



## Turkish Studies

International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic  
Volume 12/33, p. 313-336

DOI Number: <http://dx.doi.org/10.7827/TurkishStudies.12769>  
ISSN: 1308-2140, ANKARA-TURKEY

### Article Info/Makale Bilgisi

Referees/Hakemler: Prof. Dr. Mesut AYDIN – Prof. Dr. Mehmet KÖÇER – Doç. Dr. Recep DÜNDAR – Yrd. Doç. Dr. Erol KOÇOĞLU

This article was checked by iThenticate.

## KUTADGU BİLİG'E GÖRE LİDERDE BULUNMASI GEREKEN TEMEL VASIFLAR

Fatih KAYA\*

### ÖZET

Türk milleti, dünyanın dört bir yanına dağılarak, farklı adlarla birçok devlet kurmuştur. İlkçağlardan bu yana Türklerin kurduğu devlet sayısına baktığımızda da bunu somut olarak görmekteyiz. Öyle ki Türk Milleti'nin tarihi süreç içerisinde kurduğu devlet sayısına baktığımızda, neredeyse diğer bütün milletlerin kurduğu toplam devlet sayısına eşit olduğunu söyleyebiliriz. Bu tarihi geçmiş bize zengin ve köklü bir kültür armağan etmiştir. Kutadgu Bilig de bu zengin ve köklü kültürün mihenk taşlarından birini oluşturmaktadır. Yusuf Has Hacib tarafından kaleme alınan ve “Devlet Yönetme Bilgisi” anlamına gelen Kutadgu Bilig’in Türk yönetim biliminin oluşum ve gelişiminde büyük katkısı olmuştur. Bununla birlikte eser, Türk devlet yönetim geleneklerini meydana getiren, ilk Siyasetname türü eserimiz olması bakımından da önemlidir. Bu yönüyle kendisinden sonra gelen hükümdarlara başucu kitabı olmuştur. Fakat birçok dile tercüme edilmesine rağmen hala el değmemiş bir hazinedir. Kutadgu Bilig’i Türkiye Türkçesine kazandıran ve derleyip günümüze ulaşmasını sağlayan Reşit Rahmeti Arat eser için, “Türk gençliği bu kitabı anladığı zaman, Türkiye kurtulacaktır” demiştir.

Bu çalışmada, Türk kültür tarihinin başyapıtlarından birisi olan Kutadgu Bilig, liderlik temel vasıfları açısından değerlendirilmiştir. Bu kapsamda liderlikle doğrudan ilintili olan beyitler, Kutadgu Bilig’de bulunduğu şekliyle tespit edilmiş ve bu beyitler konumuza kaynaklık edecek şekilde ele alınmıştır. Daha sonra bu beyitler temel liderlik özellikleri açısından yedi başlık altında sınıflandırılmıştır. Sınıflandırılan beyitler; günümüz liderlik anlayışı açısından, ayrı ayrı değerlendirilmiş ve araştırma sonucunda, Kutadgu Bilig’in yazıldığı dönem liderlik anlayışı ile günümüz liderlik anlayışı arasında birçok alanda benzerlik olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca araştırma sonucunda elde edilen verilere bağlı olarak çeşitli önerilerde bulunulmuştur. Çalışma; tarama modelinde olup, doküman incelemesi tekniğine dayalı olarak yapılmıştır.

Bu çalışma milli hafızaya duyarlı bireyler yetişmesinin yanı sıra daha güvenilir yöneticiler, liderler, eğitimciler yetiştirilmesi açısından da

\* Arş. Gör., İnönü Üniversitesi. El-mek: fatih.kaya@inonu.edu.tr

son derece önemlidir. Ayrıca bu çalışma, bundan sonraki bilimsel çalışmalarda, konuyla ilgilenenlere bilimsel veri oluşturması, vizyon kazandırması, öneriler ve yol göstermesi açısından da dikkate değerdir.

**Anahtar Kelimeler:** Kutadgu Bilig, Liderlik, Yönetim. Yusuf Has hacib.

## **BASIC ATTRIBUTES THAT A LEADER MUST HAVE ACCORDING TO KUTADGU BILIG**

### **ABSTRACT**

Turkish Nation has established many states with different names after they were spread all over the world. We can see this in a concrete manner when we consider the number of the states established since the early ages in history. We may claim that the number of the states established by Turks is almost equal to the total number of all states established by other nations. This history has given us a rich and sound cultural heritage as a gift. Kutadgu Bilig constitutes one of these rich and sound cultural heritage. Kutadgu Bilig was written by Yusuf Has Hacib, and means "The Knowledge of Governing the State". It has contributed greatly to the formation and development of Turkish the administrative science. On the other hand, this work is also important in that it formed the Turkish state governing traditions as the first Political Book. In this respect, the book was the reference book for the rulers who were the successors. However, although it has been translated into many languages, it is still like an untouched treasury. Reşit Rahmeti Arat, who translated, compiled and transferred the Kutadgu Bilig into the Turkish language used in Turkey, said "When the Turkish youth understands this book, Turkey will be saved".

In this study, Kutadgu Bilig, which is one of the masterpieces of the Turkish Culture History, was analyzed in terms of the basic attributes of leadership. In this context, the verses that were directly related to leadership were determined as they were written in Kutadgu Bilig, and were handled to be the sources of data in our study. Then these verses were classified under seven titles in terms of basic leadership attributes. The classified verses were analyzed separately in the light of today's leadership concept, and at the end of the study, it was determined that Kutadgu Bilig had many similar concepts with the leadership concepts that exist in our present day. In addition, various recommendations were made at the end of the study based on the data obtained in the study. The study was conducted in the Review Method and was based on Document Review Technique.

This study is also important in that future reliable governors, leaders and educators will be trained based on national memory with the help of the data obtained in the study. In addition, the study is also significant in terms of providing scientific data, vision and recommendations for those who are interested in this topic in future studies.

---

### **Turkish Studies**

## **STRUCTURED ABSTRACT**

Turkish Nation has established many states with different names after they were spread all over the world. We can see this in a concrete manner when we consider the number of the states established since the early ages in history. We may claim that the number of the states established by Turks is almost equal to the total number of all states established by other nations. This history has given us a rich and sound cultural heritage as a gift. Kutadgu Bilig constitutes one of these rich and sound cultural heritage. Kutadgu Bilig was written by Yusuf Has Hacib, and means "The Knowledge of Governing the State". It has contributed greatly to the formation and development of Turkish the administrative science. On the other hand, this work is also important in that it formed the Turkish state governing traditions as the first Political Book. In this respect, the book was the reference book for the rulers who were the successors. However, although it has been translated into many languages, it is still like an untouched treasury. Reşit Rahmeti Arat, who translated, compiled and transferred the Kutadgu Bilig into the Turkish language used in Turkey, said "When the Turkish youth understands this book, Turkey will be saved".

In this study, Kutadgu Bilig, which is one of the masterpieces of the Turkish Culture History, was analyzed in terms of the basic attributes of leadership. In this context, the verses that were directly related to leadership were determined as they were written in Kutadgu Bilig, and were handled to be the sources of data in our study. Then these verses were classified under seven titles in terms of basic leadership attributes. The classified verses were analyzed separately in the light of today's leadership concept, and at the end of the study, it was determined that Kutadgu Bilig had many similar concepts with the leadership concepts that exist in our present day. In addition, various recommendations were made at the end of the study based on the data obtained in the study. The study was conducted in the Review Method and was based on Document Review Technique.

This study is also important in that future reliable governors, leaders and educators will be trained based on national memory with the help of the data obtained in the study. In addition, the study is also significant in terms of providing scientific data, vision and recommendations for those who are interested in this topic in future studies.

### **Method**

The Document Review Method, which is one of the Qualitative Research Methods, was used in the study. A Qualitative Method is the one in which qualitative data collection methods like observation, interviews, and document analysis are used, and perceptions and events are determined in a realistic and holistic manner. On the other hand, Document Review Method is the examination of the written materials that provide data on the phenomena or events that are aimed in a study (Yıldırım and Şimşek, 2006). For this reason, the verses that provided explanations, advice and information on "the basic attributes of leadership" in Kutadgu Bilig were determined, collected under seven titles, analyzed separately and interpreted. In the end, the value of this

---

### **Turkish Studies**

book was revealed for our modern leadership concept and for the period it was written. Right at this point, it is useful to mention that the main aim of the present study is making use of a great work from the past that will cast light to the future.

### **Findings**

Kutadgu Bilig, which was the first advisory book of the Turkish literature, is full of information and advice that cast light to our present day. It includes advice and recommendations in many fields from politics to philosophy, from mysticism to education, from administration to Turkish traditions.

In the present study, the “basic attributes about leadership” were determined in Kutadgu Bilig, and the book was analyzed under certain titles based on the contents of the verses together with the numbers of these verses. In this study, the main topic was collected under seven titles. These are: Being just, being smart and knowledgeable, being true and reliable, being cautious, being brave, being tolerant and generous.

### **Result and Recommendations**

Today, our knowledge on Kutadgu Bilig do not go far from hearsay. This situation causes that a new generation is raised that is inadequate in cultural, historical and mental terms, and pose a problem when our past and future are considered. Parallel to this, leadership training is not included in educational curricula in our country. One of the reasons for this is that the educational programs are organized in a teaching-based manner in Turkey; and the other reason is that students do not have the vision required by the modern age, and are far from developments and changes and are limited with classrooms. These factors do not provide the adequate support in the sustaining of our cultural values, and are incompetent in raising generations that are skillful and that will cover the needs of our country.

One of the most important attributes of the Turkish nation is that it establishes states. For this reason, Turkish Nation has established many states, big or small, both before and after Islamic Period. The basis of the establishing of many states by the Turkish Nation is the fact that the administrators cared for justice and law, therefore, a fair government. Turkish administrators established fair administrations without discriminating between religion, language, and color in seven different climatic regions throughout the world.

In Kutadgu Bilig, fair administrations and leadership concepts were mentioned by casting light on the administration concept of the Turks. In this study, the issue was analyzed in terms of certain attributes like leader, mind, knowledge, courage, tolerance, cautiousness, and justice. These attributes were considered as high and respected values for a person (leader), and those who had these attributes were praised. In addition, since moral values are in the front line in Statesmen, it was stated in the book that the khan should pay the rights to those who served the state, and thus, the loyalty of those who serve could be achieved. By satisfying those who serve, the basic aim is to care about the relation between social order and justice. Kutadgu Bilig is based on wisdom, and has the quality of casting light on the problems of our

modern age, not only on the period it was written. Caring for knowledge above everything, goodness and truth being among the greatest virtues are always valid. As a conclusion, it was determined in the present study that the leadership context and institutions in Kutadgu Bilig and the one in our present day are parallel to each other, and the properties (attributes) of a leader mentioned in Kutadgu Bilig and the ones in our present day overlap with each other.

Based on the verses of Kutadgu Bilig, the following results may be concluded about the attributes of leadership:

- ✚ Principalities (leaders) must be wise,
- ✚ Principalities (leaders) must be fair,
- ✚ Principalities (leaders) must be generous, and open-handed,
- ✚ Principalities (leaders) must be humble,
- ✚ Principalities (leaders) must be reliable, honest and not go astray from truth,
- ✚ Principalities (leaders) must be cautious,
- ✚ Principalities (leaders) must be talented in politics,
- ✚ Principalities (leaders) must be hospitable,
- ✚ Principalities (leaders) must be a descendant of a noble family,
- ✚ Principalities (leaders) must be understanding and easy-going,
- ✚ Principalities (leaders) must be cautious,
- ✚ Principalities (leaders) must be courageous and heroic,
- ✚ Principalities (leaders) must be understanding, merciful and affectionate,
- ✚ Principalities (leaders) must use a soft and sweet language.

As well as the general leadership attributes of the Turkish leaders (Principalities), Turkish Nation has defined some duties for the administrators. The duties in this respect were determined as follows at the end of the study:

- ✚ Collecting all Turks under one single dome,
- ✚ Establishing order in Turkish lands,
- ✚ Preserving the future,
- ✚ Feed hungry people, clothe the naked ones,
- ✚ Leading the Turkish armies,
- ✚ Establishing justice in Turkish territories,
- ✚ Determining and sustaining traditions,
- ✚ Working day and night for the sake of the nation without sleeping,
- ✚ Governing the country and establishing order, collecting the scattered Turkic nomads under one single dome.

In Turkish states, Turkish Principalities (Khans) had certain responsibilities for the nation as it is seen above. This responsibility was given to the Turks by *Gök Tengri*, i.e. the God. This tradition was called as "Kut concept". Wavering Kut (quitting) meant "leaving the state and political future". As it may be understood from the verses in the famous political book written by Yusuf Has Hacıb, the sovereignty concept in Turks stem from divine power. *Gök-Tengri* granted the duty of governing to a family in Turkish Nation. This concept was named as "Mutual responsibility principle", and was the most powerful and oldest example for claiming the state in Turks. The Turkish Khan, who received the right of governing from directly God, is absolute when using this right, and has

to use this right for the good of the nation. Otherwise, if the khan does not or cannot fulfil the duty, he loses reputation in the eye of the public, and the Kut, which is granted by God may be taken back by God. Instead of the Khan whose Kut was taken back, “another ruler with Kut” was appointed. The concrete proof for this was experienced in II. Göktürk State period. The sovereignty of İnel Kağan was abolished by Bilge Kağan and Kültigin because he was unskilled and could not perform his duty well in 716. As a matter of fact, sovereignty in Turks is a position that has to be used for the satisfaction of the public not for the ruler.

Reşit Rahmeti Arat, who compiled and translated Kutadgu Bilig and transferred to our present day, said “When the Turkish youth understands this book, Turkey will be saved”. Unfortunately, this book has not been transferred to our students by educational planners and our governors, and has not been made use of in due manner.

Kutadgu Bilig also casts light on the nation concept, which already existed in Turks, and enlightened the administration concept. In addition, Kutadgu Bilig, which is based on administration, is not a book that addressed its period, but has the quality of casting light on our problems today. In this context, determining how the data on administration are based in the book, and on which sources they are based will reveal an important period of our intellectual history, and will guide administrative concepts in our present world, which makes it necessary to investigate the book in a multidisciplinary manner.

Kutadgu Bilig is not a book that was written as an advisory book for the rulers and statesmen of those times. For this reason, it is necessary that the leadership concept in the book must be transferred to future generations. There are many lessons that must be learnt about the leadership forms and hypotheses of our present day in Kutadgu Bilig. For this reason, it must be ensured that the place of it in Turkish state governance process and its importance in the formation and shaping of this governance concept must be investigated and be taken as the basis in new studies. Kutadgu Bilig foresees that any type of administration must be performed over the knowledge and mind. It has been the intellectual pioneer of the modern governance concept for nearly 1000 years. In addition to this, it is an untouched treasury, which is mentioned by many researchers. For the purpose of presenting this treasury to the benefit of Turkish state administration and political mechanism and ensuring that every part of society benefit from it, deeper and science-based studies must be conducted on Kutadgu Bilig, and it must be interpreted in the modern administrative language. It must also be used as the main course book in primary and secondary schools and at relevant departments of universities.

Leadership has been the focal point of many scientific studies for years, and thousands of studies were conducted on this topic (Kırbaç, 2013). However, in these studies, Turkish cultural elements (Kutadgu Bilig and Political Book) were not made use of in due manner. In this context, the interest must be increased in local and national sources in studies that will be conducted on leadership.

This study is extremely important in terms of raising individuals that are sensitive to national memory, and to train more reliable

---

### **Turkish Studies**

administrators, leaders and educators. In this respect, it must be analyzed in future scientific studies in terms of being a guide with full of recommendations, to acquire a scientific vision for those who are interested in this field.

**Keywords:** Kutadgu Bilig, Leadership, Management. Yusuf Has hacib.

## Giriş

İlk Türk devletinden günümüze kadar Türk milleti, kendi bünyesinde birçok güçlü lider yetiştirmiştir. Bu liderlerin öncülüğünde tarihte birçok Türk devleti kurulmuştur. Bu devletler, üstün niteliklere sahip deha Türk liderleri tarafından uzun yıllar başarıyla yönetilerek her bir devlet dünya tarihinde kendine onurlu ve sağlam bir yer edinmiştir. Türk Milleti bünyesinde: Mete, Attila, Bilge Kağan, Satuk Buğra Han, Gazneli Mahmut, Selçuk Bey, Tuğrul Bey, Sultan Alparslan, Sultan Melikşah, Alaeddin Keykubad, Cengiz Han, Timur, Osman Gazi, Fatih Sultan Mehmet Han, Yavuz Sultan Selim, Kanunî Sultan Süleyman, II. Abdülhamit ve Gazi Mustafa Kemal Atatürk gibi Türk tarihinde büyük devletlerin kurucusu olan, bu devletleri üstün başarılarıyla yöneterek dünyaya hükmeden, olağanüstü yeteneklere sahip liderler çıkarmıştır (Kaya, 2015). Türk Milleti büyük liderlerin yanı sıra geçmişten günümüze ilim dünyasında söz sahibi olan büyük bilginler de yetiştirmiştir. Bu önemli bilginlerden birisi de şüphesiz Kutadgu Bilig'in yazarı Yusuf Has Hacib'tir.

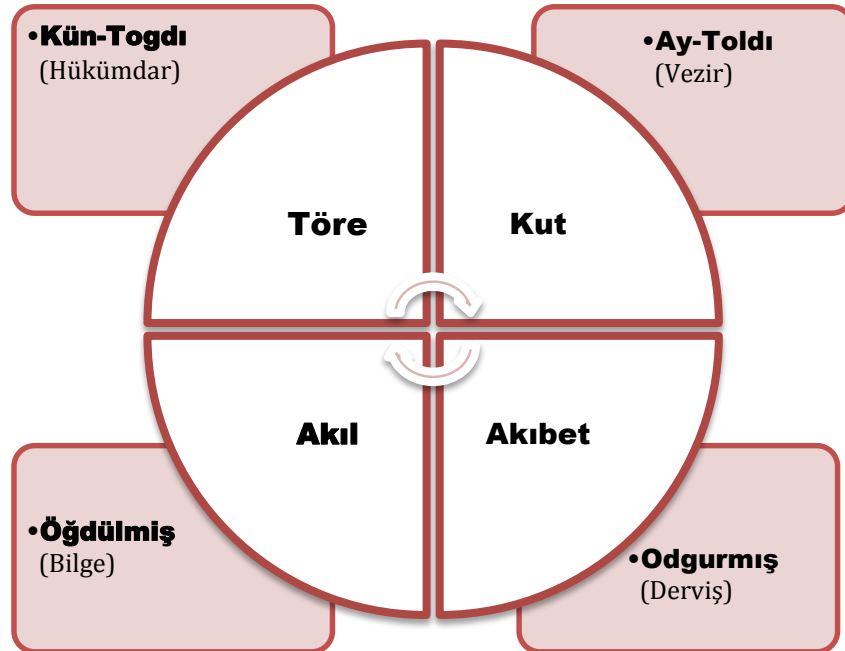
Yusuf Has Hacib, eğitimciliğini şairliği ile bütünleştirmiş değerli bir fikir adamıdır. O, Şiir türünden faydalanarak düşünce ve bilgilerinin kalıcılığını arttırmış, hem içinde yaşadığı toplumu eğitmek hem de gelecekte Türk milletini en iyi şekilde temsil edebilecek nesiller yetiştirmek gayesiyle yola çıkmıştır. Bu anlamda Akyüz'ün de belirttiği gibi analitik karaktere sahip bir düşünür ve toplum mühendisidir (Akyüz, 2002: 30). Hacib'in eserini yazdığında ellili yaşlarda olduğu ve eserini 18 aylık bir sürede tamamlayıp hükümdar Tabgaç Buğra Han'a sunduğu bilinmektedir. Türk edebiyatının ilk nasihatnamesi olan ve Karahanlı Türkçesi ile yazılan Kutadgu Bilig, 85 bap ve 6645 beyitten oluşmaktadır. Şair 1069-1070 yılları arasında yazdığı eserini hükümdara takdim etmiş olsa da eser; idarecilerden halk kesimine kadar neredeyse herkese hitap etmektedir. Aruz ölçüsü ile kaleme alınan eserde şair; diyalog, hikayeleştirme ve doğrudan öğüt verme yöntemlerini muazzam bir şekilde kullanmıştır (Emiroğlu, 2012).

Karahanlı Dönemi'nin en önemli eserlerden biri olan Kutadgu Bilig, eski Türklerin ahlak, hukuk ve devlet idaresi hakkındaki fikir ve telakkilerini öğrenmek için çok zengin bir kaynak ve kültür abidesidir (Arsal, 2014: 83). Bu anlamda eser, Türk milletinin varoluş felsefesini (Aydın ve Aydın, 2011), devlet tecrübesini ve kültürel mirasını gelecek kuşaklara aktarmanın en güzel yoludur. Reşit Rahmeti Arat bu eser için "Bu kitap hangi memlekete vardı ise fevkalade güzelliği ve eşsiz sanat eseri olması sebebiyle o memleketin beyleri, alimleri hepsi onu benimsedi. Ona kendi usul ve adetlerine göre ayrı ayrı adlar verdiler: Çinliler bu esere Edebü'l-Mülük (Hükümdarların adabı), Maçinliler Enisü'i-Memalik (Memleket gözü), doğu illerinin büyükleri Ziyetü'l-Ümera (Emirler ziyetü), İranlılar Şahname ve Turanlılar ise Kutadgu Bilig dediler" (Arat, 2005: 34) der. Bunlara ek olarak Kutadgu Bilig'in Türk tarihindeki önemini Arsal (2014: 90) şöyle ifade etmektedir: "Eserin ruhu Türk ruhu olduğu gibi lisanı da tamamen Türkçedir. Kalın bir cilt teşkil eden bu eserde her şey Türkçe sözlerle ifade edilmiştir. Bütün mücerret mefhumlar ve hukuki müesseseler için Türkçe ıstılahı kelimeler kullanılmıştır". Yukarıda işaret edildiği gibi bu eser, her yönden tamamıyla özgün bir Türk eserdir ve Türkçedir. Edebî ve fikrî malzemesinin bütünü Türk yaşamından almıştır. Yazarın kullandığı sözler, Türk atasözleridir. Fikrini güçlü kılmak için sarf ettiği şiirler, Türk şiirleridir (Kaya ve Akpınar, 2017: 339).

## Turkish Studies

Kutadgu Bilig, bilim dünyasınca tanındığı 1825 yılından bu güne üzerine en fazla fikir yürütülen Türk eserlerinden biri olmuştur. Bu kapsamda yerli, yabancı birçok dilci, tarihçi, hukukçu, edebiyatçı bu kitaptan bahsetmiş, onu kendi uzmanlık alanı ve bilgisi ölçüsünde değerlendirmeye çalışmıştır” (Kafesoğlu, 1980). Çalışmamızın ana temasını oluşturan Hacib'in bu eseri, yaklaşık bin yılı aşkın süredir, mazisi insanlık tarihine uzanan Türk Milleti'nin (Aydın, 2006: 1) devlet geleneği, kültür ve töresine kaynaklık etmiş ve bu değerlerin geleceğe aktarılmasında taşıyıcı bir rol üstlenmiştir (Aydın ve Kaya, 2016:).

Türk edebiyatının ilk siyasetnamesi olan ve Hakaniye (Karahanlı) Türkçesi ile yazılan Kutadgu Bilig, 1069-1070 yılları arasında tamamlanıp hükümdara takdim edilmiştir. Bu yapıt; diyalog, hikayeleştirme ve doğrudan öğüt verme metotlarını muazzam bir şekilde uygulayan didaktik (öğretici) bir eserdir. Yusuf Has Hacib'in Türk edebiyatına kazandırdığı Kutadgu Bilig, dört sembolik şahsı temsil eden, dört şahsiyetin aralarında geçen diyalogu üzerine kurulmuştur. Bu dört sembolik şahsın, isimleri ve meslekleri aşağıdaki tabloda da ayrıntılı olarak belirtilmiştir:



**Tablo1: Kutadgu Bilig'deki sembolik şahıslar, isimleri ve meslekleri**

Yusuf Has Hacib, Yukarıda tabloda da gördüğümüz gibi dört sembolik kişi (Kün-Togdı, Ay-Toldı, Odgurmuş ve Ögdülmiş) aracılığıyla; görüş, düşünce, öğüt, bilgi ve önerilerini ortaya koymuştur. Onun sözlerinde kendini gösteren fikirler, hayat telakkileri tamamen Türk düşüncesidir. Bu telakkiler günümüzde de Türk topluluklarının yaşayışında, edebiyatında, siyasi, sosyal ve kültürel hayatında ortaya çıkan yaşam biçiminin, bir Türk bilgini tarafından ifade edilmiş şekillerinden başka bir şey değildir (Arsal, 2014: 93). Konumuza kaynak teşkil edecek olan Kutadgu Bilig, üzerinde pek çok çalışmanın yapılabileceği geniş bir konu yelpazesine sahiptir (Kaya ve Akpınar, 2017: 340). Çünkü Kutadgu Bilig uzun tarihsel bir geçmişe sahip olan Türk'ün; kültür, örf ve geleneklerinin (Koçoğlu, 2014:191) yanı sıra Türk medeniyetinin somut bir resminin ifadesidir (Koçoğlu, 2015: 44).



Türk hükümdarlarının bir lider olarak; ülkesini ve milletini koruyup, huzura kavuşturmak için yerine getirmesi gereken görevlerin yanında, bir takım üstün niteliklere de sahip olması gerekmektedir. Bu görev ve vasıflar; ülke bütünlüğünün korunmasına, töre esaslarına göre adaletle hükmedebilmesine, halkı koruyup huzura kavuşturmasına vesile olacak olan niteliklerdir. Bu niteliklere sahip olmayan hükümdarlar, sıradan bir kişi olarak tarih sahnesinden silinip gitmişlerdir. Umumiyetle temsil ettiği milletin sevgisini ve saygısını kazabilmek için Hakan'ın bilgili, tecrübeli, akıllı ve doğru insan olması gerekir (Kaya, 2015). Yönettiği toplumun ihtiyaç ve istekleri doğrultusunda yapılan icraatlar, milletin hükümdara olan güvenini artırır. Çünkü Türklerde millet, yapılan her iyi işin veya atılan her yanlış adımın sonucunu hükümdara bağlar. Bu yüzden hükümdarın kudretli, ihtiyatlı, bilgili ve dikkatli olması zaruridir (Donuk, 1990: 7). Kutadgu Bilig'de saygı duyulan bey (hükümdar) olmanın temeli şu şekilde açıklanır (Kutadgu Bilig, 2005);

**5902-**Her zaman meşhur bir bey olarak kalmak için, tanrı nasip ederse, şu dört şey gerekir.

**5903-**Biri **doğru sözlü olmak**, ikincisi memlekette **kanunu devletle uygulamak**.

**5904-**Üçüncüsü **eli açık ve cömert olmak**, halka karşı **şefkat göstermek**.

**5905-**Dördüncüsü **düşmana boyun eğdirmek**, memleket işlerini yaparken **azimkâr ve cesur olmak**

Yusuf Has Hacib'e göre bir beyde (Lider) bulunması gereken temel vasıflar kısaca şunlardır: *Yiğitlik ve cesaret, bilgelik ve akıllılık, dürüstlük, erdemlilik, asil soydan gelmek, cömertlik, misafirperverlik, adil olmak ve ihtiyatlılıktır*. Bunlar ise Kutadgu Bilig'de yer alan beyitlerde şu şekilde verilmektedir (Kutadgu Bilig, 2005):

**1949-** Beylik için insanın ilk önce asil soydan gelmesi gerekir. Bey; **cesur**, kahraman, kuvvetli ve pek yürekli olmalıdır.

**1951-** Bey, **bilgili ve akıllı olmalıdır**; **cömert ve yumuşak huylu olması da gerekir**.

**1952-** Beyler **bilgiyle halka baş oldular Akıl ile memleketin ve halkın işini gördüler**.

**1962-** Sınamış ve sözünü düşünerek söylemiş Ötüken beyi ne der, dinle.

**1963-**Halk için beyin çok seçkin olması gerekir; özünün sözünün **doğru** ve doğasının seçkin olması gerekir.

**1966-** Böyle bir bey halka layık, ulu bir bey olur ve bu beyden de iyi bir hanedan yetişir.

**2015-**Bir memleketin bağı ve kilidi iki şeyden ibarettir: Biri **ihtiyatlılık**, biri de **kanun**; bunlar esastır.

## Yöntem

Bu araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden doküman incelemesi tekniği kullanılmıştır. Nitel araştırma; gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir şekilde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırmadır. Diğer taraftan doküman incelemesi tekniği ise araştırılması hedeflenen olgu veya olaylar hakkında bilgi veren yazılı materyallerin incelenmesidir (Yıldırım ve Şimşek, 2006). Bu amaçla Kutadgu Bilig'de yer alan "Liderliğin Temel Vasıfları" ile ilgili açıklama, öğüt ve bilgi içeren beyitler tespit edilmiş, tespiti yapılan bu beyitler yedi başlık altında toplanarak ayrı ayrı incelenmiş ve yorumlanmıştır. Sonunda ise yazıldığı dönem olduğu kadar günümüz liderlik anlayışı için de taşıdığı değer ortaya konulmuştur. Bu noktada çalışma ile ulaşılmak istenen asıl gayenin, geçmişte kalmış ancak geleceğe ışık tutan büyük bir eserden yararlanmak olduğunu belirtmek gerekir.

## Bulgular

Türk edebiyatının ilk öğüt kitabı olan Kutadgu Bilig, birçok konuda günümüze ışık tutan bilgi ve öğütlerle doludur. Siyasetten felsefeye, tasavvuftan eğitime, yönetim biliminden Türk geleneklerine kadar pek çok alanda görüş, öneri ve öğütler içerir. Bu araştırmada Kutadgu Bilig'de

yer alan “Liderliğin Temel Vasıfları” ile doğrudan ilgili beyitler tespit edilmiş ve eser, beyit numaraları ile birlikte, ilgili beyitlerin içeriğinden hareketle çeşitli başlıklar altında incelenerek değerlendirilmiştir. Bu çalışmada üzerinde durulacak ana konu yedi başlık altında toplanmıştır. Bunlar: Adaletli olmak, akıllı ve bilgili olmak, doğru ve güvenilir olmak, ihtiyatlı olmak, cesur olmak, hoşgörülü olmak ve cömert olmaktır.

Bu araştırma kapsamında günümüz liderlik anlayışlarının özellikleri göz önünde bulundurulduğunda Kutadgu Bilig’de yer alan liderlik anlayışı ile ortak yönlerin ve ortak temel vasıfların bulunduğu tespit edilmiştir. Kutadgu Bilig’e göre liderde bulunması gereken temel vasıflar şunlardır:

### 1-Liderin Adaletli Olması

Türk tarihine baktığımızda adaletin karşılığı olarak karşımıza "Töre" çıkmaktadır. Töre; hak ve hukuka uygunluk, hak gözetme anlamlarına da gelmektedir (Türkçe sözlük, 1998: 13). Türk İ’inin devamı ve varlığı için ilk şart "Adalet", diğerleri ise "Kut" ve "Töre'dir". Hükümdarın (liderin) en önemli görevi ise "Tengri'den aldığı "Kut" ile Türk töresine uygun bir biçimde İ'de adaleti tesis etmektir. (Arsal, 1947: 267). Kutadgu Bilig’de "Kün-Togdı" hükümdardır, "Töre" ile "Köniliği" aynı anda temsil etmektedir. Divan-ü Lügat-it-Türk'te ise "Köni" ile "Adalet" aynı anlamda kullanılmıştır (Kaşgarlı, 2006: 237). Bu örnekler bize "Kanun ile Adalet'in" birbirinden ayrılmaz iki farklı unsur olduğunu gösterir. Bundan dolayı Türk Sosyal Hayatı'nı düzenleyen törenin içerisinde adalet mutlaka temel prensip olmak zorundadır (Dıngıl, 2014: 4).

Kutadgu Bilig’de Adalet şu şekilde tasvir edilmektedir: "Bir gümüş taht, bu taht birbirine bağlanmış üçayak üzerinde durur. Elinde büyük bir bıçak tutan hükümdarın (adaletin) solunda acı ot, sağında şeker vardır" (Kafesoğlu, 2005: 246). Elindeki bıçak keskindir. İşleri keser atarım, haklının işini uzatmam. Şekere gelince o, zulme uğrayarak bana gelenler içindir. Acı otu ise adaletten kaçanlar ve zalimler içer..."

Türklerde adalet anlayışı her zaman beylerin temel prensibi olmuştur. Bunu: “Adaletle zulüm bir yerde durmaz” ve “Adalet olmayınca bir yerde, insan düşer o yerde her derde” gibi atasözlerimiz açıkça ortaya koymaktadır. Bununla birlikte Mustafa Kemal Atatürk’ün “Adalet mülkün temelidir” sözünü kendisine şiar edinmesi, onun adil bir lider olduğunu ve devlet düzenin adaletle bağlı olduğunu bize göstermektedir. Kutadgu Bilig’de “kanun”, bizzat hükümdar tarafından temsil edilmektedir. Eserde, en üst yönetici olan hükümdarın aynı zamanda kanunu temsil ettiği ve yönetim için kanun olgusunun, birincil değer olduğu bilinmektedir. Eserde geçen; “hükümdara hizmet etmek”, “hükümdara kul olmak” gibi söylemler de aslında kanuna bağlılık ve hizmet olarak değerlendirilebilir. Yusuf Has Hâcib’e göre de yöneticiler; halkın baskı altında tutulacağı bir devlet düzeni yaratmamalı ve âdil olmalıdırlar (Doğan, 2002). Konumuza ana kaynak olan Kutadgu Bilig’de adaletle ilgili örnek beyitlerden bazıları şunlardır:

**1435-** *Eğer devamlı ve ebetli beylik istiyorsan, adaletten ayrılma ve halk üzerinde zulmü kaldır.*

**1451-** *Adaletle iş gör; buna gayret et, asla zulmetme. Tanrıya kulluk et ve onun kapısına yüz sür.*

**2033-** *Ey hâkim, memlekette uzun süre hüküm sürmek istersen, kanunu doğru yürütmeli ve halkı korumalısın.*

**3266-** *Bey, halka karşı iyi ve adil olursa, onun faydası bütün halka dokunur ve halk mutluluğa kavuşur*

**5288-** *Ey bey, gücün yettiğince kanunu uygula ve halkın hakkını vermeye çalış*

**831-** *Güneş doğar ve dünya aydınlanır, aydınlığını bütün halka ertirir. (Kutadgu Bilig, 2005).*

### Turkish Studies

Bu beyitleri yorumladığımızda Kün-Togdı hükümdardır. Tıpkı "güneş" gibi en tepede oturmaktadır. Güneş ışık, hükümdar adalet dağıtır. Güneş ışığı ile parlarken hükümdar da (lider) adaleti ile büyür ve lider olur. Bu lider halkını güneş gibi doğrulukta aydınlatır (Dıngıl, 2014: 5-6). Yukarıdaki beyitlerde de anlatıldığı gibi liderler, idaresi altındakilere zulmetmemeli, âdil davranmalıdırlar. Liderler, herkesin hakkını eşit bir şekilde ve adilane bir anlayışla vermelidirler. Günümüz devlet yöneticileri açısından da değerlendirildiğinde mevcut uygulamalar, kanunlar çerçevesinde olmalıdır. Yöneticiler kanunların kendilerine verdikleri yetki sınırları içerisinde yetkilerini adil bir şekilde kullanmalıdırlar. Aksi takdirde bulunduğu ortamda kaos çıkar bu da başarısızlığa kapı aralar (Aydın ve Kaya, 2016). Türk büyüklerindeki adalet olgusunu Mustafa Kemal ile alakalı şu kısa hikayede daha somut olarak görebiliriz:

"Suçu kanıtlanana kadar herkes suçsuzdur." anlayışı hukuk devletinin temel ilkesidir. Atatürk'ün kurduğu Türkiye Cumhuriyeti de demokratik-lâik bir hukuk devletidir. Bu devlet anlayışına göre yasalar karşısında herkes eşittir ve kimseye ayrıcalık tanınmaz. Cumhuriyeti kuran ve bu devletin ilk cumhurbaşkanı olan Atatürk, kendisine suikast girişiminde bulunma hazırlığında olduğu iddia edilen bir kişinin davasına hiçbir şekilde müdahale etmemiş, bağımsız yargıya güven duyarak hukuk devleti anlayışının yerleşmesine katkıda bulunmuştur. Aşağıdaki anekdot onun bu yöndeki yaklaşımını yansıtmaya açısından güzel bir örnektir (<http://www.ata.tsk.tr/>).

#### "Atatürk'ün Yargıç Kararına Saygısı"

"Ölümünden iki yıl önce, Atatürk'ün canına kıymak için düzenlenen bir suikast girişimi meydana çıkarılmıştı. Bu girişimde bulunmakla suçlanan kimse "Millî Mücadele'den beri Ata'nın yolunda çalışmış, sevgi ve güvenini kazanmış, birçok iyiliklerini de görmüş biri idi. Haber yurtta şaşkınlık ve tikslenme yaratmıştı. Herkes bunu konuşuyor "Nasıl olur? Nasıl olur?" diyordu, bir türlü herhangi bir nedene bağlayamıyordu. Sanık tutuklandı ve adalete teslim edildi. Fakat Atatürk olaydan haberi yokmuş gibi, bu konuda ne düşündüğünü açıklamak için ağzını bile açmadı, adalet son sözünü söyleyinceye dek sustu. Atatürk'ün bu suskunluğu çeşitli yorumlara uğramıştı; kimi "Bu üzüntülü olayı anmak istemiyor." dedi, kimi de "Bunun doğru olduğuna inanmıyorum." diye düşündü. Sanığa yükletilen suç yargı yerinde ispat edilemediği için adam aklandı. İşte, yargıç kararını bu yolda verdikten sonradır ki Atatürk bu konuda ağzını ilk ve son kez olarak açtı ve tek cümle: "Suça yeltenilmiştir. Ancak yargıç buna kanacak ölçüde kanıt bulmuş değildir "(Ağakay, 2013: 32-33) dedi.

## 2- Liderin Akıllı ve Bilge Olması

Asya Hunlarından beri bilinen "Siyaset ve idarede hakim" tabirinin karşılığı olan "Bilge" sözü, Türkçe'nin en köklü kelimelerinden biridir. Türk hükümdar (Lider), devlet adamı ve hatun'a "Bilge" sıfatının verilmesi, "Bilgeliğin" Türk idarecilerinden beklenen başlıca şart olduğunu gösterir (Kafesoğlu, 2005). Örnek vermemiz gerekirse Göktürk Kağanı Bilge Kağan, Orhun Yazıtları'ndaki ölmez fikirleriyle zamanını aşmış "bilge bir lider" olarak karşımıza çıkmaktadır. O, Türk Milleti için yakın ve uzak tehlikeleri sezmiş. Bu tehlikeler karşısında başında bulunduğu milleti ve gelecek nesilleri Göktürk Kitabeleri'nde açıkça uyarmıştır. Göktürklerde sadece Bilge kağan değil, Vezir Tonyukuk'da önemli bilge kişilerden biriydi. Tonyukuk, akıllı, bilgili ve tecrübeli bir devlet adamı olarak asla hayallere kapılıp duygusal hareket etmezdi. Onun bilgilerinin çoğu tecrübi bilgilere dayanmaktaydı. O, problemlerin büyümeden, dal budak salmadan daha çabuk çözülebileceğine inanırdı (Bedirhan, 2014: 192-193). Bundan dolayı Tonyukuk, "Yufka olanın delinmesi kolay imiş, ince olanı kırmak kolay. Yufka kalın olsa delinmesi zor imiş. İnce yoğun olsa kırmak zor imiş" şeklindeki bir atasözünü kendisine temel ilke olarak belirlemiştir ( Koca, 2002).

"Her toplumsal düzen ayakta kalabilmek için gereksinim duyduğu insan tipini kendisi yaratmaktadır (Kurdaş, 2017: 358)" anlayışıyla Türklerde liderlik olgusuna baktığımızda; Türk beyleri de toplumun gereksinimlerine göre şekillenmiştir. Bu bağlamda eski Türk hükümdarları, hem

bütün devlet teşkilatının başı, hem de toplumun lideri durumundaydı. Onlar yalnızca, içinde yaşadığı zamandan değil aynı zamanda devletin ve toplumun geleceğinden de sorumlu olan kişiydiler. Dolayısıyla onların görevi son derece önemliydi. Bu görevi de ancak; iyi yetişmiş, kabiliyetli, akıllı, bilgili ve tecrübeli olan liderler üstlenebilirdi. Bu nedenle Türk hükümdarlarının (beylerinin) bazı yüksek vasıflara sahip olması gerekiyordu. Aynı şekilde günümüzde de liderlerin sahip olması gereken özellikler yukarıda sayılanlarla paralellik göstermektedir. Bu özellikleri açıklayan şu beyitler liderlik anlayışının “akıllı” ve “bilge olma” hususunu açıkça ortaya koymaktadır (Kutadgu Bilig, 2005):

*218- Dünyayı elinde tutan, onu anlayışla tuttu; halka hükmeden, bu işi bilgiyle yaptı.*

*252- Dünya beylerinden hangisi bilgili olmuşsa, iyi töre koyanlar ve iyilik de ileri gelenler onlar olmuştur. .*

*1951- Bey bilgili ve akıllı olması, cömert ve yumuşak huyluda olması gerek.*

*1964- Bilgili, akıllı, halka muamelesi iyi, cömert, gözü tok ve gönlü zengin olmalı*

*1846- Yürü, hayvan olma, akıllı ol ve bilgi öğren; bilgiyle söyle sözün güvenilir olsun.*

*1951- Bey bilgili ve akıllı olması, cömert ve yumuşak huylu da olması gerek*

Kutadgu Bilig’de, liderin (hükümdarın) sahip olması gereken özellikler arasında yukarıdaki beyitlerde görüldüğü üzere “akıllı ve bilgili olmak” ön sıralarda gelmektedir. Hatta “lider (bey)” ile “bilgi” arasındaki bağı göstermek için; “Bey adı bilig sözü ile ilgilidir, bilig’in lâmı giderse bey adı kalır,” denilmektedir. Günümüz liderlik anlayışı ile Kutadgu Bilig’deki yönetim anlayışı değerlendirildiğinde toplulukların bilgi ve akıl ile bir arada tutulması gerektiği anlayışı ortaya çıkmaktadır. Nitekim, eserdeki şu beyitlerde sahip olunan özelliklere, günümüz liderlerinin de sahip olması gereklidir: “Dünyaya hâkim olmak ve onu idare etmek için pek çok fazilet; akıl ve bilgi lazımdır.” Bey, halkı bilgi ile elinde tutar; bilgisi olmazsa akli işe yaramaz.” “Bey bilgili, akıllı ve zeki olmalıdır; beyliğin hastalığına ancak bunlar ile çare bulunabilir.” Bu beyitlerden de anlaşılacağı üzere lider topluma hâkim olup onu iyi bir şekilde yönetmek istiyorsa mutlaka akıllı ve bilgili olması gerekmektedir. Bilgili olmak için ise sürekli kendini yenilemesi ve işi ile ilgili son ve yeni gelişmeleri takip ederek idaresindekileri bilgilendirmelidir. Liderin "Bilge ve akıllı olma" hususunda şu kısa hikayeye bakalım:

"Mimar Sinan, Selimiye Camii'nin inşaatı tamamlandıktan sonra karşısında oynayan küçük çocuklardan birinin arkadaşına: "Şu minare eğri yapılmış.." dediğini duymuş. Mimar Sinan hemen küçük çocuğa: "Göster bakalım hangi minare eğri olmuş" deyince, çocuk eliyle işaret ederek "Şu sağ taraftaki minare eğri" diye göstermiş. Koca Sinan ustalara: "Bize bir halat getirin," demiş. İşçiler halatı getirerek bir ucunu minareye bağlamışlar. Koca Sinan küçük çocuğu yanına çağırması ve "İşçiler şimdi halatı çekerek minareyi düzelterek. Minare düzeline sen tamam diyerek bizleri uyar," demiş. İşçiler halatı çekmeye başlamışlar ve biraz sonra küçük çocuk haykırmış: "Tamaaam düzeldiii.." Koca Sinan çocuğa: "Şimdi tamamen düzeldi mi?" diye sorunca, çocuk: "Evet düzeldi, şimdi daha güzel oldu, bak.." diye cevap vermiş.

Ustalar bu olaylara anlam veremeyince Mimar Sinan ustalara dönerek: "Bu küçük çocuğun kafasındaki minarenin eğriliğini düzeltmeseydik, çocuk caminin yanından her geçtiğinde güzelliğini görmezdi, kafasındaki minare eğriyken, önlem alınmazsa, dedikodular aslı astarı olmasa bile iz bırakırlar. Böylece caminin adı da eğri minareli cami olarak yayılırdı" (<http://www.egelisesei.k12.tr/>) der.

### **3-Liderin Fedakâr ve Cömert Olması**

Beyler (Liderler) eski Türk toplumunda, başarı ve sevinç getiren durumlar için şükranlarını belirtmek amacıyla halka toylar tertip ederlerdi. Düzenlenen bu toylar aracılığıyla halka, yakın çevreye ve bazen de yabancı konuklara ziyafet vermişlerdir (Kaya ve Akpınar, 2017). Bu ziyafetler

aynı zamanda beyin cömertliğini ve fedakarlığını ortaya koyardı. Bu toylardan en önemlisi düğün ziyafetiydi. Kâşgarlı Mahmûd'un "Kençliyü" dediği yağma sofrası, Hanların düğünlerinde veya bayramlarda otuz arşın yüksekliğinde ve minare gibi, yağma edilmek için yapılmış sofradır (Kâşgarlı Mahmûd, 2006: III:438). Türk beyleri (liderleri) için bu toylar; saygının, sevginin, birlikteliğin bir göstergesi konumundaydı (Abdürrezzak, 2014: 5). Diğer taraftan Orhun Abidelerinde "...Tanrı lütufkar olduğu için, benim (de) talihim olduğu için, hakan (olarak tahta) oturdum. Tahta oturup yoksul (ve) fakir halkı hep derleyip toparladım: Fakir halkı zengin yaptım, az halkı çok yaptım. Yoksa bu sözümde yalan var mı?" denilerek (Tekin, 2010: 23) kağanın Tanrı buyruğu ile görev aldığı ve milletin açlığının giderilmesinin kağanın vazifeleri arasında olduğuna vurgu yapılmaktadır (Kılıç ve Albayrak 2012:708).

Tarih boyunca Türk Milleti cömertliğe çok önem vermiş ve bu vasfı sadece hükümdarlarda değil tüm idarecilerinde görmek istemişlerdir. Yusuf Has Hâcib de bu konuyla ilgili olarak; "cömert olması gereken Bey; aynı zamanda bu özelliğine paralel olarak, dünya malına aldanmadan halkın hayır duasını almalı ve açgözlü de olmamalıdır" der. Hükümdarın, devletini ve milletini koruyup yönetebilmesi için merhametli, anlayışlı, hoşgörülü ve iyi huylu da olması gerekir. Zira millet, çok sayıda fertleri olan bir ailedir. Aile ise birlikteliği gerektirir (Haylı, Durmuş ve Kış, 2017:3329). Bu birliktelik için, aile büyüğünün çocuklarına göstermiş olduğu sevgi, şefkat ve hoşgörü ile hükümdarın halkına gösterdiği ilgi arasında çok fazla bir fark olmasa gerektir. Yusuf Has Hâcib de bu konuya dikkat çekmiş ve cömertlik hususunda şu beyitleri sarf etmiştir (Kutadgu Bilig, 2005).

**2069-** *Sağ elinle kılıç vurup sallarken, sol elinle mal dağıt.*

**2073-** *Bey gönlünü alçak tutmalı, eli açık olmalı, Merhameti de bunlara uygun olmalı.*

**2124-** *Halka baş olan beye himmet gerekir; bu himmet ile birlikte mürüvvet de gerekir.*

**2125-** *Bey himmet ve mürüvvet ile şöhret bulursa, dileğine erişir ve av ayağına gelir.*

**3034-** *Dünya beylerinin eli açık olursa, onlar her iki dünyada başköşeye oturur.*

**3035-** *Bilgili kişi ne der; cimri bir bey memleketine hâkim olamaz.*

**3040-** *Memleketi cömertlikle korumalı; ey hükümdar, bey cömertlikle büyür.*

**5220-** *Cömert ol, halka mal dağıt ve yedir; Beyler cimri olursa, adı kötüye çıkar.*

Yukarıdaki beyitlerden de anlaşılacağı gibi liderin yaptığı fedakârlıklar, üstlenmiş olduğu sorumluluklar (Aydın, Dünder ve Korkut, 2016) halk tarafından takdir görürse halk liderini benimser. Bununla birlikte fedakâr lider kendini düşünmez, ülkenin ve halkın refahını ve huzurunu düşünür. Başka bir ifadeyle ülkenin ve halkın çıkarlarını kendi çıkarlarının üstünde tutar. Güçlü lider, cömert liderdir. Günümüzde bu hususta en iyi örnek, Mustafa Kemal Atatürk'tür. Zirâ; Atatürk, kendi birikimleriyle birlikte değişik tarihlerde kendisine armağan edilen taşınır-taşınmaz bütün mal varlığını milletine armağan etmiştir. Bunun yanı sıra Atatürk'ün hayatından sunduğumuz aşağıdaki hikaye bu hususta bize en güzel örneği teşkil edecektir.

*"Atatürk Sünnet Düğününde"*

Mehtaplı bir yaz sonu gecesi, Mustafa Kemal ve arkadaşları bir yalının önünden geçerken, bahçede, sevinçle bir olayı kutlamakta olan bir kalabalığa rastladılar. Mustafa Kemal kalabalığa doğru yanaştı ve sünnet düğünü olduğunu fark etti. Böylece sünnet düğünü olduğu anlaşılan bu kutlamaya Paşa'nın katılması orada bulunanlar için asla unutulmayacak bir mutluluk olmuştu. Daha sonra Paşa çocukları sevdi, analarını babalarını kutladı; ortalığı bir bayram havası kapladı.

Atatürk bir aralık kalem kağıt alıp yazdığı bir tezkereyi çocukların babasına şu sözleri de katarak verdi: "Biz düğününüz olduğunu bilseydik tedarikli gelirdik, şimdi yanımızda çocukları sevindirecek bir şey yok. Siz yarın bu kağıtla İş Bankası'na uğrar, sonra çocuklara bizim adımıza birer armağan alırsınız."

Çocukların babası kağıdı saygı ile eline aldı ve: "Atam, "Alınacak hiçbir armağan sizin imzanızı taşıyan bu kağıt değerince olmaz; izin verin, biz bunu ailemizin ve çocuklarımızın sonsuz bir övüncü olarak saklayalım," dedi. Ata, adamın bu ince düşüncüsü ve tok gözlülüğünden duygulandı ve şu yanıtı verdi:

Peki, "siz bu kağıdı saklayın, ama yarın yine de bankaya uğrayın ve çocukları bizim adımıza sevindirir." dedi (Ağakay, 2013: 11-12).

#### 4-Liderin Güvenilir, Erdemli ve Doğru Olması

Türk Beyinin (liderinin) en önemli özelliklerinden birisi de, onun erdemli (doğru) olmasıdır. Erdem (Ertem) ve doğruluk Türklük kadar eski kavramlardır. Bu kavramlar yüksek ahlaki değerlerin üstün meziyetlerin toplamını ifade eder. Zaten bu kavramlar Türk insanın şahsında doğmuş ve gelişmiştir. Diğer bir deyişle Türk beyinin ya da insanın en belirgin karakter özellikleri olmuştur. Bu karakter özellikleri ise Türk Milleti'nde günümüze kadar intikal etmiştir (Aydın, Dündar ve Kaya, 2017). Doğruluk, erdemlilik gibi temel değerler, Türk liderinin (beyinin) gücünü arttırmış ve ona tartışmasız bir üstünlük sağlamıştır. Yenisey bölgesinde yer alan yazıtlarda "Erdemli millet güçlü olur" sözü ile Türk Milleti'nin bu niteliği belirtilmiştir (Bedirhan, 2014: 193).

Güvenilirlik ve doğruluk geçmişten günümüze Türk devlet geleneğinde liderlerde (hükümdar) bulunması gereken en önemli özelliklerdir. Doğruluk ve erdem kavramları bilinen ilk yazılı belgelerimiz Göktürk Yazıtlarından Kutadgu Bilig'e kadar, bütün Türk metinlerinde liderlerin en önemli özelliği olarak yer almıştır. Kutadgu Bilig'de de bu özelliklerle ilgili birçok beyit bulunmaktadır. Bunlar:

- 819- *Bu beyliğin temeli doğruluktur, beyler doğru olursa dünya huzura kavuşur.*
- 821- *Beyliğin temeli doğruluk üstüne kurulmuştur, doğruluğun yolu beyliğin esasıdır.*
- 822- *Bey doğru olur ve ülkeye böyle hükmederse, bütün dileklerine kavuşur.*
- 1293- *Büyüklük ve halka baş olmayı dilerse, doğru yoldan şaşma*
- 2010- *Beyin dili dürüst ve kalbi doğru olmalı ki, halka faydalı olsun güneşi doğsun.*
- 2244- *Beyin sözü ve gönlü iyi olursa, onun hizmetindekiler de doğruluk yolunu tutar.*
- 5285- *Sen her vakit doğrulukla hüküm ver; beylik kamunla ayakta durur*

Beyitleri değerlendirdiğimizde Hacib; "Kanunlara riayet eden doğru bey gerçekten bir saadettir. Onun saadetinden herkes kendisine hisse alır, nerede adaleti ve doğruluğu ile şöhret bulan bir bey bulunursa, oraya gitmeli. Çünkü insan ondan saadetini bulur" der. Ayrıca yukarıda da belirtildiği gibi, Yusuf Has Hacib eserinde "Doğruluk" kavramını, devletin başındaki kişiyi sembolize eden Kün-Togdı'nın temsil ettiğini söyleyerek bu konuda önemli vurgulamayı yapmıştır. Diğer bir deyişle ona göre, "doğruluk", "dürüstlük", "kanun ve adalet devletin başını temsil eder (Çevik, 2008: 212). Aynı şekilde Mustafa Kemal'in, "Asla hatırdan çıkarmamalısınız: Bizim en büyük kuvvetimizi, bugün de yarın da dürüst, açık bir siyaset ve sözlerimize bağlılık teşkil edecektir" (Soyak, 1955: 18). Sözü iyi bir liderin doğru ve güvenilir olması gerektiğini göstermesi bakımından önemlidir.

Bir örnekle konuyu toparlamamız gerekirse; Atatürk, her zaman doğru sözlü insanları takdir etmiş, kişisel duygularını devlet işlerine karıştırmamış, devlet işlerinde yalnız akıl ve mantık çerçevesinde hareket etmiştir. O, ülkenin ve halkın çıkarları söz konusu olduğunda tavır ve davranışlarını beğenmediği yetenekli insanlardan bile yararlanmasını bilmiştir. Başkalarına yaranmak için kendi kimliğini ve kişiliğini gizleyen insanları çevresinde tutmamaya daima özen göstermiştir. Atatürk, devlet işlerinde duygularına yer vermeyen ve uygar insan anlayışıyla bağdaşmayan kin ve nefret duygusundan uzak bir akıl insanıdır. Türk ulusunun kurtuluş ve Türk devletinin kuruluş mücadelesinde çok farklı görüş, anlayış ve niteliklere sahip insanlarla birlikte

çalışması ve başarıya ulaşmış olması bunun en güzel kanıtıdır. Aşağıdaki anektod da onun bu güzel anlayışına bir örnektir (<http://www.ata.tsk.tr/>: 2017):

Dolmabahçe Sarayı'nda bir akşam Dr. Reşit Galip eğitim sorunlarını eleştirirken sert bir dil kullanır. Atatürk: "Reşit Galip, Esat Bey benim hocamdır. Soframda hocam hakkında böyle konuşmanı istemem" deyince Reşit Galip tereddütsüz: "Burası sizin değil, milletin sofrasıdır. Biz saraydayız ama hocanız sultan hocası değildir. Cumhuriyette eleştiri serbesttir" diye başlayınca Atatürk: Sofradan kalk! Emrini veriyor, Reşit Galip hiç aldırmayınca Ata: "O hâlde ben kalkarım", diye sofrayı terk ediyor. Sofradakiler de dağılmaya hazırlanırken, yaver şu emri getiriyor: Cumhurbaşkanı hazretleri kendileri varmış gibi sofranın devamını rica ediyorlar. Ertesi sabah Reşit Galip, Ankara'ya hareket ediyor. Fakat aradan çok geçmeden Millî Eğitim bakanı olur (Banoğlu, 1981: 227-228).

### 5-Liderin Cesaretli ve Kararlı Olması

Her millet, kendisini en uzun süre ve en iyi temsil edebilecek insan tipini yetiştirmeye çalışır. Atlı-göçebe kültürün ideal insan tipi "cesur (Yürelig)" ve "kahraman (alp)" insandır. Zira Türkler atlı-göçebe bir yaşam tarzına sahipti. Bu yaşam tarzında savaşlar ve akınlar hayatı devam ettirebilmek için kaçınılmaz bir durumdu. Bu yüzden hem toplum hayatında hem de devlet hayatında cesur ve kahraman insanlara ihtiyaç duyulmaktaydı. Öyle ki Türkler; sosyal hayatta babadan oğula geçen yani irsi bir liyakat tanımazlardı. Her çocuk yetişkinlik çağına geldiğinde, toplumdaki yerini ve hatta adını kendisi kazanmak zorundaydı. Örneğin Oğuz boylarında, kahramanlık göstermeden çocuklara ad bile verilmezdi. Türk Milleti, aynı şekilde devletin başı ve toplumun lideri olan Türk Kağanı'ndan da cesur ve kahraman olmasını istemiştir. Zira Türk Kağan'ı; Türkleri bir çatı altında toplamak, Türk İl'inde düzeni sağlamak, istiklali korumak gibi milletin kaderinde önemli bir role sahipti. Bütün bu işleri yapmak için Bey'e (lidere), cesaret ve kahramanlık lazımdı. Bundan dolayıdır ki Türk Kağan'ları hiçbir zaman devlet merkezinde oturan, emirler veren kişiler olmamışlardır (Bedirhan, 2014: 190-191).

Türk kağanından istenilen en önemli özellik, onun cesur ve kahraman olmasıdır. Zira Türk kağanı, Türk topluluklarını bir çatı altında toplamak, isyan edenleri itaat altına almak, açları doyurmak, düzeni sağlamak ve istiklali korumak gibi sorumluluklara sahipti (Bedirhan, 2014: 191). Liderin (beyin) cesaretli ve kahraman olması hususunda Hacib'in görüşleri ise şöyleydi:

**2043-** *Bey; cesur, kahraman ve atılgan olmalı. Bey yüreğiyle düşmana karşı koyar.*

**2044-** *Korkak askerin yürekli olması için, kumandanın kahraman ve yürekli olması gerekir.*

**2045-** *Yürekli kişi yüreksizlerin başına geçer ve herkes ondan yürek bulur.*

**2046-** *Halk için beyin cesur ve kahraman olması iyidir; büyük işleri ancak bu meziyetler ile karşılamak mümkündür (Kutadgu Bilig, 2005).*

Yukarıdaki beyitlerde de görüldüğü gibi Türk hükümdarı, göstereceği cesaret ve kahramanlığın, yönetimi altındaki milleti de etkileyerek cesaretlendireceğini çok iyi bilirdi (Koca, 2002). Bunun yanında Türk hükümdarlarda bilgelik ve erdemliliğin yanında özellikle Alplik aranır (Karakaş, 2014: 67). Bu cümleden olmak üzere Kutadgu Bilig'deki beyitlere baktığımızda; "Halk için beyin cesur ve kahraman olması iyidir" ve "Büyük işler ancak büyük meziyetlerle karşılanabilir" (KB, 1961) ifadesiyle Yusuf Has Hacib, liderin cesaretli olmasının problemlerin çözümünde ona kolaylık sağlayacağını vurgulamıştır. Mustafa Kemal ve günümüz liderlerini kıyasladığımızda, cesaretli liderlerin millete kazandırdıklarını çok net görebiliriz (Aydın ve Kaya, 2016). Mustafa Kemal Atatürk, 3 Kasım 1918 tarihinde müttefik devletler İstanbul'a girdiğinde; yaveri Salih Bozok'un gözyaşları içinde Mustafa Kemal'e dönerek Boğaza demirlemiş İngiliz zırhlılarını göstermesi üzerine Mustafa Kemal: "Geldikleri gibi giderler" sözünüle ülkenin bir gün yüce Türk

milletinin gücüyle bağımsızlığına kavuşacağına dair inancını ve onları vatandan çıkarma cesaretini dile getirmiştir. Liderin cesur olması hususundaki başka bir örnekte ise:

"Mussolini bütün dünyaya meydan okuyordu. Rodos adasına 40 bin asker yığmış. İzmir'i istiyordu. İtalyan sefiri Povli Atatürk'ün yanına geldi. Atatürk, bana "sor bakalım niye geldi?" dedi. O da "eğer 4 ay içinde İzmir'i bize vermezsen, zorla alacağız" diye cevap verdi. Atatürk, "ben yarın cevap vereceğim" dedi. Ben İtalyan sefirine, 'yarın sabah 9'da gel. Atatürk cevabını o zaman verecek' dedim. İtalyan sefiri ertesi gün geldi. Atatürk işaret parmağını kaldırarak İtalyan sefirine "Söyle o koca herife; o, 40 bin askerle İzmir'i alamaz ama ben 4 bin Mehmetçikle Roma'ya girerim." dedi. Bu olaydan çok sonraları savaş bittikten sonra Mussolini, elçisini Atatürk'e gönderir. Büyük elçi İtalya'nın Asya ve Afrika emellerini, Akdeniz'in İtalyan denizi olmasını, Büyük Roma İmparatorluğu ideallerini belirterek söze başlar ve Antalya hususunda hak isteğini ve bu konu için Atatürk'e yardım talebini iletir.

Atatürk elçiye kahve ikram edip 2 dakika müsaade ister odadan çıkar odaya tekrar dönen Mustafa Kemal üzerindeki sivil kıyafetleri çıkarmış ve mareşal kıyafetini giymiştir. Elçinin karşısına geçip "nerde kalmıştık" diye sorar elçi özürler dileyerek yerlere kapanır ve beni yanlış anladınız maksadımız sizi karşımıza almak değildir diye yalvarır (Yücebaş, 1983:60).

Liderin kararlılığı hususunda ise Avrupa Hun Kağanı Attila'nın anlaşma yapmak üzere Hun topraklarına gelen Bizans elçilerine karşı sergilediği tavra bakmak yerinde olacaktır:

Attila, tahta geçtikten kısa bir süre sonra disiplin ve otoritesiyle hâkimiyeti altına aldığı topraklar arasında gücünü arttırmıştı. Attila 434 yılında Bizans elçileriyle Tuna ve Morava Nehirlerinin birleştiği yerde anlaşma imzalamak amacıyla bir görüşme yapmıştı (Kaya, 2015: 14-15). Görüşmede atından bile inmedi. Talimatlarını bildirirken sebep göstermeye gerek duymadı. Hatta elçilerin vereceği cevabı dinlemeye bile lüzum görmeyerek dedi ki: "Ne söylerseniz faydasızdır, kararım budur. Size şartlarımı bildirdim. Evet ya da hayır deyiniz, işte o kadar..." (Eryılmaz, 2013: 70). Dinlenmelerine dahi izin vermeden isteklerini onlara barış şartları olarak kabul ettirdi. Bizans İmparatoru anlaşma şartlarını aynen kabul etti. Anlaşma gereğine göre Attila, iade edilen kaçakları aynı gün astı. Bu durum Hunlar toplulukları arasında, Bizans'ta ve Roma'da Attila'nın dehşet saçan bir otorite ve kararlılığının timsali haline gelmesini sağladı (Aytürk, 2014: 20).

### **6-Liderin Anlayışlı ve Hoşgörülü Olması**

Türk hükümdarlığı anlayışında mevcut olan "Cihan Hakimiyeti Düşüncesi'nin", eski Gök Tanrı inancına bağlı olduğu düşünülmüştür. Gök Tanrı inancına göre Tengri'den gelen siyasi güç (hakimiyet), yeryüzünde sağ-sol ekseninde olmak üzere dört cihete yayılıyor ve dünyanın dört tarafı Tengri'nin "Kut" verdiği Türk hükümdarının idaresine veriliyordu (Ögel, 2006). Bu düşünce Asya ve Avrupa Hunlarında "dört köşe" (Donuk, 1990: 27), Göktürklerde "dört bulung" (Bang ve Arat, 1936) deyimini ile ifade edilmiştir. Yeryüzünü yönetme görevini üstlenen Türk hükümdarları; kendilerini yeryüzünde sulh ve sükunu sağlamakla görevli saymışlardı. Bundan dolayıdır ki Türk beyleri kendi zaman ve şartlarında en mükemmeli yakalamak (Koçoğlu ve Aydın, 2017:62) gayesiyle halkına hizmet etmişlerdir.

Yeryüzünde, barış, kardeşlik ve hoşgörü anlayışını kurmak görevinin Tengri tarafından kendilerine verildiğine inanan Türk büyükleri (beyleri) her gittikleri yerde, kurtarıcı olarak karşılanmışlar ve gerçekten de düzeni tesis etmekte müstesna bir kabiliyet göstermişlerdir. Türklerin hiçbir milletin ulaşamadığı, ulaşmasının mümkün olmayacağı sayıda, 120'ye yakın devlet kurması böylece mümkün olmuştur.

### **Turkish Studies**

*International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*  
Volume 12/33



Beyin (liderin) her alanda başarılı olabilmesi için anlayışlı ve hoşgörü sahibi olması gerekir. Bu anlayış ve hoşgörü başarılı bir iletişim için önemli unsurlardan biridir. Halk liderin (beyin) bu yönüne inanırsa ona daha çok güvenir ve huzur ortamı sağlanmış olur. Kutadgu Bilig'de, Hz. Adem'den beri en iyi düzenin anlayışlı liderler tarafından kurulduğuna değinilmiştir. Eserde insanların zaman zaman hata yapabileceğini ve bu hataların da lider tarafından anlayışla karşılanması gerekliliğine vurgu yapılmıştır. Bu özelliğe sahip lider daha kolay iş yaptırabilir, halkın lidere, ülkeye olan bağlılığı artar ve ülkedeki huzur ortamı sağlanmış olur (Aydın ve Kaya, 2016). Hoşgörü ve anlayışla ilgi Kutadgu Bilig'de şu beyitler yer almaktadır:

**218-** *Dünyayı elinde tutan, onu anlayışla tuttu; halka hükmeden, bu işi bilgiyle yaptı.*

**1951-** *Bey bilgili ve akıllı olması, cömert ve yumuşak huylu da olması gerek.*

**1951-** *Bey bilgili ve akıllı olması, cömert ve yumuşak huylu da olması gerek*

**1965-** *Her türlü iyiliğe el uzatmalı, haya sahibi yumuşak huylu ve doğası asil olmalı.*

**1964-** *Bilgili akıllı halka muamelesi iyi, cömert, gözü tok ve gönlü zengin olmalı.*

**2000-** *Bey tok gözlü haya sahibi ve doğası yumuşak olmalı, sözünde ve hareketinde açık davranmalı (Kutadgu Bilig, 2005).*

Kutadgu Bilig'de liderin anlayışlı ve hoşgörülü olma özelliğine çok önem verilmiştir. Örneğin lider, anlayıştan ve hoşgörüden uzaksa o liderden umudun kesilmesi gerektiği biçiminde ifadeler yer almaktadır. Lider, idaresi altındaki insanlara anlayışlı ve hoşgörülü bir yönetim sergilerse bu kişiler daha istekli çalışırlar. Bu durumu şu anektod daha iyi özetleyecektir: Mustafa Kemal, Millî Mücadele'nin zaferle sonuçlanmasından sonra başarılarından dolayı çok defa kendisi ön plana çıkarılarak övülmüştür. Bunun üzerine; "Efendiler ilham ve kuvvet kaynağı milletin kendisidir. Milletin müşterek arzusu gerçek temayülüdür. Varlığımızı, istiklâlimizi kurtaran bütün teşebbüs ve hareketler milletin müşterek fikrinin, arzusunun, azminin yüksek tecellisinden başka bir şey değildir" sözleriyle başarının kaynağının millet olduğunu vurgulamıştır (Eraslan, 2014).

*"Çanakkale Şehitleri ve Çanakkale'de Ölen Düşman Muharıpleri"*

Çanakkale bölgesine denetlemeye gidecek olan dönemin İçişleri Bakanı Şükrü Kaya, veda için Mustafa Kemal'i ziyarete geldiği zaman, Mustafa Kemal'in ona söylediği aşağıdaki sözleri; onun evrensel kişiliğini ve tarifi olanaksız hoşgörüsünü göstermektedir. Mustafa Kemal Şükrü Kaya'ya: *"Çanakkale'ye gittiğin zaman aziz şehitlerimizi de ziyaret edeceksin. Bu görevi yapacağına şüphe yok. Yalnız nasıl bir nutuk söyleyeceksin. Ben sana söyleyeyim: Burada yatan aziz şehitlerimiz! Sizi hürmetle, saygı ile anıyoruz, diyeceksin. Mehmetçik anıtının başında, bütün yeteneğinle konuşacaksın. Burada rahat ve huzur içinde yatınız, diyeceksin. Siz olmasaydınız, siz göğüslerinizi çelik kalelere siper etmeseydiniz, bu boğaz aşılır, İstanbul işgal edilir, vatan toprakları istilâya uğrardı, diyeceksin. -Evet, böyle konuşacağım! -Hayır, hayır... Sen böylenin üstünde, çok daha başka konuşacaksın. Dünyaya seslenircesine konuşacaksın. Orada, Çanakkale'de yalnız bizim şehitlerimiz değil, bu toprak üstünde kanlarını döken insanları da o kahraman askerleri de hürmetle, saygıyla anacaksın."* -Paşam, ben bunları yapamam; çünkü bu sözler ancak sizin söyleyebileceğiniz yüksek sözlerdir. -Söyleyeceksin. Çanakkale'den dünyaya karşı böyle konuşacaksın. Senin böyle konuşman gerekir." der. Şükrü Kaya Atatürk'ün yanından ayrılır ve gece tekrar buluşurlar. Atatürk, Şükrü Kaya'ya uzun bir kâğıt uzatır. Bu, Çanakkale'de söyleyeceği nutuktur. Bizzat hazırlamıştır ve Şükrü Kaya, bu nutku alıp Çanakkale'ye gider. Orada Mehmetçiğin mezarı başında bu nutku söyler.

Nutukta Şükrü Kaya'nın yabancı askerlere hitaben belirttiği cümleler şunlardır: *"Bu memleketin toprakları üstünde kanlarını döken kahramanlar! Burada bir dost vatanın toprağındaınız. Huzur ve rahat içinde uyuyunuz. Sizler, Mehmetçiklerle yan yana, koyun koyunasınız. Uzak ülkelerden evlâtlarını savaşa gönderen analar! Gözyaşlarınızı dindiriniz. Evlâtlarınız bizim bağrımızdadır. Huzur içindedirler ve huzur içinde rahat rahat uyuyacaklardır. Onlar, bu topraklarda canlarını verdikten sonra, artık bizim evlâtlarımız olmuşlardır."* Şükrü Kaya,

### Turkish Studies

Atatürk'ün toprağında yendiği milletlere karşı gösterdiği yüksek insanlık hislerinin ifadesini taşıyan cümleleri Çanakkale'de söyler, Ankara'ya döner. Meğer Mehmetçik Anıtı'nın başında söylenen bu sözleri kaydeden birkaç gazeteci varmış. Onlar bu sözleri gazetelerine bildirirler, nutuk dünyaya yayılır ve aradan hafta geçmeden Şükrü Kaya'ya telgraflar yağar. Ta Avustralya, Yeni Zelanda'dan günler sonra mektuplar gelir. Gözleri yaşlı analardan, kardeşlerden, siyasî şahsiyetlerden, askerlerden... Şükrü Kaya, bu konuşmasından dolayı tebrik edilir, takdir edilir. Oysaki söz, büyük askere aittir. Ve O büyük asker, dün yendiği milletlere karşı düşmanlık hissi beslememekte, en insanî, en medenî hislerle, dostluk elini uzatmaktadır ve bunu Türkiye Cumhuriyeti'nin İçişleri bakanına söyletmektedir (Erendil, 1988: 85-86).

### 7-Liderin İhtiyatlı ve Tedbirli Olması

Yusuf Has Hâcib'e göre; Türk Devlet anlayışının hükümdarda aradığı özelliklerden birisi de hükümdarın devlet idaresinde ihtiyatlı ve tedbirli davranmasıdır. Liderin ihtiyatlı ve tedbirli olması özelliği liderin ileri görüşlülüğüyle ilişkilidir. İleri görüşlülük de liderin vizyonu ile doğrudan bağlantılıdır. Liderin vizyonu ise içinde yer aldıkları toplumun yapısını yansıtmaktadır (Kurttaş, 2016).

İyi bir lider yapacağı işlerde tedbir alır, olası sonuçları planlar ve beklenmedik bir durum ortaya çıktığında yedeğinde başka planları da planı vardır. Lider göz önünde bulunan bir kişi olduğundan düşmanları ve istemeyenlerinin çok olması tabiidir. Dolayısıyla, lider çok yönlü düşünen, olaylara ve durumlara farklı perspektiften bakabilen kişidir (Aydın ve Kaya, 2016). İhtiyat ve tedbirlilik hususunda Yusuf Has Hâcib'in düşünceleri aşağıda sıralanmıştır:

*1437- Hükümdarların omuzlarına ağır yük yüklenmiştir, ey iyi huylu insan ihmalkâr olma tedbirli davran*

*2014- Bey çok ihtiyatlı ve çok da uyanık olmalı, Beyler ihmalkâr olursa bunun cezasını başkaları çeker*

*2015- Bir memleketin bağı ve kilidi iki şeyden ibarettir, biri ihtiyatlılık biri de kanun bunlar esastır*

*2016- Hangi Bey ihtiyatlıysa o memleketini korur, düşmana boyun eğdirir onu sınıksız bağlar*

*2020- Ey ülke beyi, memleketin korunmasını istersen, memleketin her tarafında ihtiyat tedbirleri al.*

*2021- İhtiyatlılık beylerin ülkesini genişletir, ihmalkârlıkta, beyliğin temelini göz göre göre sarsar (Kutadgu Bilig, 2005).*

İhtiyatlı davranmak, liderlerin bir iş yaparken veya karar alırken dikkat etmesi gereken önemli etkidir. Kutadgu Bilig'de belirtildiği gibi başarı için tedbirli ve ihtiyatlı olmak gerekir. "Yarınki işini şimdiden düzene koy." beytinde olduğu gibi işler zamanında, geciktirilmeden tedbirli bir şekilde yapılmalıdır. İhtiyatı ve tedbiri dikkate alan bir yönetim anlayışı sergileyen lider beklenmedik olaylara karşı hazırlıklı olacaktır (Aydın ve Kaya, 2016). İhtiyatlılık (ileri görüşlülük) hususunda Hun devlet meclisinde iki Hun kağanı arasında geçen olay şöyledir:

Asya Hun Devleti'nin zayıfladığı dönemlerde, Çin baskısının yanısıra iç ve dış baskılara dayanamayan Hun Tan-hu'su (Kağanı) Ho-han-yeh, vezirinin de tavsiyesi üzerine Çin hakimiyeti altına girerek durumunu kurtarmak istedi. Bu duruma başta kardeşi Çi-ci olmak üzere Hun devlet meclisi karşı çıktı. Ho-han-yeh'in önerisi mecliste sert tartışmalara neden oldu ve Hunlar istiklali feda edenler ve etmeyenler olarak iki kısma ayrıldı. Feda etmek istemeyenlerin başında Ho-han-yeh'in kardeşi Çi-çi bulunuyordu. İstiklali feda etmek isteyenlerin başında ise Hun Tan-hu'su Ho-han-yeh bulunuyordu. Ho-han-yeh ve taraftarları yaptıkları seçim hakkında şu gerekçeyi öne sürüyorlardı: "Devletlerin de hem güçlü hem güçsüz zamanları olur. Kabul etmeliyiz ki şimdi Çin ezici güze sahip, bundan dolayı Çin'e boyun eğmek gerekir". Çi-çi taraftarları ise kurtuluşu başka bir

ülkenin boyunduruğu altında değil kendi güçlerinde görmekteydiler (Bedirhan, 2014: 44-45). Türklerin ve özellikle Çi-çi'nin istiklale verdiği değeri göstermesi bakımından Çin yıllıklarına yansımış olan fikirleri aynen buraya alıyoruz:

*"Bu olamaz! Bizler gelenekleri cesaret ve güçlülüğü, kök ve temel olarak bir üstünlük ve bir onur meselesi olarak kabul ederiz. Başkasına bağlanıp, ona hizmet etmek ise aşağılıktır. Bizler (Hunlar) at üzerinde yapılan savaşlar ile devletimizi derlemiş ve kurmuşuzdur. Mücadele için binecek atlarımız, korunacak toprağımız ve yürütülecek devletimiz, kavimler üzerinde şerefimiz var. Henüz savaşarak ölmesini bilen yiğitlerimiz var. Çin gerçi bu gün bizden güçlüdür. Fakat Hunları kendisine bağlayıp, diz çöktüremez. Bize taa atalarımızdan gelen devlet idaresini niçin bozalım? Çin'e bağlanarak. Çin'e niçin hizmet edelim? Bazı eski Hun Tanhularına kızdığımızdan dolayı, gülünç mü olalım? Biz dirlik ve düzenimizi belki bu yolla bir süre kurabiliriz. Fakat yüzlerce kavim üzerindeki üstünlüğümüzü yeniden nasıl kuracağız ?(Donuk, 1987: 44-45). Mücadele edecek askerlerimiz ve atlarımız varken mücadele edelim, biz ölsek de kahramanlığımızın şöhreti artacak. Oğullarımız ve torunlarımız daima devletin hakimi olacaklar (Koca: 1983).*

Hun büyüklerinin hususiyle Çi-çi'nin konuşması ve verilen sert cevaplar, yalnızca Hun tarihinin değil, bütün Türk tarihi ile Dünya tarihinin de en büyük ibret vesikalarından biridir. (Çi-çi bu olaydan sonra taraftarları ile kuzeye doğru göç eder. Orda yeni bir devlet ve şehir kurar. Fakat çok geçmeden Çinliler ve abisi Ho-han-yeh'in baskınına uğrayarak etrafındaki 1518 kişi ile birlikte savaşarak istiklal uğrunda şehit olur). Bu vesika Hunların devlet, millet ve istiklâle verdikleri önemi gösteren bir belge olması yanında Çi-çi'nin ne kadar ileri görüşlü bir lider olduğunu bize gösterir.

### **Sonuç ve Öneriler**

Günümüzde Kutadgu Bilig ile alakalı bilgilerimiz kulaktan dolma bilgilerden ileri gitmemektedir. Bu durum kültürel, tarihsel ve zihinsel olarak yetersiz bir nesil ortaya çıkarmakta ve geçmişimizle geleceğe bakmamızda sorun teşkil etmektedir. Buna paralel olarak liderlik eğitimi ülkemizde eğitim programlarında fazla yer edinmemektedir. Bunun nedenlerinden biri Türkiye'de eğitim programlarının öğretim odaklı düzenlenmesi diğeri ise öğrencilerin çağın gerektirdiği vizyona sahip olmamaları, gelişme ve değişimlerden uzak sadece sınıfla sınırlı eğitime tabi tutulmalarıdır. Bunlar kültür ve değerlerimizin sürdürülmesinde yeterli desteği sağlayamadığı gibi; yetişmiş, donanımlı ve ülke gereksinimlerini karşılayacak düzeyde nesiller yetişmesinde yetersiz kalmaktadır.

Türk milletinin en önemli özelliklerinden biri devlet kuruculuğudur. Bu nedenle Türk Milleti gerek İslamiyet öncesi, gerekse İslamiyet sonrası dönemde büyüklü-küçüklü birçok devlet kurmuşlardır. Türk Milleti'nin çok sayıda ve uzun ömürlü devletler kuruşunun temelinde, yöneticilerinin adalet ve kanuna verdiği önemden, dolayısıyla adil idarelerinden kaynaklanmıştır. Türk yöneticileri yedi iklimde din, dil, ırk renk gözetmeksizin âdil bir idare tesis etmişlerdir.

Kutadgu Bilig'de, Türklerin yönetim anlayışına ışık tutarak, adil idarelerinden ve liderlik anlayışından bahsedilmiştir. Bu çalışmada da lider; akıl, bilgi, cesaret, hoşgörü, ihtiyatlılık, adalet ve cesaret gibi nitelikler açısından değerlendirilmiştir. Bu nitelikler; insan (lider) için yüksek, saygın değerler olarak görülmüş, bu niteliklere sahip olanlar da övülmüştür. Ayrıca Devlet adamlarında ahlâki değerler öne çıktığı için, kağanın devlet hizmetinde bulunanlara haklarını ödemesi gerektiği, böylece hizmet edenlerin sadakatlerinin sağlanabileceği ifade edilmiştir. Hizmet edene hakkının ödenmesiyle toplumsal düzen ve adalet arasındaki ilişki önemsenmiştir. Bilgelik temelli bir eser olan Kutadgu Bilig, yalnız kendi dönemine değil, çeşitli yönleriyle günümüz sorunlarına ışık tutacak niteliklere sahip bir eserdir. Bilgiye her şeyin üzerinde değer verilmesi, iyilik ve doğruluğun en büyük erdemlerden olması, her zaman geçerli olan düşüncelerdir. Sonuç olarak, Kutadgu Bilig'de, yer alan liderlik anlayışı ile günümüz liderlik kurumları ve biçimlerinin paralellik gösterdiği,

Bununla birlikte Kutadgu Bilig'de yer alan liderlik özellikleri (vasıfları) ile günümüzde var olan liderlik özelliklerinin bire bir örtüştüğü tespit edilmiştir.

Kutadgu Bilig'deki beyitlerden yola çıkarak, liderlik vasıfları hususunda genel anlamda şu sonuçları çıkartabiliriz:

- ✚ Beylerin (liderlerin) bilge olması gerektiği
- ✚ Beylerin (liderlerin) âdil olması gerektiği,
- ✚ Beylerin (liderlerin) cömert, eli açık olması gerektiği,
- ✚ Beylerin (liderlerin) alçak gönüllü olması gerektiği,
- ✚ Beylerin (liderlerin) güvenilir, dürüst ve doğruluktan ayrılmaması gerektiği,
- ✚ Beylerin (liderlerin) tedbirli ve ihtiyatlı olması gerektiği
- ✚ Beylerin (liderlerin) siyasette mahir olması gerektiği
- ✚ Beylerin (liderlerin) misafirperver olması gerektiği
- ✚ Beylerin (liderlerin) asil soydan gelmesi gerektiği
- ✚ Beylerin (liderlerin) anlayışlı ve yumuşak huylu olması gerektiği,
- ✚ Beylerin (liderlerin) ihtiyatlı ve tedbirli olması gerektiği,
- ✚ Beylerin (liderlerin) cesaretli ve kahraman gerektiği,
- ✚ Beylerin (liderlerin) anlayışlı, merhametli ve şefkatli olması gerektiği
- ✚ Beylerin (liderlerin) dili yumuşak tatlı dilli olması gerektiği

Türk liderlerinin (beylerinin) genel liderlik vasıflarının yanı sıra, Türk milleti onlara ayrıca bazı vazifeler (sorumluluklar) da yüklemiştir. Araştırma sonucuna bu vazifeler şunlardır:

- ✚ Bütün Türkleri tek çatı altında toplamak
- ✚ Türk İl'inde düzeni sağlamak,
- ✚ İstiklali korumak
- ✚ Açları doyurup, çıplağı giyindirmek
- ✚ Türk ordularına komutanlık etmek
- ✚ Türk yurtlarında adaleti sağlamak
- ✚ Töreyi tespit etmek, devam ettirmek
- ✚ Milleti için, gündüz durmadan, gece uyumadan etmek
- ✚ Memleketi tazim ve idare etmek, dağınık boyları tek çatı altında toplamaktır.

Türk devletlerinde; Türk beylerinin (Kağanlarının) milletine karşı yukarıda da görüldüğü gibi bir takım sorumlulukları vardı. Bu sorumluluğu Türk Kağanlarına Gök Tengri vermekteydi. Türklerde bu geleneğe "Kut anlayışı" adı verilmişti. Kut'tan feragat etmek (vazgeçmek), "Devlet'ten siyasi istiklalden vazgeçmek" manasına gelirdi. Yusuf Has Hacib'in kaleme aldığı bu ünlü siyaset kitabındaki dizelerden de anlaşılacağı üzere, Türklerde hâkimiyet telakkisi ilahî menşelidir. Gök-Tanrı idare görevini Türk Milleti içerisinde bir aileye bağışlamıştır. "Müşterek mesuliyet prensibi" olarak da adlandırılan bu telakki devlete sahip çıkma geleneğinin en kuvvetli ve en eski örneğidir. Hâkimiyet hakkını doğrudan doğruya Tanrıdan alan Türk hakanı, bu hakkını kullanırken mutlak ve bu hakkını milletin faydasına kullanmak zorundadır. Aksi takdirde, eğer hükümdar görevini gereği gibi yerine getirmese ya da getirmese halkın nazarında itibar kaybeder ve Tanrı tarafından verilen kut yine Tanrı tarafından alınır. Kut'u alınmış hakanın yerine Kut'lanmış birisi getirilirdi. Bu örneğin somut delili, II. Göktürk Devleti döneminde vardır. Dirayetsiz olduğu ve görevini tam anlamıyla yerine getiremediği gerekçeleriyle 716 yılında İnel Kağan, Bilge Kağan ve Kültigin tarafından tahttan indirilmiştir. Zirâ Türklerde hükümdarlık, hükümdar için değil halkın memnuniyeti için kullanılan bir müessesedir.

## Öneriler

Kutadgu Bilig'i Türkçeye ilk tercüme eden ve derleyip günümüze ulaşmasını sağlayan Reşit Rahmeti Arat eser için, "Türk gençliği bu kitabı anladığı zaman, Türkiye kurtulacaktır" demiştir. Ne yazık ki bu eser, hem yöneticilerimiz tarafından hem de eğitim planlayıcılarımız tarafından yeterince öğrencilerimize aktarılmamış ve gerektiği gibi değerlendirilememiştir.

Kutadgu Bilig; Türklerde var olan millet anlayışına ışık tutarak, Türklerin yönetim anlayışını anlatmıştır. Ayrıca, yönetim temelli bir eser olan Kutadgu Bilig, yalnız kendi dönemine hitap eden bir eser olmayıp, çeşitli yönleriyle günümüz sorunlarına ışık tutacak niteliklere sahiptir. Bu bağlamda eserdeki yönetim anlayışına ilişkin bilgilerin nasıl temellendirildiği ve hangi kaynaklara dayandığını belirlemek, düşünce tarihimizin önemli bir dönemini aydınlığa çıkaracağı gibi, günümüz yönetim anlayışlarına da yön vereceğinden eserin derinlemesine ve çok yönlü olarak incelenmesi gerekmektedir.

Kutadgu Bilig; sadece dönemin hükümdarına ve devlet adamlarına yönelik yazılmış tavsiye niteliğindeki kuru bir nasihat kitabı değildir. Bu nedenle eserde ortaya konulan liderlik anlayışının gelecek nesillere aktarılması gerekmektedir. Kutadgu Bilig'de günümüz liderlik biçimlerine ve kuramlarına dair alınacak birçok ders vardır. Bu yüzden Türk devlet yönetim sürecindeki yeri ve bu yönetim anlayışının oluşup şekillenmesindeki önemi incelenerek yeni yazılacak çalışmalara temel kaynak teşkil etmesi sağlanmalıdır. Her türlü yönetme faaliyetinin bilgi ve akıl üzerinden yürütülmesini öngören Kutadgu Bilig, çağdaş yönetim anlayışının yaklaşık 1000 yıl önceki fikir öncüsüdür. Bunun yanı sıra birçok araştırmacının da belirttiği gibi hala el sürülmemiş bir hazinedir. Bu hazinenin Türk devlet yönetimi ve siyaset mekanizmasının kullanımına sunulması ve toplumun her kesiminin faydalanmasının sağlanması için, Kutadgu Bilig üzerine daha derinlemesine bilimsel temelli çalışmalar yapılmalı, modern yönetim dilinde yorumlanarak, ilköğretim, ortaöğretim ve üniversitelerin ilgili bölümlerinde ders olarak okutulmalıdır.

Liderlik, yıllardır bilimsel araştırmaların odak noktası haline gelmiş ve bu konu üzerine binlerce araştırma yapılmıştır (Kırbaç, 2013). Fakat yapılan bu araştırmalarda Türk kültür unsurları (Kutadgu Bilig ve Siyasetname) gibi hak ettiği şekilde değerlendirilememiştir. Bu bağlamda liderlik alanında yapılacak olan çalışmalarda yerel ve milli kaynaklarımıza yönelik ilginin artması gerekmektedir.

Bu çalışma, milli hafızaya duyarlı bireyler yetişmesinin yanı sıra daha güvenilir yöneticiler, liderler, eğitimciler yetiştirilmesi açısından da son derece önemlidir. Bu açıdan sonraki bilimsel çalışmalarda, konuyla ilgilenenlere bilimsel veri oluşturması, vizyon kazandırması, öneriler ve yol göstermesi açısından da dikkatle incelenmelidir.

## KAYNAKÇA

- Abdürrezzak, A. O. (2014). İşlevsel Teori Bağlamında Yemek Kültürünün İletişimsel Yönü. *Turkish Studies - International Periodical For The Languages, Literature And History Of Turkish Or Turkic* Volume 9/11 Fall 2014, P. 1-16, Ankara-Turkey
- Ağakay, M. A. (2013). *Atatürk'ten 20 Anı*, Türk Dil Kurumu Yayınları, Baskı 6, Ankara.
- Akyüz, H. (2002). *Kutadgu Bilig'de Sosyo-Pedagojik ve Siyasal Söylemler*. Eser Ofset, Erzurum.
- Arsal, S. M. (1947). *Türk Tarihi ve Hukuk*. İstanbul Üniversitesi Yayınları. İstanbul.
- Arsal, S. M. (2014). *Türk Tarihi ve Hukuk*. Türk Tarih Kurumu Yayınları. Ankara.

- Aydın, M ve Aydın, M. K. (2011). *Türk İnkılâbı Tarihi* (2. Baskı), Azim Matbaası, Ankara.
- Aydın, M ve Kaya, F. (2016). Kutadgu Bilig'e Göre Liderlik Eğitimi. *III. Türk Dünyası Araştırmaları Sempozyumu. Cild IV. 26-27 Mayıs 2016 Bakü/Azerbaycan.*
- Aydın, M. (2006). *Atatürk ve Malatya*. Evin Kitabevi Matbaası, Malatya.
- Aydın, M., DüNDAR, R ve Kaya, F. (2017). Yerel Tarih Etkinlikleriyle Sosyal Bilgiler Öğretimi, (Edit: Ramazan Sever, Mesut Aydın ve Erol Koçoğlu), *Alternatif Yaklaşımlarla Sosyal Bilgiler Eğitimi*. S, 503-16, Pegem Akademi Yayınevleri, Ankara.
- Aydın, M., DüNDAR, R ve Korkut, Ş. (2016). Türkiye’de Ekolojik Okuryazarlık Eğitimine Yönelik Öğretmen Görüşleri. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt 16, (USBES Özel Sayı II), 1160-1172.
- Aytürk, N. (2014). *Türklerde Devlet Yönetimi ve Lider Yöneticiler*. (1.Baskı). Nobel Akademik Yayıncılık. Ankara.
- Bang, W ve Arat, R. R. (1936). *Oğuz Kağan Destanı*, İstanbul.
- Banoğlu, N. A. (1981). *Nükte ve Fıkralarla Atatürk*, İnkılap Kitapevi, İstanbul.
- Bedirhan, Y. (2014). *İslam Öncesi Türk Tarihi ve Kültürü*. (4.Basım). Nobel Yayınları. Ankara.
- Çevik, Z. (2008). "Atatürk'ün Devlet Adamlığı Özelliklerinde Kutadgu Bilig'den İzler." *Turkish Studies International Periodical For The Languages, Literature And History Of Turkish Or Turkic, Volume 3/2 Spring*.
- Dıngıl, A. F. (2014). İslam Öncesi Türk Hükümdarlarında (Liderlerinde) Adalet Anlayışı, (Edit: Ali Arslan), *Türk Tarihinde Lider ve Liderlik Anlayışı*, S, 3-12, İstanbul Üniversitesi Edebiyat Fakültesi İle Kitabevi Ortak Yayımları, Baskı 1, İstanbul.
- Doğan, N. (2002). Kutadgu Bilig'in Devlet Felsefesi-I. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı: 12, S, 127-158*.
- Donuk, A. (1987). *İlk Türk Milliyetçisi Çi-Çi Tanhu*, Türk Dünyası Tarih Dergisi, sayı 3, s.44-45.
- Donuk, A. (1990). *Türk Hükümdarı*. Türk Dünyası Araştırmaları Vakfı Yayınları, İstanbul.
- Emiroğlu, S. (2012). Kutadgu Bilig'de Çocuk Eğitimi. *Turkish Studies International Periodical For The Languages, Literature And History Of Turkish Or Turkic, Volume 7/1 Winter. S. 1027-1041*
- Eraslan, C. (2014). Atatük Düşüncesinde Ekip Ruhu'nun Önemi, (Editör. Ali Arslan) *Türk Tarihinde Lider ve Liderlik Anlayışı*. İstanbul Üniversitesi Edebiyat Fakültesi İle Kitabevi Ortak Yayımları, Baskı 1, İstanbul.
- Erendil, M. (1988). *İlginç Olaylar ve Anekdotlarla Atatürk*, Genelkurmay Yayınları, Ankara.
- Eryılmaz, M. (2013). *Büyük Hun Hükümdarı Attila*. Neden Kitap Yayıncılık. İstanbul.
- Hacib, Y. H. (2005). *Kutadgu Bilig* (Çev. R. R. Arat). İstanbul: Kabalcı Yayınevi.
- Haylı, R. G., Durmuş, E., & Kış, A. (2017). Evlilik doyumunun cinsiyet açısından incelenmesi: Bir meta-analiz çalışması. *Journal of Human Sciences*, 14 (4), 3328-3342. doi: 10.14687/jhs.v14i4.4830.
- [Http://Www.Ata.Tsk.Tr/Content/Media/01/Anekdotlarla\\_Ataturk.Pdf](http://Www.Ata.Tsk.Tr/Content/Media/01/Anekdotlarla_Ataturk.Pdf). (Erişim Tarihi: 7 Aralık 2017)

- [Http://www.egelisesi.k12.tr/dosyalar/editor/file/proje14%282%29.pdf](http://www.egelisesi.k12.tr/dosyalar/editor/file/proje14%282%29.pdf). (Erişim Tarihi: 7 Aralık 2017)
- Kafesoğlu, İ. (1980). *Kutadgu Bilig ve Kültür Tarihimizdeki Yeri*. Kültür Bakanlığı Yayınları. İstanbul.
- Kafesoğlu, İ. (2005). *Türk Milli Kültürü*. Boğaziçi Yayınları. (13.Baskı). İstanbul.
- Karakaş, S. (2014). Türk Tarihinde Bir Otorite Tipi: Kağan. *History Studies International Journal Of History*, Volume 6 issue 4, 57-70.
- Kâşgarlı M. (1996). *Divanü'l Lugati't- Türk I, II, III. B. Atalay (Çev.)*. TDK Yayınları. Ankara.
- Kaşgarlı, M. (2013). *Divanü Lügat-İt-Türk*. (Çev. Besim Atalay). Türk Dil Kurumu Yayınları. Ankara.
- Kaya, F ve Akpınar, E. (2017). Kutadgu Bilig'de Türk Yemek Adabı ve Kültürü. *Turkish Studies International Periodical For The Languages, Literature And History Of Turkish Or Turkic Volume 12/21, P. 335-348 DOI Number: Http://Dx.Doi.Org/10.7827/Turkishstudies.12094 ISSN: 1308-2140*.
- Kaya, F. (2015). *Kutadgu Bilig'e Göre Liderlik Eğitimi*. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya.
- Kılıç, S. ve Albayrak, A. (2012). İslamiyetten Önce Türklerde Yiyecek Ve İçecekler. *Turkish Studies -International Periodical For The Languages, Literature And History Of Turkish Or Turkic Volume 7/2 Spring 2012, P.707-716*, Ankara.
- Kırbaç, M. (2013). Eğitim örgütlerinde toksik liderlik. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi) İnönü Üniversitesi, Malatya.
- Koca, S. (1983). *Türk Tarihinde İstiklâl Mücadeleleri*, Millî Kütür, 42, s. 7-13.
- Koca, S. (2002). "Eski Türklerde Devlet Geleneği ve Teşkilatı." *Türkler II*. Ankara.
- Koçoğlu, E. (2014). Sosyal Bilgiler Dersi Kazanımlarının Kültürel Yaşam Üzerindeki Etkilerine İlişkin Öğretmen Algıları, *Mediterranean Journal of Humanities, IV-2, 191-205*.
- Koçoğlu, E. (2015). Sosyal Bilgiler Eğitiminde Eğitsel Mekanlara Dayalı Öğrenme Ortamları, (Edit: Ramazan Sever ve Erol Koçoğlu), *Sosyal Bilgiler Eğitiminde Mekansal Öğrenme Ortamları*, s, 43-78. Pegem Akademi Yayınları, Ankara
- Koçoğlu, E. ve Aydın, M. (2017). Alan Uzmanlarına Göre 2017 Sosyal Bilgiler Programının 2005 Programı Çerçevesinde Analizi, *International journal of Social Science Research*, 6 (1), S, 60-72.
- Kurtdaş, E. M. (2017). Değerlerin Kaynağı ve Anlamlandırılması, *International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic Volume 12/21*, p. 349-366 DOI Number: <http://dx.doi.org/10.7827/TurkishStudies.12411>.
- Kurtdaş, E. M. (2016). Osmanlı'nın Modernleşme Sürecinde Eğitimin Rolü. *Hikmet Yurdu, Düşünce-Yorum Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi*, Yıl: 9, C: 9, Sayı: 18, Temmuz -Aralık, 2016/2, ss. 177 - 191. Doi Number: 10.17540/hikmet.20161820365.
- Ögel, B. (2006), *Türk Mitolojisi 1-2*, Türk Tarih Kurumu Yayınları, s, 274-293, Ankara.
- Soyak, H. R. (1955). *Hasan Rıza Soyak'tan Hatıralar: Yakınlarından Hatıralar*, Sel Yayınları, İstanbul.

- 
- TDK. (1998). *Türkçe Sözlük*, Cilt I II, S, 13. Ankara.
- Tekin, T. (2010). *Orhon Yazıtları*. S. 23, Ankara.
- Yıldırım, A ve Şimşek, H. (2006). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, Seçkin Yayınları, Ankara.
- Yücebaş, H. (1983). *Atatürk'ün Nükteleleri-Fıkraları-Hatıraları*, Kültür Kitabevi, İstanbul.