüşvet almak-vermekle" ilgili olarak; menfaat sağlamak için yapılan bu kötü fiiliyatla işlerin düzelmeyeceği (yoluna girmeyeceği), çiğ (yarım) kalacağı, çok güzel ve eksiksiz yapılan işleri bile bu davranışın bozacağı kayıt altına alınmıştır.

Devlet hayatında çok sakıncalı bir olay vardır: Rüşvet. Bazı kişiler devletteki işlerinin, kanuna, hukuk düzenine uygun olup olmadığına bakmaksızın, kendi istek ve menfaatleri doğrultusunda görülmesi için çaba harcarlar. Engellerle karşılaştıkları ya da böyle bir durumun meydana gelmesinin ihtimal dahilinde bulunduğunu gördükleri zaman, dileklerinin yerine getirilmesi amacıyla kamu görevlilerini baskı altına almak yolunu tutarlar; kanuni bir engel bulunmasa bile sadece sonucun çabuklaştırılması için aynı girişimleri yaparlar. Bu durumlarda başvurulan rüşvet, devlet hayatının sıkıntılı ve kusurlu olaylarından biridir (Kazmaz, 2000: 165-166).

[31] Çok verimli, bol, eksiksiz; mutlu; kutlu, uğurlu (TDK, 2018).

Bu açıklamalar ve bulgular ışığında "rüşvet almak-vermek", kavramı kötü yönetim ve kötü yöneticilik kapsamında önemli bir nitelik olarak ele alınabilir.

3.5.1.30. Yalancılık

Yalan; gerçek olmayan, gerçeğe benzetilmiş anlamlarına gelmektedir. Yalan söylemeyi huy edinmiş olan kimseye (TDK, 2018) ise yalancı denilmektedir. "Yalancılık" Kutadgu Bilig'de kötü yönetim ve kötü yöneticilik kavramlarıyla ilgili olarak 11 beyitte geçmektedir. Bu beyitler:

Orijinal Metin	**Türkçe Metin**
Bularda birisi bu til yalganı Munıngda basası sözüg kıyganı (Beyit 338, s. 48)	Bunlardan biri bu dil yalanı Bir başkası da sözün kayganı (Beyit 338, s. 46)

Yazar kişiye zarar veren davranışlardan bir önceki beyitle (b. 337) bağlantılı olarak bu beyitte de bahsederken yalancılığı ve doğru sözlü olmamayı birlikte ele almıştır.

Orijinal Metin	**Türkçe Metin**
Özüm taplamaz neng biri yalgan ol Munıngda basası bu küç kılgan ol (Beyit 848, s. 102)	Sevmediklerimden biri yalandır Daha da kötüsü güç kullanandır (Beyit 848, s. 83)

Hakan'ın (yöneticinin) ağzından anlatılan ve sevmediği insan özelliklerine yer verilen bu beyitte yazar, yalan söylemeyi ve güç kullanmayı ele almaktadır. Beyitten, yalan söylemenin ve kaba güç kullanmanın yönetim mekanizmasında istenilmeyen davranış biçimleri olduğu, böyle kişilerin istihdam edilmemesi gerektiği sonucu çıkartılabilmektedir.

Orijinal Metin	**Türkçe Metin**
Biri arkuk erse bu kılkı yavuz Takı biri yalgan tüzer erse söz (Beyit 1668, s. 184)	Kötü huylu olmak ve inatçılık biri Yalan söylemektir bir diğeri (Beyit 1668, s. 141)

İnsana yaramayan ve zarar veren davranışların belirtildiği bir önceki beyitle (b. 1667) bağlantılı olarak bu beyitte yazar; kötü huylu olmayı, inatçılığı ve yalanı bu özellikler içinde birlikte ele almaktadır.

Orijinal Metin	**Türkçe Metin**
Kamugda yaragsız ay ilig kutı Bu begler öze kopsa yalgan atı (Beyit 2037, s. 221)	Hepsinden kötüsü ey kutlu hakan Beyin adının yalancıya çıkmasıdır (Beyit 2037, s. 166)

Yazar, bir bey (yönetici) için en kötü durumun; "adının yalancıya çıkması" olduğunu belirtmektedir.

Orijinal Metin	**Türkçe Metin**
Bu yalgan kişiler vefasız bolur Vefasız kişi halkka tengsiz kılur (Beyit 2039, s. 221)	Yalancı kişiler vefasız olur Vefasız kişi halka densizlik yapar (Beyit 2039, s. 166)

Yalancı insanları vefasızlık (sevgilerinin çabuk geçmesi) yönleriyle ele alan yazar, böyle beylerin (yöneticilerin) halka densizlik (saygısızlık, yakışıksız fiiliyatlar) yapacağını vurgulamaktadır.

Orijinal Metin	**Türkçe Metin**
Tili yalgan erning cefa kılkı ol Cefa kimde erse uş ol yılkı ol (Beyit 2041, s. 221)	Yalan söyleyen insanın her tavrı cefadır Cefa kimdeyse o hayvandır (Beyit 2041, s. 167)

Yazar, yalancı insanların yapacakları tüm davranışların, karşısındakiler için cefa (zulüm) olacağını belirtmekte ve cefa (zulüm) eden insanlara karşı "hayvan" (akılsız) tabirini kullanarak, bu kişiler hakkında düşüncelerini belirtmektedir.

Orijinal Metin	**Türkçe Metin**
Bu törtünç yavuz begke arkuk kılınç Bişinçi yaragsız bu yalgan erinç (Beyit 2062, s. 223)	Bey için kötü olan şeylerin dördüncüsü inatçılık Beşincisi yararsız şey kuşkusuz yalancılık (Beyit 2062, s. 168)

Yazar tarafından, bey (yönetici) için kötü olan davranışların listesi yapılmıştır. Bu beyitte, o listede bulunan iki kötü davranış verilmiştir. Bunlardan birisi de yalancılıktır.

Orijinal Metin	Türkçe Metin
Takı biri yalgan biri sukluk ol Bu üç iş üçegü tüpi yokluk ol (Beyit 4107, s. 414)	Bir diğeri yalan, biri açgözlülük Bu üç işin üçünün sonu da yokluk (Beyit 4107, s. 309)

Yazarın bir önceki beyitte (b. 4106) uzak durulmasını öğütlediği davranışlardan ikisi, bu beyitte verilmektedir. Beylik taslamanın (b. 4106), yalan söylemenin ve açgözlü davranmanın sonunda hiçbir kazanım elde edilemeyeceği ve sonunun yokluk olacağı vurgulanmaktadır.

Orijinal Metin	Türkçe Metin
Ajunka elig bolmasun ol kişi Tili yalgan erse kılınçı buşı (Beyit 5074, s. 506)	Dünyaya egemen olmasın o kişi Dili yalancıysa ve tavrı öfkeli (Beyit 5074, s. 377)

Yazar yalancılık ve öfkelilik davranışlarına sahip kişilerin dünyaya (devlet yönetimi, örgütler vb.) egemen (hükümdar, yönetici) olmamalarını dile getirmektedir.

Orijinal Metin	Türkçe Metin
Kişide yavuzrakı yalgan bolur Yavuzda yavuz va'de kıygan bolur (Beyit 5077, s. 507)	İnsanın kötüsü yalancı olandır Kötünün kötüsü sözünden cayandır (Beyit 5077, s. 377)

İnsanlar içinde "kötü" olan kişilerin "yalancılar" olduğunu belirten yazar, bundan daha kötülerinin ise "sözlerinden dönen kişiler" olduklarını ifade etmektedir.

Orijinal Metin	Türkçe Metin
Köni sözle kavling tükel kıl bütün Bolur kavli yalgan kişiler otun (Beyit 6094, s. 604)	Doğru söyle, kavlin bütün olsun Küstah olur kavli yalan kişiler (Beyit 6094, s. 448)

Yazar tarafından doğru sözün söylenilmesinin öğütlendiği bu beyitte, doğru sözlü kişilerin kavlinin (sözünün) bütün olacağı yani, ne söylerse söylesinler birbiriyle uyumlu (bağlantılı) olacağı (kopuk-yalan olmayacağı), yalan sözlü kişilerin ise küstah (kaba, saygısız, terbiyesiz kişiler) olacakları belirtilmektedir.

Kutadgu Bilig'de yapılan incelemede kötü yönetim ve kötü yöneticilik özelliği olabilecek "yalancılıkla" ilgili olarak; yöneticiye yaramayan ve zarar veren bir davranış biçimi olduğu, bir yönetici için en kötü durumun "adının yalancıya çıkması" olduğu, yalan söyleye(bile)n insanların akılsız, vefasız ve küstah (saygısız, kaba, terbiyesiz) oldukları, bu tavrı sergileye(bile)n kişilerin (kesinlikle) yönetici yapılmaması gerektiği hatta örgüt kadrolarının hiçbir kademesinde bu kişilerin istihdam edilmemesi gerektiği, kişilerin bu davranışlarıyla çevresinde bulunanlara zulmettikleri, yalan söylemenin sonunun yokluk olduğu kayıt altına alınmıştır.

Bu açıklamalar ve bulgular ışığında "yalancılık", kavramı kötü yönetim ve kötü yöneticilik kapsamında önemli bir nitelik olarak ele alınabilir.

3.5.1.31. Yaşının Olgunluğunu ve Kendi Yapısını Bilmemek

"Yaşının olgunluğunu ve kendi yapısını bilmemek" Kutadgu Bilig'de kötü yönetim ve kötü yöneticilik kavramlarıyla ilgili olarak 3 beyitte geçmektedir. Bu beyitler:

Orijinal Metin	**Türkçe Metin**
Kişi kırk yaşap öz tadu bilmese Tükel yılkı ol bu neçe sözlese (Beyit 4637, s. 465)	İnsan kırk yıl yaşayıp kendi yapısını bilmezse Tam bir hayvandır o nice söylese de (Beyit 4637, s. 346)

Yazar bu beyitte, ömürlerinde olgunluk yaşına (40 yaş[32]) ulaşmalarına rağmen hala kendi yapısını bilmeyen (yani iyi ve kötü yanlarını tanı(ya)mayan ve bunlara göre davranış göster(e)meyen) insanlara yönelik (kızgınlığını belirterek) "hayvan" (akılsız, kaba) tabirini kullanmaktadır. Bu kişilerin ne konuşursa konuşsun, konuşmalarının boş olduğu ifade edilmektedir.

Orijinal Metin	**Türkçe Metin**
Ne tengsiz bolur kör karımış kişi Yava bolsa kılsa yigitler işi (Beyit 4696, s. 471)	Ne densiz olur yaşlı bir kişi Yapmaya çalışırsa gençlik işini (Beyit 4696, s. 351)

[32] Hz. Muhammed'e (s.a.v.) peygamberliğin 40 yaşında verilmesinden ve Kur'an-ı Kerim'de 40 yaşına giren kişilere yönelik ayetin (Ahkâf Sûresi, 15-19) olmasından hareketle yazarın burada bu yaşı örnek olarak verdiği düşünülmektedir.

Bu beyitte yazar, yaşlı insanların (yaşlarına uygun olmayarak) gençlik işlerini yapmasının densizlik (saygısızlık) olduğunu belirterek, bu davranışın kötü bir davranış biçimi olduğunu açıklamaktadır.

Orijinal Metin	**Türkçe Metin**
Tükel belgülüg bil kişi kutsuzı Karıp yügrür erse havası udu (Beyit 4709, s. 472)	Tam olarak bellidir, bil ki kişinin kutsuzu Yaşlandığı halde hevesine uygun davranandır (Beyit 4709, s. 352)

Yaşlandığı halde (yaşına uygun olmayan bir şekilde) heveslerine (istek, eğilim ve arzularına) uygun davranan insanları kutsuz (bilgisiz) olarak nitelendiren yazar bu durumun (tam bellidir tabiriyle) başka hiçbir şekilde açıklanamayacağını ifade etmektedir.

Kutadgu Bilig'de yapılan incelemede kötü yönetim ve kötü yöneticilik özelliği olabilecek "yaşının olgunluğunu ve kendi yapısını bilmemekle" ilgili olarak; kendi yapısını bilmeyen (yani iyi ve kötü yanlarını tanı(ya)mayan ve bunlara göre davranış göster(e)meyen) yöneticilerin akılsız, kaba oldukları, yaşına uygun hareket etmeyenlerin ise densiz (yakışıksız ve saygısızca davranan kimse) ve kutsuz (yönetme bilgisinden mahrum) oldukları kayıt altına alınmıştır.

Bu açıklamalar ve bulgular ışığında "yaşının olgunluğunu ve kendi yapısını bilmemek", kavramı kötü yönetim ve kötü yöneticilik kapsamında önemli bir nitelik olarak ele alınabilir.

3.5.1.32. Yüreksizlik (Cesaretsizlik)

Yüreksiz; yürekli olmayan, cesaretsiz, cüretsiz, tabansız (TDK, 2018) anlamlarına gelmektedir. "Yüreksizlik (Cesaretsizlik)" Kutadgu Bilig'de kötü yönetim ve kötü yöneticilik kavramlarıyla ilgili olarak 1 beyitte geçmektedir. Bu beyit:

Orijinal Metin	Türkçe Metin
Yüreksiz kişiler çerig artatur Çerig artasa er erig artatur (Beyit 2284, s. 243)	Yüreksiz kişiler orduyu bozar Ordu bozulursa erler birbirine düşer (Beyit 2284, s. 183)

Yazarın (yönetici vasıfları itibariyle) kumandanların niteliklerinin nasıl olması gerektiğine dair yazdığı bu beyitte, yüreksiz kişilerin ordu düzenini (örgüt sistemini) bozacağı ve bunun sonucu olarak erlerin (çalışanların) aralarında anlaşmazlıkların çıkacağı (birbirine düşeceği) vurgulanmaktadır.

Kutadgu Bilig'de yapılan incelemede kötü yönetim ve kötü yöneticilik özelliği olabilecek "yüreksizlikle (cesaretsizlikle)" ilgili olarak; yüreksiz olan yöneticilerin yönettikleri sistemi bozacakları ve (ilgili yerde) çalışanların, bu durumdan dolayı birbirine düşecekleri kayıt altına alınmıştır.

Yöneticinin cesareti tüm örgüt yapısında etki oluşturmaktadır. Bulut ve Bakan (2005: 72) tarafından yapılan, yöneticilik vasıflarının belirlendiği bir araştırmada "yönetici cesaretli olan kişidir" bulgusunun tespit edildiği görülmektedir. Bu bulguya binaen cesaretsiz kişilerin yönetici olamayacakları sonucuna ulaşılabilir.

Bu açıklamalar ve bulgular ışığında "yüreksizlik (cesaretsizlik)", kavramı kötü yönetim ve kötü yöneticilik kapsamında önemli bir nitelik olarak ele alınabilir.

3.5.1.33. Zina Etmek

Zina; aralarında evlilik bağı olmayan kişiler arasındaki cinsel ilişkide bulunulması (TDK, 2018) anlamına gelmektedir. "Zina etmek" Kutadgu Bilig'de kötü yönetim ve kötü yöneticilik kavramlarıyla ilgili olarak 1 beyitte geçmektedir. Bu beyit:

Orijinal Metin	Türkçe Metin
Bor içme zinaka katılma hazer Bu iki çıgaylık tonını keder (Beyit 1337, s. 151)	İçki içme, zinaya katılma, koru kendini Bu ikisi giydirir insana yoksulluk giysisini (Beyit 1337, s. 117)

İnsanı maddi ve manevi değerlerden yoksun bırakan iki özellikten birisi olarak zina etmek verilmektedir. Ayrıca beylerin (yöneticilerin) bu tavırdan kendilerini korumaları söylenmektedir.

Kutadgu Bilig'de yapılan incelemede kötü yönetim ve kötü yöneticilik özelliği olabilecek "zina etmekle" ilgili olarak; özelde yöneticileri genelde ise tüm insanları maddi ve manevi açıdan yoksul (alçak, değersiz) bırakan (çok kötü) bir davranış olduğu kayıt altına alınmıştır.

Bu açıklamalar ve bulgular ışığında "zina etmek", kavramı kötü yönetim ve kötü yöneticilik kapsamında önemli bir nitelik olarak ele alınabilir.

3.5.2.Örgütsel Özellikler Kapsamında Kötü Yönetim ve Kötü Yöneticilik Kavramları

Örgütsel özellikler kapsamında kötü yönetim ve kötü yöneticilik ana başlığı altına, Varol'un (1989: 195-222) çalışmasından esinlenilerek yapılan kategorizasyon sonucu oluşturulan alt başlıklarda, ilgili beyitler incelenmiş ve yorumlanmıştır.

3.5.2.1. Beylerin (Yöneticilerin) Beğenmediğini Yapmak

"Beylerin (yöneticilerin) beğenmediğini yapmak" Kutadgu Bilig'de kötü yönetim ve kötü yöneticilik kavramlarıyla ilgili olarak 1 beyitte geçmektedir. Bu beyit:

Orijinal Metin	**Türkçe Metin**
Kalı kılsa begler tapısız tapug Yava kıldı tapmış tiriglik kamug (Beyit 1611, s. 178)	Eğer beylerin beğenmediğini yaparsa Boşa geçirmiş olur bütün çalışma yaşamını (Beyit 1611, s. 137)

Yusuf Has Hacib'in "beylere" ithafen yazdığı bu beyit günümüz yöneticilerine ve alt çalışanlarına yönelik mesajlar da barındırmaktadır. Üst kademeler tarafından beğenilmeyen işlerin alt kademeler tarafından yapılması durumunda, bu çalışmaların

boşa yapılacağı ve sonunun başarısızlık olacağı vurgulanmaktadır. Ayrıca zamanın da boşa harcanacağına da ayrıca dikkat çekilmektedir.

Kutadgu Bilig'de yapılan incelemede kötü yönetim ve kötü yöneticilik özelliği olabilecek "beylerin (yöneticilerin) beğenmediğini yapmak" ilgili olarak; çalışanların, yöneticilerin beğenmediği şekilde işleri yapmaları durumunun hiçbir değer taşımadığı (boş olduğu) vurgusu kayıt altına alınmıştır.

Bu açıklamalar ve bulgular ışığında "beylerin (yöneticilerin) beğenmediğini yapmak", kavramı kötü yönetim ve kötü yöneticilik kapsamında önemli bir nitelik olarak ele alınabilir.

3.5.2.2. Liyakatsiz İnsanlarla Çalışmak

Aktan'ın (2010) yaptığı çalışmada, örgütlerin yüksek performanslarını belirleyen unsurlar arasında, yönetimde liyakatli ve ehliyetli insanların varlığı görülmektedir. Yine, Cam (2004) tarafından yapılan bir araştırmada, liyakatsiz kişilerle çalışmanın; çalışanların psikolojilerinin ve iş motivasyonlarının bozulmasına, stresin sebep olduğu fizyolojik sorunların oluşmasına sebep olduğu görülmektedir.

3.5.2.2.1. Kötü Aşçıyla Çalışmak

"Kötü aşçıyla çalışmak" Kutadgu Bilig'de kötü yönetim ve kötü yöneticilik kavramlarıyla ilgili olarak 1 beyitte geçmektedir. Bu beyit:

Orijinal Metin	**Türkçe Metin**
İdişçi ya aşçı yig erse kalı Anıng yası can kör tiriglik ulı (Beyit 2931, s. 303)	İçkici ya da aşçı çiğ olursa Onların zararı dokunur hayatın temeli olan cana (Beyit 2931, s. 228)

Yazar, aşçının (ast çalışanın) çiğ (olgunlaşmamış) olması sonucu, beylerin (yöneticilerin) çok büyük zararlar göreceğini vurgulamıştır. Ayrıca, (bu şekilde istihdam edilip) çalışanların yapacakları küçük hataların bile, insanın (örgütün vb.)

canına (hayatına) mal olabilecek kadar büyük sonuçlara yol açabileceğini ifade ederek, liyakatsiz kişilerle çalışmanın ne gibi sonuçlarına yol açabileceğini değinmiştir.

Kutadgu Bilig'de yapılan incelemede kötü yönetim ve kötü yöneticilik özelliği olabilecek "kötü aşçıyla çalışmakla" ilgili olarak; (işi tam olarak bilmemek, olgun olmamak) çiğ olmak gibi liyakatsizlik özellikleri gösteren kişilerle çalışmanın zararlı olduğu ve çevresine (tüm sisteme) zarar vereceği kayıt altına alınmıştır.

Bu açıklamalar ve bulgular ışığında "kötü aşçıyla çalışmak", kavramı kötü yönetim ve kötü yöneticilik kapsamında önemli bir nitelik olarak ele alınabilir.

3.5.2.2.2. Kötü Elçiyle (Haberciyle) Çalışmak

"Kötü elçiyle çalışmak" Kutadgu Bilig'de kötü yönetim ve kötü yöneticilik kavramlarıyla ilgili olarak 2 beyitte geçmektedir. Bu beyitler:

Orijinal Metin	**Türkçe Metin**
Yalavaç yavuz bolsa kıvçak kovı Siziksiz tüker anda begler suvı (Beyit 2639, s. 277)	Elçi kötü, kof ve boş bir insansa Kuşkusuz beyin saygınlığını tüketir (Beyit 2639, s. 208)

Yazar, elçilerin (ast çalışanların) kötü, kof (değersiz) ve boş (bilgisiz) bir insan yani liyakatsiz bir çalışan olması durumunda, beyin (yöneticinin) saygınlığını azaltacağını vurgulamaktadır.

Orijinal Metin	**Türkçe Metin**
Yalavaç bitigçi kalı bolsa yig Anıng yası ilke tokır ay tetig (Beyit 2930, s. 303)	Elçi ve yazıcı eğer olgun değilse Ey zeki insan, onların zararı dokunur ile (Beyit 2930, s. 228)

Yöneticinin en yakınındaki çalışanların (elçi ve yazıcı) olgun (liyakat sahibi) olmayan kişiler olması durumunun "ile" (kamu kurumlarına, örgütlere vb.) zarar vereceği belirtilmektedir.

Kutadgu Bilig'de yapılan incelemede kötü yönetim ve kötü yöneticilik özelliği olabilecek "kötü elçiyle (haberciyle) çalışmakla" ilgili olarak; (kötü, kof (değersiz), boş (bilgisiz) olmak ve olgun olmamak gibi) liyakatsizlik özellikleri gösteren çalışanların, yöneticilerin saygınlığını (itibarını) zedeleyeceği ve tüm "örgüte" (yönetime, sisteme) zarar vereceği kayıt altına alınmıştır.

İktidar sahibi, çevresine iyileri getirirse başarı sağlar, yanında kötülere yer verirse hem devleti hem de kendini zarara sokar. Siyasetçilerin, özellikle iktidar adamlarının güçleri bu yöntemi uygulamalarıyla ölçülür (Kazmaz, 2000: 140). Kötü huylu, boş işlerle uğraşanlar yüzünden temsil ettiği makam sahibinin de itibarı yerlerde sürünür (Kavas, 2016: 68).

Bu açıklamalar ve bulgular ışığında "kötü elçiyle (haberciyle) çalışmak", kavramı kötü yönetim ve kötü yöneticilik kapsamında önemli bir nitelik olarak ele alınabilir.

3.5.2.2.3. Kötü Hazinedarla Çalışmak

"Kötü hazinedarla çalışmak" Kutadgu Bilig'de kötü yönetim ve kötü yöneticilik kavramlarıyla ilgili olarak 2 beyitte geçmektedir. Bu beyitler:

Orijinal Metin	**Türkçe Metin**
Unıtgan bolur körse ögsüz kişi Bu ögsüz agıçı buzar öz işi (Beyit 2771, s. 289)	Unutkan olur bak akılsız kişi Akılsız hazinedar bozar kendi işini (Beyit 2771, s. 217)

Yazar akılsız kişilerin aynı zamanda unutkanlık özelliği göstermelerinin de ele alarak, akılsız (ast çalışanın) hazinedarın (unutkan olması sebebiyle) yaptığı işleri bozacağını vurgulamaktadır.

Orijinal Metin	**Türkçe Metin**
Sakışta usansa kayu işçiler Sakış birdükinde ulır baş çalar (Beyit 2781, s. 290)	Hesabı savsaklarsa eğer işçiler Hesap verirken ağlar, başını yere çalar (Beyit 2781, s. 217)

Yine hazinedarlara (ast çalışanlara) ithafen yazılan bu beyitte, hesapların (işlerin) ihmal edilerek yapılması durumunun, (hem dünya hem de ahirette) pişmanlık getireceği ve çok büyük üzüntülere yol açacağı ifade edilmiştir.

Kutadgu Bilig'de yapılan incelemede kötü yönetim ve kötü yöneticilik özelliği olabilecek "kötü hazinedarla çalışmakla" ilgili olarak; (unutkanlık, akılsızlık ve ihmalkâr olmak gibi) liyakatsizlik özellikleri gösteren çalışanların, yaptıkları işlerde başarısız olacakları (bu durumdan tüm örgütün olumsuz etkileneceği) ve bu durumun sonucunun (her iki dünyada da) pişmanlık olacağı kayıt altına alınmıştır.

Bu açıklamalar ve bulgular ışığında "kötü hazinedarla çalışmak", kavramı kötü yönetim ve kötü yöneticilik kapsamında önemli bir nitelik olarak ele alınabilir.

3.5.2.2.4. Kötü Kâtible (Yazmanla) Çalışmak

"Kötü kâtible (yazmanla) çalışmak" Kutadgu Bilig'de kötü yönetim ve kötü yöneticilik kavramlarıyla ilgili olarak 4 beyitte geçmektedir. Bu beyitler:

Orijinal Metin	**Türkçe Metin**
Kalı tutmasa bu bitigçi sözüg Begi sırrı açlur bu örter özüg (Beyit 2677, s. 280)	Eğer tutmazsa bu yazıcı sözü Beyin sırrı açılır, o yakar özünü (Beyit 2677, s. 210)

Beylerin (yöneticilerin) en yakınında bulunan (yazıcı gibi) insanların (çalışanların) sır saklamayı bilmeleri gerektiğini vurgulayan yazar, bu kişilerin verdiği sözü tutmayıp, gizli sırları açıklamasa durumunda, (kendisine de yönelik) çok büyük sıkıntıların oluşacağı anlatılmaktadır.

Orijinal Metin	**Türkçe Metin**
Köngül sırrı berk tut sen ayma tilin Kalı aydıng erse ökünçi yılın (Beyit 2691, s. 282)	Gönül sırrını sıkı tut, dilinden çıkarma Eğer çıkarırsan pişmanlığı sürer yıllarca (Beyit 2691, s. 211)

Sırların gizli tutulması gerektiğini vurgulayan yazar, sırrın açıklanması halinde, bu durumun pişmanlığının (üzüntüsünün) yıllarca süreceğini belirtmektedir.

Orijinal Metin	Türkçe Metin
Suk erse bıtigçi bilig artatur Bitir umdu birle bitig artatur (Beyit 2725, s. 285)	Yazıcı açgözlüyse bilgisini kötüye kullanır Açgözlülükle yazar ve yazıyı kötüye kullanır (Beyit 2725, s. 213)

Yazıcıların (ast çalışanların) açgözlü olmaları durumunu ele alan yazar, böylesi bir durumda bu kişilerin yetkilerini kötüye kullanacaklarını ve görevlerini bu kavram üzerinden nitelendireceklerini vurgulamaktadır.

Orijinal Metin	Türkçe Metin
Yalavaç bitigçi kalı bolsa yig Anıng yası ilke tokır ay tetig (Beyit 2930, s. 303)	Elçi ve yazıcı eğer olgun değilse Ey zeki insan, onların zararı dokunur ile (Beyit 2930, s. 228)

Elçi ve yazıcının (üst düzey devlet memurlarının) olgun kişilik özelliklerine sahip olmamaları durumunda, zararlarının tüm ile (ülkeye, sisteme vb.) yayılacağı ve tüm bu yerlerin olumsuz etkileneceği ifade edilmektedir. Ayrıca bu beyitte "zeki" kişilere (yöneticilere) seslenilmesinden, ancak bu kişilerin (yöneticilerin) böylesi önemli durumların farkına varabileceğinin sonucu çıkartılabilir.

Kutadgu Bilig'de yapılan incelemede kötü yönetim ve kötü yöneticilik özelliği olabilecek "kötü kâtible (yazmanla) çalışmakla" ilgili olarak; (sözünü tutmamak, sır saklamamak, açgözlü olmak, olgun olmamak gibi) liyakatsizlik özellikleri gösteren çalışanların yaptıklarının sonucunun pişmanlık olacağı, bu durumun bir tezahürü olarak kendi geleceklerini karartacak işler yapacakları ve (tüm örgüte) zarar verecekleri kayıt altına alınmıştır.

Bu açıklamalar ve bulgular ışığında "kötü kâtible (yazmanla) çalışmak", kavramı kötü yönetim ve kötü yöneticilik kapsamında önemli bir nitelik olarak ele alınabilir.

3.5.2.2.5. Kötü Vezirle (Üst Düzey Memurla) Çalışmak

"Kötü vezirle (üst düzey memurla) çalışmak" Kutadgu Bilig'de kötü yönetim ve kötü yöneticilik kavramlarıyla ilgili olarak 1 beyitte geçmektedir. Bu beyitler:

Orijinal Metin	Türkçe Metin
Kalı tetrü yitse burunduk vezir Kamug tetrü boldı özüm ayguçı (Beyit 5337 s. 531)	Eğer ters tarafa çekerse yuları vezir Her şey ters olur, söylemek istediğim budur (Beyit 5337 s. 395)

Bu beyitte üst düzey devlet memurlarından veziri ele alan yazar, böyle (yetkili) kişilerin, yanlış metotlar uygulamasının, her şeyin bozulacağı ve büyük sorunların ortaya çıkacağı bir sürecin başlangıcını oluşturacağını belirtmektedir.

Kutadgu Bilig'de yapılan incelemede kötü yönetim ve kötü yöneticilik özelliği olabilecek "kötü vezirle (üst düzey memurla) çalışmakla" ilgili olarak; (elinde olan yetkiyi yanlış kullanmak gibi) liyakatsizlik özellikleri gösteren üst düzey çalışanların, tüm örgüt işlerinin bozulmasına, uygun olmayan olumsuz durumların ortaya çıkmasına yol açacağı kayıt altına alınmıştır.

Vezir, halkın yaşadığı sorunların nedenidir. Bu işlere liyakatsiz kişiler atanırsa halkın bütün işleri kötüleşir. Halka yol gösteren, halkı, muhafızları, hizmetkârları nizama sokan vezirdir. Eğer vezir yuları ters tarafa çekerse her şey tersine gider ve kötüleşir. Yönetim kadrolarında kilit görevlerde bulunanların liyakatli olmaları toplumsal düzenin iyi ya da kötü olmasıyla yakından ilişkilidir. Halkın yaşadığı sorunların nedeninin vezir olarak gösterilmesi de tarihsel verilere ve gözlemlere dayalı tespitlere dayandırılmış olmalıdır (Bıçak, 2016: 48).

Bu açıklamalar ve bulgular ışığında "kötü vezirle (üst düzey memurla) çalışmak" kavramı kötü yönetim ve kötü yöneticilik kapsamında önemli bir nitelik olarak ele alınabilir.

3.5.3. Yönetsel Özellikler Kapsamında Kötü Yönetim ve Kötü Yöneticilik Kavramları

Yönetsel özellikler kapsamında kötü yönetim ve kötü yöneticilik ana başlığı altına, Sezer ve Akan'ın (2016: 15-32) çalışmalarından esinlenilerek yapılan kategorizasyon sonucu oluşturulan alt başlıklarda, ilgili beyitler incelenmiş ve yorumlanmıştır.

3.5.3.1. Bilgisizlik

Bilgisizlik; bilgi sahibi olmayan, bilisiz, malumatsız, cahil, aymaz (TDK, 2018) gibi anlamlara gelmektedir. "Bilgisizlik" Kutadgu Bilig'de kötü yönetim ve kötü yöneticilik kavramlarıyla ilgili olarak 11 beyitte geçmektedir. Bu beyitler:

Orijinal Metin	**Türkçe Metin**
Biligsiz kişi barça iglig bolur İgig emlemese kişi terk ölür (Beyit 157, s. 32)	Bilgisiz kişiyi hastalık bulur Tedavi edilmezse kişi tez ölür (Beyit 157, s. 34)

Yazar, bilgisiz kişilerin (yöneticilerin) hastalıklara (sıkıntılara) yakalanacağını söylemekte ve bilgisiz şekilde hayata devam eden kişinin (tedavi edilmemesinin) sonucunu (her anlamda kaybetme) "ölüm" olarak vurgulamaktadır.

Orijinal Metin	**Türkçe Metin**
Biligsiz biligligke boldı yagı Biligsiz biligligke kıldı çoğı (Beyit 200, s. 36)	Bilgisiz bilgiliye düşmandır Bilgisiz bilgiliyle savaşır (Beyit 200, s. 37)

Bilgisiz insanın, bilgili insanlara karşı düşman olacağını ve onlarla (bir anlamda) savaşacağını söyleyen yazar tarafından, böyle insanların yeni bilgileri öğrenmesinin olanaksız olduğu belirtilmektedir.

Orijinal Metin	**Türkçe Metin**
Biligsiz karagu turur belgülüg Ay közsüz karagu bilig al ülüg (Beyit 271, s. 42)	Bilgisiz karanlıktadır bu belli Bilgiden payını al ey karanlıktaki (Beyit 271, s. 42)

Bilgisiz insanların karanlıkta (cahiliyede) olduğu ifade edilmektedir. Böylesine "karanlıkta" yaşayan insanların kurtuluşunun, bilgiden sağlanacak faydalarda olduğu savunulmaktadır.

Orijinal Metin	**Türkçe Metin**
Biligsizke bilgi kılınçı yagı Adın bolmasa tap bu iki çogı (Beyit 318, s. 47)	Bilgisize bildiği, yaptığı düşmandır Başka düşmanı olmasa da bu ikisi yeter (Beyit 318, s. 45)

Yazar bilgisiz insanların yapacakları (her şeyin) kendilerine düşman gibi zarar vereceğini açıklamaktadır. Bu şekilde "kendi başına" açacağı olumsuzlukların başka zarara uğramasa bile kendine yeteceğini ifade etmektedir.

Orijinal Metin	**Türkçe Metin**
Ukuşlug kişike işi tap ukuş Biligsiz kişike atı tap söküş (Beyit 320, s. 47)	Akıllı kişinin eşi yine aklı Bilgisiz kişinin sövgüdür adı (Beyit 320, s. 45)

Akıllı kişilerin her işte akıllarını kullanarak hareket edeceğini vurgulayan yazar, bilgisiz kişilerin yapacakları işlerde muhakkak başarısız olacağını ve sonunun sövgü[33] (sövülmesi, yerilmesi) olacağı belirtmektedir.

Orijinal Metin	**Türkçe Metin**
Biligligke bilgi tükel ton aş ol Biligsiz kılınçı yavuz koldaş ol (Beyit 321, s. 47)	Bilgiye bilgisi olur giysi, aş Bilgisizin hâli kötü arkadaş (Beyit 321, s. 45)

Bilgili insanların bilgilerinin (aynı bir giysi, aş gibi) her zaman yanında olacağı, bilgisizlere bilgisizliklerinin yarar sağlamayacağı ve aynı kötü bir arkadaş gibi sürekli olumsuzluklara yol açacağı vurgulanmaktadır.

Orijinal Metin	**Türkçe Metin**
Bu iki bile işke yakma ive Kalı yaksa kıldıng tiriglik yava (Beyit 323, s. 47)	Bu ikisi ile işe yaklaşma Eğer yaklaşırsan geçer yaşamın boşa (Beyit 323, s. 45)

Bu beyiti yazar 322. beyitle bağlantılı olarak el almaktadır. Bu bağlamda öfke ve bilgisizlikle işlerin yapılmaması gerektiğini ifade etmekte, bu şekilde yapılan işlerin insanın yaşamının boşa geçmesine yol açacağını söylemektedir.

Orijinal Metin	**Türkçe Metin**
Yava söz biligsiz tilindin çıkar Biligsiz kişig bilge yılkı atar (Beyit 985, s. 116)	Boş söz bilgisiz dilinden çıkar Bilgisize bilgeler hayvan der (Beyit 985, s. 93)

[33] Sövmek: Onur kırıcı, çoğu basmakalıp kaba sözler söylemek, küfretmek (TDK, 2018).

Bilgisiz kişilerin (ancak) boş konuşacağını ve böyle kişilere akılsızlıklarından dolayı (bilge kişiler tarafından) kızılacağı (hayvan (akılsız) denileceği) belirtilmektedir.

Orijinal Metin	**Türkçe Metin**
Biligsizke devlet kelür erse kut Budun barça buzlur bolur ilke yut (Beyit 1780, s. 195)	Bilgisize devlet, kut gelirse Halk bozulur ve bu il için felaket olur (Beyit 1780, s. 148)

Bilgisiz kişilerin halkın başına geçmesi (yöneticilik yapması) ve yetki sahibi olması halinde, halkın (yönetilenlerin) durumunun bozulacağı ve bu durumun o "yer" (örgüt, sistem vb.) için çok büyük felaketlere (sorunlara) yol açacağı ifade edilmektedir.

Orijinal Metin	**Türkçe Metin**
Ukuşsuz kişiler bilig artatur Biligsiz kişiler budun yavrıtur (Beyit 4076, s. 411)	Akılsız kişiler bilgiyi bozar Bilgisiz kişiler halkı yıkar (Beyit 4076, s. 307)

Akılsız kişilerin, doğru bilginin getireceği olanakları bozacağını söyleyen yazar, bilgisiz kişilerin de halkta (sistemde vb.) sorunlara yol açacağını savunmaktadır.

Orijinal Metin	**Türkçe Metin**
Biligsizke birse begi kur orun Beginge yazıglı munı bil burun (Beyit 4077, s. 411)	Bilgisiz birine onur verirse beyi O beye yazıktır, bunu bilmeli (Beyit 4077, s. 307)

Yazar tarafından bu beyitte bilgisiz kişilere (onurlandırılarak) değer veya onlara makam-mevki gibi somut olanaklar verilmesi halinde, bu olanakları veren beyin (yöneticinin) kötü davranış sergilediği olacağı belirtilmektedir. Bu fiili gerçekleştiren bey (yönetici) açık bir şekilde (bir bakıma) kınanmaktadır.

Kutadgu Bilig'de yapılan incelemede kötü yönetim ve kötü yöneticilik özelliği olabilecek "bilgisizlikle" ilgili olarak; bilgisiz kişilerin "hastalık" bulacağı (sorunlarla karşılaşacağı) ve bu durumun (her açıdan) o kişinin tabiri caizse "ölümüne" (telafisi olmayan sorunlara) yol açacağı, bilgisiz kişilerin bilgili kişilere

karşı düşman olduğu ve bu kişilerin "karanlıkta" (cahillik içinde) yaşadığı belirtilmektedir. Bilgisiz kişilerin yaptıkları bütün işlerin "kötü" olacağı ve bu kişiler hayatlarında hiçbir zarara uğramasalar bile yaptıklarında gelecek zararların kendilerine yeteceği, bu kişilerin adının "sövgü" olduğu (sövülmeyi hak ettikleri) ve bilgisizliklerinin onlara kötü bir "arkadaş" olduğu anlatılmaktadır. Eserde işlerin bilgisizlikle yapılmaması tavsiye edilmiş, bilgisiz kişilerin konuşmalarının "boş" olduğu, devletin (yönetimin) başına gelmeleri halinde halkın (yönetilenlerin) düzeninin bozulacağı ve bu durumun (çok büyük sorunlara) felaketlere yol açacağı ifade edilmiş ve ayrıca eserde bilgisiz kişilere değer veren kişilerin de "kötü" olmasına değinildiği kayıt altına alınmıştır.

Başar'a (1991) göre, bilgiye en çok gereksinim duyan gruplardan birisi de yöneticilerdir. Bilgi eksikliği onları eksik-yanlış kararlara götürecektir. Ayrıca Aktaş (2004), bilgisizliğin bilgisel yetersizlik ve kaygıların oluşmasında rol oynayacağını söyleyerek; "geleceği sınırlı bilgimizle kestirebilmek, karşılaştığımız her sorunu çözmek olası değildir; alışkanlıklarımız, bizi her zaman başarıya götürmez" ifadesini kullanmaktadır.

Bu açıklamalar ve bulgular ışığında "bilgisizlik", kavramı kötü yönetim ve kötü yöneticilik kapsamında önemli bir nitelik olarak ele alınabilir.

3.5.3.2. Boş Konuşmak ve Dilin Afetleri

"Boş konuşmak ve dilin afetleri" Kutadgu Bilig'de kötü yönetim ve kötü yöneticilik kavramlarıyla ilgili olarak 15 beyitte geçmektedir. Bu beyitler:

Orijinal Metin	**Türkçe Metin**
Kişig til agırlar bulur kut kişi Kişig til uçuzlar barır er başı (Beyit 163, s. 33)	Kişiyi dil yüceltir, mutluluk verir Kişiyi dil ucuzlatır, başını götürür (Beyit 163, s. 34)

İnsanların sözlerinin, konuşmalarının önemine değinen yazar, dilin insanı yüceltip mutluluk getirebileceği gibi ucuzlatıp (değersizleştirip) başını götürebileceğini (bu durumdan zarar görebileceğini) vurgulamaktadır.

Orijinal Metin	Türkçe Metin
Til arslan turur kör işikte yatur Aya evlig er sak başıngnı yiyür (Beyit 164, s. 33)	Dil aslan gibidir, eşikte yatar Dikkat etmezsen eğer başını yer (Beyit 164, s. 34)

Yazar bu beyiti "dilin" (sözlerin, konuşmaların) gücüne vurgu yaparak yazmış ve olayı dikkat çekici halde sunmuştur. Ayrıca dikkat edilmediği takdirde dilin insanı, (telafisi) güç durumlara düşüre(bile)ceğini vurgulamıştır.

Orijinal Metin	Türkçe Metin
Sözüngni küdezgil başıng barmasun Tilingni küdezgil tişing sınmasun (Beyit 167, s. 33)	Sözünü gözet ki başın gitmesin Dilini gözet ki dişin kırılmasın (Beyit 167, s. 34)

Sözlerin düşünülerek söylenmesi gerektiğinin altını çizen öğütleyen yazar, dilini gözetmemenin (düşünmeden söylemenin) zararlı sonuçlara yol açacağı ifade etmektedir. Bu beyitle ilgili olarak Yunus Emre'nin: "Söz ola kese savaşı söz ola bitire başı" ifadelerinin verilmesi, anlamı kuvvetlendirme açısından yerinde olacaktır.

Orijinal Metin	Türkçe Metin
Bilip sözlese söz biligke sanur Biligsiz sözi öz başını yiyür (Beyit 170, s. 34)	Bilerek söylenen söz bilgi sayılır Bilgisizin sözü kendi başını yer (Beyit 170, s. 35)

Bilerek söylenen sözlerle bilginin bağlantısını kuran yazar, bilgisiz söylenen sözlerin insanı güç duruma düşüreceğini ifade etmektedir.

Orijinal Metin	Türkçe Metin
Kızıl til kılur kısga yaşlıg sini Esenlik tilese katıg ba anı (Beyit 964, s. 113)	Kızıl dil kısaltır senin ömrünü Esenlik istersen sıkı tut onu (Beyit 964, s. 91)

Dilini (sözlerini, konuşmalarını) tutamamanın insanın canına mal olabileceğini (zarara yol açabileceğini) belirten yazar, esenliğin (sağlık, selametin) konuşmalara dikkat etmekten, boş ve bilgisiz konuşmamaktan (dili tutmaktan) geçtiğini söylemektedir.

Orijinal Metin	Türkçe Metin
Kara baş yagısı kızıl til turur Neçe baş yidi bu takı ma yiyür (Beyit 966, s. 114)	Kara başın düşmanı kızıl dildir Nice baş yedi ve yemektedir (Beyit 966, s. 91)

Yine dilin (konuşmanın) insanın (bir anlamda) düşmanı olduğunu vurgulayan yazar, geçmişte (konuşmaların, sözlerin) nice hayatlara (canlara) mal olduğunu ve mal olmaya devam ettiğini söylemektedir.

Orijinal Metin	Türkçe Metin
Yana aydı ay toldı ilig ukar Bu til yası tegse tiriglik tüker (Beyit 976, s. 115)	Yine dedi Ay-Toldı, hakan bilir ki Bu dilin zararı insanın yaşamına mal olur (Beyit 976, s. 92)

Bu beyitte, beylerin (yöneticilerin) dilin zararları hakkında bilgi sahibi olmaları gerektiği ve sözü edilen bu zararın insan yaşamının sona ermesine kadar varabileceğini ifade edilmektedir.

Orijinal Metin	Türkçe Metin
Yava söz biligsiz tilindin çıkar Biligsiz kişig bilge yılkı atar (Beyit 985, s. 116)	Boş söz bilgisiz dilinden çıkar Bilgisize bilgeler hayvan der (Beyit 985, s. 93)

Boş (değer niteliği taşımayan) sözlerin bilgisizlerin dilinden çıkacağını belirten yazar, bilgisiz insanlara "hayvan" diyerek (aşağılayarak) onlara karşı olan kızgınlığını dile getirmektedir.

Orijinal Metin	Türkçe Metin
Kara kılkı tengsiz yava sözlegen Yava söz turur bu kara baş yigen (Beyit 986, s. 116)	Densiz, boş konuşur ayak takımı Kara başını yer bu boş sözleri (Beyit 986, s. 93)

Yazar, yakışıksız, saygısız davranan (kimse) (TDK, 2018) anlamlarına gelen densiz nitelemesini, boş konuşan kimselere yönelik kullanmakta ve bu kimseleri ayak takımı (avam[34]) olarak tanımlamaktadır. Böylesi kimselerin boş sözlerinin kara (cahil) başlarını yiyeceği (güç duruma düşüreceği) ifade edilmektedir.

[34] Alt tabaka, havas karşıtı (TDK, 2018).

Orijinal Metin	Türkçe Metin
Kara karnı todsa kör ud teg yatur Yava sözke avnur özin semritür (Beyit 988, s. 116)	Kara halk karnı doyarsa öküz gibi yatar Boş sözle avunur, bedenini semirtir (Beyit 988, s. 93)

Kara (cahil) halkın (yönetilenlerin) sadece karınlarının doymasına ve yatmaya (keyiflerinin yerinde olmasına) önem verdiğini ifade eden yazar, bu tür insanların boş sözlerle (bile) avunabileceğini ve (harekete geçmeyerek) bedenlerini semirteceğini (atıl kalacaklarını) söylemektedir. Burada aslında, boş sözlerle ancak cahil kimselerin aldatılabileceğine gönderme yapılmaktadır.

Orijinal Metin	Türkçe Metin
Köni sözlese söz kör asgı öküş Kalı sözlese eğri barça söküş (Beyit 1025, s. 120)	Bak doğru söylenirse sözün yararı çoktur Eğri eğri söylenirse hepsi sövgüdür (Beyit 1025, s. 96)

Yazar doğru söylenen sözlerin yarar sağlayacağını, eğri (yanlış, kötü) sözlerin hepsinin ise sövgü[35] olarak algılanacağına vurgu yapmaktadır.

Orijinal Metin	Türkçe Metin
Nelük kodtum erki bu edgü işig Nelük söktüm erki yazuksuz kişig (Beyit 1130, s. 130)	Neden boşverdim sanki iyi işlere Neden sövdüm günahsız kişilere (Beyit 1130, s. 103)

Yazar bu beyitte işleri boş vermenin ve günahsız (hatasız) kişilere sövmenin pişmanlığını dile getirmekte ve bu davranışların sergilenmemesi gerektiğine bir anlamda değinmektedir.

Orijinal Metin	Türkçe Metin
Tilingde çıkarma bu yalgan sözüg Bu yalgan sözün er uçuzlar özüg (Beyit 1326, s. 150)	Dilinden çıkarma yalan sözü Yalan söz ucuzlatır insanı (Beyit 1326, s. 117)

Yalan söz söylememeyi öğütleyen yazar, bu durumun insanı ucuzlatacağını (alçaltacağını) ve değersizleştireceğini vurgulamaktadır.

[35] Sövgü: Onur kırıcı, çoğu basmakalıp kaba sözler söylemek, küfretmek (TDK, 2018) anlamlarına gelmektedir.

Orijinal Metin	Türkçe Metin
Eşitmek bile boldı bilge kişi Bu söz sözlemektin barır er başı (Beyit 1914, s. 209)	Dinlemekle bilge olur kişi Çok söz söylemekten gider insanın başı (Beyit 1914, s. 158)

Yusuf Has Hacib "bilgeliğin" yolunun dinlemekten geçtiğini, çok söz söylemenin (konuşmanın) ise, sahip olunan en önemli şey olan "hayatın" sonlanmasına neden olabileceğini belirtmektedir.

Orijinal Metin	Türkçe Metin
Bir işni ikigüke ayma tilin İşengü bolur iş kalur kılmadın (Beyit 5533, s. 550)	Bir işi iki kişiye söylemesin dilin Yapılmadan kalır, bozulur işin (Beyit 5533, s. 409)

Hakan'a (yöneticilere) ithafen yazılan bu beyitte yazar yanlış (söz ile) verilen talimatların getire(bile)ceği olumsuzluklara değinmektedir. Bir işi, görevi (gerekmediği halde) iki kişiye söylemenin (vermenin), işin tamamlanmasına engel olacağını ve bu işin bozulacağını ifade etmektedir. Aslında burada boş konuşmanın farklı bir boyutu ele alınmaktadır.

Kutadgu Bilig'de yapılan incelemede kötü yönetim ve kötü yöneticiliğin özelliği olabilecek "boş konuşmak ve dilin afetleriyle" ilgili olarak; dilin yani konuşmaların ve özellikle yalanın insanı alçaltacağı ve eğer dikkat edilmezse bu durumun (çok büyük) zararlara yol açabileceği, hatta hayatını kaybetmesine varan durumlara mal olabileceği ifade edilmektedir. Boş (bilgisiz) sözlerin, konuşmaların insanın kendi başını sorunlara yol sokması ve bu durumun geçmişte nice canlara (hayatlara) mal olması anlatılmaktadır. Boş konuşmaların (ancak) bilgisiz kişiler tarafından sarf edilebileceği, bu tür insanların ayak takımı olduğu ve sözlerinden ancak cahillerin avunabileceğine de değinilmektedir. Ayrıca yalan-yanlış söylenilen sözlerin sövgü olduğu, doğru söze karşı çıkmanın bir çeşit boş söz olduğu vurgusu kayıt altına alınmıştır.

Yalçın ve Adıgüzel'e (2014: 29-30) göre konuşma becerisinin büyük önem taşıdığı ve kilit rol oynadığı durumlardan biri, hiç şüphesiz yönetim kademesi ve "yöneticilik" mesleğidir. Bir yöneticinin başarısı, sözlü ve yazılı iletişim başarısı ile doğru orantılı ilerlemektedir.

Bu açıklamalar ve bulgular ışığında "boş konuşmak ve dilin afetleri", kavramı kötü yönetim ve kötü yöneticilik kapsamında önemli bir nitelik olarak ele alınabilir.

3.5.3.3. Boş Vermek-İhmalkârlık

İhmalkâr kelime anlamı itibariyle; işlerine önem vermeyip onları gelişigüzel yapıveren veya daha sonraya bırakan, savsak, ihmalci anlamlarına; boş vermek ise; aldırmamak (TDK, 2018) anlamına gelmektedir. "Boş vermek ve ihmalkârlık" Kutadgu Bilig'de kötü yönetim ve kötü yöneticilik kavramlarıyla ilgili olarak 5 beyitte geçmektedir. Bu beyitler:

Orijinal Metin	**Türkçe Metin**
Odugluk bu saklıknı ögdi eren Usallık bile öldi er ming tümen (Beyit 442, s. 58)	Uyanıklık ve önlem hep övülmüştür İhmal yüzünden bin tümen insan ölmüştür (Beyit 442, s. 53)

İhmalin geçmişte çok büyük sorunlara yol açtığını vurgulayan yazar, övülen davranışların uyanıklık ve önlem olduğunu belirtmektedir.

Orijinal Metin	**Türkçe Metin**
Nelük kodtum erki bu edgü işig Nelük söktüm erki yazuksuz kişig (Beyit 1130, s. 130)	Neden boşverdim sanki iyi işlere Neden sövdüm günahsız kişilere (Beyit 1130, s. 103)

Yazar iyi işleri boş vermenin ve günahsız kişilere sövmenin pişmanlığını dile getirmektedir. Bu durumların (zaman ve insan ilişkileri açısından) telafisinin olmaması, beyitin yazılmasında bir etken olabileceğini düşündürmektedir.

Orijinal Metin	**Türkçe Metin**
Tüşüng teg keçürdüng tiriglik odug Kanı asgı körkit manga bir bodug (Beyit 1399, s. 157)	Uyanık olduğun halde düş gibi geçirdin yaşamı Hani yararı, göster bana bir izi var mı (Beyit 1399, s. 122)

Yazar tarafından hayatı boş vermenin hiçbir yarar getirmeyeceği, bu şekilde yaşayan insanların hayatta her hangi bir "iz" (yararlı, etkili kalıcı bir şey) bırakamayacakları ve bu şekilde hayatlarının son bulacağı (ve bulduğu) vurgulanmaktadır.

Orijinal Metin	Türkçe Metin
Biri küç birisi usallık kılur Bu iki bile beg ilin artatur (Beyit 2024, s. 220)	Biri güç kullanmak, biri boşvermek Bu iki şeyle beyin ili yıkılır (Beyit 2024, s. 165)

Yönetici (izleyenlere karşı fiziksel, psikolojik olarak) güç kullanılır veya devlet işleriyle boş verilip ilgilenmezse, o yerin (yönetsel süreçlerin, örgütün) yıkılacağı yazar tarafından söylenilmektedir.

Orijinal Metin	Türkçe Metin
Tiriglik bulup er yava kılsa öd Özin otka attı uş ol yılkı ud (Beyit 4821, s. 482)	Yaşamı elde edip boşa geçiren zamanını Kendini ateşe atmıştır, o tam bir hayvandır (Beyit 4821, s. 359)

Geçimini sağlayıp, zamanını boşa geçiren insanlara seslenen yazar, bu tip insanların kendilerini bilerek güçlüklere ve tehlikelere attıklarını ve tam bir hayvan (akılsız) olduklarını belirtmektedir.

Kutadgu Bilig'de yapılan incelemede kötü yönetim ve kötü yöneticilik özelliği olabilecek "boş vermek- ihmalkârlıkla" ilgili olarak; bu davranışın büyük sorunlara yol açacağı, kalıcı (faydalı) faaliyetlere engel olacağı, ileride pişmanlık vereceği, devlet sisteminin yıkılmasına kadar varacak çok tehlikeli durumlara yol açabileceği, böyle davranan kişilerin kendilerini bir anlamda ateşe (tehlikelere) attıkları ve bu kişilere akılsız denile(bile)ceği kayıt altına alınmıştır.

Bu açıklamalar ve bulgular ışığında "boş vermek- ihmalkârlık", kavramı kötü yönetim ve kötü yöneticilik kapsamında önemli bir nitelik olarak ele alınabilir.

3.5.3.4. Danışmamak (İstişare Yapmamak)

Danışmak veya istişare yapmak kelime anlamı itibariyle; bir iş için bilgi veya yol sormak, görüş almak, müracaat etmek, meşveret etmek (TDK, 2018) anlamlarına gelmektedir. "Danışmamak (istişare yapmamak)" Kutadgu Bilig'de kötü yönetim ve kötü yöneticilik kavramlarıyla ilgili olarak 2 beyitte geçmektedir. Bu beyitler:

Orijinal Metin	Türkçe Metin
Kingeş birle kılgu kerek iş bilip Ökündi kingeşmegli işte ulıp (Beyit 5650, s. 561)	Her işi yakın bildiğin birine danışarak yapmalı Danışmayan insan sonunda pişman olarak ağlar (Beyit 5650, s. 417)

Yazar tüm işlerin (bilgisine güvenilen) birisine danışılarak (istişare edilerek) yapılması gerektiğini vurgulamakta, bu şekilde yapılmayan işlerin sonunun pişmanlık olacağını belirtmektedir.

Orijinal Metin	Türkçe Metin
Kingeşse ongarur kişi öz işi Ökünçlüg bolur kin kingeşmez kişi (Beyit 5653, s. 561)	Danışırsa onarır kişi öz işini Danışmayan kişinin pişmanlık olur sonu (Beyit 5653, s. 417)

Danışılarak yapılan işlerin, (ileride oluşabilecek olası) hatalardan daha işin başlangıcında kurtarılacağını (onarılacağını) ifade eden yazar, yine danışılmadan (istişare edilmeden) yapılan işlerin sonunun pişmanlık olacağını ifade etmektedir.

Kutadgu Bilig'de yapılan incelemede kötü yönetim ve kötü yöneticilik özelliği olabilecek "danışmamak (istişare yapmamak)" ilgili olarak; bu davranışı sergileyen kişilerin sonlarının pişmanlık olacağı kayıt altına alınmıştır.

Bu açıklamalar ve bulgular ışığında "danışmamak (istişare yapmamak)", kavramı kötü yönetim ve kötü yöneticilik kapsamında önemli bir nitelik olarak ele alınabilir.

3.5.3.5. Emeğin (Çalışmanın) Değerini Bilmemek

Emek; bir işin yapılması için harcanan beden ve kafa gücü, zahmet; uzun ve yorucu, özenli çalışma anlamlarının yanında; insanın, bilinçli olarak belli bir amaca ulaşmak için giriştiği hem doğal ve toplumsal çerçevesini hem de kendisini değiştiren çalışma süreci (TDK, 2018) anlamlarına gelmektedir. "Emeğin (çalışmanın) değerini bilmemek" Kutadgu Bilig'de kötü yönetim ve kötü yöneticilik kavramlarıyla ilgili olarak 3 beyitte geçmektedir. Bu beyitler:

Orijinal Metin	Türkçe Metin
Kişi emgek ıdsa sanga belgülüg Unıtma ol emgekni bolma ölüg (Beyit 1595, s. 177	Kişi emek harcadıysa sana Unutma o emeği, ölü gibi olma (Beyit 1595, s. 135)

Hakan'ın (yöneticilerin), (devlete) hizmet eden insanların emeğini, vurdumduymaz bir şekilde tepkisiz kalarak ya da tepki göstermeyerek (ölü gibi) unutmaması gerektiği belirtilmektedir. Yazar burada "ölü" tabirini kullanmış, hareketsiz (pasif) kalmanın, tepki göstermemenin (örgüt ve insani ilişkiler açısından) açısından çok kötü bir davranış olduğuna gönderme yapmaktadır.

Orijinal Metin	Türkçe Metin
Kişi emgekini bilümez kişi Tükel ud bolur bu ay ilçi başı (Beyit 1598, s. 177)	İnsanın emeğini bilmeyen kişi Tam bir öküz olur ey ilcibaşı (Beyit 1598, s. 136)

İnsanların emeğinin değerini bilmeyen kişilere (yöneticilere) seslenen yazar, böyle insanları öküz[36] olarak nitelendirmektedir.

Orijinal Metin	Türkçe Metin
Kişi emgeki bilmegüçi kişi Kişi tip atamagu yılkı tuşı (Beyit 2986, s. 308)	Kişi emeğini bilmeyen insana İnsan denilmez, o benzer hayvana (Beyit 2986, s. 232)

Kişilerin (çalışanların) verdikleri emeklerden haberdar olmayan veya umursamayan beye (yöneticiye) seslenen Yusuf Has Hacib, böyle insanları hayvan (akılsız, kaba, hoyrat) tabiriyle anmaktadır.

Kutadgu Bilig'de yapılan incelemede kötü yönetim ve kötü yöneticilik özelliği olabilecek "emeğin (çalışmanın) değerini bilmemekle" ilgili olarak; bu davranışı sergileyen kişilerin ölüden farksız (varlıklarıyla yokluklarının bir, hareketsiz ve pasif) oldukları, ayrıca bu kişilerin görgüsüzlük, anlayışsızlık, kabalık, yeteneksizlik ve akılsızlık gibi yöneticilik vasfıyla bağdaşmayacak özelliklere sahip oldukları kayıt altına alınmıştır.

[36] Bön, görgüsüz, kaba, anlayışsız, yeteneksiz kimse (TDK, 2018).

Bu açıklamalar ve bulgular ışığında "emeğin (çalışmanın) değerini bilmemek", kavramı kötü yönetim ve kötü yöneticilik kapsamında önemli bir nitelik olarak ele alınabilir.

3.5.3.6. Gerçekleşmeyecek İsteklere Sahip Olmak

"Gerçekleşmeyecek isteklere sahip olmak" Kutadgu Bilig'de kötü yönetim ve kötü yöneticilik kavramlarıyla ilgili olarak 1 beyitte geçmektedir. Bu beyit:

Orijinal Metin	**Türkçe Metin**
Tilep bulmagu neng tilese yavuz Yorımagu söz sözlese sen uçuz (Beyit 3828, s. 385)	İsteyip bulamadığın şeyi istemek kötüdür Yürütemeyeceğin sözü söylemek seni ucuzlatır (Beyit 3828, s. 290)

Yazar insanların gerçekleşmesi "imkânsız" isteklere sahip olması kötü olduğunu açık bir dille ifade etmektedir. Yine yapılamayacak (yürütülemeyecek) sözlerin söylenmesinin insanı ucuzlatacağı (başkalarının gözünde değersizleştireceği) belirtilmektedir.

Kutadgu Bilig'de yapılan incelemede kötü yönetim ve kötü yöneticilik özelliği olabilecek "gerçekleşmeyecek isteklere sahip olmakla" ilgili olarak; yöneticilerde var olabilecek bu durumun kötü olduğu ve bu düşünce dahilinde (başkalarına) verdikleri sözlerin onları, (sözün gerçekleşmemesinden dolayı) değersizleştireceği (ucuzlatacağı) kayıt altına alınmıştır.

Halk arasında "kifayetsiz muhteris" tabiri kullanılan kişiler, hem yetersiz hem de çok hırslıdırlar. Gerçekçi olmayan beklentilere ve büyüklük duygularına kapılırlar. Bu da onları burunlarının ucunu dahi göremeyecek hale getirir (Tarhan, 2017: 154).

Bu açıklamalar ve bulgular ışığında "gerçekleşmeyecek isteklere sahip olmak", kavramı kötü yönetim ve kötü yöneticilik kapsamında önemli bir nitelik olarak ele alınabilir.

3.5.3.7. Gereksiz İş Yapmak

"Gereksiz iş yapmak" Kutadgu Bilig'de kötü yönetim ve kötü yöneticilik kavramlarıyla ilgili olarak 1 beyitte geçmektedir. Bu beyit:

Orijinal Metin	**Türkçe Metin**
Kereklig işim barça yirde kodup Kereksizni kıldım havaka udup (Beyit 1174, s. 134)	Gerekli işimi hep yerde koyup Gereksizi yaptım nefsime uyup (Beyit 1174, s. 106)

Hakan'ın ağzından yazılan bu beyitte, gerekli işleri yapmamanın ve gereksiz işlerle uğraşmanın "nefisten" (bencil kişilik durumundan) kaynaklandığı ve bu şekilde hareket etmenin uygun olmadığı açıklanmıştır.

Kutadgu Bilig'de yapılan incelemede kötü yönetim ve kötü yöneticilik özelliği olabilecek "gereksiz iş yapmakla" ilgili olarak; bu davranışı sergilemenin kötü yönetim ve kötü yöneticiliğe neden olan "nefse uymaktan" geldiği ve bir anlamda pişmanlığa sebep olacağı kayıt altına alınmıştır.

Bu açıklamalar ve bulgular ışığında "gereksiz iş yapmak", kavramı kötü yönetim ve kötü yöneticilik kapsamında önemli bir nitelik olarak ele alınabilir.

3.5.3.8. Güç Kullanmak

"Güç kullanmak" Kutadgu Bilig'de kötü yönetim ve kötü yöneticilik kavramlarıyla ilgili olarak 2 beyitte geçmektedir. Bu beyitler:

Orijinal Metin	**Türkçe Metin**
Özüm taplamaz neng biri yalgan ol Munıngda basası bu küç kılgan ol (Beyit 848, s. 102)	Sevmediklerimden biri yalandır Daha da kötüsü güç kullanandır (Beyit 848, s. 83)

Yazar tarafından Hakan'ın (yöneticinin) ağzından kaleme alınan bu beyitlerde, Hakan'ın sevmediği kişilik özellikleri belirtilmektedir ve bunların yalan ve (daha kötüsü olan) güç kullanmak olduğu söylenilmektedir. Ayrıca burada her açıdan (fiziksel, psikolojik vb.) güç kullanmanın kast edildiği düşünülmektedir.

Orijinal Metin	Türkçe Metin
Biri küç birisi usallık kılur Bu iki bile beg ilin artatur (Beyit 2024, s. 220)	Biri güç kullanmak, biri boşvermek Bu iki şeyle beyin ili yıkılır (Beyit 2024, s. 165)

Beyin (yöneticinin) başında bulunduğu mevcut sistemin (örgütün) yıkılmasına sebep olacak kavramlar arasında güç kullanmaya da yer verilmiştir.

Kutadgu Bilig'de yapılan incelemede kötü yönetim ve kötü yöneticilik özelliği olabilecek "güç kullanmakla" ilgili olarak; bu davranışı sergileyen kişilerin devlet (örgüt) mekanizmasında olmaması yani istihdam edilmemesi gerektiği, bu davranışın "kötü davranışlardan" daha kötü bir davranış olduğu ve devletin (örgütün, sistemin vb.) yıkılmasına kadar varan zararlı sonuçlara neden olabileceği kayıt altına alınmıştır.

Bu açıklamalar ve bulgular ışığında "güç kullanmak", kavramı kötü yönetim ve kötü yöneticilik kapsamında önemli bir nitelik olarak ele alınabilir.

3.5.3.9. Kabalık Yapmak-Kaba Konuşmak

Kabalık; kaba davranış, nezaketsizlik, huşunet (TDK, 2018) anlamlarına gelmektedir. "Kabalık yapmak ve kaba konuşmak" Kutadgu Bilig'de kötü yönetim ve kötü yöneticilik kavramlarıyla ilgili olarak 5 beyitte geçmektedir. Bu beyitler:

Orijinal Metin	Türkçe Metin
Yana bir arıgsız bu kılkı otun Kişiler evinde bu koprur tütün (Beyit 341, s. 48)	Kabalık ne istenmez şeydir Böylesi insanın evini dumana boğar (Beyit 341, s. 46)

Yazarın, kişiye zarar veren tavırları sıraladığı (b. 337'den başlatılan) listede kabalık yapmak da yer almaktadır. Kabalık yapmanın istenmeyen bir tavır olduğunu ifade eden yazar, bu tavrı sergileyen insanların, ev içi ilişkilerini bir metaforla anlatmaktadır. İnsanların dumandan rahatsız olup ve ondan kaçması gibi, kabalık yapan insanlardan da çevresindeki insanların uzaklaşmak isteyeceği belirtilmektedir.

Orijinal Metin	Türkçe Metin
Otunluk bıvalık yavalık kamug İsizler kılınçı bolur ay ulug (Beyit 931, s. 110)	Küstahlık, kabalık, aksilik hepsi Kötülerin tavrıdır ey ulu (Beyit 931, s. 89)

Bu beyiti Hakan'ın (yöneticinin) ağzından ele alan yazar, küstahlık, kabalık ve aksiliği bir arada belirtmiş ve bu davranışların kötü kişilerin (yöneticilerin) davranışları olduğunu söylemiştir.

Orijinal Metin	Türkçe Metin
İrig sözlemegil kişike tilin İrig til ot ol kör küyer teg yalın (Beyit 1415, s. 159)	Kaba söz söylemesin kişiye dilin Kaba söz ateştir, alev alev yanan (Beyit 1415, s. 123)

Hükümdara (yöneticiye) ithafen yazılan bu beyitte yazar, kaba sözün söylenmemesi gerektiği, bu davranışın "alev alev yanan bir ateş olup" dokunanı yakacağı vurgulanmaktadır.

Orijinal Metin	Türkçe Metin
Tügük yüz irig söz küvez kür kılık Kişig yirgürür köndrü bilmez yorık (Beyit 2077, s. 224)	Asık yüzlü, iri sözlü, kaba tavırlı ve kibirli İnsan yerilir ve yoluna girmez işleri (Beyit 2077, s. 169)

Kaba tavır sergilemeyi, asık yüzlülük, iri (kaba) sözlülük ve kibirlilikle birlikte ele alan yazar, böylesi davranışların sergilenmesi sonucu olarak işlerin yoluna girmemesine (düzenli yürümemesine) yol açacağı ve bu davranışları sergileyen insanların da yerileceğini (kötüleneceğini) belirtmektedir.

Orijinal Metin	Türkçe Metin
İrig sözlemegil kişike tilin İrig sözke agrır köngül kiç yılın (Beyit 3430, s. 345)	İri söylemesin kişiye dilin İri söz uzun yıllar ağrıtır gönlü (Beyit 3430, s. 262)

Yusuf Has Hacib bu beyitte iri (kaba) sözlerin söylenmemesi gerektiğini öğütlemekte, (ağrıtır gönlü ifadesiyle ise) bu sözlerin uzun yıllar boyunca pişmanlığa yol açacağını bunun bir anlamda o insan için sürekli huzursuzluk yaşaması demek olduğunu dile getirmektedir.

Kutadgu Bilig'de yapılan incelemede kötü yönetim ve kötü yöneticilik özelliği olabilecek "kabalık yapmak-kaba konuşmakla" ilgili olarak; bu davranışın ancak kötü insanların huyu olabileceği, kaba söylenen sözlerin kişinin hem kendisine hem de karşısındakine zarar vereceği, bu tavırdaki insanların (yöneticilerin) çevreleri tarafından hor görüleceği, işlerinin rast gitmeyeceği ve ayrıca bu davranışın yıllarca sürecek pişmanlıklara yol açabileceği kayıt altına alınmıştır.

Bu açıklamalar ve bulgular ışığında "kabalık yapmak-kaba konuşmak", kavramı kötü yönetim ve kötü yöneticilik kapsamında önemli bir nitelik olarak ele alınabilir.

3.5.3.10. Kötü Davranmak ve Kötülük

Konuya başlamadan önce kötü, huy, davranmak ve kötülük kelimelerinin anlamlarına bakmak yerinde olacaktır. Kötü; istenilen, beğenilen nitelikte olmayan, hoşa gitmeyen, fena, iyi karşıtı, kaba, kırıcı anlamlarına, huy; insanın yaradılış ve ruh özelliklerinin bütünü, mizaç, tabiat, alışkanlık, kötülük anlamlarına, davranmak; bir kimseye veya bir şeye karşı belli tavır takınmak, bir şeye el atmak, girişmek, bir işi yapmaya hazır olmak, hazırlanmak anlamlarına, kötülük; kötü olma durumu, kemlik, şer; zarar verecek davranış veya söz (TDK, 2018) anlamlarına gelmektedir.

"Kötü davranmak ve kötülük" Kutadgu Bilig'de kötü yönetim ve kötü yöneticilik kavramlarıyla ilgili olarak 16 beyitte geçmektedir. Bu beyitler:

Orijinal Metin	**Türkçe Metin**
Sizlik ot ol ot küyürgen bolur Yolında keçig yok ötülgen bolur (Beyit 249, s. 40)	Kötülük ateştir, ateşse yakar Yolunda geçit yok, çıkmaza sapar (Beyit 249, s. 40)

Yazar kötülüğün çevresindekileri ateş gibi yakacağını (zarar vereceğini) belirtmektedir. Bu şekilde hareket edenlerin (çıkmaz yola giren insanlar gibi) işlerinin ters gideceği ve ilerlemeyeceği vurgulanmaktadır.

Orijinal Metin	Türkçe Metin
Yaşı kısga isiz ökünçün karır Uzun yaşlıg edgü ökünçsüz yorır (Beyit 348, s. 49)	Yaşı kısadır kötünün, pişmanlıkla yaşlanır Uzun ömürlüdür iyi, pişman olmadan yaşar (Beyit 348, s. 47)

Kötü insanların ömürlerini çabuk dolduracakları ve sonlarının pişmanlık olacağı ifade edilmiştir. İyi insanların (ömürleri azda olsa) dolu (faydalı, bereketli vb.) bir hayat geçireceklerinden her anlamda "uzun ömür" sürecekleri ve pişman olacak hal ve hareketlerde bulunmayacağı belirtilmiştir.

Orijinal Metin	Türkçe Metin
Tilekin bulur edgü künde yangı İsizning küninge ming artar mungı (Beyit 349, s. 49)	İyi insan her gün bir dileğine ulaşır Kötünün sıkıntısı her gün bin kat artar (Beyit 349, s. 47)

Yazar "iyi" insanların diledikleri her şeyin olacağını belirtirken, "kötü" insanların sıkıntılarının (dertleri, sorunlarının) gün geçtikçe çok daha büyük bir oranda artacağını belirtilmektedir.

Orijinal Metin	Türkçe Metin
Toga isiz ol kör munıngda biri Bu er ölmeginçe arımaz kiri (Beyit 876, s. 105)	Doğuştan kötüdür bunlardan biri Bu insan ölmeyince arınmaz kiri (Beyit 876, s. 85)

İnsanların bazılarının (çevrelerinin etkisiyle) küçük yaştan itibaren "kötülükler" içerisinde büyüyüp hayatlarına (kendilerini düzeltmeden) devam ettiklerini söyleyen yazar, böyle insanların kötü hallerinin ancak ölünce son bulabileceğini belirtmektedir.

Orijinal Metin	Türkçe Metin
Toga isiz erse angar yok otı Ajunka bela ol budunka yutı (Beyit 879, s. 105)	Doğuştan kötünün yoktur ilacı Dünyaya beladır, halka acı (Beyit 879, s. 85)

Nice insanların (küçüklük yaştan itibaren) kötülük içinde yaşamlarını sürdürdüklerini ve bu durumun kişiliklerine sirayet ettiğini ifade yazar bu kişilerin davranışlarının tedavisinin (çözümünün) olmadığını ve bu kişilerin herkese zararlı olduklarını ifade etmiştir.

Orijinal Metin	Türkçe Metin
Kim erse bu künlük tilese sevinç İsizlik kılur ol yarın yir sakınç (Beyit 913, s. 108)	Kim bugünlük sevincini isterse Kötülük yapar ama yarın kaygı çeker (Beyit 913, s. 87)

Günlük menfaatlerle (çıkar ilişkileri vb. için) sevinç isteyenlerin, bunu elde etmeleri durumunda dahi, bu sevinçlerinin kısa süreceği ve bu durumun kişilerde pişmanlıklara yol açacağı ayrıca onlara zarar vereceği dile getirilmiştir.

Orijinal Metin	Türkçe Metin
İsizlik bile erse beglik manga Kerekmez bu beglik kodur men sanga (Beyit 925, s. 109)	Kötülük beylik verse bile bana Gerekmez bu beylik, bırakırım sana (Beyit 925, s. 88)

Yazar, "kötü" vasıflara sahip (kötü) yöneticilerin verecekleri görevlerden (bunlar üst düzey görevler olsa bile) kaçınılması gerektiğini ifade etmekte, genel anlamda bu kişileri yapacakları hiçbir harekete ortak olmamalarını belirtmektedir.

Orijinal Metin	Türkçe Metin
İsiz kılkı tutma ay elgi uzun İsiz kılk ulıtur ikigün ajun (Beyit 1463, s. 164)	Ey iktidar sahibi kötü davranışları benimseme Kötü tavır seni inletir iki günlük dünyada (Beyit 1463, s. 126)

İktidar sahiplerine (yöneticilere) seslenen yazar kötü davranışları benimsememelerini, bu davranışların "gelip geçici dünyada" pişmanlık verip onları inleteceğini (üzeceğini, eziyet vereceğini) vurgulamaktadır.

Orijinal Metin	Türkçe Metin
Biri arkuk erse bu kılkı yavuz Takı biri yalgan tüzer erse söz (Beyit 1668, s. 184)	Kötü huylu olmak ve inatçılık biri Yalan söylemektir bir diğeri (Beyit 1668, s. 141)

Bu beyitte yazar, yöneticilere yaramayan ve üzüntü veren davranışları bir önceki beyitle (b. 1667) bağlantılı olarak burada ele almaktadır. Bu davranışların; kötü huylu olmak, inatçılık ve yalancılık olduğunu söylemektedir.

Orijinal Metin	Türkçe Metin
Kiming bolsa arkuk kılınçı otun İşi barça tetrü bolur togsa kün (Beyit 1670, s. 184)	Kim inatçı ve kötü huylu olursa Her doğan gün bütün işleri tersine gider (Beyit 1670, s. 141)

Yazar inatçı ve kötü huylu yöneticilere seslenerek, bu kişilerin ömürleri boyunca işlerinin ters gideceğini belirtmektedir.

Orijinal Metin	Türkçe Metin
İvek kurgu kılkı kılınçı buşı Biligsizke belgü bolur bu işi (Beyit 1997, s. 217)	Acelecilik, zevzeklik, herkese kötü davranmak Bunlar bilgisizliğin göstergesidir (Beyit 1997, s. 164)

Yazar "bilgisizliğin" (cahilliğin) göstergelerini sayarken, acelecilik, zevzeklik (gevezelik), kötü davranmak kavramlarını birlikte göstermektedir.

Orijinal Metin	Türkçe Metin
Atı beg bolur bolsa kılkı kara Karada bu ınga bolur halk ara (Beyit 2082, s. 225)	Adı bey olur da tavrı olursa kara Kara halktan aşağı görülür halk arasında (Beyit 2082, s. 169)

Yazar bey (yönetici) olanların, tavırlarının (davranışlarının) kara (kötü) olması durumunda, bu kişilerin cahil olan halktan (yönetilenlerden) bile daha değersizleşeceği ifade edilmektedir.

Orijinal Metin	Türkçe Metin
Urug isiz ekse isiz ök önür Ol isiz boyunka yarın yük bolur (Beyit 4735, s. 474)	Kötülük tohumu ekersen biter kötülük O kötülük yarın boynuna olur yük (Beyit 4735, s. 353)

Kötülük (kötü yönetim ve kötü yöneticilik kavramları kapsamında herhangi bir hareket ya da hareketsizlik) yapmanın kötülüğe (sorunlara) neden olacağını vurgulayan yazar, yapılan kötülüklerin ileride kişinin (yöneticinin) kendisine sıkıntı vereceğini (ona yük olacağını) belirtmektedir.

Orijinal Metin	Türkçe Metin
İlig bolsa isiz ajunug buzar Kısıglısı bolmasa yoldın azar (Beyit 5282, s. 525)	Hakanın kötü olması dünyayı bozar Engel olan çıkmazsa yolundan şaşar (Beyit 5282, s. 391)

Hakanın (yöneticinin) kötü olmasının çok büyük etkiler yapacağını ve olumsuz sonuçlara yol açacağını belirten yazar, bu kişileri engelleyebilecek bir şeylerin (mekanizmaların; kanunlar, kurallar vb.) olmaması durumunda (iyice) yolundan çıkıp şaşacağını (yanılacağını) ifade etmektedir.

Orijinal Metin	**Türkçe Metin**
Kim edgü kılınç tutsa boldı tirig Kim isiz kılık tutsa öldi tirig (Beyit 5923, s. 586)	Kim iyi tavırlıysa o canlıdır Kim kötü tavırlıysa yaşayan ölüdür (Beyit 5923, s. 435)

Beyitte iyi tavır sahiplerinin (hakiki manada) canlı (anlayışlı, iletişimi kuvvetli) olduğu belirtilmiş ve kötü tavır sahiplerinin yaşayan birer ölü (anlayışsız vb. anlamlarda) oldukları vurgulanmıştır.

Orijinal Metin	**Türkçe Metin**
İsizke katılma kılınç edgü tut İsiz iki ajun kılur özke yut (Beyit 6164, s. 610)	Kötüye katılma, tavrını iyi tut Kötü her iki dünyayı kılar felaket (Beyit 6164, s. 453)

Yazar, kötüye katılmamayı (yakınlık kurmamayı, hal ve hareketlerini edinmemeyi vb.) ve tavrını (davranışlarını) iyi tutmasını öğütlemiş, kötü kişinin ise hem dünyada hem de ahiret hayatın da felakete (zarara, çok kötü olumsuzluklara) uğratacağını belirtmiştir.

Kutadgu Bilig'de yapılan incelemede kötü yönetim ve kötü yöneticilik özelliği olabilecek "kötü davranmak ve kötülükle" ilgili olarak; bu davranışın bilgisizliğin bir göstergesi olduğu ve ancak günlük (geçici) mutluluk arayan kişilerin bu şekilde davranbileceği, kötü davranış sergileyenlerin hem kendilerine hem de çevresindeki herkese (her yere) zarar vereceği, bu şekilde yapılan işlerin ters gideceği, kişileri doğru yoldan çıkaracağı, bu davranışların insanları sanki "yaşayan birer ölü" gibi (anlayışsız vb.) yapacağı, her iki dünyada da felakete (zarara) uğratacağı, bu şekilde davranış gösterenlerin sıkıntılarının her gün artacağı ve (kendilerini düzeltmemeleri halinde) zararlarının "ölüm" olacağı, bu şekilde yapılacak işlerinin sonunun pişmanlık olacağı ve sonrasında bu durumun kişide üzüntülere yol açacağı, kötü huylu ve kötü davranan kişilerin yaptıkları işlerin meşru olmayacağı ve ayrıca bu

kişilerin çevreleri tarafından cahillerden bile değersiz görüleceği kayıt altına alınmıştır.

Bu açıklamalar ve bulgular ışığında "kötü davranmak ve kötülük", kavramı kötü yönetim ve kötü yöneticilik kapsamında önemli bir nitelik olarak ele alınabilir.

3.5.3.11. Mevcut Bilgi ve Yetkiye (Çok Fazla) Güvenmek

"Mevcut bilgi ve yetkiye (çok fazla) güven" Kutadgu Bilig'de kötü yönetim ve kötü yöneticilik kavramlarıyla ilgili olarak 1 beyitte geçmektedir. Bu beyit:

Orijinal Metin	**Türkçe Metin**
Yayıg kutka avnıp küvenür kür er Yagız yir katında yürekin yirer (Beyit 1144, s. 131)	Dönek kutla avunup ona güvenen cesur insan Kara yer altında parçalar yüreğini (Beyit 1144, s. 104)

Kut[37] kelimesinin anlamı kapsamında beyit ele alınırsa yazar; sürekli olarak (yöneticiliğe ilişkin) yenilenen bilgilere rağmen, daha önce öğrenilmiş olan bilgilerle yetinilip, onlara güvenilirse; zamanın akışına ayak uyduramamış olacak beyin (yöneticinin) sonunun, pişmanlık olacağı ve kötü sonlanacağı ifade etmektedir.

Kutadgu Bilig'de yapılan incelemede kötü yönetim ve kötü yöneticilik özelliği olabilecek "mevcut bilgi ve yetkiye (çok fazla) güvenmekle" ilgili olarak; bu şekilde davranan yöneticilerin sonlarının pişmanlık olacağı ve bu davranışın kötü olduğu kayıt altına alınmıştır.

Bulut ve Uygun (2010) tarafından "vizyoner liderlikle" ilgili yapılan çalışmada, bu liderlik tipinin kamu yöneticileri tarafından uygulanmasının zorunlu hale geldiği ifade edilmektedir. Bu liderlik tipinin özelliklerine bakılacak olursa, olasılıklardan haberdar olma, yenilikçi olma ve sürekli öğrenme eğilimi içinde olmak kavramlarının geçtiği görülmektedir. Buradan hareketle eski bilgilerle yetinerek hareket eden yönetici bakış açısının ortadan kalktığı ve bu tarz yönetimin (olumsuz

[37] Kut: İktidara ulaştıran bilgi, devlet yönetme bilgisi, yetki (Arslan, (1986): 102; Genç, (1981): 138).

sonuçlara yol açtığı için) kötü yönetim ve kötü yöneticilikle ilişkilendirildiği ifade edilebilir.

Bu açıklamalar ve bulgular ışığında "(mevcut) bilgi ve yetkiye (çok fazla) güven", kavramı kötü yönetim ve kötü yöneticilik kapsamında önemli bir nitelik olarak ele alınabilir.

3.5.3.12. Mevcut Duruma Fazlasıyla Güvenmek-Çalışanlara Güvenmemek

"Mevcut duruma fazlasıyla güvenmek ve çalışanlara güvenmemek" Kutadgu Bilig'de kötü yönetim ve kötü yöneticilik kavramlarıyla ilgili olarak 2 beyitte geçmektedir. Bu beyitler:

Orijinal Metin	**Türkçe Metin**
Avınma erejke küvenme ay beg Avınçıng küvençing udıtgay u teg (Beyit 1424, s. 160)	Avunma, erince güvenme bey Avuncun, güvencin seni gaflete düşürür (Beyit 1424, s. 123)

Beylere (yöneticilere) yönelik beyiti kaleme alan yazar, erince[38] güvenilmemesini ve bu durumla avunulmamasını (teselli olunmamasını) tembih etmektedir. Ayrıca bu durumların gerçekleşmesinin insanı gaflete düşüreceğine açıkça değinilmektedir.

Orijinal Metin	**Türkçe Metin**
Körü barsa tegme işinde hatar Hatarlıg işig körse tatıg kiter (Beyit 2152, s. 231)	Dikkat edersen değme (güvenmeme) işinde tehlike var Tehlikeli işi yapanın tadı kaçar (Beyit 2152, s. 174)

Beylerin başkalarına (özellikle astlarına) güven duymamasının tehlikeli bir durum olduğunu ifade eden yazar, bu şekilde hareket eden beylerin (yöneticilerin) tadının kaçacağı (sorunların oluşacağı), yani (işlerin iyi bir şekilde yapılmaması sonucu olarak) eski hale göre daha kötü durumların oluşacağı belirtilmektedir.

[38] Hiçbir eksiği, üzüntüsü ve acısı olmama durumu, dirlik, rahat, huzur (TDK, 2018).

Kutadgu Bilig'de yapılan incelemede kötü yönetim ve kötü yöneticilik özelliği olabilecek "mevcut duruma fazlasıyla güvenmek ve çalışanlara güvenmemekle" ilgili olarak; (içinde bulunulan) rahatlığa güvenin yöneticiyi gaflete düşüreceği, yakınındakilere (çalışanlarına) güven duygusu olmayanların sorunlarla karşılaşacakları kayıt altına alınmıştır.

Bu açıklamalar ve bulgular ışığında "mevcut duruma fazlasıyla güvenmek-çalışanlara güvenmemek", kavramı kötü yönetim ve kötü yöneticilik kapsamında önemli bir nitelik olarak ele alınabilir.

3.5.3.13. Sıkıntı Edinmemek (Dertlenmemek)

Sıkıntısı olmak; tedirgin, rahatsız eden bir durumda bulunmak (TDK, 2018) anlamına gelmektedir. "Sıkıntı edinmemek (dertlenmemek)" Kutadgu Bilig'de kötü yönetim ve kötü yöneticilik kavramlarıyla ilgili olarak 1 beyitte geçmektedir. Bu beyit:

Orijinal Metin	**Türkçe Metin**
Erejlerke avnıp usal bolguçı Ölüm tutsa odlur yetilmez küçi (Beyit 1142, s. 131)	Erinçlerle avunup boş bulunanın Ölüm gelince uyansa da yetmez gücü (Beyit 1142, s. 104)

Erinçlerle[39] avunan (oyalanan, teselli bulan) beye (yöneticiye) seslenen yazar, ölümün yaklaşmasıyla (pişman bir şekilde) gerçekleri anlasa da (uyansa da), artık (yapılan yanlışları giderme) gücünün (yetkisinin) elinde olmayacağını ifade etmektedir.

Kutadgu Bilig'de yapılan incelemede kötü yönetim ve kötü yöneticilik özelliği olabilecek "sıkıntı edinmemek (dertlenmemek)" ilgili olarak; yöneticinin bu davranış biçimiyle çalışma hayatını (boş bir şekilde) devam ettirmesi sonucu, sorunların ortaya çıkmasına sebep olacağı ve bu durumun hareket alanının kalmamasına yol açacağı ve kişinin bu anlamada hiçbir şey yapamayacağı (çaresizliğe düşeceği) kayıt altına alınmıştır.

[39] Hiçbir eksiği, üzüntüsü ve acısı olmama durumu, dirlik, rahat, huzur (TDK, 2018).

Sıkıntı duyan insanlar, üzüntü duygusunu da birlikte yaşarlar. Üzüntü yavaşlamaya, kayıpların hissedilmesine, katı olan insan yapısının yumuşamasına, otantik benlikten uzaklaştırarak, böylesine davranış ve fikirlerden de özgürleşilmesini sağlar (McLaren, 2011: 436-437).

Bu açıklamalar ve bulgular ışığında "sıkıntı edinmemek (dertlenmemek)", kavramı kötü yönetim ve kötü yöneticilik kapsamında önemli bir nitelik olarak ele alınabilir.

3.5.3.14. Söze Sorulmadan Başlamak

"Söze sorulmadan başlamak" Kutadgu Bilig'de kötü yönetim ve kötü yöneticilik kavramlarıyla ilgili olarak 2 beyitte geçmektedir. Bu beyitler:

Orijinal Metin	**Türkçe Metin**
Ayıtmazda aşnu sözüg sözlese Köni sözledi kim ay yılkı tise (Beyit 962, s. 113)	Sorulmadan söze başlayana Doğru söyler kim hayvan derse (Beyit 962, s. 91)

Yazar, sorulmadan söze başlayan kişilere (kızgınlığını belirterek) "hayvan" (akılsız) olarak nitelendirmektedir ve bu davranışın doğru olmadığına değinmektedir.

Orijinal Metin	**Türkçe Metin**
Takı tilve munduz kişi bu bilin Ayıtmadı beglerke açsa tilin (Beyit 963, s. 113)	Yine ahmak ve delidir bil ki Beyler sormadan açan dilini (Beyit 963, s. 91)

Yusuf Has Hacib, özellikle beylerin (yöneticilerin) yanında olan (çalışan) kişilere gönderme yaparak, onlarla olan ikili ilişkilerde; beyler (yöneticiler) tarafından soru yöneltilmeden söze başlayanları ahmak (aklını gereği gibi kullanmayan) ve deli (davranışları taşkın kimse) olarak nitelendirmektedir.

Kutadgu Bilig'de yapılan incelemede kötü yönetim ve kötü yöneticilik özelliği olabilecek "söze sorulmadan başlamakla" ilgili olarak; bu davranışı sergileyen kişilerin ahmak, deli, akılsız ve kaba gibi olumsuz niteliklere sahip oldukları kayıt altına alınmıştır.

Bu açıklamalar ve bulgular ışığında "söze sorulmadan başlamak", kavramı kötü yönetim ve kötü yöneticilik kapsamında önemli bir nitelik olarak ele alınabilir.

3.5.3.15. Sözünde Durmamak-Sözünden Dönmek

Sözünden dönmek; verdiği sözü yerine getirmemek veya tutmamak (TDK, 2018) anlamına gelmektedir. "Sözünde durmamak ve sözünden dönmek" Kutadgu Bilig'de kötü yönetim ve kötü yöneticilik kavramlarıyla ilgili olarak 4 beyitte geçmektedir. Bu beyitler:

Orijinal Metin	**Türkçe Metin**
Sözin kıyguçı begke tutma umunç Tiriglik yava bolga kılgay ökünç (Beyit 2013, s. 219)	Sözünden dönen beye umut bağlama Yaşamın boşa geçer, pişman olursun (Beyit 2013, s. 165)

Bu beyitte, sözünden dönen beylerin (yöneticilerin) yapacağı "işlere" umut bağlanmamasının (olacağına inanılmamasının) gerektiği ifade edilmektedir. Eğer bu kişiden bir şey beklenirse, yaşamın boşa geçeceği ve kişinin (umduğunu bulamaması açısından) sonunun pişmanlık olacağı belirtilmektedir.

Orijinal Metin	**Türkçe Metin**
Tilep bulmagu neng tilese yavuz Yorımagu söz sözlese sen uçuz (Beyit 3828, s. 385)	İsteyip bulamadığın şeyi istemek kötüdür Yürütemeyeceğin sözü söylemek seni ucuzlatır (Beyit 3828, s. 290)

Yazar bu beyitte insanın sergileyebileceği kötü davranışlardan iki tanesine değinmektedir. Bunlar; gerçekleşmeyeceği bilinen şeyleri yine de istemek ve yapılamayacağı belli olan işler hakkında söz vermektir. Yazar ikinci davranış hakkında ayrıca insanı ucuzlatacağını (başkalarının gözünde değersizleştireceğini) ifade etmektedir.

Orijinal Metin	**Türkçe Metin**
İlig aydı begke idi ked yavuz Tilin sözlemiştin yana yansa öz (Beyit 5072, s. 506)	Hakan bir bey için en kötüsü Söylediğinden dönmektir dedi (Beyit 5072, s. 377)

Yusuf Has Hacib bu beyitte bir bey (yönetici) için en kötü davranışın verdiği sözden dönmek olduğunu net bir şekilde söylemektedir.

Orijinal Metin	Türkçe Metin
Kişide yavuzrakı yalgan bolur Yavuzda yavuz va'de kıygan bolur (Beyit 5077, s. 507)	İnsanın kötüsü yalancı olandır Kötünün kötüsü sözünden cayandır (Beyit 5077, s. 377)

Yazarın kötü insanların tespit edilmesinde ayırt edici bir kriter olarak kullandığı yalancılık kavramının kötü davranış biçimi olduğu, bu beyitte açıkça ifade edilmektedir. Bu tavrı sergileyenlerinde kötü insanlar oldukları belirtilmektedir. Ayrıca kötünün kötüsü olarak da sözünden cayan gösterilmektedir.

Kutadgu Bilig'de yapılan incelemede kötü yönetim ve kötü yöneticilik özelliği olabilecek "sözünde durmamak ve sözünden dönmekle" ilgili olarak; bir yönetici için en kötü davranış biçiminin bu olduğu, bu şekilde hareket eden yöneticilerin değersizleşeceği (ucuzluk göreceği), sözünden dönen kişilere umut bağlanmaması gerektiği, bu kişilere umut bağlayanların yaşamlarını boşa harcadıkları ve pişman olacakları kayıt altına alınmıştır.

Bu açıklamalar ve bulgular ışığında "sözünde durmamak-sözünden dönmek" kavramı kötü yönetim ve kötü yöneticilik kapsamında önemli bir nitelik olarak ele alınabilir.

3.5.3.16. Tanımadığı (Bilmediği) Topluluğa Yalnız Girmek

"Tanımadığı (bilmediği) topluluğa yalnız girmek" Kutadgu Bilig'de kötü yönetim ve kötü yöneticilik kavramlarıyla ilgili olarak 1 beyitte geçmektedir. Bu beyit:

Orijinal Metin	Türkçe Metin
İdi ters bolur kör bilişmez kişi Kalın yat ara kirse yalnguz başı (Beyit 491, s. 64)	Bak ters olur işi kimseyi tanımadan Yalnız başına kalabalığa girenin (Beyit 491, s. 57)

Bilmediği (tanımadığı) topluluğa kişinin yalnız gitmesini (girmesini) olumsuz olarak nitelendiren yazar, bu kişilerin işlerinin ters gideceğini söylemektedir.

Kutadgu Bilig'de yapılan incelemede kötü yönetim ve kötü yöneticilik özelliği olabilecek "tanımadığı (bilmediği) topluluğa yalnız girmekle" ilgili olarak; bu davranış biçimini sergileyen kişilerin işlerinin ters gideceği kayıt altına alınmıştır.

İnsan toplumsal yaşam süren varlıktır. Yaşamı, öteki insanlarla birlikte üretmesine, paylaşmasına ve tüketmesine bağlıdır (Aktaş, 2004: 115). Son yıllarda psikologlar çevre koşullarının, özellikle kalabalığın, kişinin duygu, düşünce ve davranışını nasıl etkilediğini araştırmaya başlamıştır. Kalabalık ortamlarda, kendi çevresi ve davranışları üzerinde denetimi elinde bulunduramama, kiminle görüşeceğini ve konuşacağını belirleyememe vb. (olumsuz) durumlar ortaya çıkmaktadır. Araştırmalarda, kalabalık ortamların (bazı) insanlarda, belirli rahatsızlıklara yol açtığı sonucuna ulaşılmıştır (Cüceloğlu, 2013: 555-556).

Bu açıklamalar ve bulgular ışığında "tanımadığı (bilmediği) topluluğa yalnız girmek", kavramı kötü yönetim ve kötü yöneticilik kapsamında önemli bir nitelik olarak ele alınabilir.

3.5.3.17. Yararsızlık

Yararsızlık; Yararsız olma durumu, faydasızlık, yarayışsızlık (TDK, 2018) anlamlarına gelmektedir. "Yararsızlık" Kutadgu Bilig'de kötü yönetim ve kötü yöneticilik kavramlarıyla ilgili olarak 3 beyitte geçmektedir. Bu beyitler:

Orijinal Metin	**Türkçe Metin**
Tegimsiz tapug birle törke tegir Yaragsız yaransa kör ilke tegir (Beyit 614, s. 77)	Çalışmayla insan isteğine ulaşır Yararsız insan eşiğe yaraşır (Beyit 614, s. 66)

Yazar insanların isteklerine, ancak çalışarak ulaşabileceklerini söylemektedir. İşe yaramazlık anlamında kullanılan "yararsız" kavramıyla ise kötü yöneticinin vasıflarından birisine vurgu yapılmaktadır. Böylesine insanları kapı eşiğine

yakıştırarak onların işe yaramazlığına değinmekte ve bir anlamda (yönetsel alanda) istenmediğini ifade edilmektedir.

Orijinal Metin	**Türkçe Metin**
Kişike tusulmaz kişi ol ölüg Tusulgıl ölüg bolma ersig külüg (Beyit 3408, s. 343)	Başkalarına yararlı olmayan ölü gibidir Yararlı ol, ölü olma ey yiğit (Beyit 3408, s. 261)

Başkalarına yararı olmayan insanları ölülere (pasif, hareketsiz kalanlara) benzeten yazar, bu şekilde davranmamayı öğütlemektedir. Beyitte başkalarına yararlı olmanın bir anlamda kahramanlık (yiğitlik) vasfı olduğu da ayrıca belirtilmektedir.

Orijinal Metin	**Türkçe Metin**
Berü kel tusulgıl kişike yara Tusulmaz ölüg ol tirigler ara (Beyit 3930, s. 396)	Buraya gel, yararlı ol insanlara Yararsız insan ölüdür diriler arasında (Beyit 3930, s. 297)

Yine yararlı olmayı öğütleyen yazar tarafından, "buraya gel" denilerek topluma karışmak ve çalışmak tavsiye edilmektedir. Ancak bu şekilde yararlı olunacağı, aksi halde ölülerden bir farkın kalmayacağı belirtilmektedir.

Kutadgu Bilig'de yapılan incelemede kötü yönetim ve kötü yöneticilik özelliği olabilecek "yararsızlıkla" ilgili olarak; yararsız kişilerin yönetimin hiçbir mevkiinde istihdam edilmemesi gerektiği ve bu insanların yaşayan ölü gibi (pasif olan, hareketsiz kalan, iş yapmayan vb. özelliklere sahip) oldukları kayıt altına alınmıştır.

Bu açıklamalar ve bulgular ışığında "yararsızlık", kavramı kötü yönetim ve kötü yöneticilik kapsamında önemli bir nitelik olarak ele alınabilir.

3.5.3.18. Zamanın Değerini Bilmemek

"Zamanın değerini bilmemek" Kutadgu Bilig'de kötü yönetim ve kötü yöneticilik kavramlarıyla ilgili olarak 3 beyitte geçmektedir. Bu beyitler:

Orijinal Metin	Türkçe Metin
Ödinde keçürse bu beglik işin Anı yetse bolmaz ederse kuşın (Beyit 2094, s. 226)	Zamanında yapılmazsa bu beylik işleri Ona yetişen olmaz, avcı kuşu gibi (Beyit 2094, s. 170)

Beylik (yöneticilik) işlerinin zamanında yapılmaması durumunda bu işlerin eksik kalacağı belirtilmektedir. İşlerin aynı "avcı kuş" gibi kaçacağı metaforu kullanılarak, bir anlamda yapılmayan işlerin, (artık zamanın yetersizliği açısından) yakalanamayacağı (yerine getirilemeyeceği, yetiştirilemeyeceği) vurgulanmaktadır.

Orijinal Metin	Türkçe Metin
Öd ödlek keçip bolmasa er bügü Kişi tip atamagu yılkı tigü (Beyit 4640, s. 465)	Zaman geçtiği halde insan olmazsa bilge İnsan adı vermemeli ona, hayvan demeli (Beyit 4640, s. 347)

Zamanı boşa harcayarak ilim öğrenmeyen, bilgi edinmeyen insanlara değinen yazar, bu kişilere insan değil hayvan (akılsız) denilmesi gerektiğini söylemekte ve bu davranışın yöneticiler için kötü olduğunu ifade etmektdir.

Orijinal Metin	Türkçe Metin
Yigitlik yava boldı isiz künüm Tüker bu tiriglik ökün kadgura (Beyit 6635, s. 653)	Gençlik boşa geçti, yazık günüme Biter bu yaşam pişmanlık ve kaygıyla (Beyit 6635, s. 489)

Yusuf Has Hacib bu beyitleri kitabında kendisine öğüt vermek (aslında yöneticilere örnek olmak) için yazmıştır. Gençlik yaşamının boşa geçtiğini (zamanın değerini bilmediğini) ve o günlere karşı üzüntü duyduğunu belirtmektedir. Ayrıca pişmanlık ve (zamanı geri alamadığı için) kaygıyla ömrünün sona ereceğini ifade etmektedir.

Kutadgu Bilig'de yapılan incelemede kötü yönetim ve kötü yöneticilik özelliği olabilecek "zamanın değerini bilmemekle" ilgili olarak; zamanın değerini bilmeyen kişilerin akılsız oldukları ve bu kişiler tarafından yapılması gereken işlerin (artık yeterli zamanlarının olmaması sebebiyle) yarım kalacağı, yetiştirilemeyeceği kayıt altına alınmıştır.

Bu açıklamalar ve bulgular ışığında "zamanın değerini bilmemek", kavramı kötü yönetim ve kötü yöneticilik kapsamında önemli bir nitelik olarak ele alınabilir.

3.5.3.19. Zulmetmek (Cefa Etmek)-Zorbalık Yapmak

Zulmetmek; eziyet etmek, işkence etmek anlamlarına gelmektedir ve cefa etmekle eş anlamda kullanılmaktadır. Zorbalık ise; zorbaca davranışta bulunma, müstebitlik (TDK, 2018) anlamlarına gelmektedir. "Zulmetmek (cefa etmek) ve zorbalık yapmak" Kutadgu Bilig'de kötü yönetim ve kötü yöneticilik kavramlarıyla ilgili olarak 5 beyitte geçmektedir. Bu beyitler:

Orijinal Metin	**Türkçe Metin**
Kişi nengi alma yime tökme kan Bu iki yazukka ulır çıksa can (Beyit 1395, s. 157)	Kişi malını alma, yine dökme kan Bu iki günahla inler insan verirken can (Beyit 1395, s. 121)

Yazar beylere (yöneticililere) "kişinin (halkın) malını alma" ve "kan dökme" diyerek zulmetmemelerini söylemektedir. Bu davranışların günah (suç) olduğu ve can verirken, son anda bu davranışlardan çok pişman olunacağı ifade edilerek davranışın yanlışlığına dikkat çekilmektedir.

Orijinal Metin	**Türkçe Metin**
Haramka katılma yime kılma küç Kişi kanı tökme hasım kılma öç (Beyit 1433, s. 160)	Harama karışma, zorbalık etme İnsan kanı dökme, hasımlık edip kin gütme (Beyit 1433, s. 124)

Yazar bu beyitte "hakana" (yöneticilere) yönelik, bu kişilerin yapmaması gereken (kötü) davranışlardan dört tanesini belirtmiştir. Bunlardan birisi de zorbalık yapmaktır. Bu anlamda "kötü yönetim ve kötü yöneticilik" davranışlarından olan zorbalığın, beyliği (yönetsel sistemi) bozacağı bu beyitle bağlantılı olarak bir sonraki beyitte (b. 1434) ifade edilmektedir.

Orijinal Metin	**Türkçe Metin**
Bu küçkey kişi kendü beglik yimez Bu küçkey küçini budun kötrümez (Beyit 2030, s. 220)	Bu zorba kişi beyliği sürdüremez Bu zorbalığı halk kaldıramaz (Beyit 2030, s. 166)

Zorbalık yapan “beyin” (yöneticinin) yetkisinin uzun süre devam etmeyeceğine değinen yazar, bu zorbalık davranışına muhatap olan kişilerin de (yönetilenlerin, çalışanların vb.) bu davranışı kaldıramayacağını (bu davranış altında zarar göreceğini) ve bir anlamda karşılık vereceğini belirtmektedir.

Orijinal Metin	**Türkçe Metin**
Cefa kılguçıka kılu tur vefa Vefa er kılur ol isizler cefa (Beyit 3432, s. 345)	Cefa edene kıladur vefa Yiğit er vefa gösterir, kötüler cefa (Beyit 3432, s. 263)

Cefa (zulüm) edene vefa (sevgi) gösterilmesinin (bazı durumlarda) yerinde olacağını belirten yazar, yiğit (kahraman) erlerin (çalışanların) vefa göstereceğini, kötülerin ise cefa ederek karşılıklarını göstereceğini ifade etmektedir.

Orijinal Metin	**Türkçe Metin**
Kanı ol Müsülman kanı tökgüçi Nelük kirdi yirke kanı ol küçi (Beyit 6440, s. 636)	Hani o Müslüman kanı dökücü Nasıl girdi yere, hani onun gücü (Beyit 6440, s. 473)

Geçmişte zulmeden ve “güç (yetki) sahibi olan” kişilerin şu anda bir avuç toprakta oldukları, o güçlü yapılarından eser kalmadığı ve sonlarının “kötü” bittiği vurgulanmaktadır.

Kutadgu Bilig’de yapılan incelemede kötü yönetim ve kötü yöneticilik özelliği olabilecek “zulmetmek-zorbalık yapmakla” ilgili olarak; bu şekilde sergilenecek davranışların yöneticilik vasfıyla bağdaşmayacağı, yöneticilerin mevcut görevlerini bu (kötü) davranış biçimiyle sürdüremeyecekleri, bu kişilerin aynı zamanda akılsız oldukları, sonlarının acizlik ve pişmanlık olduğu, ayrıca zulme zulümle karşılık vermenin de kötü bir davranış biçimi olduğu kayıt altına alınmıştır.

Bir kişi davranışlarıyla diğerlerini ve tüm toplumu rahatsız edip zarara sokuyorsa, fakat bu davranışından dolayı herhangi bir suçluluk hissi duymuyorsa, birey kişilik bozukluğu göstermektedir (Cüceloğlu, 2013: 474). Uzun ve Erdem’in (2017, 284-290) çalışanların yöneticilere ilişkin sahip oldukları metaforları (zihinsel imgelemleri) ortaya çıkartmak amacıyla yaptıkları çalışmada önemli bulgular elde etmişlerdir. Bunlardan birisi; çalışanların, baskı ve zulüm kaynağı olarak gördükleri

yöneticileri, zihinsel imgelemlerinde kötü yönetici olarak kodlamalarıdır. Bu durum çalışanların zulmeden yöneticilere bakış açılarını açıkça göstermektedir.

Bu açıklamalar ve bulgular ışığında "zulmetmek-zorbalık yapmak", kavramı kötü yönetim ve kötü yöneticilik kapsamında önemli bir nitelik olarak ele alınabilir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışmanın bu bölümde araştırma bulgularına bağlı olarak ulaşılan genel sonuçlara, uygulamacılara ve araştırmacılara yönelik önerilere yer verilmiştir.

Sonuçlar

Kötü yönetim ve kötü yöneticilik kavramları kapsamında Yusuf Has Hacib'in Kutadgu Bilig kitabı incelenmiş ve yapılan çalışma sonucunda kötü yönetim ve kötü yöneticiliğe ilişkin bulunan kavramlar 3 farklı ana başlık altında, belirli kriterlere göre toplanmıştır. Buna göre birinci ana başlık altında davranışsal özelliklere, ikinci ana başlık altında örgütsel özelliklere nihayet üçüncü ana başlık altında yönetsel özelliklere yer verilmiştir. Ayrılan ana başlıkların altlarına kavramlar kategorize edilerek, alfabetik sırayla yerleştirilmiştir.

Kötü yönetim ve kötü yöneticiliğin "davranışsal" özellikleri; acelecilik, acizlik, açgözlülük, akılsızlık, aksilik, asık yüzlülük, aymazlık-gafillik, bencillik, büyüklenmek, cimrilik, dünya malına düşkünlük, düşman sahibi olmak, edepsizlik, fesatlık, gevezelik, gönül bozukluğu-gönül kırmak, harama karışmak, hırslılık, hırsızlık, hıyanet etmek, içki içmeyi sevmek-içkiye düşkünlük, iftira etmek, inatçılık, kıskançlık, kızgınlık-öfkelilik, kibirlilik, kötü insanlarla arkadaşlık, nefsine uymak, rüşvet almak-vermek, yalancılık, yaşının olgunluğunu ve kendi yapısını bilmemek, yüreksizlik (cesaretsizlik), zina etmek olarak tespit edilmiştir.

Kötü yönetim ve kötü yöneticiliğin "örgütsel" özellikleri; beylerin (yöneticilerin) beğenmediğini yapmak, liyakatsiz insanlarla çalışmak (kötü aşçıyla çalışmak, kötü elçiyle (haberciyle) çalışmak, kötü hazinedarla çalışmak, kötü kâtible (yazmanla), kötü vezirle (üst düzey memurla) çalışmak) olarak tespit edilmiştir.

Kötü yönetim ve kötü yöneticiliğin "yönetsel" özellikleri; bilgisizlik, boş konuşmak ve dilin afetleri, boş vermek-ihmalkârlık, danışmamak (istişare yapmamak), emeğin (çalışmanın) değerini bilmemek, gerçekleşmeyecek isteklere sahip olmak, gereksiz iş yapmak, güç kullanmak, mevcut bilgi ve yetkiye (çok fazla)

güvenmek, mevcut duruma fazlasıyla güvenmek-çalışanlara güvenmemek, kabalık yapmak-kaba konuşmak, kötü davranmak ve kötülük, sıkıntı edinmemek (dertlenmemek), söze sorulmadan başlamak, sözünde durmamak-sözünden dönmek, tanımadığı (bilmediği) topluluğa yalnız girmek, yararsızlık, zamanın değerini bilmemek, zulmetmek (cefa etmek)- zorbalık yapmak olarak tespit edilmiştir.

Çalışmada tespit edilen kavramların çok büyük bir kısmı, günümüz kötü yönetim ve kötü yöneticilik kavramlarıyla doğrudan ve(ya) dolaylı olarak ilişkilendirilebilmektedir. Hatta kavramlardan birçoğu isim ve anlam olarak da bire bir örtüşmektedir. İsim ve anlam olarak örtüşen bu kavramlar; aksilik, bencillik, büyüklenmek, edepsizlik, kibirlilik, rüşvet almak-vermek, yalancılık, liyakatsiz insanlarla çalışmak, bilgisizlik, boş vermek-ihmâlkarlık, kabalık yapmak-kaba konuşmak, kötü davranmak-kötülük, yararsızlık, zulmetmek (cefa etmek)-zorbalık yapmaktır.

Günümüzde kötü yönetim ve kötü yöneticilikle ilgili yazılmış ve literatürde geçen; etikten yoksun olmak, ahlaksızlık, münasebetsizlik, kurallara uymamak, adaletsizlik vb. kavramların anlamlarının (çoğu kavramı) kapsayıcı nitelikte olması, bu kavramları eserdeki kavramlarla ilişkilendirmeyi olanaklı hale getirmektedir. Ancak yapılan bu ilişkilendirmeden farklı olarak eserde geçen; harama karışmak, içki içmeyi sevmek-içkiye düşkünlük, nefsine uymak, zina etmek kavramlarına özellikle değinmek yerinde olacaktır. Bunun nedeni eserde geçen ve İslami kurallara göre kaleme alınan bu kavramların, güncel yönetim yazıtlarında olmaması, olsa dahi burada verilen anlamı karşılamamasıdır. Örnek vermek gerekirse iş saatleri dışında (vazifelerini aksatmayacak şekilde) alkollü içecek içen bir yönetici, modern yönetim yaklaşımlarınca uygun karşılanabilir. Ancak Yusuf Has Hacib'in kurduğu yönetim sistemde durum böyle olmayacaktır. Bunun nedeni ise İslam inancına göre düzenlenecek yönetim ve yöneticilik anlayışının, kişileri, hayatlarının her anına göre değerlendirmesidir. Yani eserde geçen bu ve benzeri fiiliyatlar, yönetici ve çalışanlar tarafından (yazara göre) hiçbir zaman yapılmamalıdır, yapılamaz. Bu duruma örnek vermek gerekirse çalışma saatleri içinde alkollü içecek içen bir yöneticiyle, çalışma saatleri dışında alkollü içecek içen bir yönetici arasında yazara göre hiçbir fark yoktur. Yönetsel süreçleri çok iyi bir şekilde koordine etse dahi bu kişi (yazarın bakış

açısıyla) kötü yöneticidir ve kötü yönetime sebebiyet verecektir. Burada şu noktaya da değinmek yerinde olacaktır. Yazarın savunduğu ve İslami bakış açısını temsil eden yönetim sisteminde, "kötü yöneticiliğin" ve "kötü yönetimin" gerçekleşmesi kişilerin harekete geçmeleriyle ilgilidir. Yani örneğin, kıskançlık ya da hırslılık gibi kötü yöneticilik vasıflarına sahip olan birisi, bu davranışları sergileme isteğini engellediği ve içinden gelse dahi bu davranış biçimlerini sergilemediği müddetçe "kötü yönetici" olmayacaktır. Çünkü kişi, bu kötü davranış biçimine neden olacak duygularının farkındadır ve bu duygularla mücadele etmektedir.

Yapılan araştırmada davranışsal ve yönetsel özelliklerin alt başlıklarının çokluğu, örgütsel özelliklerin alt başlıklarının ise azlığı ilk bakışta göze çarpmaktadır. Davranışsal (kişisel ve psikolojik) özellikler bu üç ana başlık arasında en fazla (33 adet) alt başlığa sahip olan özelliktir. Yine yönetsel özelliklerle ilgili 19 alt başlık tespit edilmiştir. Bu iki ana başlık altında oluşturulan alt başlıkların çok olmasının sebebi ise, eserde beyliğin (yönetimin); genel itibariyle yöneticinin kişisel ve psikolojik özellikleri üzerine kurulması ve yapının bu kurgu üzerinden değerlendirilmiş olmasına bağlanabilir. Yani devlet mekanizmasında oluşan sorunlar, beyin (yöneticinin) kişisel davranışlarıyla ilişkilendirilmekte, sistemde oluşan hata ve kusurlar eserde, beyin (yöneticinin) davranışlarının bir yansıması olarak görülmektedir. Eserde kötü yönetim ve kötü yöneticiliğe ilişkin örgütsel özelliklerin alt başlıklarının 2 adetle az olması ise; o dönemde (günümüze göre) kamu çalışanlarının sayılarının az olmasıyla ve çalışanların aralarındaki hiyerarşik yapının sadeliğiyle açıklanabilir. Yazarın yaşadığı dönem itibariyle günümüz anlamında örgütsel sorunlarla çok fazla karşılaşmadığı ve bundan dolayı bu konuya girmediği düşünülmektedir.

Öneriler

Uygulamacılara Öneriler:

- Uygulamacıların için burada tespit edilen 3 ana başlık (kategori) altındaki bu özellikleri göstermemeleri özellikle yönetsel süreçlerin başarıyla sürdürülmesi ve örgütsel amaçlara erişilmesi bakımından önemlidir.

- Kötü yönetim ve kötü yöneticiliğe dair yapılan bu araştırmada, bulunan kavramların anlamlarına yönelik derinlemesine yapılacak çalışmaların ve bulunacak çözüm yollarının ortaya konulup, örgütlerde düzenlenecek düzenli eğitim programlarıyla çalışanlara aktarılması, hâlihazırda bulunan ve gelecekte ortaya çıkabilecek sorunların çözümü bakımından önemlidir.

Araştırmacılara Öneriler:

- Burada kötü yönetim ve kötü yöneticilik sadece Kutadgu Bilig örneğinde ele alınmıştır. Gelecek dönem araştırmaları belki diğer siyasetnameleri de inceleyerek daha geniş kapsamlı bir şekilde yapılabilir.

- Yapılan araştırmada Kutadgu Bilig'de bulunan ve "doğrudan" ilgili olan kötü yönetim ve kötü yöneticilik kavramlarına yer verildiğinden, gelecekte yapılacak araştırmalarda, "dolaylı yoldan (iyi yönetim ve iyi yöneticilik kavramlarından çıkarımlarla) bulunacak" olan kavramlarla birlikte daha çok kavram üzerinden değerlendirmelerin yapılaması ve literatürü zenginleştirmesi bakımından faydalı olacaktır.

- Bu çalışmada bulunan kavramların, alanda yapılacak çalışmalarla birlikte kamu kurumlarında çalışanlar üzerinde ölçülmesi ve bu ölçümlerin farklı ülkelerdeki kamu çalışanlarının algılarıyla karşılaştırılmasının yapılması önemlidir.

- Eserin yazılmasının üzerinden yaklaşık 1000 yıllık süre geçmesine rağmen güncel literatür araştırıldığında, kötü yönetim ve kötü yöneticiliğe sebep olan kavramların hemen hemen aynı, aynı olmasa dahi birbiriyle kolayca ilişkilendirilebilen benzer kavramlar oldukları görülmektedir. Bu durum ise büyük bir "sorunu" gün yüzüne çıkartmaktadır. Özellikle yöneticilerin (ve alt çalışanlarının) yüzyıllar boyunca bu ve benzeri eserlerden yararlandığı, günümüz yönetsel sistemlerinin düzenlenmesinde bu ve benzeri kaynakların referans alındığı düşünüldüğünde, niçin hala bu kavramların oluşturduğu sorunlara yönetsel sistemler muhatap olmaktadır? Geçmişten günümüze bu sorunlu alan niçin çözülememiştir? Kötü yönetim ve kötü yöneticiliğe yol açan kavramlar neredeyse 1000 yıl evvelden

belirlenmesine rağmen yönetsel sistemlerde sorunların hala çözülememesi durumu merak uyandırmakta ve konuyla ilgili yeni araştırmaların yapılmasını gerekli kılmaktadır.

KAYNAKÇA

Abdüsselâm El-Amasî (2012). Tuhfetü'l-Ümerâ ve Minhatü'l-Vüzerâ (Çev. A. Mevhibe Coşar). İstanbul: Büyüyenay Yayınları.

Adalıoğlu, Hasan Hüseyin (2004). "Siyasetnamelerin Klasik Kaynakları". Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 5 (2), s. 1.

Adalıoğlu, Hasan Hüseyin (2013). "Bir Siyasetname Olarak Kutadgu Bilig". Türkiyat Araştırmaları Dergisi, (34), s. 246-250.

Akalan, Abdullah Recai (2006). Türk Kamu Hizmetinde İyi Yönetim ve Yolsuzlukla Mücadele. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Akdemir, Büşra (2011). Kur'an'da Gaflet Kavramı. Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.

Akıncı, Mehmet (2014). "Kutadgu Bilig'de Yönetim Kültürü". Şu kitapta: Mehmet Akıncı. Tozlu Raflardan Günümüze Kutadgu Bilig Siyaset ve Yönetim Ankara: Nobel Yayınları.

Akıncı, Mehmet (2014). "Türk Siyasal Düşüncesinin İnşasında Kutadgu Bilig'in Yeri: Kutadgu Bilig'de İktidar, Siyaset ve Toplum". Şu kitapta: Mehmet Akıncı. Tozlu Raflardan Günümüze Kutadgu Bilig Siyaset ve Yönetim. Ankara: Nobel Yayınları.

Akıncı, Mehmet (2014). Tozlu Raflardan Günümüze Kutadgu Bilig Siyaset ve Yönetim. Ankara: Nobel.

Akıncı, Mehmet (2016). "Türk İslam Siyasi Düşüncesi ve Kutadgu Bilig". (Ed.) Ahmet Kavas, Fatih M. Şeker, Muhammet Tandoğan, Cezmi Bayram. Yûsuf Has Hâcib'in Doğumunun 1000. Yılında Kutadgu Bilig Türk Dünya Görüşünün Şaheseri Uluslararası Sempozyumu. İstanbul: Şenyıldız Yayıncılık.

Aktan, Coşkun Can (2010). "Kamu Girişimciliğinin Başarısızlığı Niçin Kamu Teşebbüsleri Özel Teşebbüslerden Daha Başarısız?". Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi, 2 (1): s. 97.

Aktaş, Hamdullah (2004). İnsanda Duygusal Yaşantı. Ankara: Palme Yayıncılık.

Akün, Ömer Faruk (2002). İslam Ansiklopedisi "Koçi Bey" maddesi, 26, s. 143-144.

Anonim (2016). Tuhfetü'l Memluk (Yakup Kara). İstanbul: Türkiye Yazma Eserler Kurumu Başkanlığı.

Arat, Reşit Rahmeti (1947). Kutadgu Bilig. Ankara: Türk Dil Kurumu Yayınları.

Arslan, Mahmut (1986). “Eski Türk Devlet Anlayışı ve Kutadgu Bilig”. Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 1: s. 102.

Arslan, Mahmut (1989). “Eski İran Devlet Geleneği ve Siyasetnameler”. Sosyoloji Dergisi, 3 (1), s. 245-248.

Arslan, Süleyman (1986). “İngiltere’de Ombudsman Müessesesi”, Amme İdaresi Dergisi, 19 (1): s. 159-173.

Ateş, Ferhat, Utkan Tuncer (2017). “İbn Haldun’a Göre Toplum ve Şehir”. Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, 10 (53): s. 223.

Ayal, İhsan (2016). “Kutadgu Bilig’de İnsan ve Devlet”. (Ed.) Ahmet Kavas, Fatih M. Şeker, Muhammet Tandoğan, Cezmi Bayram. Yûsuf Has Hâcib’in Doğumunun 1000. Yılında Kutadgu Bilig Türk Dünya Görüşünün Şaheseri Uluslararası Sempozyumu. İstanbul: Şenyıldız Yayıncılık.

Bal, Hüseyin (2008). “Machiavelli ve Koçi Bey'de Siyaset, Adalet ve Erdem”. Hacettepe Üniversitesi Türkiyat Araştırmaları Dergisi, (9): s. 80-82.

Baş, Türker, Ulun Akturan (2008). Nitel Araştırma Yöntemleri NVivo 7.0 ile Nitel Veri Analizi. Ankara: SeçkinYayınevi.

Başar, Hüseyin (1991). “Yöneticilerimiz Nasıl Davranıyor”. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, (6): s. 47-53.

Başer, Sait (2015). Kutadgu Bilig’de Kut ve Töre. İstanbul: İrfan Yayıncılık.

Bıçak, Ayhan (2016). “Kutadgu Bilig’de Yönetim Anlayışının Teorik Temelleri”. (Ed.) Ahmet Kavas, Fatih M. Şeker, Muhammet Tandoğan, Cezmi Bayram. Yûsuf Has Hâcib’in Doğumunun 1000. Yılında Kutadgu Bilig Türk Dünya Görüşünün Şaheseri Uluslararası Sempozyumu. İstanbul: Şenyıldız Yayıncılık.

Bulut, Yakup, İsmail Bakan (2005). “Yönetici ve Yöneticilik Üzerine Kahramanmaraş Kentinde Bir Araştırma”. Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 5 (9), s. 72.

Bulut, Yakup, Serdal Vural Uygun (2010). “Etkin Bir Yönetim İçin Vizyoner Liderliğin Önemi: Hatay’da Kamu Kurumları Üzerinde Bir Uygulama”. Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 7 (13): s. 29-34.

Burns, James M.(1978). Leadership. New York: Harper and Row.

Bursa Empati Psikolojik Danışmanlık ve Aile Danışmanlığı Merkezi. (2014). Erişim Tarihi: 26.05.2018/ http://www.psikologbursa.com/ofke-ve-kizginlik-duygusu/

Caiden, Gerald D. (1981). “Public Administration and Bureaucratic Corruption”. Hong Kong Journal of Public Administration, (Ed.) S.K. Sharma, Delhi: Concept publishing Co.

Cam, Erdem (2004). "Çalışma Yaşamında Stres ve Kamu Kesiminde Kadın Çalışanlar". Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, 1 (1): s. 4.

Camkurt, Mehmet Zülfi (2013). "Çalışanların Kişisel Özelliklerinin İş Kazalarının Meydana Gelmesi Üzerindeki Etkisi". Tühis İş Hukuku ve İktisat Dergisi, 24 (6): s. 73.

Canatan, Kadir (2009). Mukaddime Klasik Sosyal Bilimler Sözlüğü. İstanbul: Doğu Kitabevi.

Canatan, Kadir (2014). İslâm Siyaset Düşüncesi ve Siyasetname Geleneği. İstanbul: Rasyo Yayınları.

Cüceloğlu, Doğan (2013). İnsan ve Davranışı. İstanbul: Remzi Kitabevi.

Çakıcı, Ayşehan (2008). "Örgütlerde Sessiz Kalınan Konular, Sessizliğin Nedenleri ve Algılanan Sonuçları Üzerine Bir Araştırma". Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 17 (1): s. 117-131.

Çolak, Orhan M. (2003). "İstanbul Kütüphanelerinde Bulunan Siyasetnâmeler Bibliyografyası". Türkiye Araştırmaları Literatür Dergisi, 1 (2): 342.

Defterdar Sarı Mehmet Paşa (1992). Devlet Adamlarına Öğütler (Çev. Hüseyin Ragıp Uğural). Ankara: Kültür Bakanlığı Yayınları.

Dilaçar, Agop (2003). 908. Yıl Dönümü Dolayısıyla Kutadgu Bilig İncelemesi. Ankara: Türk Dil Kurumu Yayınları.

Eken, Musa (1998). "Kamu Yönetiminde Kötü Yönetim Olgusu". Türk İdare Dergisi, (419): s. 129.

Eken, Musa, Ferruh Tuzcuoğlu (2005). "Kötü Yönetimi Tedavi Etmek". Siyasette ve Yönetimde Etik Sempozyumu Bildiri Kitabı, s. 114-115.

Erdem, Mustafa (1997). "İlahi Dinlerin Kutsal Kitaplarında Helâl ve Haram Anlayışı Üzerine Bir Araştırma". Ankara Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi, 37 (1): s. 173.

Erdem, Ramazan, Sıdıka Kaya (1998). "Zaman Yönetimi". Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi, 7 (2): s. 105.

Ergan, Nevin Güngör (1999). "Siyasetnamelerimizde Çizilen "Devlet Adamı" Portresinin Temel Özellikleri". Bilig / Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi, (8): s. 27-45.

Erginli, Zafer (2006). "Temel Tasavvuf Klasiklerinde Dünyâ Algısına Toplu Bir Bakış". Uludağ Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi, 15 (2): s. 173.

Eryılmaz, Bilâl (2012). Kamu Yönetimi. Kocaeli: Umuttepe Yayınları.

Findley, Carter V. (2006). Dünya Tarihinde Türkler (Çev: Ayşen Anadol). İstanbul: Kitap Yayınevi.

Frank, Bernard (1976). "The Ombudsman and Human Rights-Revisited". Israel Yearbook on Human Rights, s. 6.

Genç, Reşat (1981). Karahanlı Devlet Teşkilat. İstanbul: Kültür Bakanlığı Yayınları.

Gerzon, Mark (2006). Çatışmalı Ortamlarda Liderlik (Çev. Ahmet Kardam). İstanbul: Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası (Harvard Business School Press).

Gökyay, Orhan Şaik (2002). "Kâtib Çelebi". Türkiye Diyanet Vakfı Yayınları. 25, s. 39.

Güney, Nihal Şener (2016). Kur'an'da Psikolojik Sağlık. Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Güngör, Şeyma (1997). "Fuzûlî'nin Türkçe Gazellerinde Çağın Sosyal Hayatı ve Manevî Özellikleri". Türkiyat Mecmuası, 20, s. 270.

Hassan, Ümit (2010). İbn Haldun Metodu ve Siyaset Teorisi, Ankara: Doğubatı Yayınları.

Heywood, Andrew(2014). Küresel Siyaset. Ankara: Liberte Yayınları.

İmam-ı Gazâlî (2016). Nasihatü'l-Mülûk (Çev. Osman Şekerci). İstanbul: Büyüyenay Yayınları.

İnalcık, Halil (2016). Osmanlı Tarihinde İslamiyet ve Devlet. İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.

İpşirli, Mehmet (1991). "Âsafnâme". Türkiye Diyanet Vakfı Yayınları. 3, s. 456.

Jamal, Gulnısa, Muhammet Savaş Kafkasyalı (2016). Kutadgu Bilig Araştırmaları Tarihi. Ankara: Karınca Yayınları.

Kafesoğlu, İbrahim (1980). Kutadgu Bilig ve Kültür Tarihimizdeki Yeri. İstanbul: Kültür Bakanlığı Yayınları.

Karadağ, Ruhan (2014). "Okuma İlgisi, Tutumları ve Alışkanlığı Konusunda Yapılmış Çalışmaların Lisansüstü Tezlere Dayalı Analizi: YÖK ve ProQuest Veri Tabanları Örneklemi". Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, (35), s. 4.

Kâtib Çelebi (2016). Düstûru'l-amel li Islâhi'l-halel (Çev. Ensar Köse). İstanbul: Büyüyenay Yayınları.

Kavas, Ahmet (2016). "Kutadgu Bilig'te Diplomasi". (Ed.) Ahmet Kavas, Fatih M. Şeker, Muhammet Tandoğan, Cezmi Bayram. Yûsuf Has Hâcib'in Doğumunun 1000. Yılında Kutadgu Bilig Türk Dünya Görüşünün Şaheseri Uluslararası Sempozyumu. İstanbul: Şenyıldız Yayıncılık.

Kazmaz, Süleyman (2000). Hukuk ve Devlet Yönetimi Açısından Kutadgu Bilig (Kutadgu Bilig Üzerine Hukuki Bir İnceleme). Ankara: Türk Halk Kültürünü Araştırma ve Tanıtma Vakfı Yayınları.

Kellerman, Barbara (2008). Kötü Liderlik (Çev. Fadime Kahya). İstanbul: İş Bankası Kültür Yayınları.

Kotku, Mehmed Zahid (2016). Hadislerle Nasihatlar 2. Cilt. İstanbul: Server Yayınları.

Köktürk, Abdullah (2011). "Modern Öncesi Devletin Yönetim Anlayışı". Güvenlik Stratejileri Dergisi, 7 (13): s. 75.

Köktürk, Erol (2009). "Katip Çelebi ve Haritacılık". İstanbul Bülteni, TMMOB Harita ve Kadastro Mühendisleri Odası İstanbul Şubesi Yayın Organı. s. 55-58.

Lütfi Paşa (2017). Asafnâme (Çev. Ahmet Uğur). İstanbul: Büyüyenay Yayınları.

McLaren, Karla (2011). Duyguların Dili (Çev. Zeynep Yalçınkaya). İstanbul: Butik Yayınları.

Mustafa (Koçi) Bey (2011). Koçi Bey Risâlesi (Çev. Yılmaz Kurt). Ankara: Akçağ Yayınları.

Ören, Şenkaya (1999). "Kültür ve Davranış İlişkisi". Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, (25): s. 307-308.

Özdemir, Murat (2010). "Nitel Veri Analizi: Sosyal Bilimlerde Yöntembilim Sorunsalı Üzerine Bir Çalışma". Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 11 (1), s. 325-329.

Özer, Mehmet Akif (2011). 21. Yüzyılda Yönetim ve Yöneticiler. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Öztürk, Mustafa (2006). "Kur'an'ın Değer Sisteminde Dünya ve Dünyevi Hayatın Anlamı". Tasavvuf: İlmî ve Akademik Araştırma Dergisi, (16): s. 66-72.

Özutku, Hatice, Esin Cevrioğlu'nun (2005). "Yönetim ve Etik: Özel ve Kamu Banka Şube Yöneticileri Üzerine Bir Alan Araştırması". Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 7 (3): s. 101-102.

Polat, Cevdet, Hakan Eren, Ferdi Erbakıcı (2013). "Hırsızlık Suçunu Etkileyen Faktörlerin Değerlendirilmesi ve Geleceğe Yönelik Yaklaşımlar". Güvenlik Bilimleri Dergisi, 2 (1): s. 2-4.

Rüzgar, Nilüfer, Mustafa Kurt (2013). "Yöneticiler Aslında Ne Yapar? Yönetici Rolleri Hakkında Bursa Merkezli İşletmelerde Bir Araştırma". İşletme Araştırma dergisi, 5 (4): s. 39-44.

Say, Seyfi (2014). "Gazzâli'nin Nasihatü'l-Müluk'unda Saltanat Teorisi". Marmara Türkiyat Araştırmaları Dergisi, 1 (2): s. 209.

Sezer, Şenol, Durdağı Akan (2016). "Okul Müdürlerinin Yönetsel Özellikleri ve Yönetim Stillerinin Yönetim Kuramları Açısından Değerlendirilmesi". Anadolu Eğitim Liderliği ve Öğretim Dergisi, 4 (2): s. 15-32.

Sitorus, Lily Evelina (2016). "From State Capture to Business Capture: Corruption or Maladministration?". The Asian Conference on Politics, Economics & Law / The International Academic Forum (IAFOR). Japan: IAFOR: s. 18-19.

Soderman, Jacob (1997). "The European Ombudsman, Annual Report". Strasbourg: The European Ombudsman, s. 23.

Soderman, Jacob (2001). "ElDerecho Fundamental a Una Buena Administracion". G.J. (8): s. 214.

Şahin, Faruk (2009). "Yönetsel Güçlülük: Etkili Yönetim ve Liderlik Bileşeni Olarak Kavramsallaştırılması ve Ölçülebilmesine İlişkin Bir Araştırma". Doktora Tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.

Şengül, Ramazan (2005). "Ombudsman Kurumu Kötü Yönetime Çare Olabilir mi?". Siyasette ve Yönetimde Etik Sempozyumu, Sakarya Üniversitesi, İİBF, s. 128-136.

Şengül, Ramazan (2007). "Kamu Yönetiminde İyi Yönetimin Kurumsallaşmasında Ombudsman Kurumunun İşlevi". Caucasus and Central Asia in Globalization Process Economic and International Relations II: International Congress, Bakü, Azerbaycan, Bildiriler Kitabı, 1th Book, s. 406-407.

Tarhan, Nevzat (2017). Duyguların Psikolojisi ve Duygusal Zeka. İstanbul: Timaş Yayınları.

Temizel, Zekeriya (1997). Yurttaşın Yönetime Karşı Korunmasında Bağımsız Bir Denetim Organı. Ankara: IULA Yerel Yönetim Dünyası.

Türk Dil Kurumu. http://www.tdk.gov.tr/ (Erişim Tarihi: 20.04.2018).

Tracy, L. Jessica, Robins, W. Richard (2007). "The Nature of Pride". The Self Conscious Emotions: Theory and Research. New York: Guilford Press. s. 265.

Uzun, Zafer, Sezgin Erdem (2017). "Çalışanların İyi Yönetici ve Kötü Yöneticiye Dair Metaforik Algılarının İncelenmesi: Kamu Kurumunda Bir Araştırma". Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi, (61): s. 284-289.

Üçok, Dilek ve Tülay Turgut (2014) "İstismarcı Yönetici Davranışının İşyerindeki Sapkın Davranışlar Üzerindeki Rolü". Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 9 (3): s. 164-165.

Ülbeği, İlksun Didem, Hande Mimaroğlu Özgen, Hüseyin Özgen (2014). "Türkiye'de İstismarcı Yönetim Ölçeğinin Uyarlaması: Güvenirlik ve Geçerlik Analizi". Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 23 (1): s. 2.

Varlı, Abdussamet (2005). Kur'an'da Dünya ve Ahiret Dengesi. Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Varol, Muharrem (1989). "Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi". Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 44 (1): s. 195-222.

Wheare, Kenneth Clinton (1973). "Maladministration and Its Remedies". Oxford: A Stevens Publication.

Yalçın, Alemdar, Gerah Burgul Adıgüzel (2014). "Üst Düzey Yöneticilere Göre Konuşmanın Önemi: Bir Yönetici Nasıl Konuşmalı?". Zeitschrift für die Welt der Türken, 6 (1): s. 29-30

Yıldırım, Ali ve Hasan Şimşek (1999). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri. Ankara: Seçkin Yayınevi.

Yıldırım, Ali, Hasan Şimşek (2016). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri. Ankara: Seçkin Yayınevi.

Yumuk, Recep (2010). " İbn Haldun'da devlet görüşü (Birinci Kısım)". Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 3 (1-2), s. 251.

Yusuf Has Hacib (2016). Kutadgu Bilig (Çev. Ayşegül Çakan). İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.

http://www.psikologbursa.com/ofke-ve-kizginlik-duygusu / (Erişim Tarihi: 26.05.2018).