



Üst Kademe Yönetici Özellikleri Açısından Bir Değerlendirme: Defterdar Sarı Mehmet Paşa Örneği

Hüseyin ERKUL

Prof. Dr., Giresun Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi,
İşletme Bölümü, Ticaret Hukuku ABD.
hcerkul@comu.edu.tr
<https://orcid.org/0000-0002-8856-696X>

Makale Başvuru Tarihi: 20.02.2024
Makale Kabul Tarihi : 24.03.2024
Makale Yayın Tarihi : 31.03.2024
Makale Türü: Araştırma Makalesi
DOI: 10.5281/zenodo.10900424

Özlem AKI

Doktor, Çanakkale Turgut Reis Ortaokulu, İngilizce Öğretmeni,
ozlemaki74@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0002-3528-861X>

Hafize SEÇTİM

Dr. Öğr. Üyesi, ÇOMÜ Sosyal Bilimler MYO, Yönetim ve Organizasyon,
Yerel Yönetimler Programı, sectimhafize@gmail.com,
<https://orcid.org/0000-0001-8671-0828>

Özet

Anahtar Kelimeler:

Defterdar Sarı
Mehmet Paşa,
Yönetim,
Kamu Yönetimi,
Devlet,
Üst Kademe
Yöneticilik,
Yöneticilik
Özellikleri.

Defterdar Sarı Mehmet Paşa, Osmanlı dönemi üst kademe kamu yönetiminde birçok önemli görevler üstlenmiş, yıllarca Osmanlı hazinesini kontrol etmiş ve yönetmiş, dürüstlüğü ve güzel ahlakından ödün vermemiş önemli bir devlet adamıdır. Daha 18. yüzyılın başlarında yazmış olduğu "Devlet Adamlarına Öğütler" kitabı, kendi dönemindeki Vezir-i Azam'lar başta olmak üzere devletin başında bulunan üst kademe devlet yöneticilerine yönelik tavsiye ve öğütler niteliğinde iken, günümüzde de Devlet yönetiminde görev yapan yöneticilere bir rehber niteliği taşımaktadır. "Üst Kademe Yönetici Özellikleri Açısından Bir Değerlendirme: Defterdar Sarı Mehmet Paşa Örneği" başlıklı araştırma için "T.C. Kültür Bakanlığı Türkiye Yazma Eserler Kurumu Başkanlığı, Süleymaniye Yazma Eser Kütüphanesi Müdürlüğü" ile bağlantıya geçilmiş ve konuyla ilgili orijinal eser "The Book of Counsel for Vezirs and Governors" online olarak tarafımıza gönderilmiştir. Araştırma kapsamında orijinal kitap incelenerek, Defterdar Sarı Mehmet Paşa'nın yöneticilik anlayışı açığa çıkarılmış, yazmış olduğu eserden günümüz üst kademe yöneticileri adına alınacak dersler tespit edilmiş ve aynı zamanda üst kademe yöneticilerde bulunması gereken nitelikler de ortaya konulmuştur. Çalışmanın amacı, Defterdar Sarı Mehmet Paşa'nın yaşadığı dönemde yöneticilere verdiği öğütleri incelemek, alan araştırmasından elde edilen bulgularla günümüz yöneticilerinin görüşleri ile Defterdar Sarı Mehmet Paşa'nın öğütlerinin karşılaştırmasını yapmaktır.

Keywords:

Defterdar Sarı
Mehmet Pasha,
Administration,
Public
Administration,
State,
Senior
Administrator,
Administrator
Characteristics

An Evaluation in Terms of Senior Administrator Characteristics: The Example of Defterdar Sarı Mehmet Pasha

Abstract

Defterdar Sarı Mehmet Pasha is an important statesman who took on many important duties in the senior public administration of the Ottoman period, controlled and managed the Ottoman treasury for years, and compromised his honesty and good morals. "The Book of Counsel for Vezirs and Governors" which he wrote at the beginning of the 18th century, was in the nature of advice and advice for the senior state administrators at the head of the state, especially the Grand Viziers of his time, and it also serves as a guide for the administrators working in the state administration today. For the research titled "An Evaluation in Terms of Senior Administrators Characteristics: The Sample of Defterdar Sarı Mehmet Pasha", "T.R. The Ministry of Culture, Turkish Manuscripts Institution, Süleymaniye Manuscript Library Directorate" was contacted and the original manuscript on the subject, "The Book of Counsel for Viziers

and Governors" was sent as an online copy to us. Within the scope of the research, by examining the original manuscript, Defterdar Sarı Mehmet Pasha's administrative approach was revealed, the object lessons to be learned from his work for today's senior administrators were determined and the qualities that senior administrators should have were also revealed. The aim of the research is to examine the advice given by Defterdar Sarı Mehmet Pasha to the administrators during her lifetime, and to compare the findings obtained from the field research with the opinions of today's administrators and the advice of Defterdar Sarı Mehmet Pasha.

GİRİŞ

Araştırmanın konusu Defterdar Sarı Mehmet Paşa'nın devlet adamlarına yönelik öğütleri ve onun yöneticilik anlayışının incelenmesidir. Araştırma konusu kapsamında Defterdar Sarı Mehmet Paşa'nın "Devlet Adamlarına Öğütler" kitabında yazmış olduğu orijinal eser üzerinden inceleme yapılmış ve Defterdar Sarı Mehmet Paşa'nın yöneticilik anlayışı ortaya konulmuştur. Defterdar Sarı Mehmet Paşa kendi dönemindeki Vezir-i Azam'lar başta olmak üzere, devletin başında bulunan üst kademe kamu yöneticilerine yönelik öğütlerde bulunmuştur. Yazmış olduğu orijinal kitap içeriğinde; Defterdar Sarı Mehmet Paşa'nın yaşadığı döneme ait tarihi olaylar, bu olaylara ait nedenler veya sonuçlar, üst kademe kamu yöneticilerinin olaylara karşı yönetsel, kişisel veya davranışsal tutumları açık ifadelerle yazılmadığı görülmüştür. Kitap içerik açısından sadrazamlara, devletin hazinesinin başında görev yapan defterdarlara veya diğer makam sahiplerine, başka bir ifadeyle Defterdar Sarı Mehmet Paşa'nın yaşadığı dönemin tüm devlet adamlarına nasihatler vermek üzere kaleme alındığı ifade edilebilir.

"Üst Kademe Yönetici Özellikleri Açısından Bir Değerlendirme: Defterdar Sarı Mehmet Paşa Örneği" başlıklı araştırma, günümüz yöneticileri açısından oldukça önemlidir, çünkü eser 18. yüzyılın başlarında yazılmış olsa dahi, içerik olarak bir üst kademe kamu yöneticisinde bulunması gereken kişisel, davranışsal ve yönetsel özellikleri oldukça başarılı bir şekilde detaylandırmıştır. Tarihi belge olarak kabul edilen bu tür eserlerin irdelenmesi, sadece geçmişi değil aynı zamanda geleceği de ilgilendirir (Çoruh, 2009). Günümüz üst kademe kamu yöneticilerinin eleştirel, evrensel, yaratıcı düşünebilmeleri ve karar verebilme süreçlerinde doğru adım atabilmeleri için, değişik alanlardaki bilgileri öğrenmeleri, tarihte tekerrür etmiş olayları anlayabilmeleri, yaşanan olayları sonuçlarıyla bütünleştirebilme becerisine sahip olabilmeleri gerekmektedir. Tarihi olaylar ile ilgili araştırmalar, düşüncelerin üretilmesine destek olurlar. Günümüz üst kademe kamu yöneticileri bilimsel aklın gelişimini anlayabilmek için, onun bağlantılı olduğu tarih, din, felsefe, sanat vb. diğer disiplinleri de anlamak durumundadırlar (Fazlıoğlu, 2004).

Araştırmanın hipotezi; "Devlet yönetiminde üst kademe yöneticilerin yöneticilik özellikleri ehilleştikçe sundukları kamu yönetimi hizmetlerinin niteliği artacaktır".

Araştırmanın amacı; 18. yüzyılın ilk yarısında yaşamış ve Osmanlı İmparatorluğu döneminin de özellikle maliye alanına büyük hizmetler vermiş Defterdar Sarı Mehmet Paşa'nın söylemlerini incelemek ve onun görüşleri ile günümüz yöneticilerinin görüşlerini karşılaştırmak, bununla birlikte yöneticilik niteliklerinin iyileştirilmesi ve yönetici yetiştirme politikalarına katkı sağlamaktır.

Araştırmanın yöntemi; Betimsel ve keşifsel araştırma yöntemlerinden birlikte yararlanılarak planlanmıştır. Defterdar Sarı Mehmet Paşa'nın yöneticilere verdiği öğütler göz önünde bulundurularak, araştırma kapsamında Türkiye'deki üst kademe yönetici özelliklerini tespit etmeye yönelik betimsel bir araştırma yapılmıştır. Araştırma kapsamında "T.C. Kültür Bakanlığı Türkiye Yazma Eserler Kurumu Başkanlığı, Süleymaniye Yazma Eser Kütüphanesi Müdürlüğü" ile bağlantıya geçilmiş ve konuyla ilgili orijinal eser "The Book of Counsel for Vezirs and Governors" online kopya olarak gönderilmiştir. Orijinal kitap incelenerek, Defterdar Sarı Mehmet Paşa'nın yöneticilik anlayışı ortaya konulmuş, yazmış olduğu eserden günümüz üst kademe yöneticileri adına alınacak dersler tespit edilmiş ve aynı zamanda üst kademe yöneticilerde bulunması gereken nitelikler de irdelenmiştir.

Araştırmanın evrenini üst kademe kamu yöneticileri oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi'nde hâlihazırda görevli 16 Dekan oluşturmuştur. Araştırmanın verileri mülakat tekniği ile elde edilmiş ve üst kademe yönetici özellikleri ile ilgili 15 soru kullanılmıştır. Araştırma soruları Defterdar Sarı Mehmet Paşa'nın yöneticilik anlayışı incelenerek oluşturulmuştur. Araştırma sorularının güvenilirliği dört alan uzmanının görüşleri doğrultusunda sağlanmıştır. Alan araştırması kapsamında görüşme tekniği uygulanarak elde edilen nitel veriler, içerik analiz tekniği ile çözümlenmiş ve yorumlanmıştır.

Günümüzde üst kademe yönetici özellikleri ile ilgili çalışmalar halen yürütülmektedir. Ancak, yapılan bu araştırma ile Osmanlı İmparatorluğu'nun çöküş döneminde kaleme alınan ve bilim dünyasında önemli bir eser olarak kabul edilen "Devlet Adamlarına Öğütler" kitabının işaret ettiği önemli hususlar açığa çıkarılmaya çalışılmıştır. Araştırmada 18. yüzyıl yönetsel dönem özellikleri göz önünde bulundurularak, 21. yüzyıl üst kademe yönetici özelliklerinin tespit edilmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen bu bulguların alana katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

KURAMSAL VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE

"Üst Kademe Yönetici Özellikleri Açısından Bir Değerlendirme: Defterdar Sarı Mehmet Paşa Örneği" başlıklı araştırmanın arka planını üst kademe yöneticilerin nitelikleri oluşturmaktadır. Araştırmada 18. yüzyıl Osmanlı İmparatorluğu'nda yaşamış ve üst kademe görevlerde yer almış Defterdar Sarı Mehmet Paşa'nın yöneticilik anlayışı ortaya konmuş, aynı zamanda günümüz yöneticileri açısından hangi derslerin çıkarılacağı tespit edilmiştir.

Araştırmada ilk olarak yönetim kavramı tanımlanmış ve Defterdar Sarı Mehmet Paşa'nın yaşamış olduğu dönemin yönetsel özelliklerine yer verilmiştir.

İkinci olarak kamu yönetimi tanımı yapılmış ve Osmanlı kamu yönetimi irdelenmiştir.

Üçüncü olarak devlet tanımı yapılmış, Osmanlı devlet olgusuna ve Defterdar Sarı Mehmet Paşa'nın devlet anlayışına değinilmiştir.

Dördüncü olarak üst kademe yöneticiliğinin tanımına yer verilmiş ve Osmanlı İmparatorluğu Dönemi'nde üst kademe kamu yöneticiliğinde yetiştirilme, atanma gibi genel bilgilerle üst kademe yöneticilik kavramı açıklanmıştır.

Son olarak; yöneticilik özellikleri hakkında bilgi verilmiş ve özellikle devleti yöneten üst kademe yöneticilerin hangi niteliklerde olması gerektiği vurgulanmıştır.

Konuyla ilgili alanyazın (literatür) taraması yapılmıştır. Araştırmada sadece Defterdar Sarı Mehmet Paşa'nın değil, aynı zamanda Osmanlı Devlet adamlarından Koçi Bey'in, Katip Çelebi'nin, İbn Haldun'un, Keçecizade Mehmet Fuat Paşa'nın ve Cumhuriyet Dönemi'nden Gazi Mustafa Kemal Atatürk'ün de yöneticilik hakkındaki düşüncelerine yer verilmiştir.

Yönetim

Yönetim bilimlerin en yenisi, sanatların ise en eskisi olarak kabul edilir. Yönetim aynı zamanda bir meslektir. Yönetime ait birçok tanım vardır. Genel anlamda yönetim, yönetilen kurum veya kuruluşların amaçlarına ulaşmak için eldeki tüm kaynakları birbiriyle uyumlu, etkili ve verimli kullanabilecek kararlar alma sanatı ve bilimidir. Yönetim planlama, örgütleme, yöneltme, eşgüdümleme ve denetleme süreçlerinden oluşur. Yöneticiler ise yönetim süreçlerinin tüm sorumluluklarını üstlenen, sorunları çözen ve yönetim ile ilgili karar alan kişilerdir.

Yönetim ihtiyacı insanlığın var olduğu günden bu yana yaşam biçimi şeklinde varlığını göstermiştir. Bunun nedeni, insanların tek başlarına başaramayacakları amaçlarını bir grup veya topluluk halinde gerçekleştirme gerekliliğidir. Yönetim faaliyetleri, kâr amaçlı olsun veya olmasın tüm örgütlerde, kamu kurumlarında, kısacası aile yönetiminden devlet yönetimine kadar günlük yaşamın her kesitinde rastlanır.

Yönetimde olmazsa olmaz üç unsur vardır; bunlardan birincisi doğrudan insan ilişkilerine dayalı bir süreç içinde bulunulması, ikincisi kaynakların amaçlar doğrultusunda bir araya getirilmesi ve üçüncüsü de yönetimin planlama, örgütleme, yöneltme, eşgüdümleme ve denetim faaliyetlerinden oluşan bir süreç olmasıdır.

Yöneticiler yönetim süreçlerinde insanı (personel), parayı (mali), hukuku (disiplin hukuku), mevzuatı (meri mevzuat) ve malzemeyi (bina, araç-gereç, enerji, kaynak, eşya) yönetirler (Erkul vd., 2022). Planlama, yönetim sürecinin birinci aşamasıdır. Planlama, amaçların ve bu amaçların elde edilmesi için gerekli olan faaliyetlerin belirlenmesi ve hesaplanması sürecidir. Örgütleme, yönetim sürecinin ikinci aşamasıdır. Örgütleme, kurumların amaçlarına ulaşması için gerekli faaliyetleri yerine getirecek kişileri, fiziksel araçları ve işlevleri koordineli bir şekilde bir araya getirilmesi sürecidir. Yöneltme ise yönetim sürecinin üçüncü aşamasıdır. Yöneltme, insanları hedeflenen örgüt amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik harekete geçirme aşamasıdır.

Hedeflere ulaşma süreci olan yönetimin son aşaması ise denetimdir. Eşgüdümleme koordine etmedir. Denetim, örgüt faaliyetlerinin plan ve programlara uygun olarak uygulanıp uygulanmadığının ortaya konulma aşamasıdır.

Kamu Yönetimi

İnsanlık tarihinin ilk dönemlerinden bu yana, modern devlet özellikleri kapsamında olmasa da, insanlar çeşitli idari sistemler ve örgütler kurup, kurdukları yönetim sistemlerini işletmişlerdir. Belirli amaç veya amaçları gerçekleştirmek için işbirliği içinde yürütülen yönetim faaliyetlerinin yani yönetimin bir alt dalı kamu yönetimi olarak adlandırılır.

Kamu kelimesinin Türkçe anlamı “hep, bütün, bir ülkedeki halkın bütünü, halk, amme” olarak ifade edilir. Kamu yönetimi, devletin yetkili organları tarafından belirlenen kurallar ile belli bir toprak parçası üzerinde yaşayan insanlara, belirlenen kurallar çerçevesinde kurulan kamu kurumları ve çalışan personeli aracılığıyla sunulması gereken hizmetlerin verildiği yönetim biçimidir (Günay ve Fişek, 2004). Devlet yönetiminde anayasa, yasa, kararnameler, yönetmelikler gibi bazı yasal yönetsel düzenlemeler vardır. Bu düzenleyici kaynaklar sayesinde yönetilenlerin hak ve sorumlulukları koruma altına alınırken, kamu yönetimi faaliyetleri de belirli yasal kurallar çerçevesinde meşruluk kazanır. Kamu yönetimi insanoğlunun ortak amaçlar için bir araya geldiği, örgütlendiği, uzmanlaştığı, işbirliği yaptığı ve çeşitli faaliyetler yürüttüğü bir sistem üzerine kurulmuştur.

Kamu yönetiminin asli görevi, vatandaşlarının ihtiyaçlarını karşılamak ya da karşılanmasını resmi görev kapsamında sağlamaktır (TOVEB, 2000). Özel sektörde hizmet sunulan kişiler birer müşteri veya tüketici olarak adlandırılırken, kamu kuruluşlarında vatandaş veya yurttaş olarak ifade edilir. Dünyadaki hızlı değişimler ve gelişmeler kapsamında kamu yönetimleri de hızlı bir değişim ve sürekli bir gelişim içinde olmak, değişen yönetim yaklaşımlarına ve uygulamalarına ayak uydurmak zorundadır.

Kamu yönetimi; seçilmiş temsilcilerin belirledikleri amaçlar ne olursa olsun bunları gerçekleştirebilmek için sunulan “nötr ve her işe yarayan” bir araç olarak ileri sürülmektedir. Kamu yönetimi, tüm çıkar gruplarının isteklerine ve beklentilerine kamu düzenini bozmadan ve toplumsal huzur ortamına zarar vermeden karşılık vermek, karışık ve farklı amaçları gerçekleştirmek zorundadır (Durna ve Eren, 2002).

Kamu yönetiminin, işlev, yapı, akademik disiplin ve meslek gibi çok farklı yönleri olduğu görülmektedir. İşlevsel açıdan kamu yönetimi, vatandaşların temel ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik mal ve hizmetlerin üretilmesine vurgu yapar. Kamu yönetimi, kamu politikalarının oluşturulmasında ve uygulanmasında gerekli tüm faaliyetleri yürütür. Kamu yönetimi, hizmet ve faaliyet sunumlarına yönelik yasaların öngördüğü işler ile idari kararları yerine getirmek üzere, yönetim, siyaset ve hukuk teorilerinin uygulanmasıdır. Planlanan düzenlemeleri uygulayanlar ise kamu personelidir. Yapısal açıdan incelendiğinde, devletin yürütmeye ilişkin organının örgütsel görünümünü yansıttığı görülür. Devletler, anayasa ve yasalarla belirlenen görevlerini yerine getirmek için, ulusal düzeyde çeşitli örgütlenmelere ihtiyaç duymaktadır. Bu örgütlenmeler, hükümetlerin kontrolünde ve yönetiminde, kamu politikaları ile ilgili kararları ve yasaları uygulamakla yükümlüdürler. Bu anlamda kamu yönetimi, siyasi organların yürütmeye ilişkin organı olarak da tanımlanabilir. Kamu yönetimi diğer bir deyişle devlet ve toplum düzeneğinin temel kaynağıdır.

Akademik kamu disiplini açısından kamu, alanı ile ilgili yönetim düşüncelerini, yapılarını ve politikalarını inceler. Akademik bir disiplin olarak kamu yönetimi, kamu politikalarının oluşturulması ve uygulanması için görev yapar. Meslek açısından kamu yönetimi ise, kamu politikalarını oluşturma ve uygulama aşamasında idareci olarak görev yapan kişiler “kamu yöneticileri”dir. Kamu yönetimi mesleğine sahip bu kişiler, yönettikleri kamu kurum ve kuruluşlarındaki planlama, örgütlenme, yönlendirme, koordinasyon, idare ve denetimlerinden sorumludurlar.

Devlet

İnsanoğlu dünya üzerinde var olmaya başladığından bu yana birçok olgu ve deneyim yaşamıştır. İnsanlar avcılık ve toplayıcılıkla başladığı yaşam mücadelesini, gün geçtikçe karmaşık bir düzen içinde sürdürmeye gayret etmiştir. İnsanların yaşadıkları deneyimler günden güne değişime uğradıkça ve zorlaştıkça, insanlar bir örgüte veya ilkel düzeyde devlet benzeri bir yapıya gereksinim duymuştur. Bu nedenle insanın devlet ile ilişkisi doğduğu anda başlamıştır ve hayatı boyunca da devam etmiştir. Devletin ortaya çıkışı, insanoğlunun devletin sağlayacağı hizmetlere ihtiyaç duyması ile başlar (Düvenci, 2018). Bu ihtiyaçların üstesinden tek başına gelemeyeceğini anlayan insan, önce toplumu kurmuş, sonra toplumun düzenini, istikrarını sağlayacak ve bu istikrarın sürdürülebilir olmasını sağlayacak devleti var etmiştir. Gerek teoride kavramsal olarak gerekse pratikte kurumsallaşmış olarak bir iktidar tipi olarak devlet, yaklaşık olarak XVI. yüzyılda ortaya çıkmış ve XVIII. yüzyılda tamamlamıştır (Eken, 2006).

Birçok devlet tanımı vardır. Bu tanımlar devletin işlevleri ve özelliklerine göre farklılık gösterir. Devletin tüm özelliklerini ortaya koyan ve tüm işlevlerini içeren bir tanım henüz yapılamamıştır. Örneğin: Klasik Fransız kamu hukuku tanımında devlet, milletin hukuki kişilik kazanmış şekli olarak ifade edilir ve yasalar kamu yararındadır (Saraç, 2002). Avusturyalı hukukçu Hans Kelsen'e göre devlet, etkili olarak yürürlükte bulunan hukuki normlar sistemidir ve devlet ile hukuk farklı kavramlar olarak değerlendirilmemelidir (Koçak, 2018). Alman sosyolog Max Weber ise devlete, belirli bir toprak parçası üzerinde meşru şiddet kullanma tekelini elinde bulunduran insan topluluğudur der. Weber'e göre devletin belirlenmiş bir ülkenin toprak sınırları içerisinde, kendi adına meşru fiziksel şiddet ve baskı tekelini elinde tutan ve uygulayan beşeri bir topluluk olarak planlanması şarttır (Eşki, 2010). İfade edilen tüm tanımların devleti, bir mal ve hizmet topluluğu ile örgütlü iktidar odağı olarak gösterdiği de söylenebilir.

Üst Kademe Yöneticilik

Yönetici başkaları aracılığı ile iş gören kişilerdir. Örgütsel görevlerini; bilgi ve deneyimini kullanarak yerine getiren, insan ve madde kaynaklarını eşgüdümleyen, karar veren ve örgütün sorunlarını aklını kullanarak çözen kişiler yöneticilerdir (Erkul, 2005). Örgütlerin hayatta ve ayakta kalabilmesi, nitelikli yöneticilerin varlığına bağlıdır. Kendilerine yasal yetki, görev ve sorumluluk verilmiş olan bu kişiler, işlerin düzenli bir şekilde örgütsel amaçlar doğrultusunda yürütülmesini sağlarlar.

Yöneticileri diğer çalışanlardan ayıran en önemli husus yetkidir. Hangi kademe olursa olsun yöneticilerin uzmanlaşmış bilgiyi, deneyimi, özel araç ve teknikleri kullanabileceği teknik becerilere, hem iç hem dış çevrede bulunan insanlarla iletişim kurabilmesi açısından beşeri becerilere, hem de kurumu ve işletmeyi bir bütün olarak görebilme, faaliyetler arası koordinasyonu sağlayabilme açısından kavramsal becerilere sahip olması gerekir. Özellikle alt kademe yöneticilerin çoğunlukla teknik becerilere sahip olması beklenirken, üst kademe kamu yöneticilerin ise kavramsal beceriler açısından gelişmiş ve yeterli düzeyde olmaları gerekmektedir. Beşeri beceri ise tüm kademelerde görev yapan yöneticileri ilgilendiren ve sahip olmaları gereken bir beceri türüdür.

Yöneticilerin sahip olması gereken yeteneklerinin haricinde, yöneticinin ne yaptığı ile ilgili rolleri de önemli bir detaydır. Bu roller kişiler arası roller, bilgiye yönelik roller ve kararlara yönelik roller olarak detaylandırılabilir. Kişiler arası roller genellikle yöneticinin örgüt ve diğer kurumlar arası ilişkileri belirleyen alandır. Doğru bilgileri toplama, analiz etme, değerlendirme ve dağıtma aşaması ise bilgiye yönelik roller olarak tanımlanabilir. Bir yöneticinin en temel rolü ise kararlara ilişkin rolleridir. Bu rol özellikle üst kademe kamu yöneticileri açısından önemlidir. Çünkü üst kademe yöneticiler, örgüt amaçları doğrultusunda en üst düzeyde kararlar alır ve uygulattırır. İnsan kaynaklarını, finansal ve fiziksel kaynakları ve bilgiyi en başarılı şekilde yönetebilen yönetici en nitelikli yöneticidir. Erkul'a göre (2005) bir üst kademe yöneticinin iki önemli işlevi vardır. Birincisi sorun çözmek, ikincisi de doğru karar vermektir.

Genel tanımıyla yönetici, yönetim işini yapan başka bir ifadeyle örgütün amaçlarına ulaşması için başkalarına iş yaptıran kişidir. Yönetici herhangi bir örgütte bir birim ya da hizmette sorumlu konumda çalışan ve bu görevi ile ilgili gözetim ve denetimde bulunan kişidir. Yönetici belirli yetkilerle donatılmış, kendisine teslim edilmiş kaynakları ile birlikte örgütün belirlenen amaçlarının gerçekleşmesi için gerekli işbirliği ve koordinasyonu sağlayan kişidir.

Yöneticiler üst kademe yönetici, orta kademe yönetici ve alt kademe yönetici olarak sınıflandırılabilir. Dolayısıyla bu üç kademe yöneticinin buldukları pozisyonlara göre sorumlulukları da yapmış oldukları işleri de farklıdır. Üst kademe kamu yöneticileri, genel devlet politikaları kapsamında örgüte verilmiş kamu hizmetlerinin sevk ve idaresini en üst kademe yürütür (Akı ve Erkul, 2023). Üst kademe yöneticiler, örgütün diğer çalışanlarının harekete geçirilmesini ve onların güçlendirilmesini sağlarlar. Üst kademe yöneticiler ortak vizyon yaratabilmede, yenilikçi olmada, risk alabilmede, stratejik ve sistematik düşünmede, sistem kurabilmede, çok yönlü bakış açısına sahip olarak koordinasyonda başarılı olabilmede, değişimi gerçekleştirmede, rehber olabilmede, çalışanlar ile iletişim kurabilmede ve liderlik rolünü üstlenebilmede diğer çalışanlara göre daha nitelikli olmak durumundadırlar (Okumuş vd., 2007).

Üst kademe kamu yöneticisi kavramı, 2017 Anayasa değişiklikleri kapsamında idare hukuku açısından özellikle atama yetkisinin doğrudan Cumhurbaşkanı tarafından kullanılması kararı ile diğer orta ve alt kademe yöneticilerden ayrıştırılmıştır. Bu kapsamda üst kademe kamu yöneticilerinin atanma ve görevden alınma usul ve esasları, genel olarak "3 sayılı Üst Kademe Kamu Yöneticileri ile Kamu Kurum ve Kuruluşlarında Atama Usûllerine Dair Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi"ne bağlanmıştır (Karslı, 2020).

Üst kademe kamu yöneticilerinin devlet yapısı içinde sahip oldukları üst düzey yetkileri, belirleyici ve yönlendirici güçleri kamu yönetimi açısından oldukça önemlidir, çünkü üst kademe yöneticiler devletin varlığını koruyan, devlet adına önemli kararlar alan, halkın belli bir düzende yaşamlarını sürdürmelerini sağlayan ve en önemlisi devletin gelişimini makro düzeyde planlayan kişiler olarak tanımlanabilir.

Üst kademe yöneticiler özellikle üst seviyedeki görevleri yerine getiren kişilerdir. Üst kademe yöneticiler, yönettikleri kurum veya kuruluşun tüm planlama, yönlendirme, kaynakları düzenleme ve sağlama, koordinasyon, kontrol ve idareyi geliştirme fonksiyonlarını yerine getirmekle yükümlüdürler. Böylelikle

yönettikleri kurum veya kuruluşun diğer çalışanların da ortak gayretleriyle belirli amaçların gerçekleştirilmesine yol gösterir, önderlik eder ve örgütün amaçlarına ulaştırmasında görev yaparlar.

Yönettikleri kurum veya kuruluşların en üst kademesinde yer alan ve tepe yöneticileri olarak da ifade edilebilen üst kademe yöneticiler, başkan, genel müdür, daire başkanı, müdürler vb. yöneticilerden oluşur. Üst kademe yöneticiler kurumları bir bütün olarak görürler. Üst kademe yöneticilerin yönetsel, kavramsal, analitik ve kartezyen düşünebilme, teknolojiyi kullanabilme, davranışsal, kişisel ve teknik beceriler açılardan nitelikli olmaları gerekmektedir. Üst kademe yöneticiler yönettikleri kuruma karşı kapsayıcı ve bütüncül davranmalı, kurumun amaçlarını stratejik yönetimi de bir felsefe olarak benimseyerek en iyi şekilde gerçekleştirebilmelidirler.

Yöneticilik Özellikleri

Yönetici, örgütsel görevlerini; bilgi ve deneyimini birleştirerek yerine getiren, insan ve madde kaynaklarını eşgüdümleyen, karar veren ve örgütün sorunlarını aklını kullanarak çözen kişi olarak tanımlanır (Erkul, 2005). Personeli, maddi kaynağı, hukuku, mevzuatı, araç ve gereçleri yönetmekle yükümlü olan yöneticiler, bireyler ve/veya kurumlar arası ilişkileri kurmada, doğru ve hızlı kararlar vermede, sorun çözmeye örnek olmalı ve önderlik etmelidirler. Belirli amaç ve hedeflere ulaşmada bireyleri ya da grupları etkileme sürecini başarıyla tamamlayan yöneticiler, örgütlerine başarılı birer önder veya lider olabilirler. Erkul'a göre (2005) yöneticiler; personeli, parayı, hukuku, mevzuatı ve malzemeyi (bina, eşya, araç-gereç) yönetir.

Yöneticilik kişinin özellikleri toplamıdır. Bu özellikler sadece yöneticinin kişisel özelliklerini kapsamaz, aynı zamanda davranışsal ve yönetsel özelliklerini de kapsar. Tüm özelliklerde iyi olan yöneticiler ise, başarılı birer devlet adamı olarak kabul edilirler. Yöneticilerin, yönettikleri kişilerden daha nitelikli ve daha yetenekli olması beklenir. Örneğin özellikle üst kademe yöneticiler, örgütü bir bütün olarak görebilmeli ve kavramsal bir yeteneğe sahip olabilmelidirler. İletişimde başarılı, insan ilişkilerinde örgüt üyelerini kucaklayan, örgütün bir doğal üyesi olarak gerekli çalışmaların içinde etkin rol oynayabilen, empati kurabilen, anlayışlı, insan ilişkilerinde yetenekli yöneticilerden olabilmelidirler. Yöneticilerin aynı zamanda teknik beceriye sahip kişilerden olmaları, alanıyla ilgili teknik, özel bilgi ve deneyim sahibi olabilmeleri önemlidir.

Üst kademe yöneticilik özelliklerini on ana başlık altında değerlendirmek mümkündür:

- ✓ *Üst kademe yöneticiler, davranışsal özelliklere sahip olmalıdırlar.* Türkiye'nin ileriye, geleceği, medeniyeti gösteren pusulası olarak kabul edilen lideri Atatürk, davranışsal özellikleri açısından halkına karşı felaket ve saadet getirsin, iyi ve fena olsun asla hakikatten ayrılmamıştır (Çankaya, 1985). Bir üst kademe yöneticinin daima samimi, açıksözlü, dürüst, doğruları söyleyen ve güven duyulan kişilerden olması gerekmektedir. Bir üst kademe yönetici aynı zamanda davranışsal olarak cesur ve atılgan olmalıdır. Osmanlı İmparatorluğu'nun üst kademe bürokratlarından olmasa da, Enderun Mektepleri'nde yetişmiş ve sarayın farklı odalarında çalışmış Koçi Bey, 17. yüzyılda yaşamış, yaşadığı dönem itibarıyla hiç kimse çevresine korku salmış IV. Murad'ın yanına bile yaklaşamıyorken, padişahın en büyük sırdaşı olmuş bir kişidir. Koçi Bey cesur ve açıksözlü kişiliği ile tanınan bir kişidir. Daima doğru sözden ayrılmayan ve padişaha asla dalkavukluk yapmayan Koçi Bey, tarihte cesurluğu ile ün yapmış Niccolò Machiavelli'ye benzetilmektedir (Kuray, 1988). Yaşadığı ve gördüğü padişahların nitelikleri doğrultusunda risaleler yazmış ve devlet-i aliyeye yol gösteren stratejiler sunmuştur.

Atatürk'e göre "*Savaşta yağın mermi yağmuru, o yağmurdan ürkmeyenleri, ürkenlerden daha az ıslatır*" (İmer, 1989). Atatürk her zaman ateş altında dolaşan, askerlerin maruz kaldıkları her türlü tehlikeyi paylaşan cesur bir komutan ve üstün bir liderdi. Üst kademe yöneticilerin de her türlü tehdit

ve tehlike anında, sahayı terk etmeleri veya korkak davranmaları yerine, cesurca ve stratejik bakış açısıyla hareket etmeleri, hızlı ve doğru kararlar vermeleri gerekmektedir.

- ✓ *Üst kademe yöneticiler, ahlaki özelliklere sahip olmalıdırlar.* Bir üst kademe yönetici güzel ahlaklı olmalı, kendini bilmeli, diğerlerinden kendini üstün görmemeli, insana değer vermeli, insanların haklarına saygılı olmalı ve kişisel ilişkilerde iletişim becerisi yüksek olmalıdır. Defterdar Sarı Mehmet Paşa'nın yazdığı ve araştırmamızın ana teması olarak kabul edilen "Devlet Adamlarına Öğütler" kitabında en fazla vurgulanan konu, üst kademe yöneticilerin ahlakları ile ilgilidir. Defterdar Sarı Mehmet Paşa'ya göre, Osmanlı Devleti'nin en önemli gerileme sebeplerinden biri, üst kademe yöneticilerin ahlaki kusur ve zaaflarıdır. Faziletli sadrazamların, servet peşinde koşmayan üst kademenin, yetimlerin mallarına yasalar çerçevesinde sahip çıkan yöneticilerin özlemi içinde olan Defterdar Sarı Mehmet Paşa, bir üst kademe yöneticinin kişilik özellikleri arasında özellikle "alçak gönüllülük, tevazu, namusluluk, soyluluk, nefis sahibi olmak, yumuşak huylu olmak, güzel ahlaklı olmak, adil olmak, devletine ve milletine sadık kişilerden olmak" kavramları üzerinde durmuştur (Uğural, 2000).
- ✓ *Üst kademe yöneticiler, görev bilinçli ve göreve talip olmalıdırlar.* Bir üst kademe yönetici, kendisi için değil, kendisinden sonra gelecek nesillerin varlığı, şerefi ve saadeti için çalışmalıdır. Görev bilinçli yöneticiler, durmadan yorulmadan çalışmaya isteklidirler, göreve hazırdırlar, kararlıdırlar ve de sorumluluk sahibidirler. Hayatları boyunca elde ettikleri tek başarıyla yetinip, onunla övünmek yerine, yaşamı boyunca çalışmak, görev ayrımı yapmadan çabalamak ve başarıya ulaşmak, herkes için görev yapmak mecburiyetindedirler. Bu nedenle göreve layık kişiler, görev bilinçli, çalışkan kişilerin liyakate dayalı atamalarla üst kademe görevlere getirilmeleri kamu yönetimi açısından oldukça önemlidir. Yazdığı öğütler içeren kitabında, halkın güven ve rahatını, dirlik ve düzenini korumaya çalışan, doğru, dürüst ve Aristo gibi akıllı veziri, tam yetkiyle tayin edip, "Emanetleri ehline veriniz..." sözü kitabındaki en dikkat çeken sözdür (Akkuzu, 2013).
- ✓ *Üst kademe yöneticiler, eğitimci kişiliğe sahip olmalı, öğrenmeye ve öğretmeye istekli olmalıdırlar.* Bir üst kademe yönetici çalışanlarının fikirlerine ve önerilerine önem vermelidir. Samimi ve meşru olmak kaydıyla her tür fikre hürmet edilmesi gerekir. Örneğin İbn Haldun hem üst kademe yönetimde, hem de belediye hizmetlerinde sorumlu bir yöneticiydi. Eğitimine Kur'an-ı Kerim'i ezberleyerek başlamış, Kur'an-ı ilimlerden olan kıraat, nahiv, siyer, hadis, fıkıh ve kelam öğrenerek kendisini en iyi şekilde yetiştirmiştir (Yıldız, 2010). İbn Haldun öncelikle şahsi olarak öğrenme azmine sahip bir yöneticiydi. Birçok yazara göre İbn Haldun, yaşadığı çağın en az dört yüzyıl ötesinde ve düşünce tarihi açısından Herakleitos ile kıyaslanabilecek kadar bilimsel zekâyâ sahip bir kişiydi (Ev, 2007). Bunun nedeni öğrenmeyi hayat felsefesi olarak kabul etmiş olduğu, eğitimci kişiliğinden kaynaklandığı ifade edilebilir. İbn Haldun geleneksel eğitimin yaygın olduğu döneme ait yöneticilerden olmasına rağmen, eğitimci kişiliği ile eğitim ve öğretmenin zorunlu bir ihtiyaç, öğrenmenin ve öğretmenin bir hayat felsefesi olduğu düşüncesinde, modern eğitim anlayışını anlamış bir yöneticidir. Üst kademe yöneticiler hayat boyu öğrenme felsefesinde görevlerini icra etmelidirler.
- ✓ *Üst kademe yöneticiler, düşünsellik özelliğine sahip olmalıdırlar.* Düşünsellik özelliği kapsamında yöneticiler ileri görüşlü (vizyon sahibi), öngörülü olmalarının yanında, özellikle üst kademe yöneticilerin düşünsel olarak hızlı ve doğru kararlar verebilme yeteneğine sahip ve aynı zamanda ileri düzeyde adaletli olmaları beklenir. 17. yüzyılda yetişmiş Osmanlı İmparatorluğu'nun İslam ilim alanında pozitif ve özgür düşünce temsilcisi olarak kabul edilen Kâtip Çelebi (ö.1657)'dir (Baş, 2022). Yöneticilere en büyük önerisi, yöneticilerin adaletsiz davranmaları durumunda halkın tamamen güven duygusunu kaybedecekleri yönündedir (Sözen, 2009). Bu nedenle eserlerinde adalet

vurgusunu sıkça yapmış, kendisi de adaletli, liyakat sahibi ve dürüst bir ilim adamı olarak kabul görmüştür.

Vizyon sahibi yöneticilerinden Tanzimat dönemindeki en büyük devlet adamlarından ve siyasi liderlerinden biri olarak örnek verilebilecek bir diğer isim Keçecizade Mehmet Fuat Paşa'dır. Beş defa Hariciye Nazırlığı'na, iki defa da Sadaret makamına getirilen Keçecizade Mehmet Fuat Paşa, zekâsıyla, güzel konuşmalarıyla, hazırcevap oluşuyla ve dünya görüşüyle Batılılaşma anlayışının ilk savunucularındandır (Acar, 2020). Keçecizade Mehmet Fuat Paşa Mekteb-i Tıbbiye okumuş, yani tıp eğitimi almış iyi eğitilmiş bir devlet adamıydı. En kritik dönemlerde dahi Osmanlı'yı hem içeride hem dışarıda başarılı bir şekilde temsil etmiştir (Gümüşsoy, 2006). Onun vizyoner bakış açısı günümüz üst kademe yöneticilerine örnek teşkil etmelidir.

- ✓ *Üst kademe yöneticiler, sanatsallık özelliğine sahip olmalıdırlar.* Yönetim özellikle İlk ve Orta çağda uygulama ağırlıklı düşünülürken, sanayi devrimine geçilmesiyle birlikte bilimsel ve sanatsal bir kimlik kazanmıştır. Başka bir ifadeyle yönetim pratikte bir "çekip çevirme" işi olarak görülürken, günümüzde bilim ve sanat ifadeleri ile özdeşleştirilir. Dolayısıyla üst kademe yöneticilerin sanatsallık özelliğine sahip, farklı bakış açılı, çevre bilinçli, entelektüel fikirli ve yaratıcı bireylerden olmaları beklenir. Sanatsal özelliklere sahip bir üst kademe yönetici, yönetim işlerini yürütürken, görevinin ve çevresindeki gelişmelerin farkında olan, kararlarını makro bakış açısıyla alan, geçmiş ve geleceği birlikte yorumlayabilen ve sezgisel düşünebilen bireydir. Osmanlı'da ikinci yükseköğretim kurumu ve saray okulu olarak adlandırılan Enderun Mektebi, başarılı ve güvenilir devlet adamlarını ve askerleri yetiştirirken, aynı zamanda sanatkar ruhlu kişilerin de yeteneklerini geliştirmeleri için büyük gayret içinde olmuştur (Akyüz, 1982). Enderun bir okuldan çok, yeteneklerin, sanatların, siyasi ve yönetim bilgilerinin uygulamalı olarak öğretildiği bir yer olarak adlandırılmıştır (TDV Ansiklopedisi, 1995). Burada yetiştirilecek kişiler, imparatorluğun farklı kesimlerinden ve üstün yetenekli oldukları çevrelerince bilinen kişilerden seçilir, sonrasında bürokrasiye ve devletin ihtiyaç duyduğu üst kademelere yetiştirilerek, liyakate uygun bir biçimde istihdam edilirlerdi. Osmanlı'nın yönetim ve savaş sanatları ile ilgili başarılı yetiştirme politikaları, günümüzde diğer ülkeler tarafından hala dikkate alınmakta ve yönetici yetiştirme politikalarında benzer uygulamalar yapılmaktadır.
- ✓ *Üst kademe yöneticiler, yönetsellik özelliğine sahip olmalıdırlar.* Zamanlama, örgütlenme, sorun çözme, planlama, eşgüdümleme, yöneltme, denetleme, karar verme gibi özellikler üst kademe yöneticilerde bulunması gereken yönetsel özellikler arasında sayılabilir. Bir üst kademe yöneticinin örgütleyebilme özelliği yani kurumlarını amaçları doğrultusunda ihtiyaç duyulan veya planlanan faaliyetleri yerine getirecek kişileri, fiziksel araçları ve işlevleri koordineli bir şekilde bir araya getirilmesini sağlayabilmelidir. Bunu yaparken zamanı iyi kullanabilmeli, sorunları stratejik bir yaklaşımla hızlı ve doğru bir biçimde çözebilmelidir. Bir üst kademe yönetici başarıyı bireysel değil, personeliyle koordineli ve uyumlu bir ekip çalışmasıyla elde edebileceğine inanmalıdır. Bir üst kademe yöneticisi örgüt çalışanlarının yeteneklerinden gerektiği gibi faydalanabilmelidir. Atatürk, Cumhuriyetin ilanının ilk yıllarında; "Yurdu çöküntüden kurtarmak için, ulusun bütün kuvvetlerini esaslı bir teşkilatla birleştirmekten başka çare yoktur" diyerek, yönetsel özelliğini ortaya koymuştur (Çankaya, 1985).
- ✓ *Üst kademe yöneticiler, girişimci (müteşebbis) özelliğe sahip olmalıdırlar.* Özellikle üst kademe girişimci yöneticiler, örgütsel sorunları çözüme kavuşturabilmek için birlikte çalıştığı orta ve alt kademedeki yöneticilere veya çalışanlarına ileten ve çözüm için gerekli maddi kaynakları temin eden, zaman yönetimini doğru planlayan, sorunların diğer yöneticiler ve çalışanlar tarafından çözülmesini denetleyen kişilerdir (Baykal, 2019). "Baştaki insanlar çalışmaktan vazgeçerse, diğerleri

de durur. Bu bir kuraldır” (Gökçen ve Verel, 1994). Dolayısıyla üst kademe yöneticilerin durmadan, yorulmadan çalışması, çalışkan olması ve yaptığı işten zevk alması gerekir.

- ✓ *Üst kademe yöneticiler, bilimsellik özelliğine sahip olmalıdırlar.* Bilimsellik bir fikre, bir araştırmaya veya alınacak karara objektif bir değer katmakta ve insanların o konuya daha fazla değer vermelerine neden olmaktadır. Bilim, Türkçede olduğu gibi Batı dillerinde de “bilgi” ve “bilmek” (Latince scientia) kökünden türetilmiştir (Lakatos, 1978), fakat bu bilgiler kulaktan duyma doğruluğu şaibeli bilgiler değil, bilimsel yöntemlerle ve sistemli olarak gerçekleştirilen bilimsel araştırmalar neticesinde elde edilen doğru ve güvenilir bilgilerdir. Bilimin işaret ettiği bilgilerin çoğu değerlidir. Ancak bilim sürekli kendini eleştirir, gelişimini ve yenilenmesini daha doğruya ulaşılarak tamamlar. Bu nedenle bir üst kademe yönetici, bilimin dışında kalan, bilimsel olmayan öğreti ve düşüncelerle hareket etmemelidir. Üst kademe yöneticiler, bilimsel gelişmeleri takip edebilmeli ve bilimsel bir okuryazarlığa sahip olabilmelidirler. Bilimsellik özelliğine sahip üst kademe yöneticiler, bilimsel akıl yürütebilen, evrensel niteliklere sahip, sorunların özüne inen, neden-sonuç ilişkisi kurabilen, sorunlarla ilgili doğru soruları soran, bilimsel araştırmalar yaparak en güvenilir mutlak doğrulara ve çözüm yollarına ulaşabilen yöneticilerdir.
- ✓ *Üst kademe yöneticiler, liderlik özelliğine sahip olmalıdırlar.* Liderlik, bir özellikte çok iyi olmak değil, tüm özelliklerin toplamında iyi olmak ve karizmasıyla bu özellikleri kendine özgü bir şekilde bütünleştirmektir (Baykal, 2019). Üst kademe yöneticiler, yukarıda yönetici özellikleri olarak belirlenen özelliklere birden sahip olmalı ve kendi kişiliğine özgü bir biçimde özelliklerle özdeşleşebilmelidir. Öncü kişilik yapılarıyla fark yaratan liderler, kitleleri güvenilirlikleriyle, ikna yetenekleriyle, üstün iletişim becerileriyle ve ilkeli tavırlarıyla kararlar alan ve kitleleri arkalarından kayıtsız şartsız sürükleyebilen kişilerdir. Liderlik, örgütün amaçlarını kabul ettirmede ve o amaçlar doğrultusunda hareket ettirmede, örgütteki çalışanları içtenlikle çalıştırabilme kabiliyetidir (Koçak ve Özudođru, 2012). Lider tam bir vazife insanıdır, heyecanlıdır ve çalışanlarının motivasyonlarını arttırarak, yüksek enerji ve yönlendirmeye örgütün faaliyet süreçlerini yürütür. Personeli ile başarılı bir takım ruhu kurar, geleceğe yönelik amaçlar belirlerken çalışanlarının görüşlerini dikkate alır ve çalışanlarına öncelikle kendisi örnek olur ve ilham kaynağı olur (Erkuş ve Günlü, 2008).

DEFTERDAR SARI MEHMET PAŞA’NIN TANITILMASI

Defterdar Sarı Mehmet Paşa, Bakkalođlu Sarı Hacı Mehmed Paşa adıyla bilinen, 18. yüzyılın ilk yarısında tahminen 1655-1658 yılları arasında, dönemin başkenti İstanbul’da doğmuş, doğduğu ilk yıllarda çok fazla bilgi olmamasına rağmen, küçük yaşlarda devlet görevlerinde çalışmaya başlamış bir devlet adamıdır (Uğural, 2000).

Defterdar Sarı Mehmet Paşa’nın yaşamının ilk yılları hakkında çok fazla bir bilgi bulunmamakla birlikte, “Bakkalođlu” lakabını babasının bakkal olması sebebiyle, “sarı” lakabını saçlarının veya ten renginin sarı olması nedeniyle, “hacı” lakabını ise Mekke’ye giderek hacı olması yüzünden söylendiği düşünülmektedir (Paşa, 1971). En bilinen lakabı “defterdar” olan Sarı Mehmet Paşa, Osmanlı İmparatorluğu Dönemi’nde 1703, 1704, 1705, 1708, 1712, 1714 yıllarında altı kez defterdar olarak göreve atanmış, başarılı bir devlet adamıdır (Sezen ve Temizyürek, 2020).

Tahmini olarak 12-15 yaşları civarında, defterdarlığın en önemli şubelerinden olan Ruznâme-i Evvel Dairesi’ne girmiş ve özellikle de Divanın Başkatibi (Reis Efendi) tarafından başarılarıyla fark edilen bir isim olduğu için de kısa zamanda bu dairenin başına getirilmiştir (Uğural, 2000). Sonrasında Defterdar Sarı Mehmet Paşa, defterdar mektupçuluğuna atanmış, uzun yıllar burada görev yapmıştır. Divan Başkatibi Reis Efendi’nin Sadrazam olarak atanmasından sonra da Sarı Mehmet Paşa 1703 yılında başdefterdarlığa tayin

edilmiştir (Sezen ve Temizyürek, 2020). Ancak atandığı ilk defterdarlık görevi Edirne Vakası nedeniyle kısa sürmüştür.

1703 yılında III. Sultan Ahmet tarafından defterdarlık makamına tekrar getirilen Defterdar Sarı Mehmet Paşa, dönemin hazine gelirlerinin askerlerine maaş veya bahşiş ödeme koşullarına uygun olmamasına rağmen, askerlerin maaşlarını ve gerekli bahşişlerini verebilmeyi başarabilmiştir. Defterdar Sarı Mehmet Paşa'ya göre, 'dönemin mirî hizmetlerin satış vakti olsaydı, hazinede bir miktar para bulunurdu', fakat durum ona göre vahimdi. Ayrıca yakın zamanda imzalanan Karlofça Antlaşması'na kadar Avusturya, Rusya ve Venedik'le yapılan ve on yıl süren seferler hazineyi tüketmiş, gerekli paranın tedarikinde herkes zora düşmüştü (Özcan, 1983). Tüm bu olanların farkında olan Defterdar Sarı Mehmet Paşa, kısa zamanda yeniden görevinden alınmış ve eski görevine tekrar başlatılmıştı (Özcan, 1983). Bu süreçte "Zübde-i Vekâyiât, Nesâiyhü'l-Vüzerâ ve'l-Ümerâ ve Talimatnâme" de onun yazdığı eserlerdendir. Günümüze ulaşan el yazması eserlerin hiç birisinde tarih bilgisine rastlanmamaktadır (Uğural, 2000). Örneğin Nesâiyhü'l-Vüzerâ ve'l-Ümerâ "Devlet Adamlarına Öğütler" kitabında tarihi süreçler anlatılmamış, padişahların veya üst kademe kamu yöneticilerinin olaylar karşısındaki kişisel, davranışsal ve yönetsel özelliklerine değinilmemiştir. Kitapta vurgulanan sadece bir devlet adamında bulunması gereken nitelikler ve bu yönde uygulanması gereken öğütler şeklindedir.

Sonrasında Defterdar Sarı Mehmet Paşa İstanbul'dan uzaklaştırılmak istenmiş ve Selanik Beylerbeyi'ne tayin edilene kadar da dört kez defterdarlık görevine getirilmiştir. Tekrar İstanbul'a çağırılarak, defterdarlık görevine başlatılmıştır. 1717 yılına gelindiğinde ise defterdarlık görevinden tekrar alınarak, Selanik Valisi olarak atanmıştır.

Defterdar Sarı Mehmet Paşa açık, doğru sözlü, kendisinden çok halkını düşünen, şerefli, namuslu, halk arasından yetişmiş bir devlet adamıydı ve tüm devlet adamlarının da genel olarak bu niteliklerde olmasını öğütliyordu. Ancak padişah hakkındaki düşüncelerini açıkça ifade etmesi, Selanik halkını iyi yönetememesi hatta zulmetmesi, Temeşvar'ın düşman eline düşmesi gibi suçlamalarla ve en önemlisi çevresindeki çekemeyen rakiplerinin padişaha sundukları olumsuz raporlar ile önce Kavala Kalesi'ne hapsedildi, akabinde 50 yıl Osmanlı'ya bağlı bir şekilde görev yaptığı devletin emriyle aynı yıl idam edildi ve vücudu parçalanarak farklı yerlere gömüldü (Uğural, 2000). Defterdar Sarı Mehmet Paşa infaz için çadıra götürülüp diz çöktürüldüğünde, halıyı dizlerinin altından çekip kıvrıp "Devlet malıdır, benim kanımla kirlenmesin" dediği rivayet olunur.

DEFTERDAR SARI MEHMET PAŞA'NIN YAŞADIĞI DÖNEMİN YÖNETİMSEL ÖZELLİKLERİ

Defterdar Sarı Mehmet Paşa'nın yaşadığı dönem 18. yüzyıl başlarıdır. Osmanlı'da kamu görevi başında olan Defterdar Sarı Mehmet Paşa, gerileme döneminin başlangıcında etrafında gördüğü olumsuzlukları eleştirmek için "Devlet Adamlarına Öğütler" kitabını yazmıştır. Aslında Defterdar Sarı Mehmet Paşa'nın eleştirdiği 'sistem' değildir, onun yönetiliş tarzıdır (Uğural, 2000). Diğer bir deyişle kişileri değil işleyişi eleştirmiştir.

Osmanlı İmparatorluğu'nun 17. ve 18. yüzyılı genellikle duraklama ve gerileme dönemi olarak adlandırılır. Osmanlı Dönemi'nin en gelişmiş dönemi olarak kabul edilen Kanuni Sultan Süleyman Saltanatı'nın ardından iç ve dış etkiler nedeniyle devlet gücünü kaybetmeye başlamıştır. Özellikle coğrafi keşifler sırasında sömürge ülkelerinden Avrupa'ya akan altın ve gümüş, Avrupa devletlerini ekonomik olarak kalkındırılmış, ardından meydana gelen Sanayi Devrimi tamamen güçler dengesini değiştirmiştir. Osmanlı'nın klasik çağda mücadele ettiği İspanya, Portekiz ve Avusturya gibi uluslararası rakipleri, yerlerini İngiltere, Rusya ve Fransa gibi güçlü ordulara ve ekonomilere sahip devletlere devretmiştir. İlerleme ivmesini yakalayamayan Osmanlı ise yavaş yavaş güç kaybetmeye başlamıştır.

Osmanlı merkezi yönetiminin bozulmasında, şehzadelerin sancaklara gönderilmemesi ve dolayısıyla devlet yönetiminde yeterli bilgi ve tecrübeye sahip olmadan devletin başına geçmeleri önemli rol olmuştur. Padişahların tecrübesizliğinden yararlanan saray kadınlarının ve ağalarının devlet yönetiminde etkili olmaları, padişahların küçük yaşlarda tahta çıkmaları, önemli üst kademe makamların liyakate göre değil de rüşvet veya iltimas yoluyla dağıtılmaları, yeniçerilerin cülus almak için sürekli ayaklanma çıkarmaları ve dolayısıyla taht değişikliklerine sebep olmaları Osmanlı'yı duraklama döneminden çöküş dönemine hızla itmiştir.

Coğrafi keşifler nedeniyle, ticaret yollarının yön değiştirmesi, gümrük gelirlerinin büyük ölçüde azalması, bu süreçte savaşlara yapılan yüklü miktarlarda ayrılan bütçeler, ihracatın azalması, ithalatın artması, devletin vergilerini yükseltmesi ve bu kapsamda çiftçilerin vergilerini ödeyememeleri, tarımsal üretimi bırakmaları, diğer taraftan saray masraflarının artması gibi nedenlerle Osmanlı oldukça kötü bir dönüşüme girmiştir. Özellikle III. Murat Dönemi'nden itibaren Kapıkulu Ocakları'na kanunlara aykırı asker alınarak, asker sayıları gereğinden fazla arttırılmıştır. Yeniçerilerin geçim sıkıntıları öne sürülerek, askerlik dışında başka işlerle uğraşmaları, disiplin açısından da büyük sıkıntılara neden olmuştur. Askerlere hizmetlerinin karşılığında toprak verilmesi yerine, maaş sistemine geçilmesi eyaletlerde yeteri kadar asker yetiştirilmemesine sebep olmuştur. Askeri bilgisi olmayan kişilerin liyakat usullerine uyulmadan üst kademe hatta komutanlık makamlarına getirilmeleri, ordunun zayıflamasına ve Osmanlı askeri sisteminin bozulmasına neden olmuştur. Özellikle Enderun Mektebinde yetişerek, liyakat usulü atamalarla devlet yönetimine getirilen üst kademenin yerini, okullu değil alaylı isimlerin şahsi iltimaslar yani adam kayırma yoluyla devletin üst kademelerine göreve atanmaları, dolayısıyla iş bilmeyen yöneticilerin Osmanlı İmparatorluğu'nu yönetmeye kalkmaları, sürekli tahta atanan yeni deneyimsiz Sultan'lar, tahta oturmak için yaşanan kardeş kavgaları gibi nedenler ile Osmanlı Devleti hızla çökmüştür. Yöneticilik özelliklerinden üçüncüsünde vurgulanan "Emanetleri ehline veriniz" özsözü "Emanet ehil olmayan kimseye verildiği zaman kıyâmeti bekle!" hadisi gerçekleşmiştir.

Osmanlı'nın gerilemesini ve çöküş aşamasını gören, bu konuda derinden üzüntü ve kaygı duyan Defterdar Sarı Mehmet Paşa, konuyla ilgili zamanın koşullarında ne yapılabilir diye düşünerek harekete geçen ve gördüğü yanlışları reform fikirleri ile birlikte ileri süren nadir, açık sözlü, cesur bir devlet adamıdır. Başka bir ifadeyle Defterdar Sarı Mehmet Paşa, Türk-İslam yönetim paradigmasının krize girdiği bir dönemin temsilcisidir (Sezen ve Temizyürek, 2020).

DEFTERDAR SARI MEHMET PAŞA'NIN DEVLET VE YÖNETİM ANLAYIŞI

Defterdar Sarı Mehmet Paşa 18. yüzyılın ilk yarısında yaşamış, Enderun Mektebinde eğitim almamış olmasına rağmen, işbaşında işin duayeni çok iyi ustalar tarafından yetiştirilmiş, Osmanlı İmparatorluğu'nda uzun yıllar Başdefterdarlık görevinde çalışmış önemli bir devlet adamıdır (Paşa, 2021). "Devlet Adamlarına Öğütler" yani "Nesâyhü'l-Vüzerâ ve'l-Ümerâ" adlı kitabı yazmış olan Defterdar Sarı Mehmet Paşa, Osmanlı'nın birçok devlet adamı gibi ölümü bile göze almış cesur bir kişiliğe sahip olduğu görülür.

Defterdar Sarı Mehmet Paşa kaleme aldığı bu kitabı yazarken, Osmanlı'nın en görkemli ve en kudret dolu yönetim yapısını düşünmüştür. Kitap içinde yazdığı eleştiriler genel olarak sistem ile ilgili eleştiriler değildir. Özellikle Osmanlı'nın çöküş sürecinde 'devlet yönetiliş tarzında' aksamaların olduğunu görmüş ve yaşadığı dönemi Osmanlı'nın en görkemli haliyle kıyaslamıştır. Kitap Defterdar Sarı Mehmet Paşa'nın özellikle üst kademe yöneticiler ile ilgili tespit ettiği suiistimal veya fesat gördüğü konuları içermektedir (Uğural, 2000).

XIV. yüzyılın başlarında Selçuklu-Bizans sınırlarında küçük bir beylik olarak ortaya çıkan Osmanlı, kuruluşundan kısa bir zaman sonra hızla ve güçlü adımlarla büyüyerek tarihin akışını değiştirecek derecede güçlü bir devlet hâline dönüşmüştür (Kurtaran, 2011). Kuruluşundan itibaren Müslüman bir toplum yapısını taşıyan Osmanlılar, kendilerine özgü bir devlet yapısı kurmuşlardır. Devletin başında mutlak bir hükümdar

kimliği ile sultan olurdu. Allah'ın bir lütfu ve değiştirilemez kabul edilen şeriatın kavramadığı her konuda son söz hakkı sultanındı. Sultanlar ise hem dünyevi hem dini kurallara tabilerdi (Uğural, 2000). Devletin İslami anayasaları kapsamında, yönetim şer'i hukuku benimsemiş, Kur'an-ı Kerim ve hadislerle dayanan şeriat kuralları ile devletin temel anayasası kapsamında yönetim düzeni kurulmuştu.

Osmanlı bir Türk-İslam devletiydi. Diğer İslam devletlerinden Osmanlı'yı ayıran en büyük özellik, Osmanlı'nın hoşgörü felsefesi idi. Ne Enderun Mektebinde üst kademe yönetici yetiştirmek için seçilen yetenekli çocuklar arasında, ne de idareleri altına aldıkları kişiler arasında dini inanç baskısı yapılmadığı, Müslüman'ın Yahudi'nin Hristiyan'ın vd. eşit koşullarda değerlendirildiği, bu kişilerin ibadetlerini rahatlıkla yapabildiği, kültürel kimliklerini zenginleştirmede serbest bırakıldığı ve vicdan özgürlüklerine izin verildiği görülmektedir (Kurtaran, 2011). Osmanlı yaklaşık olarak 600 yıllık tarihi boyunca, geniş toprakları üzerinde 20 farklı etnik gruptan dört ayrı din mensubunu yönetmiş ve birlikte huzur içinde yaşamışlardır (Ercan, 1999).

Osmanlı İmparatorluğu özellikle yükselme döneminde hem malî olarak sağlam, hem de askerî olarak güçlü bir merkezi yönetim yapısı kurmuş ve bu yönetim yapısını uzun yıllar korumuştur. Osmanlı Devleti'nin güçlü bir yönetim modeline sahip olmasının nedeni, gerçekten büyük devlet adamlarının Enderun Mektebinde en iyi şekilde yetiştirilmeleri (yani Osmanlı'nın üst kademe yönetici yetiştirme politikaları) ve bir de başarılı olan yönetici adaylarının da en uygun göreve tamamen liyakat anlayışı ile atanmalarındır. Osmanlıda ilerleme, yetenek ve sadakatle mümkündür. 1426'lı yıllarda II. Murat Dönemi'nde kurulup, 1455-1456'lardan itibaren II. Mehmet Dönemi'nde geliştirilen Enderun Mektepleri (İnan, 1999), birçok Sultan'ın, birçok Sadrazam'ın, Kadı'nın, Defterdar'ın vs. en mükemmel şekilde yetiştirilmesine vesile olmuştur. Sultanlar Osmanlı yönetimi tarafından görev yaptıkları alanı en iyi şekilde tanısinlar ve başarılı olsunlar diye, genç yaşlarında valiliklere görevlendiriliyor, tecrübe kazanması sağlanıyor ve yönetim alanında olgunlaşıyorlardı (Uğural, 2000).

Osmanlı'yı başarıdan başarıya sürükleyen ve ilerlemesini sağlayan "üst kademe yönetici yetiştirme politikaları" zamanla değişime uğradı. 1675 yılında Galatasaray Mektebi ve Enderun-u Hümayun dışındaki Enderun mektepleri gereksiz görülerek kapatıldı. II. Mahmut'un 1826'da Yeniçeri ocağını kaldırması ve Enderun-u Hümayun'daki sistemin yerine, yeni kurumları getirmesi, Enderun'un sonu oldu. II. Meşrutiyet'in ilan edilmesinden sonra ise tek kalan Enderun'un mektebi "Enderun-u Hümayun" da 1909 yılında bir kararnameyle kaldırıldı (İnan, 1999). Hal böyle iken Osmanlı'nın başına tecrübesiz, eğitimsiz, saha bilgisi olmayan, yeteneksiz ve hatta kişisel zaafırlara sahip yöneticiler gelmiştir. Osmanlı'nın bu gerileme döneminde, Defterdar Sarı Mehmet Paşa gördüklerini eleştirmiş ve sesini yükseltmiştir.

Defterdar Sarı Mehmet Paşa'nın devlet ve yönetim anlayışında en çok dikkati çeken cümlesi; "halkın güven ve rahatını, dirlik ve düzenini korumaya çalışan, doğru, dürüst ve Aristo gibi akıllı veziri, tam yetkiyle tayin edip, "Emanetleri ehline veriniz" ifadeleridir (Akkuzu, 2013). Bu cümlesinde işaret ettiği kişiler öncelikle yöneticilerdir. Defterdar Sarı Mehmet Paşa'ya göre bir yöneticinin her şeyden önce halkının güvenini kazanması gerekir. Halkı güvenini kazanması, o yöneticinin doğru, dürüst, güzel ahlaklı olması ile ilgilidir. Aynı cümle içinde, bir yöneticinin halkının rahatını, dirliğini, düzenini korumaya çalışması gerektiği vurgusu vardır. Başka bir ifadeyle bir üst kademe yöneticisi, görev bilinçli olacak, halkı için durmadan yorulmadan çalışacak ve yasalar çerçevesinde devlet yönetimini başarıyla yürütecektir. "Aristo gibi akıllı" ifadesine yer veren Defterdar Sarı Mehmet Paşa, yetenekli ve zeki insanların, üst kademede bulunmaları gerektiğini, sadece zeki kişilerin stratejik düşünerek başarılı bir yönetim modeli oluşturabileceği inancındadır. Aynı cümlede Defterdar Sarı Mehmet Paşa, en büyük vurgusunu cümlesinin en sonuna yerleştirmiştir; "Emanetleri ehline veriniz". Devlet yönetiminde adalet, şûra/istişare, emaneti ehline verme, ulu'l-emre itaat, din ve vicdan özgürlüğü, dinî hükümlerin uygulanması, biat kavramları üzerinde sıklıkla duran Defterdar Sarı Mehmet Paşa, aslında günümüz siyaset ve yönetim anlayışına da ışık tutmuştur. Onun verdiği bu öğütler,

günümüz siyasetçileri ve üst kademe yöneticileri tarafından dikkatlice okunmalı ve anlaşılmalıdır. Defterdar Sarı Mehmet Paşa'nın "Emanetleri ehline veriniz" cümlesini, Mâtürîdî de şu şekilde söylemiştir; "innallahe niimmâ yeizukum bih" (Şaşa, 2018) bu cümlede de 'adaletle hükmetmeye ve emanetleri ehline vermeye' dair vurgu yapıldığı görülür. Defterdar Sarı Mehmet Paşa'nın devlet ve yönetim anlayışında genel olarak "doğruluk, dürüstlük, ahlak ve liyakat" kavramlarının ön planda olduğu ifade edilebilir.

Defterdar Sarı Mehmet Paşa, yaşadığı dönemdeki memurların veya üst kademe yöneticilerin ahlaki kusur ve zaaflarını görmüş ve derinden üzülmüştür. 'Yöneticilerin bu ahlaki kusur ve zaafları nedeniyle, Osmanlı Devleti gerilemiştir' inancında olan Defterdar Sarı Mehmet Paşa'nın kafasının bir köşesinde de Kanuni Sultan Süleyman'ın muhteşem dönemi vardır. Ona göre ideal olan bu sürece geri dönülemezdir çünkü oldukça uzaklaşmıştır, ancak eskiye dönerek ve yanlışları vurgulayarak, Osmanlı üst kademe yöneticilerine bir tür rehberlik yapmak istemektedir. Kitabı yazarken en çok hadislerden, Kur'an'dan, I. Selim ile Kanuni Sultan Süleyman'ın Sadrazam-ı Lütfü Paşa'nın "Asafname"sinden yararlanmıştı (Uğural, 2000).

Defterdar Sarı Mehmet Paşa, güzel ahlaklı, şerefli ve vicdanlı bir devlet adamıydı. Bu kişisel özellikleri dışında hareket eden Osmanlı üst kademe yöneticilerini gördükçe kızıyor ve eleştiriyordu. Eserin ruhu, "Memleketteki bütün servetin ve kuvvetin kaynağı olan tebaaya zulüm edilmesine mani olacak her türlü gayretin gösterilmesi, vergi ödeyen halkın korunup gözetilmesi" cümlesindedir. Ona göre halk vergilerle cezalandırılmazdı ve vergisini ödeyen halk da korunmalıydı. Vatandaşa zulüm işkence yapılmasına karşıydı. Defterdar Sarı Mehmet Paşa, kendisinden çok işini, halkını, devletini düşünen şerefli bir devlet adamıydı. Tüm üst kademe yöneticilerin de kendisi gibi güzel ahlaklı olması gerektiğine inanıyordu. Eser kapsamında doğruluk ve adalet vurgusu yapan Defterdar Sarı Mehmet Paşa, bir vezirin veya üst kademe yöneticinin yönetim sürecinde tüm haksızlıklara ve kötü usullere karşı durması gerektiğini ifade etmektedir. Defterdar Sarı Mehmet Paşa'ya göre, üst kademe yöneticilerin inatlaşma yerine, tüm vatandaşları eşit görerek, küçük, büyük, zengin, fakir demeden güzel hizmetler sunmaya yönelik davranış tutumları içinde olmalıdır. Aynı zamanda Defterdar Sarı Mehmet Paşa'ya göre, bir üst kademe yöneticisi kendinden daha yüksek kademe görev yapan yöneticiden çekinmeden, doğruları açık yüreklilikle söylemeli ve sorunları dürüstlikle aktarabilmelidir.

Defterdar Sarı Mehmet Paşa'nın devlet anlayışında, devlet meselelerini ve sorunlarını başka bir ifadeyle sınırlarını açığa çıkarmamalı, dedikoduya yer vermemelidir (Uğural, 2000). Ona göre yakın çevresinin dahi sınırlarını saklamak, güzel ahlak örneklerindedir. Devlete bağlılık, saygı ve sadakat gönülden olmalıdır. Bir üst kademe görev bilinçli olmalıdır. Görevi istememek, görevi üstlenmede nazlanmak veya görevden bıkmak yorulmak söz konusu dahi olmamalıdır.

Yönetim anlayışı kapsamında mala, mülke, servete düşkünlük ise Defterdar Sarı Mehmet Paşa'nın üzerinde durduğu ayrı bir husustur. Konuyla ilgili tarihsel söylemlere bakıldığında, Platon'un demokrasiye karşı olmasının nedenlerinden biri, Kallipolis (ideal devlet) haricindeki tüm rejimlere baktığı gibi demokrasiye de "tutkularına esir olanların yönetimi" gözüyle bakmasıdır (Merriman, 1915). Adalet vurgusu yapan Platon, devlet ile toplumun bir arada olabilmesi için tek unsurun; yöneticilerin adalet erdemine ulaşabilmeleri için eğitilmeleri gerektiğini ifade eder. Bilinmektedir ki oligarşik yapılarda, mutluluk zenginlikle özdeşleşir ve üst kademe yöneticiler belli bir zaman sonrasında mala, mülke, zenginliğe önem vererek daha fazla zengin olmak isterler ve dolayısıyla yoksullar üzerinde baskı oluştururlar. Bu nedenle Defterdar Sarı Mehmet Paşa, üst kademe yöneticilerin padişaha hizmetten onur duymaları gerektiğini ve bu hizmeti de dünya ve ahiret saadeti olarak görmeleri gerektiğini savunmaktadır (Uğural, 2000).

Defterdar Sarı Mehmet Paşa'ya göre devleti en fazla sıkıntıya sokacak ve hatta kişinin dinini ve devletini yıkacak konulardan en önemlilerinden biri de 'kayırmacılık ve rüşvet' hususudur. Ona göre üst kademe yönetici ricacı veya rüşvetçi olamaz, adam kayırmaz. Liyakate uygun hareket eder. Yolsuzluk (corruption),

rüşvet, zimmet veya adam kayırmacılık siyasi nitelikli yozlaşmalara verilen genel bir isimdir (Aktan, 2001). Şayet yönetimde adalet varsa, rüşvet veya ricacılık yoksa devlette de huzur ve güzellik vardır. Rüşvet, haklı olanı haksız, haksız olanı da haklı yapabilir ve dolayısıyla devlette adaletin bozulmasına, toplumun huzurunun zedelenmesine ve güvensizliğe sebep olur. Toplum düzeni bozulur.

Defterdar Sarı Mehmet Paşa, bir üst kademe yöneticinin yönetim sürecinde mümkün olabildiğince alçakgönüllü ve herkese karşı saygılı olması gerektiğini ifade eder. Bir üst kademe yöneticinin büyük bir özveriyle ve görev bilinci ile çalışması gerektiğini düşünen Defterdar Sarı Mehmet Paşa, hangi engelle karşılaşır karşılaşırsın daima iyilikle hareket etmesi gerektiğini söyler. Ahlaki açıdan daima iyi ve doğru davranışlarda bulunması gereken üst kademe yöneticisi, hatalarını kabul edebilmeli ve sürekli başarılarını vurgulayarak ilgi çekme peşinde olmamalıdır. Alçakgönüllü yöneticiler, kendilerini başkalarından daha üstün veya daha hor görmezler. Alçakgönüllü üst kademe yöneticiler, başarılı olduklarında bu başarılarını sürekli vurgulamaz veya ilgi çekmeye çabalamazlar. Tevazu sahibidirler. Güçlü yönlerini ve başarılarını bilir, kusurlarını ve başarısızlıklarını kabul ederler. Mütevazî kişiliğe sahip yöneticiler, kendilerini başkalarından daha üstün ya da daha özel düşünmezler (Yastıoğlu ve Alparslan, 2018).

Şerefli ve vicdan sahibi Defterdar Sarı Mehmet Paşa, Osmanlı İmparatorluğu'nun çöküşüne derinden üzüntü duymuş ve bu nedenle üst kademe yöneticilere öğütler vermek amacıyla bu eseri kaleme almıştır. Eserin en önemli cümlesi "Kurtuluş doğrudur!" ifadesidir (Uğural, 2000). Bu cümle eseri vurgulayan bir cümledir. Defterdar Sarı Mehmet Paşa, doğruluk kavramının hem devlet anlayışında hem de üst kademe yönetimde yer alan makam sahibi yöneticilerde olması gerektiğini söylemektedir. Yapılan bilimsel araştırmalarda doğruluk, güveni etkileyen bir yönetici davranışı olarak tespit edilmiştir. Başka bir ifadeyle güven kavramı içinde "doğruluk, dürüstlük, sadakat, açıklık, sözünü yerine getirme, yeni görüşlere açık olma" vardır (Deluga, 1994). Doğruluk dürüstlük olmazsa vatandaşlar da devletine ve yöneticilerine güven duymaz ve devlet yönetim açısından zayıf duruma düşer. Osmanlı'nın da adalet olgusunu kaybetmesi, çöküş dönemine girmesine neden olmuştur. Bilimsel araştırmalar üst kademe yöneticilerin, güven oluşturmaya yönelik çabalarının örgütsel etkinliğin artırılmasında anahtar bir mekanizma olduğunu ortaya koymuştur (Kovac ve Jesenko, 2010).

BULGULAR VE TARTIŞMA

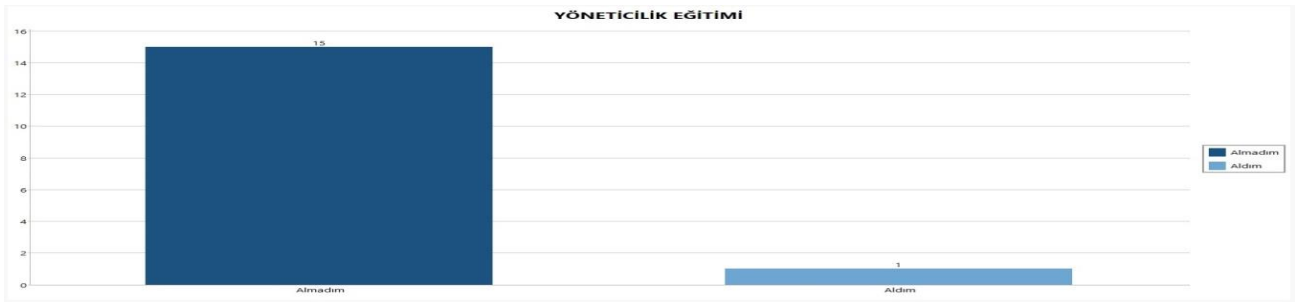
"Üst Kademe Yönetici Özellikleri Açısından Bir Değerlendirme: Defterdar Sarı Mehmet Paşa Örneği" başlıklı araştırmanın çıkış noktasını Osmanlı İmparatorluğu Döneminde günümüz karşılığı Maliye Bakanı olarak birçok kez göreve atanmış Defterdar Sarı Mehmet Paşa ve onun dönemin devlet adamlarına yazmış olduğu öğütler ile ilgili kitabı oluşturmaktadır. Defterdarın o dönemlerde yazmış olduğu öğütlerin, günümüz yöneticilerine de örnek teşkil edeceği düşünülmektedir.

Araştırmanın saha çalışması Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi'nde görev yapan 16 Dekan ile birlikte nitel olarak ve yüzyüze yapılan mülakatlar şeklinde yürütülmüştür. Kendilerine konuyla ilgili 15 açık uçlu soru sorulmuş ve verilen cevaplar Maxqda istatistik programı ile çözümlenmiştir. Elde edilen bulgular doğrultusunda 15 tema oluşturularak şu şekilde sunulmuştur.

Katılımcıların yöneticilik eğitimi

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi (ÇOMÜ) yönetiminde hâlihazırda görev yapan dekanlara veya daha önce Rektör Yardımcılığı / Dekanlık görevlerini üstlenmiş üst kademe kamu yöneticilerine yöneticilik eğitimi alıp almadıkları ve bilgi birikimlerinin nasıl oluştuğu soruldu. 16 üst kademe kamu yöneticisinin 15'inin yöneticilik eğitimi almadıkları, sadece bir (1) dekanın yöneticilik eğitimi almış olduğu tespit edilmiştir (Şekil 1). Katılımcılar "keşke yöneticilik eğitimi almış olsaydım ancak bu görevi sahada deneme-

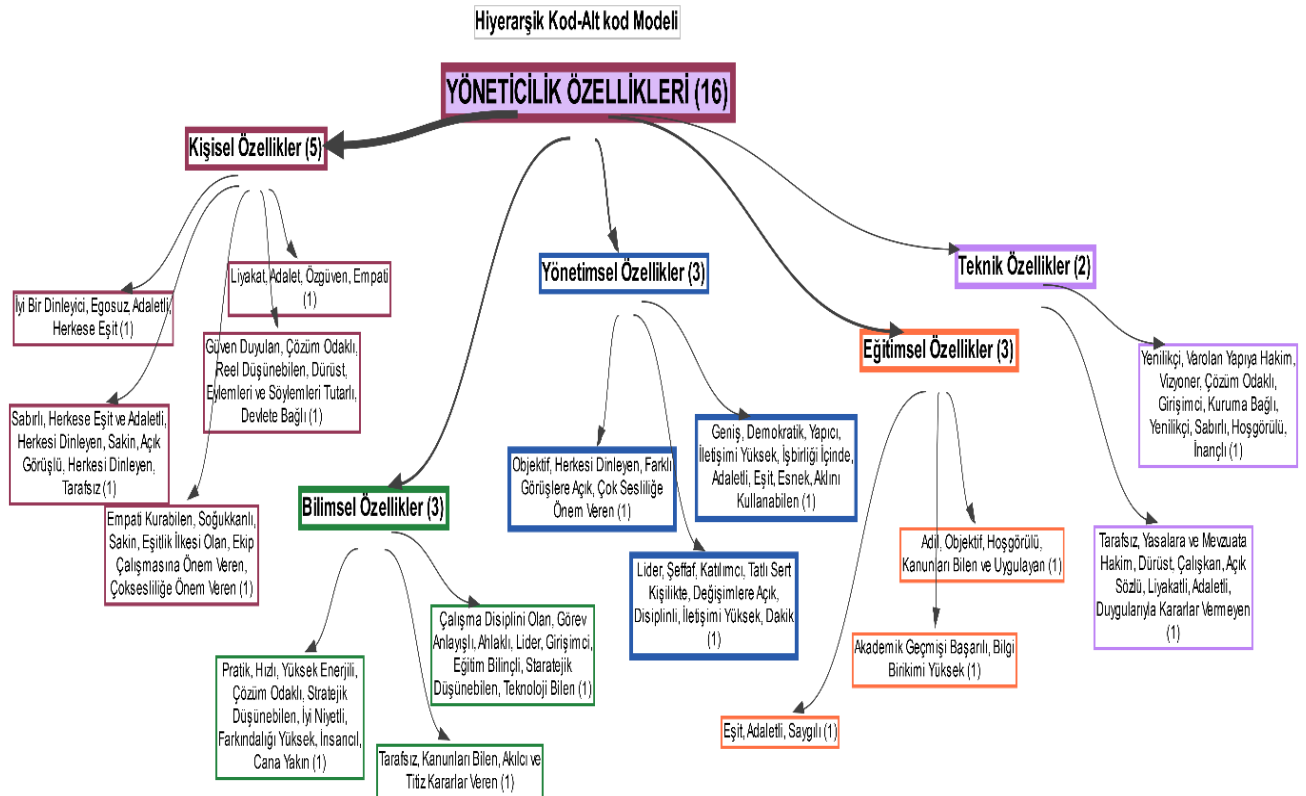
sınama yoluyla öğrenmek zorunda kaldım” gibi ifadelerle yöneticilik eğitiminin gerekliliğine vurgu yapmışlardır.



Şekil 1: Yöneticilik eğitimi

Katılımcıların Yöneticilik özellikleri

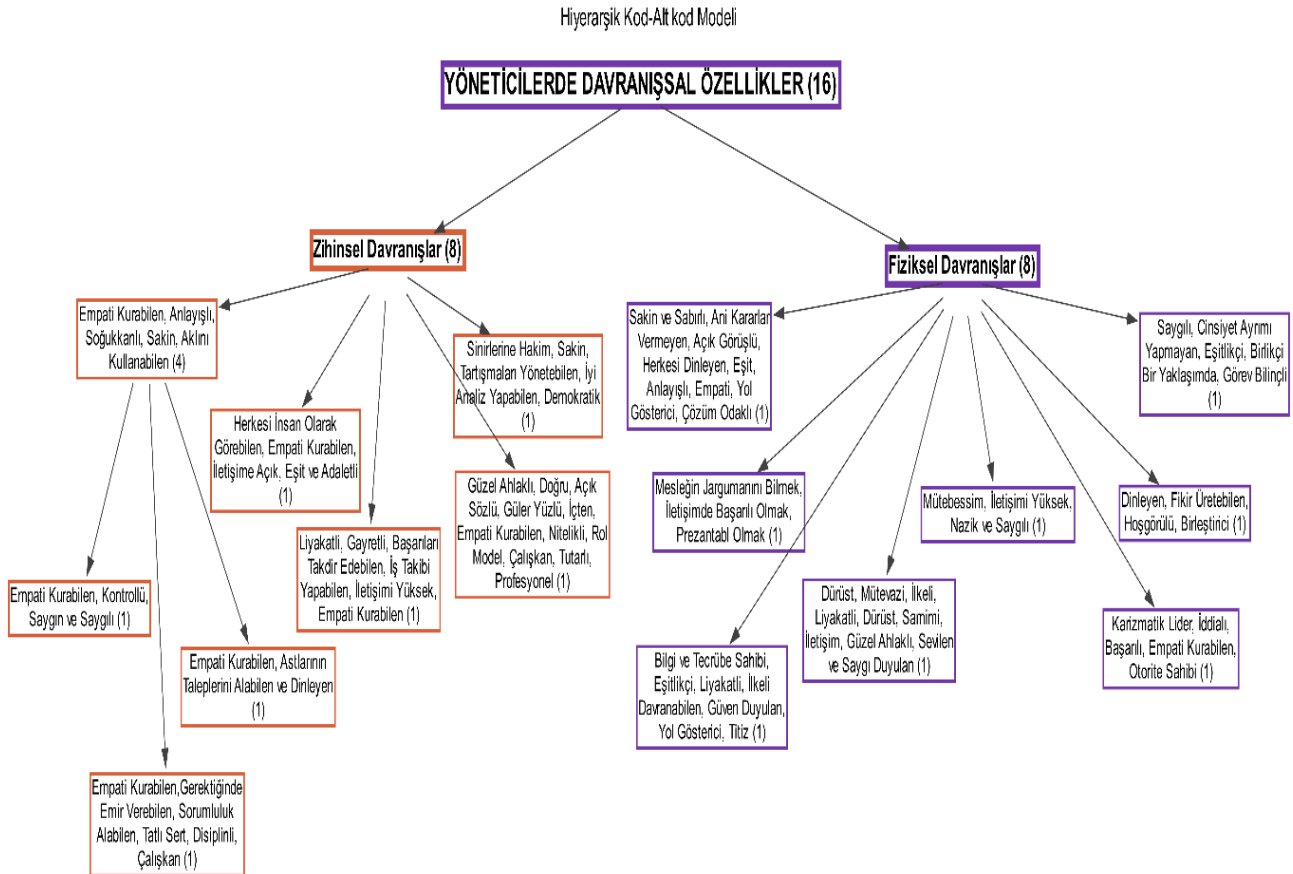
ÇOMÜ’de görev yapan 16 üst kademe kamu yöneticisi katılımcıya “*Sizce bir yöneticide bulunması gereken özellikleri sınıflandırabilir misiniz?*” sorusu sorulmuştur. Görüşmeler esnasında birçok özelliği sıralayan yöneticiler, özellikle kişisel, yönetsel, eğitimsel ve teknik özellikler üzerinde durmuşlardır. Bir yöneticide bulunması gereken özellikler arasında ise en fazla kişisel özelliklerin önemi vurgulanmıştır. Katılımcılara göre kişisel özellikler arasında bir yöneticide liyakat, adalet, çözüm odaklılık, empati, özgüven, açık ve doğru sözlülük veya dürüstlük gibi kavramlar olmazsa, teknik veya yönetsel açıdan ne kadar başarılı olursa olsun, yönetimde başarı sağlanamaz şeklinde genel bir düşünce hakimdir. Bunun nedeni yönetimin insan odaklı olmasından kaynaklanmaktadır. Yönetici insanlarla iyi iletişim kuramaz ve empati yapamazsa, astlarına da işlerini isteksiz bir ortamda niteliksiz bir yolla yaptırmak durumunda kalabilir. İkinci soru ile ilgili elde edilen veriler (Şekil 2)’de sunulmuştur.



Şekil 2: Yöneticilik özellikleri

Yöneticilerde bulunması gereken davranışsal özellikler

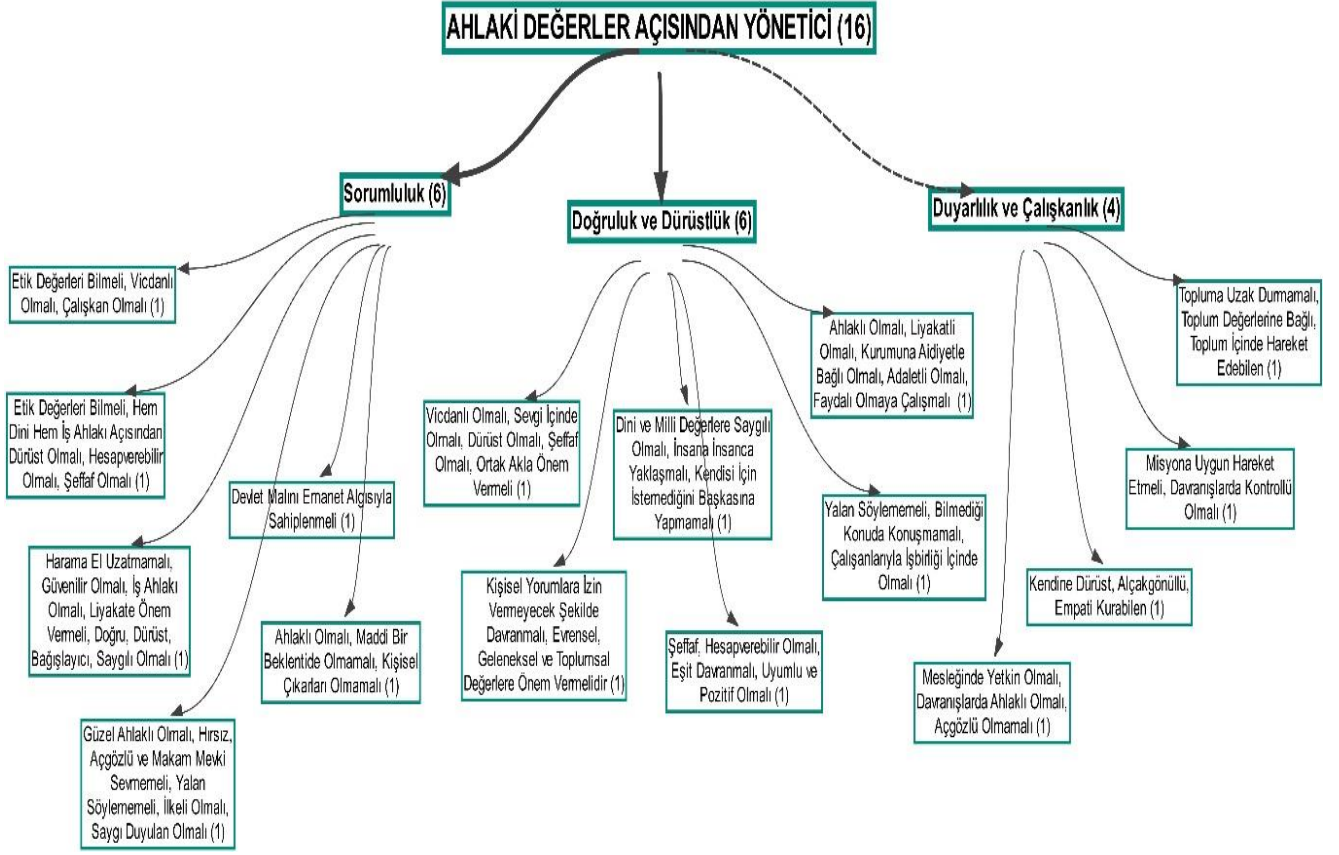
Katılımcılara “Üst kademe yöneticide sizce hangi davranışsal özellikler bulunmalıdır?” sorusu sorulmuştur. Davranışsal açıdan yönetici özelliklerini özellikle “zihinsel ve fiziksel davranışlar” olarak ikiye ayıran yöneticiler konuyu eşit oranda ele almışlardır. Katılımcılara göre bir yönetici zihinsel olarak anlayışlı, soğukkanlı, sakin, akılcı, iyi analiz yapabilen, kontrollü, iletişimi yüksek ve adil yöneticilerden olmalıdır. Diğer taraftan fiziksel olarak güçlü, otorite sahibi, saygı duyulan, güvenilen, prezantabl, yol gösterici, mesleğinin terminolojisini iyi bilenlerden olmalıdırlar. Üçüncü soru ile ilgili elde edilen veriler (Şekil 3)’deki gibidir.



Şekil 3: Yöneticilerde davranışsal özellikler

Ahlaki değerler açısından yönetici

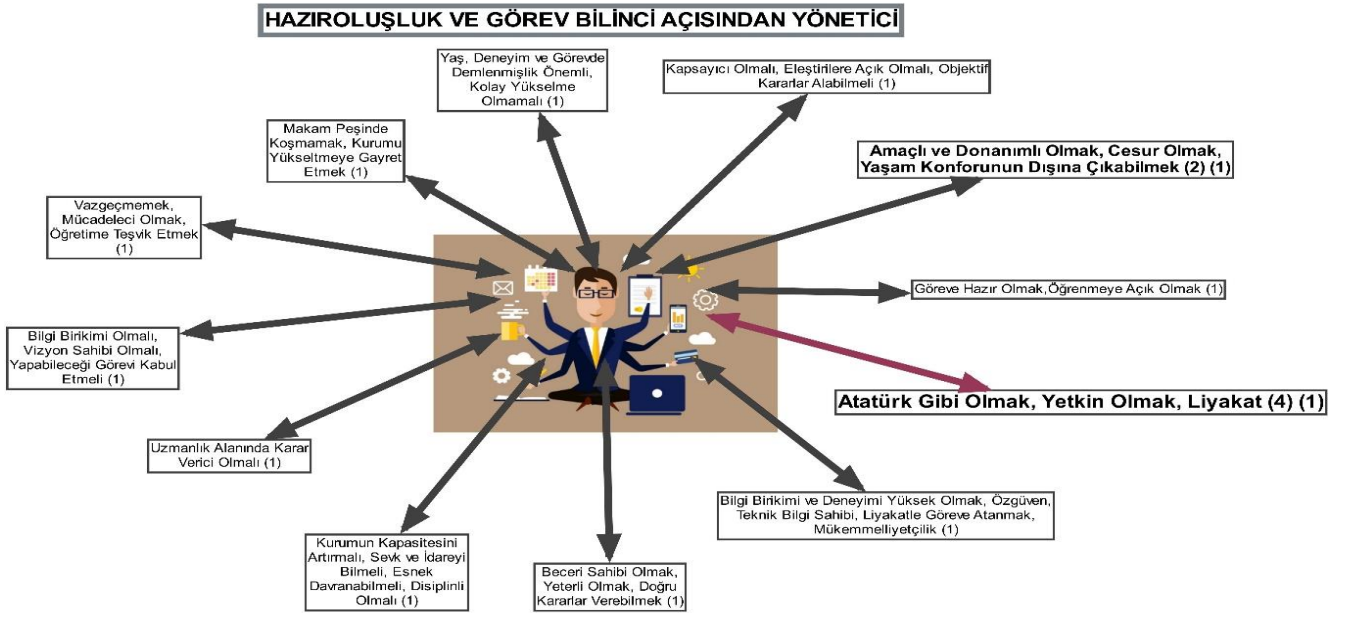
Katılımcılara “Üst kademe yönetici sizce hangi ahlaki değerlere sahip olmalıdır?” sorusu sorulmuştur. Görüşmeler esnasında en fazla üzerinde durulan ahlaki değerler konusu, araştırmanın çıkış noktası olan Defterdar Sarı Mehmet Paşa’nın da hassasiyetle üzerinde durduğu konularda en önemli husustur. Katılımcılara göre tüm yöneticiler güzel ahlaka sahip olmalıdırlar. Bu başlık sadece dini anlam açısından değil de aynı zamanda iş ahlakı açısından da yorumlanmıştır. Maxqda istatistik şeması açısından sorumluluk, doğruluk ve dürüstlük, duyarlılık ve çalışkanlık olarak ele alınmış olsa da, yöneticilerin çoğunluğu yöneticilerin özellikle liyakat, adalet, eşitlik, yalan söylememe, açık ve doğru sözlü olma, şeffaf ve hesap verebilir davranma, harama el uzatmama, güvenilir olma, toplum değerlerine saygılı hareket etme gibi sıfatlarla soruyu yorumlamışlardır. Dördüncü soru ile ilgili elde edilen veriler (Şekil 4)’de sunulmuştur.



Şekil 4: Ahlaki değerler açısından yönetici

Hazıroluşluk ve görev bilinci açısından yönetici

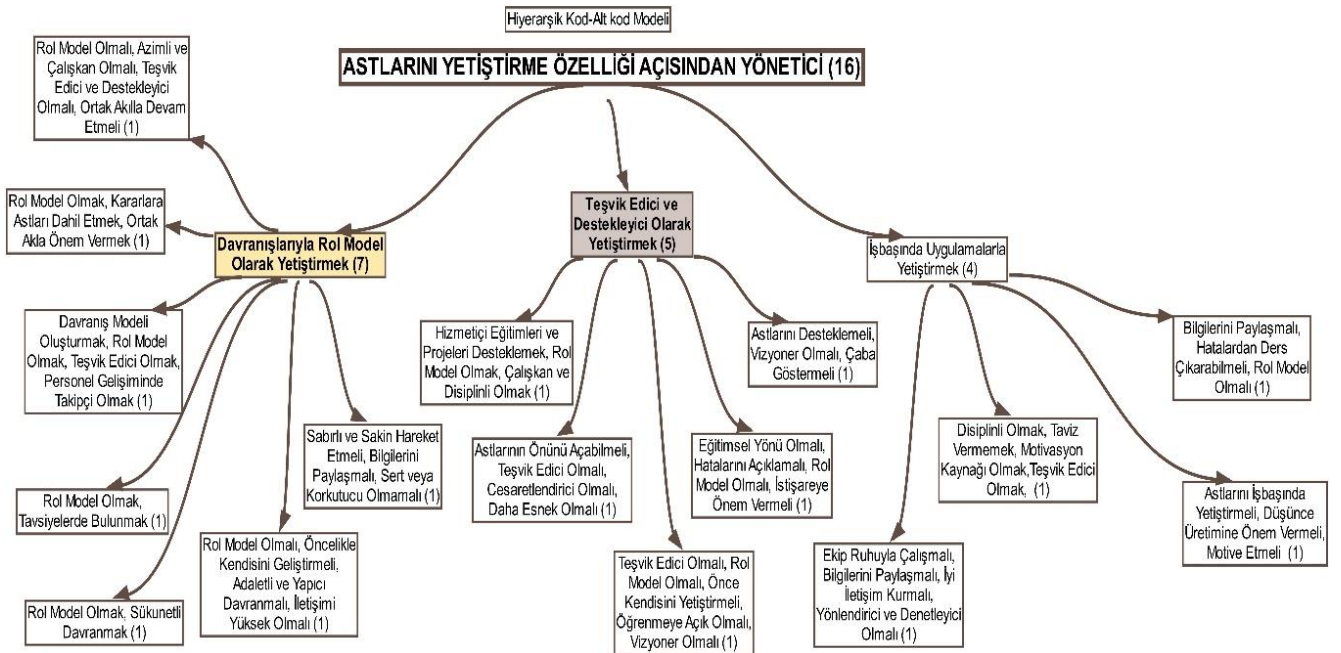
Katılımcılara “*Sizce göreve hazır oluşluk ve görev bilinci nasıl olmalıdır?*” sorusu sorulmuştur. Katılımcılar genel anlamda verilen tüm görevlerin büyük bir titizlik ve sorumlulukla üstlenilmesi ve yürütülmesi gerektiği fikrindedirler. Ancak verilen görevler kendi uzmanlık alanlarını aşıyorsa veya bu görevi yürütemeyeceklerini düşünüyorlarsa görev kabul edilmemelidir. Katılımcılara göre verilen her görev devletin size bir emanettir ve bu emanet layıkıyla yürütülmelidir. Katılımcılara sorulan görev bilinci ile ilgili bu soruda, özellikle makam peşinde koşmamak ve görevi talep etmemek önemli hususlar arasındadır. Ayrıca katılımcılara göre kurumu yükseltmeye gayret etmek için çalışmak, bilgi ve deneyim sahibi olmak, sevk ve idareyi iyi bilmek, vizyon sahibi olmak, mücadeleci bir ruha sahip olmak da hazıroluşluk ve görev bilinci açısından önemlidir. Katılımcıların önemle üzerinde durdukları temalar ise “Atatürk gibi olmak, yetkin olmak ve liyakat sahibi olmak”tır. Katılımcılara sorulan bu soruda ilk akla gelen lider Atatürk olmuştur. Atatürk’ün daima göreve hazır olduğu, hiçbir görevi reddetmediği, üstün kişilik ve yöneticilik özellikleriyle Türkiye Cumhuriyeti’nin örnek lideri olduğu ifade edilmiştir. Görev bilincinde liyakatin ve adaletin olması gerektiği vurgusu yapan katılımcılar, aynı zamanda başarılı bir yöneticinin donanımlı ve cesur olması gerektiğini de vurgulamışlardır. Beşinci soru ile ilgili elde edilen veriler (Şekil 5)’de verilmiştir.



Şekil 5: Hazıroluşluk ve görev bilinci açısından yönetici

Astlarını yetiştirme özelliği açısından yönetici

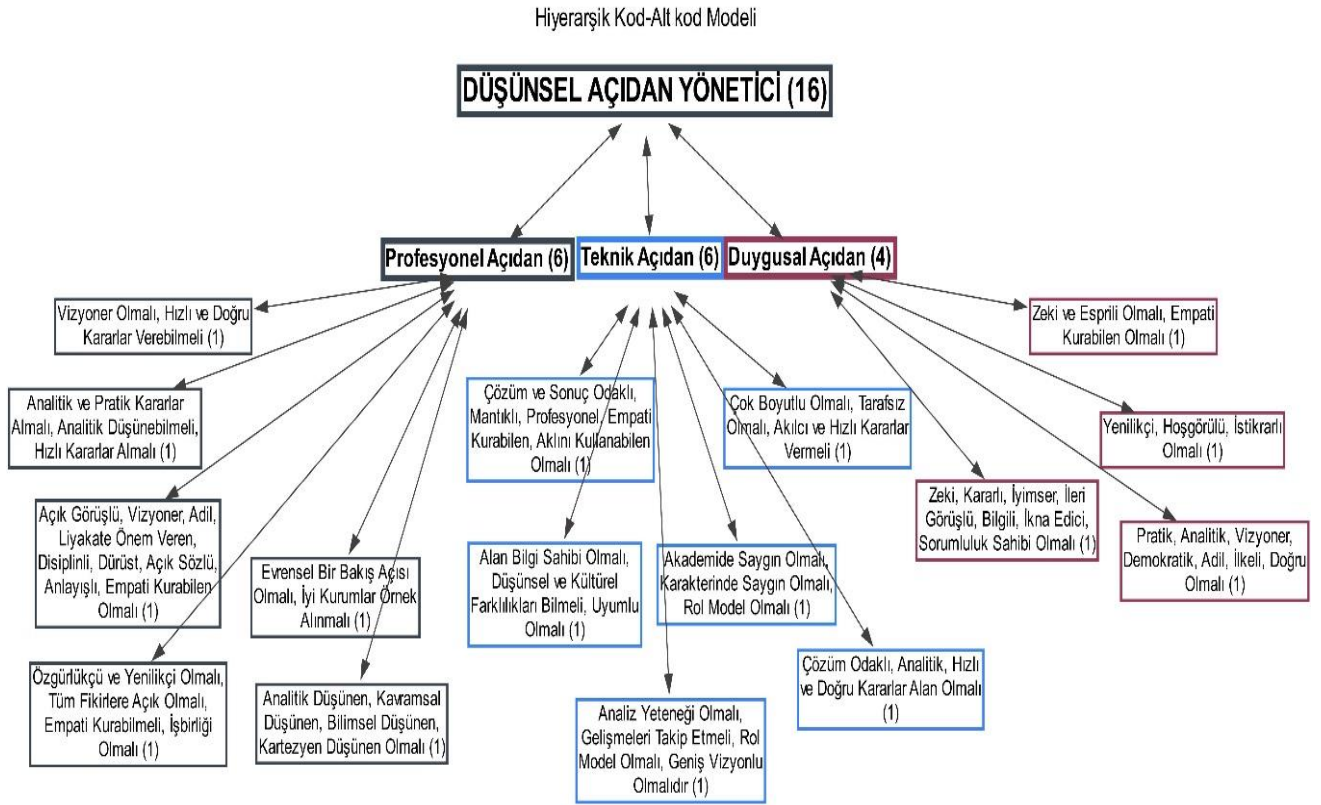
Katılımcılara “Üst kademe yönetici astlarını nasıl eğitmelidir?” sorusu sorulmuştur. 16 katılımcının 7 tanesi bir yöneticinin öncelikle kendisinin davranışlarıyla rol model olması gerektiğini ifade etmiş, 6 tanesi bir yöneticinin teşvik edici ve destekleyici olması gerektiğini savunmuş ve 4 tanesi de işbaşında uygulamalarla yetiştirmek gerektiğini söylemişlerdir. Kurumun çok daha nitelikli işler yapabilmesi için, astların da iyi olması gerektiğini savunan katılımcılar bu nedenle astlarını hizmetçi eğitimlere teşvik ettiklerini, ulusal ve uluslararası projelere yönlendirdiklerini açıklamışlardır. Bu süreçte sabrın, yapıcı tutumun, ekip ruhu inancının, disiplinin ve bilgi paylaşımlarının açıklıkla, samimiyetle ve yol gösterici bir biçimde yapılması gerektiği önemle vurgulanmıştır. Altıncı soru ile ilgili elde edilen veriler (Şekil 6)’daki gibidir.



Şekil 6: Astlarını yetiştirme özelliği açısından yönetici

Düşünel açıdan yönetici

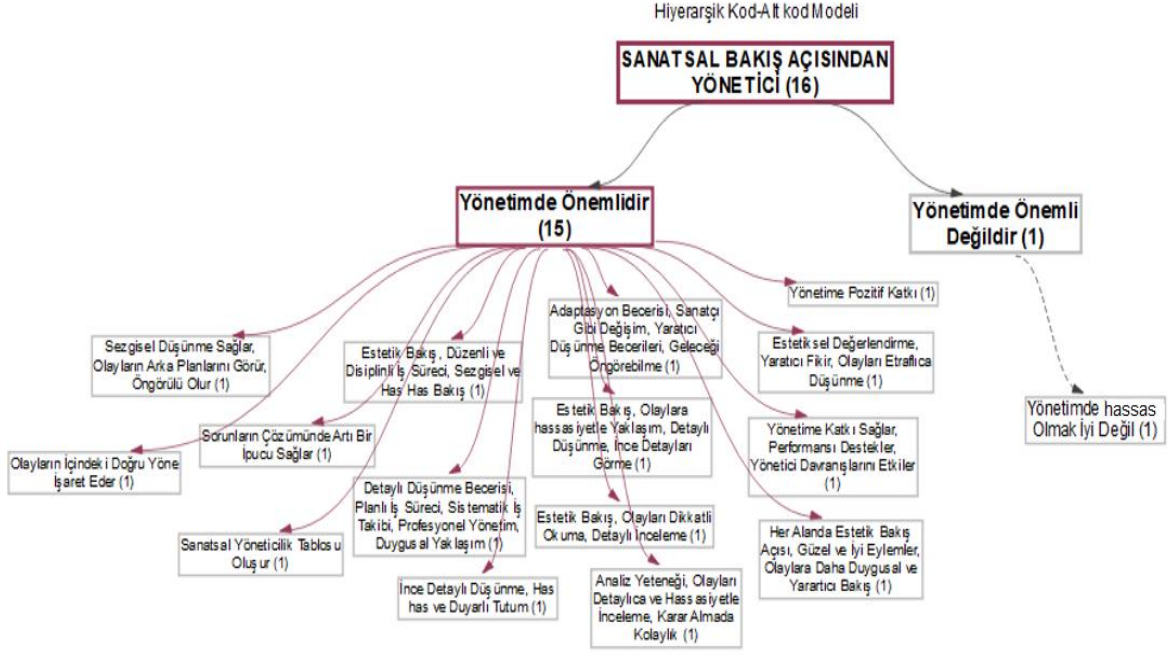
Katılımcılara “Üst kademe yöneticiler hangi düşünel özelliklere sahip olmalıdır?” sorusu sorulmuştur. Katılımcıların 6’sı konuyu profesyonel açıdan, 6 tanesi teknik açıdan, 4 tanesi de duygusal açıdan ele almıştır. Katılımcılara göre bir yönetici profesyonel olmalıdır yani olaylara veya olgulara vizyoner bir bakış açısıyla değerlendirebilmeli, hızlı ve doğru kararlar alabilmeli, analitik bir düşünce becerisine sahip olabilmeli ve düşünel olarak tüm fikirlere de açık olabilmelidir. Aynı zamanda katılımcılara göre bir yönetici profesyonel olduğu kadar teknik açıdan da donanımlı ve beceri sahibi olmalıdır. Alan bilgisinin yüksek olması, çözüm odaklı hareket etmesi, teknik olarak alanında başarılı olması, çok boyutlu olması, farklılıkları ve gelişimi teknik açıdan takip etmesi önemsenmiştir. Tüm bu niteliklerin dışında düşünel açıdan bir yönetici duygusal açıdan da iyimser, ikna edici, zeki ve esprili, hoşgörülü ve ilkeli olmalıdır. Yedinci soru ile ilgili elde edilen veriler (Şekil 7)’de belirtilmiştir.



Şekil 7: Düşünel açıdan yönetici

Sanatsal bakış açısından yönetici

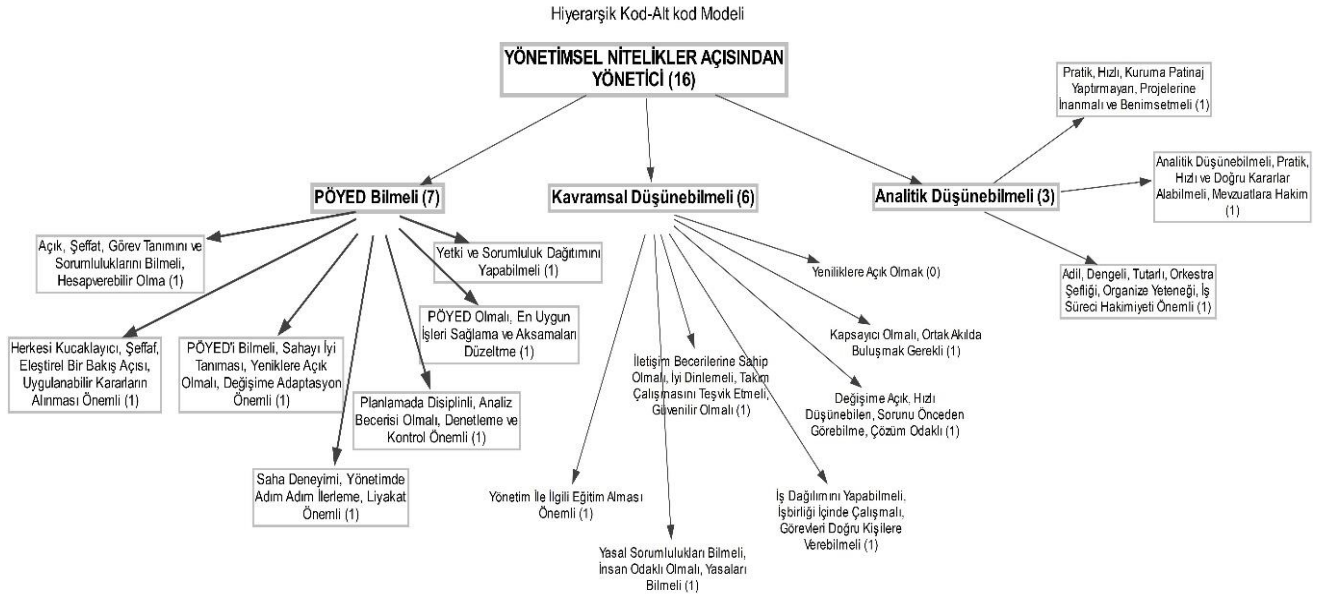
Katılımcılara “Sizce üst kademe yöneticilerin sanatsal bakış açıları hangi yararları sağlar?” sorusu sorulmuştur. Bu soruya sanatsal bakış açısı yönetimde önemli değildir diyen bir (1) yönetici, sanatsal bakış açısı yönetimde önemlidir diyen 15 yönetici olmuştur. Yönetimde yöneticinin sanatsal bakış açısına ihtiyacı yoktur, çünkü yönetim profesyonellik gerektiren bir iştir diyen bir (1) katılımcının dışındakiler, soruyu sanatın insanlara bir estetik duygusu kattığını, olaylara veya olgulara sezgisel olarak yaklaşılmasını sağladığını, sanatsal bakış açısı olan yöneticilerin daha ince detayları görebildiklerini, olayları daha dikkatli okuduklarını ve özellikle de yaratıcı fikirler içinde hareket edebildiklerini ifade etmişlerdir. 15 katılımcı, sanatsal bakış açısına sahip bir yöneticinin daha başarılı bir yönetim sergileyebileceği fikrinde bulmuşlardır. Sekizinci soru ile ilgili elde edilen veriler (Şekil 8)’de düzenlenmiştir.



Şekil 8: Sanatsal bakış açısından yönetici

Yönetimsel nitelikler açısından yönetici

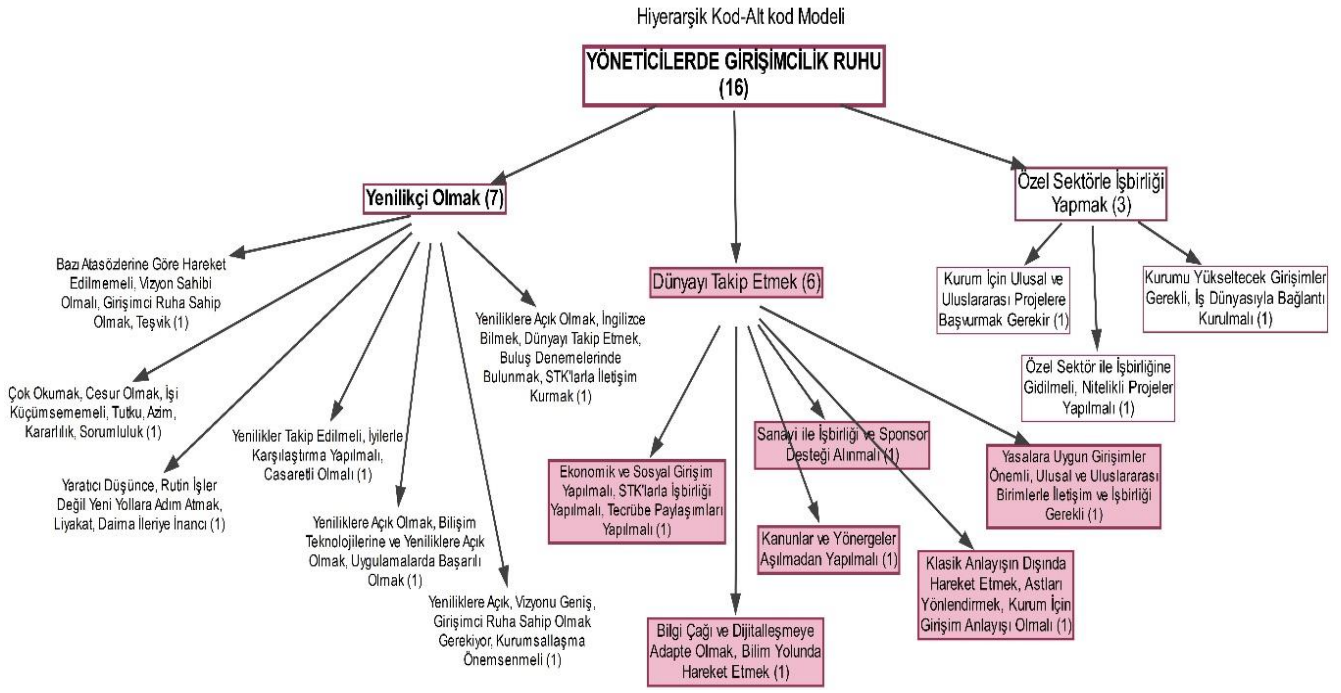
Katılımcılara “Üst kademe yöneticilerde hangi yönetimsel nitelikler bulunmalıdır?” sorusu sorulmuştur. 7 katılımcı yönetimsel açıdan bir yöneticinin iyi düzeyde planlamayı, örgütlemeyi, yöneltmeyi, eşgüdümlemeyi ve denetlemeyi yani (PÖYED)’i bilmesi gerektiğini ifade etmiştir. Bu iş süreçlerini başarılı olarak sürdürebilmek için ise görev yaptığı saha iyi tanınması, görev tanımını iyi bilmesi, hesap verebilir, şeffaf ve herkesi kucaklayıcı şekilde yönetmesi gerektiğini önemle vurgulamışlardır. 6 katılımcı ise bir yöneticinin yönetimsel nitelikler açısından kavramsal düşünebilme becerisine sahip olması gerektiğini söylemiştir. Katılımcılara göre kavramsal düşünebilme becerisine sahip yöneticinin ise yasal çerçeveyi iyi bilmesi, iş dağılımını doğru kişilere vermesi, değişime açık olması, ortak akla önem vererek takım çalışmasını desteklemesi gerektiğini ifade etmişlerdir. Diğer katılımcılar ise kavramsal düşünmenin yanı sıra bir yöneticinin analitik düşünebilmesinin de gerekli olduğunu vurgulamışlardır, çünkü analitik düşünebilme becerisine sahip bir yönetici pratik çözüm yollarıyla kuruma patinaj yaptırmaz, hızlı ve doğru kararlar alır ve iyi bir orkestra şefliği yapabilir. Dokuzuncu soru ile ilgili elde edilen veriler (Şekil 9)’daki gibidir.



Şekil 9: Yönetimsel nitelikler açısından yönetici

Yöneticilerde girişimcilik ruhu

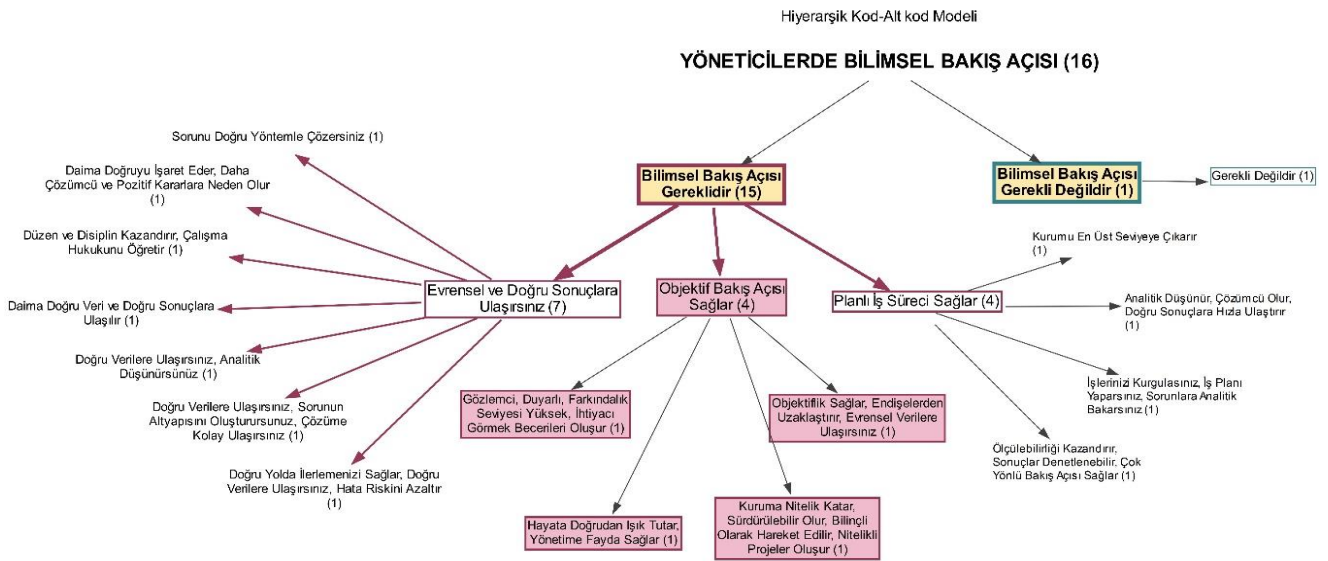
Katılımcılara “Üst kademe yöneticilerde “Girişimcilik Ruhu” nasıl olmalıdır?” sorusu sorulmuştur. Başarılı olmak için hayal kurmanın ötesinde çaba göstermek, disiplinle, planla, çeşitli girişimlerde bulunarak ve çok fazla çalışarak ilerlemek gerekir ifadelerine yer veren katılımcılar, konu ile ilgili yorumlarını yaparken özellikle yenilikçi olmak, dünyayı takip etmek ve özel sektörle işbirliği yapmak ana temaları üzerinde durmuşlardır. Girişimci olmak için “yenilikçi olmak” gerekir diyen 7 katılımcı, görüşmeler esnasında özellikle yöneticinin vizyon sahibi, cesur yapılı, tutkulu, yeniliklere açık, azimli ve yaratıcı düşünce becerilerine sahip olması gerektiğini ifade etmişlerdir. 6 katılımcı küresel değişimleri örnek göstererek, dünyayı takip etmenin girişimcilik için önemli bir detay olduğunu belirtmişler, bu nedenle de bilgi çağına ve dijitalleşmeye adapte olmak gerektiğini ifade etmişlerdir. Yöneticilerde girişimcilik ruhu için özel sektörle işbirliğine gidilmesinin de önemli olduğu vurgulanmış, kurumu yükseltecek girişimler için iş dünyasıyla bağlantı kurulmasının önemine yer verilmiştir. Onuncu soru ile ilgili elde edilen veriler (Şekil 10)’da sunulmuştur.



Şekil 10: Yöneticilerde girişimcilik ruhu

Yöneticilerde bilimsel bakış açısı

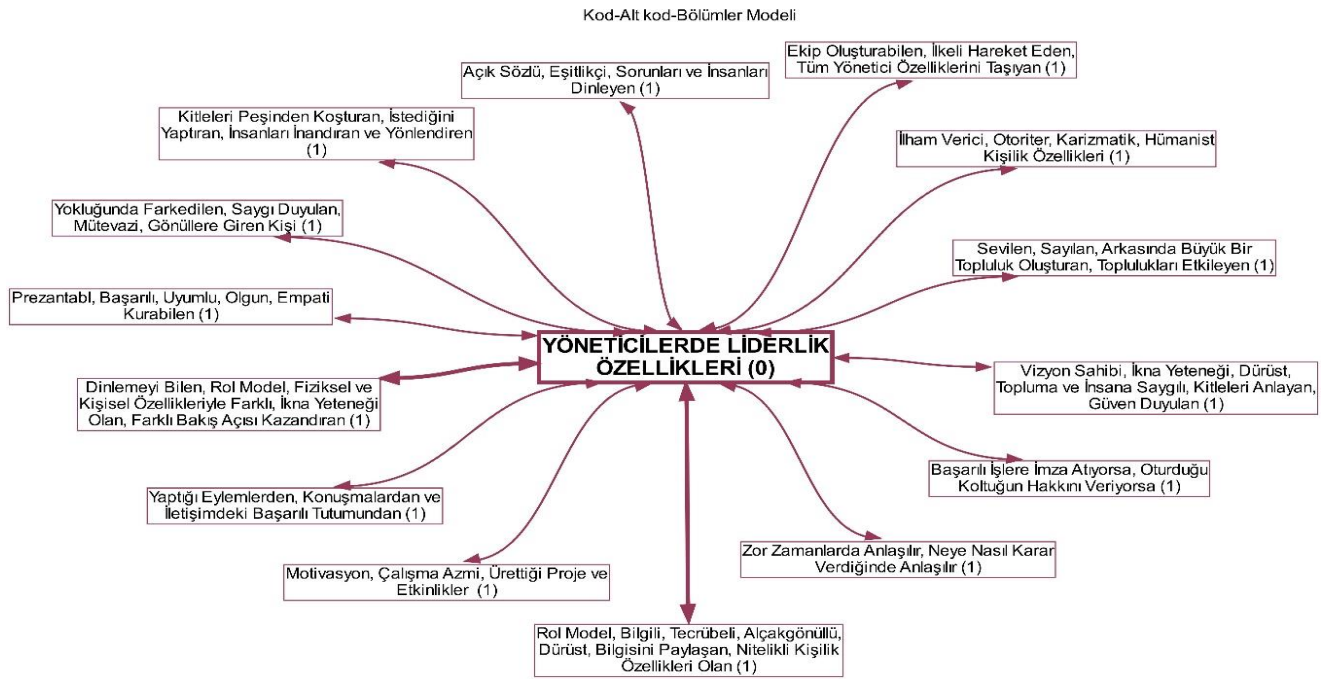
Katılımcılara “Üst kademe yöneticilere bilimsel bakış açısı ne kazandıracaktır?” sorusu sorulmuştur. Katılımcılardan bir (1) tanesi “yöneticilerde bilimsel bakış açısı gerekli değildir” derken, diğer katılımcılar bilimsel bakış açısının yönetimde önemli olduğunu ifade etmişlerdir. Yöneticilerde bilimsel bakış açısı gereklidir diyen 15 yöneticinin, 7’si bu bakış açısı sayesinde evrensel ve doğru sonuçlara ulaşırsınız derken, 4’ü bilimsel bakış açısı sayesinde objektif bakış açısının sağlanabileceğini, 4’ünün ise bilimsel bakış açısı sayesinde planlı iş sürecinin yürütülebileceğini ifade etmişlerdir. Katılımcıların çoğunluğuna göre yöneticilerde bilimsel bakış açısı sayesinde, yapılan işlerde düzen ve disiplinin geleceğine, daima doğru sonuçlara ulaşılacağına, yönetimde analitik düşünmeye sevk edileceğine ve en önemlisi de alınan kararlarda hata riskinin azalacağına inanılmaktadır. On birinci soru ile ilgili elde edilen veriler (Şekil 11)’de belirginleşmiştir.



Şekil 11: Yöneticilerde bilimsel bakış açısı

Yöneticilerde liderlik özellikleri

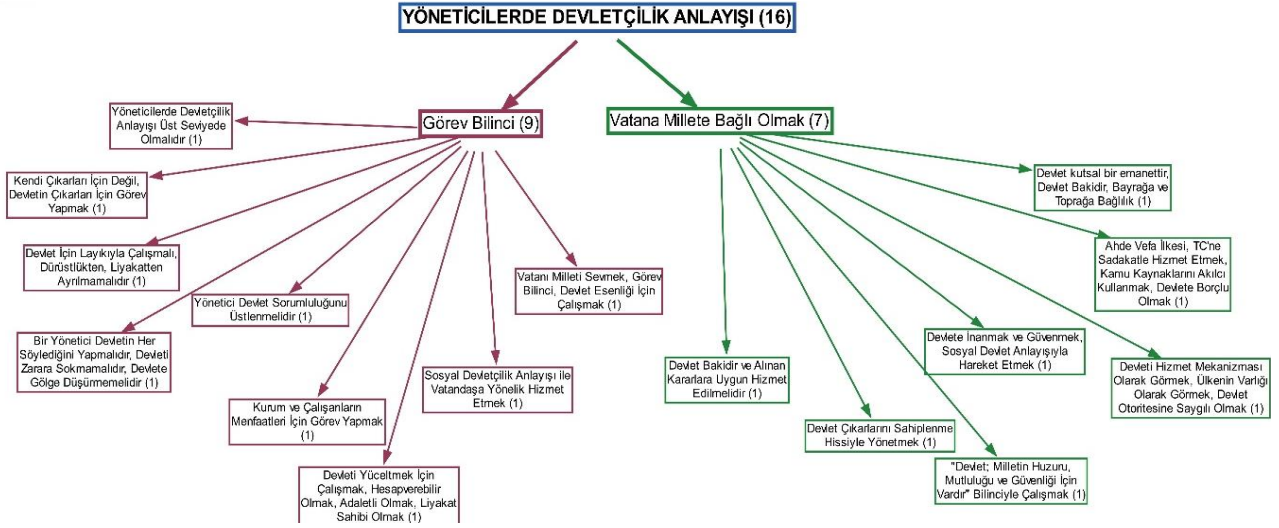
Katılımcılara “Üst kademe yöneticilerde liderlik özellikleri nasıl anlaşılır?” sorusu sorulmuştur. Liderlik bir insanın tüm niteliklerinin özelliklerinin toplamı olarak tanımlanabilir. Bu kapsamda katılımcılar bir yöneticinin; “prezantabl bir fiziksel özelliği varsa, yokluğunda fark ediliyorsa, saygı ve sevgi duyulan rol model bir yönetici ise, başarılı işlere imza atabiliyorsa, farklı ve yenilikçi bakış açılarına rağmen çevresindekileri ikna edebiliyor ve kitleleri arkasından sürükleyebiliyorsa, ilham vericiyse, karizmatik ve hümanist bir tutum içindeyse” o yöneticinin liderlik özelliklerine sahip olduğu anlaşılabilir ifadelerine yer vermişlerdir. Görüşmelerde özellikle vurgulanan husus ise, sıralanan bu özelliklerin tamamında iyi olmak bir yöneticiyi lider yapabilir denilmiştir. Bir tanesinde veya birkaçında iyi olmak, lider olmak için yeterli değildir. On ikinci soru ile ilgili elde edilen veriler (Şekil 12)’de ortaya konmuştur.



Şekil 12: Yöneticilerde liderlik özellikleri

Yöneticilerde devletçilik anlayışı

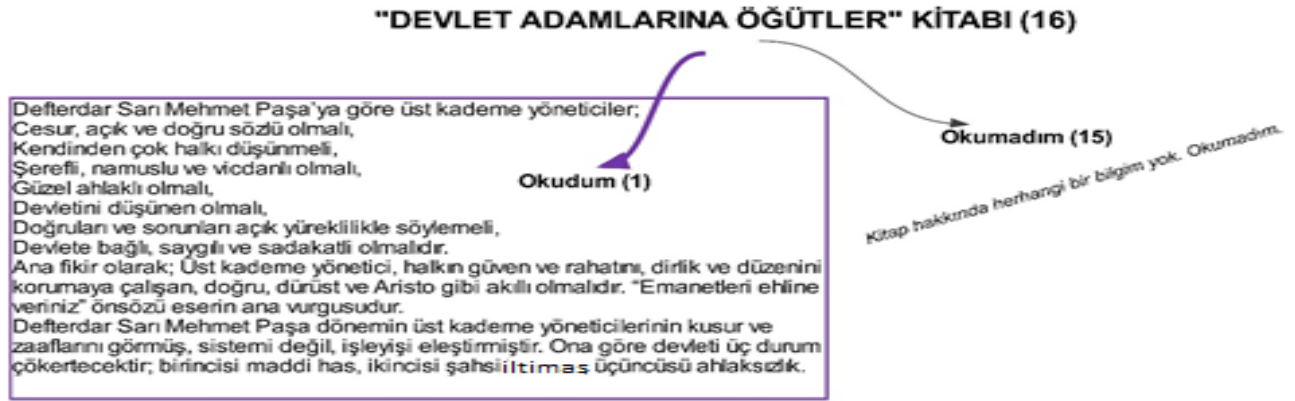
Katılımcılara “Üst kademe yöneticilerde “Devletçilik Anlayışı” nasıl olmalıdır?” sorusu sorulmuştur. Yöneticilerde devletçilik anlayışı ile ilgili görüşlerini bildiren 16 katılımcının 9’u görev bilinci, 7’si ise vatana millete bağlılık hususunda yorumlar yapmışlardır. Katılımcıların genel ifadelerine göre devletçilik anlayışı en fazla önemsenmesi ve titizlikle devlet malına ve kamu yararına yönelik görev yapmanın önemli olduğuna vurgu yapılmıştır. Katılımcılara göre yöneticilerde devletçilik anlayışı en üst seviyede olmalıdır. Bir yönetici kendi çıkarları için değil, devlet çıkarları için çalışmalıdır. Bir yöneticinin dürüstlükten, adaletten, liyakatten ve şeffaflıktan ayrılması gerektiği vurgulanırken, bir yöneticinin milletini ve vatanını sevmesi gerektiği ve yapılan görevin de kutsal bir emanet olduğu fikriyle hareket edilmesinin doğru olduğunu ifade etmişlerdir. On üçüncü soru ile ilgili elde edilen veriler (Şekil 13)’deki gibidir.



Şekil 13: Yöneticilerde devletçilik anlayışı

“Devlet Adamlarına Öğütler” kitabı ile ilgili bulgular

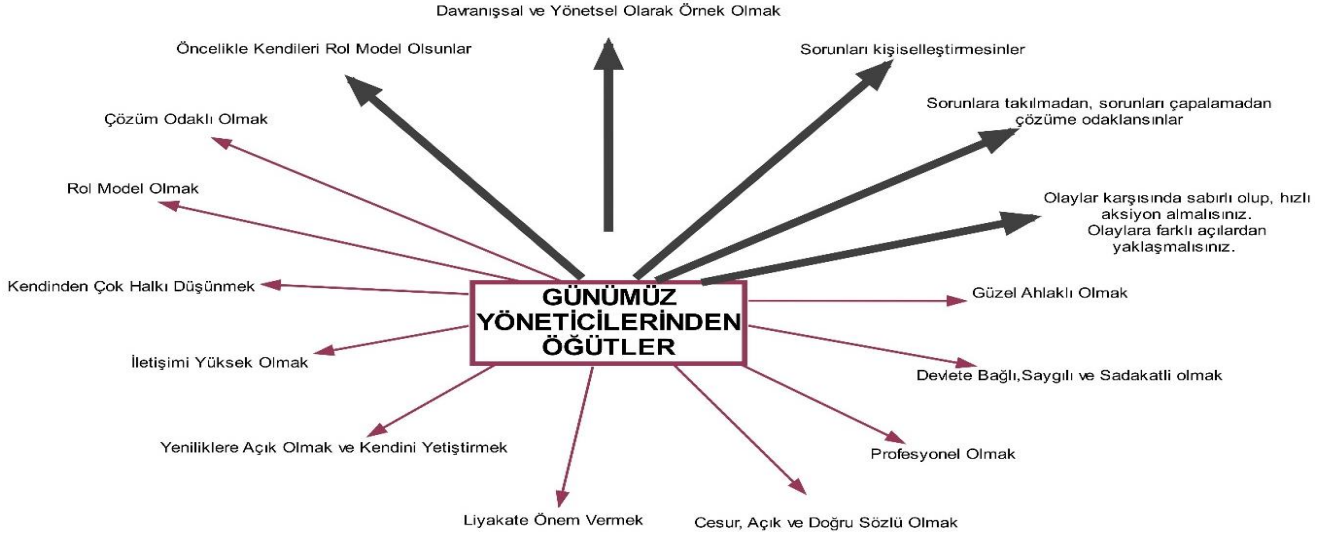
Katılımcılara “*Defterdar Sarı Mehmet Paşa'nın “Devlet Adamlarına Öğütler” eserini inceleme fırsatınız oldu mu? İncelediyseniz eserin vurguları nelerdir?*” sorusu sorulmuştur. 16 katılımcıdan bu kitabı okuyan sadece bir (1) yönetici vardır, diğerlerinin kitap hakkında herhangi bir bilgisi yoktur. Bu nedenle aşağıda kitabı okuyan tek yöneticinin yorumları paylaşılmıştır. Katılımcının ana fikir olarak tespit ettiği “*Üst kademe yönetici, halkın güven ve rahatını, dirlik ve düzenini korumaya çalışan, doğru, dürüst ve Aristo gibi akıllı olmalıdır*” cümlesi önemlidir. On dördüncü soru ile ilgili elde edilen veriler (Şekil 14)'de düzenlenmiştir.



Şekil 14: “Devlet Adamlarına Öğütler” kitabı ile ilgili veri

Günümüz yöneticilerinden öğütler

Katılımcılara “*Siz de bir üst kademe kamu yöneticisi olarak kamu hizmetleri ile ilgili hangi öğütleri verirdiniz?*” sorusu sorulmuştur. Günümüz yöneticilerinden kamu hizmetleri ile ilgili gelecek yöneticilere yönelik sıralanan öğütleri arasında; öncelikle yöneticinin kendisinin hem davranışsal hem de yönetsel olarak rol model olması gerektiği, sorunları kişiselleştirmeden çözüm odaklı hareket etmeleri, olaylar karşısında sabırlı ama hızlı ve doğru kararlarla hareket etmeleri, güzel ahlaklı olmaları, devlete bağlı, saygın bireyler olmaları, liyakate önem vermeleri, yeniliklere açık olmaları ve iletişimi yüksek yöneticilerden olmaları gibi öğütler verilmiştir. On beşinci soru ile ilgili elde edilen veriler (Şekil 15)'de düzenlenmiştir.



Şekil 15: Günümüz yöneticilerinden öğütler

ÖNERİLER VE SONUÇ

Defterdar Sarı Mehmet Paşa'nın "Devlet Adamlarına Öğütler" kitabından alınacak dersler, Defterdar Sarı Mehmet Paşa'nın bakış açısıyla üst kademe yöneticilik özellikleri ve devlet adamlarında bulunması gereken nitelikler şunlardır: cesur olmak, açık ve doğru sözlü olmak, kendinden çok halkı düşünen olmak, şerefli, namuslu ve vicdanlı olmak, doğru, dürüst ve adaletli olmak, güzel ahlaklı olmak, devletini düşünen olmak, doğruları ve sorunları açık yüreklilikle söylemek, vatandaşa alçakgönüllü ve saygılı olmak, özverili çalışmak, iyilikle hareket etmek, hataları kabullenmek, başarıyı sürekli ön plana çıkarmamak ve ilgi çekmeye çalışmamak, kendini başkalarından üstün veya hor görmemek, tevazu sahibi olmak şeklinde ifade edebiliriz.

Günümüz yöneticilerinin konuyla ilgili ifadelerini incelediğimizde de üst kademe yöneticilik özellikleri ve devlet adamlarında bulunması gereken nitelikler genel anlamıyla aynıdır. Yani tarih tekerrürden ibarettir sözü bir kez daha doğrulanmıştır. Yöneticilerin doğruluktan ve dürüstlükten ayrılmamaları gerektiği, liyakatle göreve atanmaları, kendisinden daha çok devletini düşünmesi ve devlete karşı sadakatli olmaları gerektiği hususları günümüz üst kademe kamu yöneticilerinin de vurguladığı ve önemsedığı en önemli konulardandır.

Osmanlı dönemi yönetimi ile günümüz devlet yönetimleri arasındaki bakış açısına eklenen en önemli olgu ise küreselleşme ve küreselleşme ile gelen değişimlerdir. Küreselleşme ile birlikte kültürel, sosyal, toplumsal ekonomik ve idari sistemler açısından gözle görülen farklılaşma meydana gelmiştir. Bir yandan kamu hizmeti anlayışlarında bir yandan da kamu hizmeti sunumlarında yeni bir dönüşüme girilmiştir. Dolayısıyla daha kaliteli daha nitelikli kamu hizmeti sunmanın yolları aranır olmuştur çünkü ulusal ve uluslararası rekabetler artmıştır. Tüm bu nedenlerden dolayı yöneticilerin önemi daha da artmış, daha yenilikçi, kendilerini dönüşüme daha hızla adapte eden yöneticiler rekabette ön sıralarda yer alır olmuşlardır. Tüm bu nedenlerden dolayı günümüz yöneticilerinin Defterdar Sarı Mehmet Paşa'nın bakış açısına ilaveten "yenilikçi yönetici, kendisini geliştiren yönetici, hem analitik hem kavramsal düşünebilen yönetici, sorunları çapalayan değil çözüme hızla ulaşan yönetici" vs. tanımlamaları dikkat çekicidir.

Defterdar Sarı Mehmet Paşa'nın "Devlet Adamlarına Öğütler" kitabında üst kademe yöneticilere yönelik önemli bazı öğütleri vardır. Bu öğütler şunlardır: devlet yönetimini ehil kişilere vermek, halkın güven ve rahatını, dirlik ve düzenini korumak, Aristo gibi akıllı üst kademe yöneticilerden olmak, kurtuluşu doğrulukta aramak, vatandaşın güvenini kazanmak, devlete hizmette özverili olmak, kişisel kusur ve

zaaflardan uzak durmak, halkı vergilerle cezalandırmamak, yönetim sürecinde “**maddi has, şahsi iltimas ve ahlaksızlıktan**” uzak durmak şeklinde sıralanabilir.

Günümüz üst kademe kamu yöneticilerinin kamu hizmetleri ile ilgili öğütleri de Defterdar Sarı Mehmet Paşa'nın öğütleriyle paralellik oluşturmaktadır. Liyakate, adalete, hukuka göre hareket etmek günümüzde de gelecekte de önemini yitirmeyecek en önemli hususlardır. Osmanlı'da da günümüzde de devlet ve devlet malları kutsal bir emanet olarak algılanmaktadır. Kişisel, yönetsel ve davranışsal olarak daima güzel ahlak çerçevesinde hareket edilmesi ve kamu yararına yönelik hareket edilmesi önemsenmektedir. Tüm bunlara ilaveten dijitalleşen dünyada yabancı dil bilen, teknolojik gelişmelere hakim, dijital platformlarla iletişim kurabilen, dijital yönetimi yönetebilen yöneticiler ilerleyen yıllarda daha da önem kazanacaktır. Gelecek nesillerde dijitalleşen devlet anlayışı ile yöneticilerin yetiştirilmeleri önem kazanacaktır.

703 Sayılı KHK'nın 178. maddesi ile 375 sayılı KHK'ya eklenen Ek 35. madde ile üst kademe kamu yöneticisi kadro, pozisyon ve görevlerine atanabilmek için Cumhurbaşkanlığı kararnamesinde belirtilen şartları taşımak gerekir hükmüne yer verilmiştir. 3 Nolu Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi ile üst kademe kamu yöneticilerinin kimlerden oluşacağına Cumhurbaşkanlığı kararnamesiyle karar verilirken, 10/07/2018-30474 tarihli Resmi Gazetede yayımlanan “*Üst Kademe Kamu Yöneticileri ile Kamu Kurum ve Kuruluşlarında Atama Usullerine Dair Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi (3 Nolu Kararname)*”, incelendiğinde Kararnamede I ve II sayılı cetvellerde yer verilen “kadro, pozisyon ve görevleri” oluşturan kişilerin üst kademe kamu yöneticisi oldukları açıklıkla belirtilirken, üst kademe kamu yöneticilerinin yetiştirilme politikaları hakkında detaylı bir bilgi verilmemiştir. Hâlbuki üst kademe kamu yöneticilerinin yetiştirilmeleri politikaları en çok önem verilmesi gereken devlet politikalarından olmalı, Anayasa'da, yasalarda, Cumhurbaşkanlığı Kararnameleri'nde ve Kalkınma Planlarında detaylı bir biçimde yer verilmelidir. Üst kademe kamu yöneticileri çağın gerekleri doğrultusunda, bilimin ışığında ve yüksek düzeyde yetiştirilmeleri, Türkiye'de üst kademe kamu yöneticisi yetiştirecek “Kamu Yönetimi Mühendislik Fakülte”lerinin ve “Üst Kademe Yönetici Akademi”lerinin kurulması yönetsel sorunları azaltacağı öngörülerek önerilmektedir.

EK BİLGİ

“Üst Kademe Yönetici Özellikleri Açısından Bir Değerlendirme: Defterdar Sarı Mehmet Paşa Örneği” başlıklı araştırma için “The Book of Counsel for Vezirs and Governors” isimli orijinal eserin bir kopyasını tarafımıza gönderen T.C. Kültür Bakanlığı Türkiye Yazma Eserler Kurumu Başkanlığı, Süleymaniye Yazma Eser Kütüphanesi Müdürlüğü'ne teşekkür ederiz.

Bu araştırma için gerekli etik kurul izni Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Komisyon Kurulu'ndan alınmıştır.

KAYNAKÇA

Acar, H. (2020). Tanzimat Dönemi Siyasi Liderlerinden Biri Olarak Keçecizade Mehmet Fuad Paşa, *Analytical Politics*, 1(1), 18-34.

Akı, Ö. (2023). Dijitalleşme Süreci Açısından Türkiye'de Üst Kademe Kamu Yöneticilerini Yetiştirme Politikaları Üzerine Bir Araştırma. *Doktora Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi ABD*.

Akı, Ö. ve Erkul, H. (2023). Türkiye'de Üst Kademe Kamu Yöneticisi Yetiştirilmesi Üzerine Bir Araştırma: Ankara İli Örneği. *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, 6 (2), 318-333.

Aktan, C. C. (2001). *Siyasal Ahlak ve Siyasal Yozlaşma, Yolsuzlukla Mücadele Stratejileri*, Ankara: Hak-İş Yayınları.

- Akyıldız, H. (2006). Freud'çu, Liberal ve Marksist Kişilik Kuramlarının Türevi Olarak Toplum, İktisat ve Siyaset Teorileri. *Akdeniz İİBF Dergisi*, 3(11), 1-23.
- Akyüz, Y. (1982). *Türk Eğitim Tarihi*. Ankara: A.Ü.S.B.F. Basın ve Yayın Yüksekokulu
- Ansiklopedisi, TDVİ. (1995). *Elmalılı Muhammed Hamdi*. Ankara: Tdv İslam Araştırmaları Merkezi.
- Banoğlu, N.A. (1954). *Nükte ve Fıkralarla Atatürk*, Ankara: İnkılap ve Aka Kitabevleri.
- Baykal, A. N. (2019). *Yöneticiler İçin Yeni Bir Bakış: Mustafa Kemal Atatürk'ün Liderlik Sırları*. İstanbul: Hümanist Yayıncılık.
- Baykal, İ. H. (1953). *Enderun Mektebi Tarihi*. İstanbul: Halk Basımevi.
- Borak, S. (1966). *Bilinmeyen Yönleriyle Atatürk*. İstanbul: Kırmızı Beyaz Yayınları.
- Çankaya, N. (1985). *Atatürk'ün Hayatı, Konuşmaları ve Yurt Gezileri*. Tekirdağ: Tifdurk Matbaacılık Sanayii AŞ.
- Çoruh, H. (2009). Disiplinlerarası Bilim Tarihi Dersi ve Gerekçesi. *Tarih Okulu Dergisi*, 2010 (VII).
- Deluga, R.J. (1994). Supervisor Trust Building, Leader-Member Exchange and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 67. 315-326.
- Durna, U. ve Eren, V. (2002). Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim, *Amme İdaresi Dergisi*, 35(1), 63.
- Düvenci, S. (2018). Devletin Köken Teorileri Açısından Devleti Doğuran Etmenler: Çeşitli Uygarlıklar ve Topluluklar Üzerinden Bir Değerlendirme. *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, 1(2), 66-93.
- Eken, H. (2006). Küreselleşme ve Ulus Devlet. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (16), 243-262.
- Ercan, Y. (1999). Osmanlı Devleti'nde Müslüman Olmayan Topluluklar (Millet Sistemi), Osmanlı, C.IV, 195-203.
- Erkul, H. (2005). Atatürk'ün Yöneticilik Özellikleri, *İnönü Üniversitesi İİBF Kamu Yönetimi Çarşamba Söyleşileri Bildirisi*, Malatya.
- Erkul, H., Seçtim, H., ve Akı, Ö. (2022). Stratejik Yönetim Açısından Yöneticilik Özellikleri Üzerine Bir Araştırma. *Management and Political Sciences Review*, 4(1), 1-24.
- Eroğlu, M. (2010). John Locke'un Devlet Teorisi. *Akademik Bakış Dergisi*, 21(7), 8.
- Eryılmaz, B. (1999). Osmanlı Devleti'nde Farklılıklara ve Hoşgörüyü Farklı Bir Yaklaşım, Osmanlı, C. IV, s. 236-241.
- Eşki, H. (2010). Bugünü Anlamak İçin Max Weber'i Yeniden Okumak. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 6(11), 187-198.
- Fazlıoğlu, İ. (2004). İki Ucu Müphem Bir Köprü: Bilim'ile? Tarih'ya da? Bilim Tarihi'. *Türkiye Araştırmaları Literatür Dergisi*, (4), 9-27.
- Gökberk, M. (1946). Hegel'in Devlet Felsefesi. *Felsefe Arşivi*, 1(2-3), 99-129.
- Gökçen, S., ve Verel, O. (1994). *Atatürk'le Bir Ömür*. İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi.
- Gümüşsoy, E. (2006). *Keçecizâde Mehmed Fuad Paşa (1815-1869)*, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Günay, Ö. F. (2004). *Üst Düzey Kamu Yöneticilerinin Yetiştirilmesi*, Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi ve Siyaset Bilimi (Yönetim Bilimleri) Anabilim Dalı. Ankara.
- Hobbes, T. (2007). *De Cive, Yurttaşlık Felsefesinin Temelleri*, (Çev. D. Zarakolu), İstanbul: Belge Yayınları.
- İmer, C. (1989). *Atatürk'ten Seçme Sözler*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- İnan, A. (1999). Üst Kademe Yöneticilerinin ve Yargıçların Yetiştirilmesi. *Sayıştay Dergisi*, (32), 3-14.
- Karşlı, M. R. (2020). Üst Kademe Kamu Yöneticilerinin Atama Usul ve Esasları Üzerine Bir İnceleme. *Selçuk Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 28(1), 187-208.
- Koçak, R. D., ve Özudođru, H. (2012). Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin Çalışanların Motivasyonu ve Performansı Üzerindeki Etkileri: Kamu ve Özel Hastanelerinde Bir Uygulama. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (1), 76-88.
- Koçak, Y. E. (2018). *Hans Kelsen'in Saf Hukuk Teorisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Kovac, J. ve Jesenko, M. (2010). The Connection Between Trust and Leadership Styles in Slovene Organizations, *Journal for East European Management Studies*, 1, 9-33.
- Kuray, G. (1988). Türkiye'de Bir Machiavelli: Koçi Bey. *Belleten*, 52(205), 1655-1662.
- Kurtaran, U. (2011). Osmanlı İmparatorluğu'nda Millet Sistemi. *Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitü Dergisi*, 1(8), 57-71.
- Lakatos, I. (1978). Science and Pseudoscience. *Philosophical Papers*, 1, 1-7.
- Merriman, F. V. (1915). The Rise and Fall of the Platonic Kallipolis. *Mind*, 24 (93), 1-15.
- Okumuş, F., Avcı, U. ve Kılınç, İ. (2007). Öğrenen Örgütlerin Oluşturulmasında Üst Kademe Yöneticilerin Rolü. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 7(13), 30-50.
- Özmkas, U. (2020). "Homo Homini Lupus" Sözü Üzerine. Kaygı. *Bursa Uludağ Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Felsefe Dergisi*, 19 (1), 200-219.
- Öztürk, N. K. (2019). Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sisteminin Temel Dinamikleri. *ASSAM Uluslararası Hakemli Dergi*, 6 (15), 69-87.
- Saraç, O. (2002). Kamu Yararı Kavramı. *Maliye Dergisi*, 139, 16-26.
- Şaşa, M. (2018). İmam Mâtürîdî'nin Siyaset Anlayışında Öne Çıkan Yönetim İlkeleri. *e-Makalat Mezhep Araştırmaları Dergisi*, 11(2), 309-344.
- Tayyar, A., ve Çetin, B. (2013). Liberal İktisadi Düşüncede Devlet. *Cumhuriyet Üniversitesi Journal of Economics & Administrative Sciences (JEAS)*, 14 (1).
- Terzi, M.Z. (1999). Samsun Şer'iyye Sicillerine Göre XIX. Yüzyılda Osmanlı Toplum Hayatı, Müslim Gayrimüslim İlişkileri, Osmanlı, C. IV, 295-311.
- TOVEB. (2000). *Avrupa Birliği'ne Tam Üyelik Sürecinde Türkiye'de Yönetimin Yeniden Yapılanması*. Ankara: TOBB Yayınları.
- Uğural, H. R. (2000). *Devlet Adamlarına Öğütler*. Başvuru Kitapları, Ankara: Kültür Bakanlığı. ISBN 975-17-0581-9.
- Yastiođlu, S., ve Alparslan, A. M. (2018). Mutlu Çalışanlar İçin Öncelikli Yönetici Erdemleri: Bir Saha Araştırması. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 16 (32), 629-650.