

**T.C.**  
**Mersin Üniversitesi**  
**Sosyal Bilimler Enstitüsü**  
**Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı**

**ATATÜRK VE YÖNETİM FELSEFESİ**

**Ender AKDENİZ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Mersin, 2008**

T.C.  
Mersin Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı

ATATÜRK VE YÖNETİM FELSEFESİ

Ender AKDENİZ

DANIŞMAN: Yrd. Doç. Dr. Hacı KURT

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Mersin, 2008

Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Ender Akdeniz tarafından hazırlanan Atatürk ve Yönetim Felsefesi başlıklı bu çalışma, jürimiz tarafından Kamu Yönetimi Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başarılı

Başarısız

Başkan



Yrd. Doç. Dr. Hacı KURT  
(Danışman)

Üye

Yrd. Doç. Dr. İhsan KAMALAK

Üye

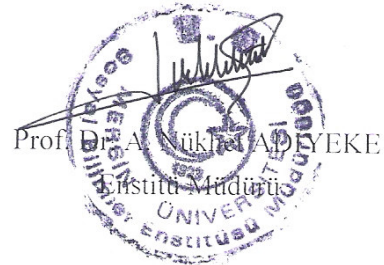
Doç. Dr. Çetin VEYSAL



Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim elemanlarına ait olduklarını onaylarım.

01/07/2008



## ÖNSÖZ

Atatürk yönetim anlayışının temelinde yatan yönetsel değerleri incelemek, Türkiye şartları düşünüldüğünde bugün için verimli bir çalışma olacaktır. Bu açıdan öncelikle Atatürk ve Yönetim Felsefesi çalışmasının oluşmasında bana fikir babalığı yapan sevgili hocam merhum Prof. Dr. Tayfur Özşen'e bize verdiği emeklerden dolayı teşekkür ediyorum.

Bana çalışmamda yardımda bulunan ailem ve arkadaşlarıma, danışmanın Yrd. Doç. Dr. Hacı Kurt'a, Yrd. Doç. Dr. İhsan Kamalak ve Doç. Dr. Çetin Veysal hocalarıma, bana her zaman destek olan hocam Yrd. Doç. Dr. Cemal Altan'a ve tüm Mersin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Kamu Yönetimi Bölümü sekreterliği mensuplarına şükran duygularımı iletmekten mutluluk duyuyorum.

## ÖZET

Atatürk, bir lider ve yönetici olarak, bir ülkenin yeniden tarih sayfalarında yerini almasını sağlamıştır. Bir yönetici olarak gösterdiği üstün uygulama yeteneği, bir ulusun kurtuluşunun sebebi olmuştur. Bu açıdan bakıldığında onun yönetici niteliğinin araştırılması kuşkusuz yerinde olacaktır. Bu çalışma tam da bu noktada önem taşımaktadır, çünkü Atatürk'ün yönetim ilkelerini irdelemektedir. Diğer liderler gibi Atatürk'ün de bir yönetim anlayışı vardır ve bu anlayış onun eylemlerinin şekillenmesine yardımcı olmuştur. Çalışmanın amacı, Atatürk'ün yönetim felsefesine bakış açısını ve yönetim felsefesi oluşturduğu değerlerini araştırmaktır.

Bugüne kadar Atatürk ile ilgili bir çok çalışma yapılmıştır. Ancak hiç biri onu ve yönetim felsefesi kavramını bir araya getirmemiştir. Yönetimin, toplumsal ve bireysel değerlerle beslenip kişisel mantıkla şekillendiği düşünülürse, Atatürk'ün yönetim anlayışının incelenmesi için öncelikle sahip olduğu yönetsel değerler ve yönetim mantığının araştırılması gerekmektedir. Bu çalışma ise tam olarak bunu hedeflemektedir.

Çalışmada, öncelikle yönetim felsefesi ile ilgili kavramlar tanımlanmış, daha sonra Atatürk'ün bu kavramlara bakış açısı vurgulanmış, son olarak da Atatürk'ün yönetim ilkeleri sıralanmıştır. Araştırmalar sonucunda, Atatürk'ün kendine yol edindiği ilkeler: saydamlık, evrensellik, çalışmak ve mücadele etmek, özgürlük, hümanizm, akılcılık, bilimsellik, gerçekçilik, idealistlik, ilericilik, eşitlik, yönetim ve inançlar ayrımı, yenilikçilik olarak açıklanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** felsefe, etik, yönetim felsefesi, yönetim etiği, yönetim mantığı, iyi yönetim.

**ABSTRACT****ATATÜRK AND ADMINISTRATION PHILOSOPHY**

As a leader and administrator, Atatürk has managed to rewrite a country's name in the pages of history. As an administrator, his superior practice talents are the reason for the independence of a nation. At this point, it will be necessary to examine the administrative qualities of him. This study is very important just at that point. Because, it examines the administrative principles of Atatürk. Like other leaders, Atatürk also has an administration style and this style helps him to shape his actions. The aim of the study is to examine Atatürk's thought on administration philosophy and the values that compose his administration philosophy.

There have been many researches on Atatürk so far. But, none of them bring Atatürk and his administration philosophy together. If we consider that administration is fed by individual values and shaped by personal mind, we must search the administrative values and administration mind of Atatürk in order to examine his administration style. This is the aim of this study.

In this study; firstly, the concepts about the administration philosophy was defined, then the thought of Atatürk on these concepts was emphasized, Finally, the administration principles of Atatürk were listed. As a result of the examinations, the principles of Atatürk were listed as: Transparency, universality, working and struggling,

freedom, humanism, rationalism, scientism, realism, idealism, progressivism, equality, laicism and reformism.

**Key Words:** Philosophy, ethics, administration philosophy, administration ethics, administration logic, good government.

## İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
ÖNSÖZ.....	i
ÖZET.....	ii
ABSTRACT.....	iii
İÇİNDEKİLER.....	v
ÇİZİMLER .....	viii
GİRİŞ.....	1
I. BÖLÜM: KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	5
I.1. Felsefe İle İlgili Tanımlar.....	5
I.1. 1. Felsefe Tanımı.....	5
I.1.1.1. Varlık Felsefesi.....	8
I.1.1.2. İnsan Felsefesi.....	11
I.1. 2. Ahlak Tanımı.....	13
I. 1. 3. Etik Tanımı.....	14
I.1. 4. Mantık Tanımı.....	15
I. 2. Yönetim Felsefesi İle İlgili Tanımlar.....	17
I. 2. 1. Yönetim Felsefesinin Tanımı.....	17



I. 2. 1. 1. Yönetimin Varlık Felsefesi.....	19
I. 2. 1. 2. İyi Yönetimin Tanımlanması.....	20
I. 2. 2. Yönetimsel Değerler.....	24
I. 2. 3. Yönetim Etiği Tanımı.....	25
I. 2. 4. Yönetim Mantığı Tanımı.....	27
<b>II. BÖLÜM: ATATÜRK'ÜN KAVRAMLARA BAKIŞI.....</b>	<b>30</b>
II. 1. Atatürk ve Felsefe ile İlgili Tanımlar.....	30
II. 1. 1. Atatürk ve Düşünce.....	30
II. 1. 2. Atatürk ve Felsefe.....	32
II. 1. 3. Atatürk ve Ahlak.....	34
II. 1. 4. Atatürk ve Etik.....	37
II. 2. Atatürk ve Yönetim Felsefesi ile İlgili Tanımlar.....	39
II. 2. 1. Atatürk ve Yönetim Felsefesi.....	39
II. 2. 2. Atatürk ve Yönetim Etiği.....	41
II. 2. 3. Atatürk ve Yönetim Mantığı.....	45
II. 2. 4. Atatürk ve İyi Yönetim.....	51
<b>III. BÖLÜM: ATATÜRK'ÜN YÖNETİM FELSEFESİ.....</b>	<b>59</b>
III.1.Saydamlık.....	62
III.2.Evrensellik.....	64

III. 3. Çalışmak ve Mücadele Etmek.....	70
III. 4. Özgürlük.....	72
III. 5. Hümanizm.....	79
III. 6. İlericilik.....	84
III. 7. Akılcılık.....	89
III. 8. Bilimsellik.....	91
III. 9. Gerçekçilik.....	97
III. 10. İdealistlik.....	99
III. 11. Eşitlik.....	103
III.12. Yönetim ve İnançlar Ayrımı.....	106
III. 13. Yenilikçilik.....	114
<b>IV. BÖLÜM: GENEL DEĞERLENDİRME VE SONUÇ:.....</b>	<b>119</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>125</b>

## ÇİZİMLER

<b>Çizim 1.</b> Atatürkçü Düşünce Sistemi.....	41
--	----

## GİRİŞ

Yönetim felsefesi kavramı ile ilgili bugüne kadar birçok araştırma yapılmış ve yine Atatürk birçok disiplin tarafından incelenmiştir. Ancak Atatürk'ün yönetim anlayışının yönetim bilimi açısından incelenmesine yeterli düzeyde değinilmemiştir. Bu çalışma, ilk kez yönetim bilimi disiplini içinde Atatürk ve yönetim felsefesi kavramını bir araya getirmeyi amaçlamaktadır. Bu çalışmanın konusu, evrensel bir tanımlama olan yönetim felsefesi kavramını ve Atatürk'ün yönetim anlayışında felsefenin önemli bir yere sahip olduğunu vurgulamak, yönetim felsefesini, yönetim için en verimli şekilde nasıl kullandığını göstermektir.

Yönetim bilimi, kavram olarak uzun dönem tartışılmış ve zamanla bir disiplin haline gelmiştir. Yönetim biliminin incelenmesinde felsefe büyük bir öneme sahiptir. Her yöneticinin kendine ait bir felsefi görüşü vardır ve bu görüş, onun yönetim anlayışına yansımıştır. Yönetim felsefesi, yönetim açısından en iyi yönetime, erdemli yönetime, en erdemli ve iyi yöneticiye ulaşma çabasını içinde barındırmaktadır. Atatürk bugün dünya üzerinde en iyi yöneticilerden biri olarak kabul edilmektedir. Atatürk'ün sahip olduğu dünya görüşü, onun yönetim biçimine yaklaşımını da etkilemiştir.

Yönetimin en önemli bileşenleri, birçok bilim adamı tarafından bilim, felsefe ve sanat olarak sayılmaktadır. Bu açıdan bakıldığında bu çalışma, Atatürk'e yönetim felsefesi açısından bir bakış geliştirmeyi amaçlamaktadır. Çalışmanın denencesi, Atatürk'ün bazı yönetsel ilkelere sahip olması, bu ilkelerinin, onun yönetim felsefesini desteklemesidir.

Gelişmiş bir yönetim mantığı ile kendi yönetim anlayışı içinde ideal yönetim - yönetici tipi geliştirmiş olmasıdır.

Çalışmanın amacı, günümüz disiplinleri tarafından yeni bir kavram olarak kullanılan yönetim felsefesi kavramının, Atatürk döneminde ne şekilde ve nasıl kullanıldığını, yönetim ilkelerinin oluşmasında felsefenin önemini ve hem bir devlet adamı hem de bir asker olarak başarısını ve yaşam felsefesini göstermektir. Yönetim bilimi açısından birçok yaklaşım ileri sürülmektedir. Atatürk, kendi döneminde tartışma konusu dahi olmayan bu yaklaşımların uygulamalarını sergilemiştir. Özellikle sahip olduğu yönetsel felsefe ile durumsallık yaklaşımının örneklerini vermiştir. Bu açıdan bakıldığında Atatürk'ün sahip olduğu yönetim anlayışı incelendiğinde kendisinin bilimsel anlamda bir yönetici olduğu ortaya çıkacaktır ve bugün, onun yöneticiliğini eleştirenlerin büyük bir kısmını hayal kırıklığına uğratacaktır. Türkiye'de ne yazık ki Atatürk'ün yönetim anlayışını eleştiren "bir kalabalık" oluşmaya başlamıştır. "Kalabalık" tanımlaması kullanılmıştır çünkü bu kesim ne yazık ki bilimsellikten uzaktır.

Türkiye'de yaşadığımız döneme bakıldığında, hem yönetsel hem de siyasal bir yozlaşma olduğu açıkça görülmektedir. Bugün Türkiye'nin bu durumunu düzeltme işi, yabancı kuruluşlara ve kuruluşların geliştirdiği tutarsız yaklaşımlara bırakılmaktadır. Yönetsel anlamdaki başarısızlıkların sebebi olarak Türk kamu yönetiminin kendisi, yani klasik düzeni gösterilmektedir. "Klasik kamu yönetimi" kavramı ile kastedilen kavram Atatürk'ün yönetim anlayışına işaret etmektedir. Türkiye'de büyük bir tartışma vardır ve kapitalizm, Türkiye'yi Atatürk'ten bu şekilde uzaklaştırmayı amaçlamaktadır. Oysaki günümüzde yöneticilerin bir çoğu Atatürk'ün yönetim anlayışındaki ahlaki değerleri

yitirmiştir. Dün alkışlanan Atatürk yönetim anlayışı, nasıl bir çelişkidir ki bugün başarısızlıkların sebebi olarak görülmektedir. Yeni yaklaşımların hareket yollarının, Atatürk yönetim anlayışının temellerini oluşturduğu görmezden gelinmektedir. Bu çalışma ile yapılmak istenen yönetim anlayışımızın düzeltilmesi için asıl gerekli olanın kendi geçmişimizde aranması gerektiği, yabancı kaynaklı, sömürücü yaklaşımların Türkiye'yi bir adım ileri götüremeyeceği gerçeğini ve aslında bilinmesi gerekenin Atatürk'ün yönetim yaklaşımı olduğunu göstermektedir.

Çalışmada, yeni yaklaşımların da asıl hareket noktası olan Atatürk ilkelerinin altındaki felsefi görüş, Atatürk'ün konuşmaları ile desteklenerek ortaya konulmuştur. Onun sahip olduğu başarının sırrı olarak kendi yönetim felsefesi vurgulanmaya çalışılmış, sahip olduğu felsefenin evrenselliği vurgulanmaya çalışılmıştır.

Çalışmada kuramsal araştırma yöntemi kullanılmıştır. Yazılı kaynaklar toplanarak kuramsal bir araştırma yapılmış, çalışmanın teorik temelleri oluşturulmaya çalışılmıştır. Atatürk'ün sahip olduğu yönetim felsefesinin daha kolay anlaşılması için konuşmaları çeşitli kaynaklardan taranarak alınmıştır. Atatürk üzerine yazılan eserler ve özellikle uluslararası düzeyde Atatürk ile ilgili yayımlar incelenmiştir. Veri toplama tekniği olarak kaynak taraması yapılmış, makale, kitap, süreli-süresiz yayın ve internet kaynaklarından yararlanılmıştır.

Çalışmada ilk olarak kavramsal bir çerçeve çizilerek konuya başlanmıştır. Felsefe, ahlak ve yönetim felsefesi tanımları yapılmıştır. Bu çerçevede yönetim felsefesini oluşturan iyi yönetim, yönetim değerleri ve yönetimin varlık nedeni ele alınmıştır.

Kavramsal çerçeve oluşturulduktan sonra ikinci bölümde, Atatürk'ün bu tanımlara bakış açısı sunulmuş, üçüncü bölümde ise Atatürk'ün yönetim biçimine yön veren yönetim felsefesi incelenmiştir. Bu çerçevede saydamlık, evrensellik, çalışmak ve mücadele etmek, özgürlük, hümanizm, akılcılık, bilimsellik, gerçekçilik, idealistlik, ilericilik, eşitlik, yönetim ve inançlar ayrımı, yenilikçilik ilkeleri ele alınmıştır.

## I. BÖLÜM: KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### I.1. Felsefe İle İlgili Tanımlar

#### I. 1. 1. Felsefe Tanımı

Felsefe sözcüğü en geniş anlamı ile genel bir dünya anlayışı olarak tanımlanmaktadır. Bu anlayış belli bir davranış biçimini öngörür. Felsefe madde ile hayatı, bunların evren, toplum ve ruh gibi türlü belirtilerini inceleyen bilimdir. Felsefe, Yunanca “seviyorum, peşinden koşuyorum, arıyorum” anlamına gelen phileo ve “bilgi, bilgelik” anlamına gelen sophia sözcüklerinden (Cevizci, 2005: 683), “Her şeyin aslını aramayı sevmek” anlamında ( Yeni Hayat Ansiklopedisi, 3. cilt, 1231) türetilen bir disiplindir.

Geniş kapsamlı bir felsefe tanımı, dünyanın genel doğası, bilgi ve hayatın yaşanma tarzı ile ilgili, özü itibarı ile akla dayanan, önemli ölçüde sistematik, eleştirel bir düşünüş olarak yapılabilir. Felsefenin konusu, genel olarak varlık, bir bütün olarak evren, insanın kendisi, eylemleri ve yaşamıdır (Cevizci, 2005: 684).

Hegel’e göre felsefe, zamanı kavramış olmaktır (Gökberk, 1986: 284). Felsefe çok eski çağlardan beri “her şeyin aslını aramak” anlamını kaybetmemiştir. Felsefe, insanın yaradılışı ile evren içindeki yeri ile ilgilidir. Kendisinden beklenen bu önemli işleri başarabilmek için de her zaman pozitif bilimlerin ışığına ihtiyaç duymuştur. Felsefe, varlığın ve şeylerin ilkeleridir. Evren ve onların gelişimi, sırları, insanın evrendeki konumu ve rolü, Tanrı ve metafiziğin sorunları gibi konuların araştırılması ve bu yolda ortaya konan görüşler sistemidir (Dictionnaire Larousse Ansiklopedik Sözlük, cilt: 2, 831).



Eflatun'a göre felsefe, bilgeliğe ulaşmış bir çaba, evrenin akıl gözü ile seyredilmesi, doğrunun gerçeğin elde edilmiş bilgisi olarak tanımlanamaz. Felsefe, belli bir yoldan belli yöntemler kullanılarak ulaşılabilecek, bulunduğu değerler ve özler yardımı ile bilgiyi ve gerçekliği açıklayan sabırlı bir araştırma, mutlak doğrunun peşinde koşmak olmalıdır (Gelişim Hachette Alfabetik Genel Kültür Ansiklopedisi, cilt.4, 1270).

Felsefe, varlığın ve insanoğlu düşüncesinin, bilme sürecinin genel yasalarının bilimidir. Felsefe bir toplumsal bilinç biçimidir. Felsefe, insanın kendinin farkındalığını, bilimsel buluşların insanoğlunun kültürünün genel gelişimindeki yeri ve rolü anlayışını ileriye götürerek bunları olumlamanın ve bilginin kopuk kopuk halkalarını tek bir dünya görüşü içinde birbirine bağlamanın ölçütünü getirir (Çalışlar,1997: 164).

Felsefe, ilkece üzerine düşünülmesi olanaklı bütün herşeyi düşünen, varolan herşeyi bütün yönleri ile sorgulayan alabildiğine çok yönlü bir araştırmalar bütünü olarak, hem bilginin hem de yaşam bilgeliğinin peşinde koşma etkinliğidir (Güçlü, Uzun, 2003: 533). Bilimler, altın çağı olan eski Yunanlılar zamanında milattan sonraki yıllara varıncaya kadar, felsefeden ayrılmış değildi. Filozofun geniş ölçüde bilgi sahibi olması beklendiği için onu bütün bilgileri öğrenmeye zorluyordu. Çünkü "her şeyin aslını aramak" için önce bilmek gerekiyordu. Zamanla bilimler genişledi ve felsefeden ayrılmak zorunda kaldı. Böylece felsefe bütün bilimlerin anası oldu. Felsefe sözcüğü bu anlamı dışında halk arasında bir kişinin dünya görüşü olarak kullanılmaktadır. Oysa bir kişinin gerçek bir felsefi düşüncesi olması için eski düşüncelerin kanılarını bilmesi ve pozitif bilimlerde söz sahibi olması gerekir (Yeni Hayat Ansiklopedisi, 3. cilt, 1231).

Bergson felsefe tanımlamasını, ‘ilimden farklı olmakla birlikte ayrı değildir’ (Kızılay, 1955: 247) biçiminde tanımlamaktadır. Bergson bilim ve felsefe arasındaki ince çizgiyi, şöyle açıklamaktadır:

Felsefenin ekseriye ilim ülkesinde yerleşmesi, ilmin uğraştığı mevzuları daha sade bir görüşle kavraması, ilimleri birleştirmek için değil ilmin neticelerini daha üstlere çıkarmak içindir. Tecrübe bize iki istikamette görünmeseydi felsefe ve ilim gibi iki bilgi tarzına gerek kalmazdı, bizi bunlara muhtaç bırakan bir taraftan tartılıp ölçülebilen bir biçimde olması iken diğer tarafta kanun ve ölçüden kaçan bir istikamette ilerlemesidir. Birinci durumda dışarıya doğru açılmak varken ikinci durumda kendine dönerek, kendini bilerek, kendinde derinleşmektedir (aktaran Kızılay, 1955: 247).

Marx ise felsefenin insanlık için önemini şu şekilde dile getirmektedir: “Felsefe nasıl proleterya da maddi silahını buluyorsa, proleterya da felsefede manevi silahını buluyor. Almanların kurtuluşu ancak insanın kurtuluşu ile olasıdır. Felsefe bu kurtuluşun başı proleteryanın yüreğidir”. L. Goldmann göre ise “felsefi düşünce, temel bir görüşün aranması anlamına gelir, gerçeklik ve düşünsel yaşamın çeşitli alanları, bu temel görüşten giderek anlaşılacaktır” (Timuçin, 2004: 218).

Felsefe ise mantık, ahlak, estetik ve metafizik olarak ayrılır. **Mantık**, bilimler felsefesi olarak adlandırılır. Bilimleri sınıflandırır, metotlarını belirtir, kuramlar ortaya koyar. **Ahlak**, iyi, kötü kavramını ve insanın bu alandaki davranışlarını inceler. **Estetik**, güzelliğin aslını araştırır. **Metafizik**, varlığın temelini evrendeki maddelerin ilk büyük nedenini inceler.

### I. 1. 1. 1. Varlık Felsefesi

Ontoloji; hem felsefi bilgi hem de bilimsel bilgi, “varolan” bir şeyin bilgisidir. Varolan “şey” maddesel, anorganik, manevi, organik, ruhsal, ideal, her hangi bir şey olabilir. Bütün insan bilgisinin varolan bir şeye dayanan bir bilgi olması felsefi bilgiyi ve bilimsel bilgiyi birleştirir. Felsefe ve bilimi birleştiren “varolan” şeylerin bilgisini araştırma alanına varlık bilgisi denir.

Ontoloji, metafiziğin tek tek nesne ve olaylarla ilgili değil de genel olarak varlık problemi ile ilgili olan dalıdır. Varlığı varlık olarak, varlık olmak bakımından ele alan bilim, varolan tikel şeyleri değil de, varlığın kendisini, varlığın temel özelliklerini konu alan, somut varlığı araştırmak yerine, varlığı soyut bir içimde araştıran ve varlığın varlık olmak bakımından doğasının ne olduğunu ve varlığın kendi başına ne olduğunu araştıran felsefe dalıdır (Cevizci, 2005: 1266).

Varlık felsefesi, “var olanı var olan olarak” ele alır. Varlık felsefesini yani ontolojiyi ilk kez Aristoteles böyle tanımlamıştır. Ancak ontoloji terimini ilk kez Christian Wolf kullanmıştır. Aristoteles’e göre gerek oluş gerekse görünüş “var olanla” ilgilidir. Fakat var olanın aynısı değildir. Aristoteles, ontolojiyi; “var olanı” başka bir şey olarak değil “var olan”ı olduğu gibi inceleyen bir bilim olarak görüyor. Ontoloji, varlığı sadece metafizik olarak ya da metafizikten ayrı görmüyor. “Var olanın” kendisini en son şey olarak görüyor.

Edmund Husserl ontolojiyi “anlamalı davranışların içeriğini inceleyen” felsefe dalı olarak tanımlamaktadır. Buna göre ontoloji, felsefede var olan nesnelere ulaşmayı

sağlayan davranışları inceleyen disiplindir (<http://www.anlamak.com/dusunmek/felsefe-sozlugu/Felsefe-Sozlugu---O.htm>,10/01/2007).

Zamanın ontolojisi, var olan daima her yerde kendi başına var olandır. Kendi başına olmak, insana ya da insan dışında metafizik bir varlığa bağlı olmak değildir. “Var olmak” her şeyden bağımsız var olmaktır. Ontoloji, sosyal kavram ve kategorilerin, araştırmacının algılarından ve tanımlarından bağımsız olarak kendi sosyopolitik çerçevelerinde oluştuğunu ve bazı olguların bir sözcükle tanımlanmamış olduğu dönemlerde de var olabileceğini belirler. Örneğin bir çok göçer kabilenin sosyal yapısı demokratik olarak adlandırılmadığı halde demokratik özellikler gösterir. Varlık; yani var olan insan ya da başka bir şey, onu bilse de bilmese de var olmaktadır. Bunun yanında var olanla diğer her şey arasında bir ilişki vardır. “Her şey her şeye bağlıdır” yani birbiri ile ilişkilidir (Mengüşoğlu, 1983: 121).

Varlık felsefesinin temel problemleri, varlığı varolup olmadığı sorunu, varlık varsa bunun ne olduğu sorunudur. Varlığın olmadığını savunan görüş Nihilizme göre gerçekte bir varlık yoktur. Varlığın gerçekten var olduğunu ileri süren görüşe göre ise, insandan bağımsız ve nesnel olarak bir dış dünyanın var oluşudur.

“Descartes, yer kaplayan cevher düşünemez, düşünen cevher ise yer kaplayamaz demektedir ve varlığı temelde iki özle açıkladığı için düalist bir anlayış sergilemektedir. Maddi cevherin özü yer kaplamaktır. Ruhun özü ise düşünmektir. Descartes varlığı maddi cevher ve ruh cevheri dediği birbirine indirgenemez iki cevherle” açıklamaktadır (<http://www.spygrup.org/archive//index.php?t-7595.html>).

Varlığı “ide” olarak kabul eden yaklaşım; Varlığın ide (düşünce) den oluştuğunu savunan, var olan her şeyi düşünceye bağlayan, insan düşüncesinden bağımsız bir nesnelere dünyasının ya da bir gerçekliğin varlığını yadsıyan yaklaşımdır. Platon, Aristo, Farabi ve Hegel bu yaklaşımın başlıca temsilcileridir.

Varlığı madde olarak kabul eden yaklaşım; maddenin dışında herhangi bir varlık yoktur fikrini savunanlardır. Bu yaklaşım, felsefede materyalizm (maddecilik) olarak adlandırılır ve Demokritos, T. Hobbes, La Metrie, K. Marx en önemli temsilcileridir.

Varlığı hem düşünce hem madde olarak kabul edenler; Varlığın düşünce ve madde gibi iki cevherden meydana geldiğini savunan anlayışa düalist (ikici) anlayış denir. Düalizm, varlıkta daima iki prensibin varlığını kabul eder. Başlıca temsilcisi R. Descartes'tir.

Çağdaş ontolojici Hartmann'a göre ontolojinin öteki bilimlerden ayrılan özelliği, öteki bilim dallarının bir iş bölümü anlayışı içinde, var olanı çeşitli alanlara bölerek sadece o belli alanlarda araştırmalarına karşı, ontolojinin var olanı bütünlüğü içinde ele almasıdır. Örneğin din; tanrı varlıklarını, meteoroloji atmosfer varlıklarını incelerken, ontoloji bütünüyle varlığın varoluş ilkelerini inceler. Bilime göre varlık tartışmasız vardır. Bilim varlığın var olduğunu ön kabul olarak benimser ve var kabul ettiği varlıkla ilgili neden-sonuç ilişkileri kurar. Felsefe varlığın var olup olmadığını da tartışır. Bilimler konularına göre varlığı parçalara ayırarak, kendilerine özgü yöntemlerle inceler.

Felsefe, varlığı bütün halinde görür ve bütün halinde incelemeye çalışır. Bunun içinse, gerekirse tüm bilimlerin sonuçlarını kullanarak genel kuramsal açıklamalar yapar.

### **I. 1. 1. 2. İnsan Felsefesi**

Varlık felsefesi tanımlandıktan sonra yönetimin en önemli olgusu olan insan felsefesine de bir göz atılmalıdır. Varlık herhangi bir varoluşu incelerken, insan felsefesi bir varoluş olan insan için ve insana yönelik olanı inceler. Varlık felsefesi varoluş üzerinde dururken, insan felsefesi insan nedir, niçin vardır, dünyadaki yeri nedir, diğer canlılardan farklı mıdır ya da neden diğer canlılardan farklıdır sorularına cevap arar. İnsan felsefesi, insanbilimin deneyden çıkardığı veriler üstünde düşünen ve insanın varlık yapısıyla varlık bütünü içindeki yerini araştıran felsefedir ([http:// www.maximumbilgi.com/default.asp?sx=mk1&ID=9046](http://www.maximumbilgi.com/default.asp?sx=mk1&ID=9046), erişim tarihi: 31.05.2008).

İnsan yaşamını somut gerçekliği içinde bir bütün olarak ele alan, İnsan felsefesi, insan denen varlığın özünü, insan doğasını kavramayı, diğer canlılarla birlikte yaşayan bir tür olarak insanı anlamayı konu alan felsefi - bilimsel öğretilerdir. Felsefi insan biliminin (insan felsefesi) amacı, insan yaşamının toplumsal ve kültürel boyutları ile biyolojik yönü arasındaki ilişkiyi çıkış noktası olarak, “insan doğasının yoğrulabilir, her türlü kıvamı alabilir” niteliğini ortaya çıkarmaktır (Güçlü, Uzun, 2003: 550).

Mengüşoğlu'na göre ise ontolojik temeller dayanan insan felsefesi, insanın biyolojik özelliklerinden, iç hayatından, ruh ve beden arasındaki ilişkiden değil insanın somut olarak varlığından hareket etmelidir (Mengüşoğlu, 1988: 13). İnsan felsefesi, insanın diğer varlıklardan ayrıldığı noktalardan çok, onu o yapan ve değerine değer

katacak noktaların ne olduğu üzerinde yoğunlaşmıştır. İnsanı, belli bir çağda ya da belli hayat şartları altında kavramak değil onu, normal görünüşteki ve aynı zamanda mevcut olan bütün etkinlikleri ile kavramak önemlidir. Böyle bir bilgi ise ancak gerek bugünkü gerekse geçmişteki dünyamızda organik ve zihinsel kudretimizin yansımalarını dikkatle araştırmak ile mümkündür (Carrel, 2003: 31). İnsan, doğaya ve bilimlere yön veren belki de varoluşların nedeni olan tek canlıdır. Ancak, 19. yüzyılın ikinci yarısında felsefe insana, onun varlık yapısında ortaya çıkan fenomenlere, soru ve sorunlara, insanın dünyadaki yerine, dünya ile olan ilişkilerine ve diğer varlıklarla kendisi arasındaki farklılıkları yeniden sorgulamaya yöneldi. Çoğunlukla insan, diğer canlı ve cansız varlıklarla kıyaslandı. Bazı dönemlerde insan her yönü ile hayvanla bir tutuldu, bazı dönemlerde ise düşünme gücü ile hayvandan üstün görüldü. Ancak sonuçta insan bir varlıktı ve dşniyordu, bu da onu kendini aramaya yneltecekti. İnsanı aramak başka hiçbir canlının elinde olamazdı. İnsan karmaşık bir varlık olmakla birlikte aslında varlığının farkında olan tek canlıydı, nk dşniyordu.

İnsan felsefesinin konusunun insan olduğu kesin olmakla birlikte, oluşum sebebi de insandır. Felsefe ile doğa üzerinde ya da değil bir çok “şey”e sebep arayan insanın, bir süre sonra kendini araması oldukça doğal bir sonuçtur. Olması gerekeni arayan felsefe, insanı konu aldığında olması gereken ideal insanı da aramaya yönelecektir. Belki de insan felsefesinin bizi ilgilendiren en önemli özelliği ideal insanın var olup olmadığı ve varsa nasıl bir varlık olduğudur.

### **I. 1. 2. Ahlak Tanımı**

Ahlak genel anlamda, mutlak olarak iyi olduğu düşünölen ya da belli bir yaşam anlayışından kaynaklanan davranış kuralları, insanların kendilerine göre yaşadığı, kendilerine rehber aldığı ilkeler bütünüdür. Ahlak, bir birey tarafından benimsenen herhangi bir davranış kuralı değildir. Ahlak, herhangi bir bireyin kendine bağlayıcı olarak benimsediğı bir bütünü ifade eder. Bir bireyi bağladığı gibi diğer bireyleride kendine bağlar (Cevizci, 2005: 28).

Ahlak, bir toplumun belli dönemlerinde bireysel ve toplumsal davranış kurallarını saptayan ve inceleyen bilim dalıdır (Dictionnaire Larousse Ansiklopedik Sözlük, cilt.1, 60) Ahlak, insanın doğuştan getirdiğı ya da sonradan kazandığı birtakım davranış kalıpları, huylar, tavırlar, manevi seviyesini belirten tutumların tümüdür (Meydan Larousse, Cilt:1, 162).

Ahlak, insandaki manevi değerlere ve davranışlara denir. Ahlak felsefesi, “iyi ve kötü” kavramları üzerinde değer hükümlerini işler. Ahlak felsefesi bir takım normlar ortaya koyar; ne gibi davranışların ahlaki sayılabileceğini inceler. İnsanlar başka insanlarla bir arada yaşamaktadır. Böyle olduğuna göre, insanın öyle bir hayat tarzı olmalıdır ki, başkalarının da yaşamasına imkan versin.

Ahlak felsefesinde başlıca iki ayrı görüş vardır. Bunlardan biri, ahlaki davranışlarda özgürlükten yanadır; öbürü ise gerekircilikten (determinizm) yanadır. 19. yüzyılda, Amerikalı filozof William James ile Fransız filozof Henry Bergson, özgürlüğü temel olarak aldılar. Bunlara göre hayat hiçbir şekilde kayıtlara ve şartlara bağlı bir düzen



değildir, çünkü hayatta sürekli bir yenilenmeye ihtiyaç vardır. Gerekirciler (deterministler) ise, çeşitli sorumlulukların manevi etkisi içinde olduğumuzu, bu yüzden de davranışlarımızda hiçbir zaman tam anlamı ile özgür olamayacağımızı ileri sürmektedirler (Yeni Hayat Ansiklopedisi, cilt: 1, 62).

Ahlak ilkeleri, en ilkel topluluklarda bile kendini göstermiştir. Ahlak kuralları, tarih boyunca çeşitli değişikliklere uğramış, her milletin kendi geleneklerine göre, türlü biçimlere girmiştir. Ahlak, aynı kültüre sahip insanları bile bir arada tutacak, yazılı olmayan, kendisi şekillenen ve düzenleyici kurallardır.

### **I. 1. 3. Etik Tanımı**

Etik, ahlak ve ahlaklılığın olgusal ve tarihsel olarak yaşanan bir şey olduğu, tek tek her bireyin bir şekilde biçimlendirdiği, somut ahlaki hayatı olan, bu hayat içinde varolan ve cisimleşen ahlak denen tarihsel olguyu yöneten bir felsefe disiplindir (Cevizci, 2003: 145). Bu tanımlamadan yola çıkarak etiğin, ahlak kavramından ayrı düşünülemeyecek bir kavram olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Etik, ahlaki kuralların yazılı ve bağlayıcı hale gelmesidir. Bugün birçok meslek etik kurallara sahiptir ve bu kurallara uymamanın belli bağlayıcı yaptırımları vardır. Farklı meslek dalları kendi alanlarına ait etik kurallar geliştirerek, bir ahlaki bütünlük oluşturmuştur. Ahlakın etik hale getirilmesi, yani kurallaştırılması, kuşkusuz unutulmuş bazı toplumsal ahlak kurallarının yeniden hatırlatılması ve meslek grubu içinde düzenin kolaylıkla sağlanmasını amaçlamaktadır.

Ahlak, bir toplumun sahip olduğu genel kurallardır. Bu kuralların doğruluğu denetlenmez ve çoğu kez sorgulanmadan kabul edilir. Oysaki etik, doğruyu belirleyen ve sistematik hale getiren bir felsefe dalıdır. Ahlaki değerlerden beslenir. Ahlaki değerler kullanılarak doğrular tespit edilir. Ahlak, etiğin temel araştırma konusudur. Bu açıdan etik, ahlakın sistematik halidir denilebilir. Etik bireylerin uyması gereken iyi ve kötü davranış şekillerini bularak insan davranışının sınırlarını belirler.

Etik için, ahlakın iyiyi bulmuş yönü denilebilir. Bir ahlak kuralı etik hale gelmişe artık o ispatlanmış demektir. Etik kurallar bir yönetim için oldukça önemlidir. Yönetim, etik kurallar sayesinde çalışanları, ahlaki bazı değerleri kazanmaya zorlayacaktır. Yönetimde etik görünen her şey artık yönetilen için de etik hale gelecektir.

Çalışmamızın konusu ile ilgili olarak etik kavramı yanında incelenmesi gereken bir kavramda Deontolojik etik kavramıdır. Deontoloji, Yunanca ödev anlamına gelen “deon” ile bilim anlamına gelen “logos” sözcüklerinin bir araya getirilmesi ile oluşturulmuş bir kavram olarak, ödev bilim anlamı taşımaktadır. Deontoloji, insanların bir takım ödev ve yükümlölüklerinin bulunduğunu, davranışın özü itibarı ile belli eylemlerin doğru, belli eylemlerin de yanlış olduğunu, insanın ahlaklılığının bu eylem ve ödevleri yerine getirmekle olduğunu savunan bir etik anlayıştır (Cevizci, 2005: 457).

#### **I. 1. 4. Mantık Tanımı**

Mantık, doğruluğa ulaşmak isteyen düşünce yasalarının bilimidir. Mantık, doğruluğu ararken, kavramları, yargıları ve akıl yürütmeleri, içeriklerinden bağımsız olarak inceler. Bunların, hangi koşullarda, birbirlerini içerdiklerini ya da dışarıda bıraktıklarını

bulmaya çalışır (Gelişim Hachette Alfabetik Genel Kültür Ansiklopedisi, sayı: 7: 2586). Mantık, öncül ya da öncüllerden bir sonuca giden akıl yürütmenin yapısıyla ilkelerini konu alan bir bilim dalıdır. Düzgün düşünme, doğru düşünme kurallarının ve formlarının bilgisidir. Bir şeyin başka bir şeyden çıktığı ya da başka bir şeyin sonucu olduğu bağlantılarını kuran disiplindir (Cevizci, 2003: 256).

Akla dayandığı, bilgiye yöneldiği ve belli bir konuyu saptadığı için bir bilim haline gelmiştir. Aristoteles, mantığı fizikten ve metafizikten ayırarak bir bilim haline getiren kişidir. Mantık bilimi, önce zihnin kendine ait kurallarını inceler. Mantık biliminin üç işlevi vardır. Bilgi edinme mekanizmasının nasıl çalıştığı, neye yaradığı ve sonucunun ne olduğudur (Yeni Hayat Ansiklopedisi, 4. cilt: 2261).

Mantık, düşüncelerde, muhakemede doğruluk, düzgünlük ve tutarlılık olarak da tanımlanır. Her düşünce, ister gündelik olsun ister bilimsel, bir takım işlemlere dayanmaktadır. Bu işlemler olmadan, bilgi edinilemez. Gerçeği ararken yapılan zihin işlemlerinden hangisinin doğru hangisinin yanlış yola çıktığını mantık inceler.

Düşünme dediğimiz zihin işlemlerinin aklın kurallarına uygun olması haline mantık denir. Mantık, insanın, aklını hem kendini, hem de başkalarını yetiştirmek üzere eşyayı iyi yönetmek sanatıdır (Meydan Larousse, cilt: 13: 130). Mantıkçı, düşüncenin işlemlerinin doğru olarak yürütülebilmesi ve geçerli olabilmesi için her zaman uyulması gereken kuralları belirler. Düşünen insan, hüküm veren ve akıl yürüten insandır, ancak hüküm vermek ve akıl yürütmek genel ve somut fikirlere dayanmak zorundadır. Bu açıdan bakıldığında akıl pozitif düşünmeyi gerektirir.

Çalışmanın bu bölümünde felsefe, ahlak, etik ve mantık gibi kavramlar açıklanmaya çalışılmıştır. Atatürk yönetim anlayışının incelenmesine geçilmeden önce bu kavramların yönetim ile bağlantılarını kurmak yerinde olacaktır.

## **I. 2. Yönetim Felsefesi İle İlgili Tanımlar**

### **I. 2. 1. Yönetim Felsefesi Tanımı**

Her insanın kendine ait bir dünya görüşü olduğu gibi her yöneticinin de kendine ait bir yönetim anlayışı vardır. Her yöneticinin, yönetim ilkelerini görüşleri belirler. Yönetici kendi anlayışını kullanarak politikalar saptar, amaçlar belirler, planlar yapar bunları uygulatır ve uygulamasını yine kendine ait olan bu anlayışla denetler.

Yönetim felsefesi, yöneticinin kendine özgü tavrı, davranışı, üslubu ve yönetimi (Aytürk, 1990: 37) ile yönetime ilişkin algılama ve yorumlama biçimi geliştirmesidir (Özşen, 2001).

Yönetim felsefesi, yönetimin varlık, anlam ve öz sorunlarının, eleştirel bir yaklaşımla araştırılmasına ve varılan sonuçların sistemli bir şekilde ortaya konulmasına yönelik düşünsel etkinliktir (Özşen, 2001). Yönetim felsefesi evrensel bir kavram olmakla birlikte içerik olarak kuşkusuz evrensel değildir. Ancak evrensel olan bazı ilkelerin benimsenmesi anlamına gelmektedir. Örneğin dürüstlük evrensel bir yönetim ilkesidir ve bir yöneticinin bunu kendine ait yönetim anlayışı içinde kullanması oldukça normal bir durumdur. Yönetim felsefesi, yöneticinin içinde yaşadığı ortamın, çağına, kültürüne,

eğitim düzeyine, siyasi görüşüne, deneyim düzeyine göre farklılıklar göstermektedir (zşen, 2001).

Evrende her Şeyin bir var oluş sebebi olduğu gibi yönetimin de kuşkusuz bir oluş nedeni vardır. Yönetim en az iki kişinin olduğu yerde vardır gibi varlık alanları belirlenmiş olmakla birlikte Prof. Özşen yönetimin varlık alanını insana, bir tek insana bağlamaktadır. Yönetim önce insanın kendisinde başlar. En ilkel anlamı ile yönetim insanın kendi kendini yönetmesidir. Kendini yönetemeyen bir yönetici ve toplum düşünmek mümkün değildir.

Yönetim felsefesi birkaç temel sorunsal üzerine inşa edilmektedir. Bunlar yönetimin varlık sebebinin ne olduğu, en iyi yönetimin nasıl olması gerektiği, en erdemli yönetimin nasıl olması gerektiğidir (zşen, 2001). Kuşkusuz yönetim anlayışları farklılık göstermektedir. Ancak bu sorunların cevabı tüm yönetim anlayışlarının irdelenerek evrensel bir yönetim anlayışı oluşturulmasıdır. Yani en ideal yönetimi bulmaktır.

Yönetim felsefesini incelerken “yönetim etiği” kavramına da bakmak gerekmektedir. Etik, yukarıda da belirtildiği gibi ahlak felsefesi, iyi ile kötüyü ayırmaya ilişkin değerler bilimidir. Yönetim etiği yönetsel ahlak felsefesidir. Diğer bir ifade ile yönetimin etik değerlerinin ahlaki değerlerle çizilmesi gerektiği gerçeğini göstermektedir. Yönetim etiği oluşturulurken yaşamımızdaki ahlaki değerlerin de kuşkusuz önemli bir yeri olacaktır. Yöneticinin kendine bir yönetim ahlakı oluşturması, onun yaşamındaki temel ahlaki değerlerle ilişkilidir. Temel ahlaki değerleri güçlü olan bir yöneticinin aynı zamanda güçlü bir yönetim ahlakına sahip olacağını ileri sürmek mümkündür.

Yönetim felsefesi, yöneticilerin her zaman karşı karşıya kaldıkları ve başlarından geçen yönetsel deneylerin ortaya konulmasını ve insan / toplum genel görünümü ile ilgilenir (Tortop, 1990: 29). Yani yöneticinin deneyimleri, toplumun gelişimi içindeki yeri, yönetimin sınırları, yönetsel faaliyetleri yönetim felsefesinin inceleme alanına girer.

### **I. 2. 1. 1. Yönetimin Varlık Felsefesi**

Yönetimin varlık felsefesi, temel olarak yönetimin neden var olduğu, yönetimin varlık amacının ne olduğu sorularına cevaplar aramaktır. Yönetimin ilk var olduğu dönem, bugüne kadar ortaya çıkarılmamış olsa da ilkel dönemde yönetimin varoluş sebebi insanın yaşama ihtiyacı olarak gösterilebilir. İnsan yaşamak için yönetmek ve yönetilmek zorundadır. İnsan yaşamayı başardıkça ve çoğaldıkça, artık yönetimi temel ihtiyaçları için değil, birlikte yaşamak için kullanmaya başlamıştır. Böylece insanlar arasındaki ilişkiler yönetim ile düzenlenmiştir.

Yönetim, çoğu bilim adamına göre en az iki kişinin bulunduğu yerde başlamaktadır. Bu bilim adamlarına göre yönetim eyleminin gerçekleşebilmesi için en az iki kişi bir arada olmalıdır. Yani yöneten ve yönetilen birbirinden farklı insanlar olmalıdır. Böylece yönetim gerçek anlamda yerine getirilebilecektir. Ancak bazı bilim adamları da yönetimin varoluş sebebini bu kadar karmaşık görmemektedir. Onlara göre insan tek başınayken bile yönetim eylemi içindedir, çünkü kendi kendini de yönetmektedir. İkel dönemlerde sadece yemek, avlanmak, korunmak gibi ihtiyaçlar için kendini planlayan ve yöneten insan zamanla daha gelişmiş ihtiyaçları için kendi kendini yönetir hale gelmiştir.

Bu bilim adamlarının görüşleri dikkate değer bulunduğunda, insanın olduğu her yerde yönetim vardır.

Yönetimin varlık sebebi olarak insanların bir arada yaşama ihtiyacı gösterildiğine göre, insanın varoluşu düşünülürse, yönetimin var oluşunu da insanlık kadar eski görmek doğru olacaktır. Yönetimin varlık amacı insanların bir arada yaşama ihtiyacından ileri geldiğine göre, yönetim bu ihtiyaçla birlikte gelişmiş ve zamanla devlet yönetimlerine dönüşmüştür. Yönetim kavramı, günümüzde büyük şirket yönetimlerini akla getirirse de ilk yönetim devlette başlamıştır. Bugünkü modern devlet yönetimlerinin varlık amacı da ilkel dönemle aynıdır. Tarihteki devlet yönetimleri, savaşlar, sömürüler, yasalar, hukuk düzenleri ve daha bir çok şeyin varlık sebebi de yönetime bağlanmalıdır. Yönetim geliştirilmek istendikçe bazı düzenlemeleri ve zorunlulukları da beraberinde getirmiştir.

### **I. 2. 1. 2. İyi Yönetimin Tanımlanması**

Yönetim, insanın olduğu her yerde varolduğuna, yönetilenler ve yöneticiler insan olduğuna ve insanların kişilik yapısı, davranış tarzları birbirinden farklı olduğuna göre yöneticilerin birbirlerinden farklı yönetsel davranış şekilleri geliştirmesi kaçınılmazdır. İşte tam bu noktada yönetimler ve yönetim şekilleri birbirinden farklılık göstermektedir.

Yönetim ve yönetim felsefesi kavramları evrensel olmakla birlikte iyi yönetim kavramı evresel bir tanımlama değildir. Dünya üzerinde insanları yönetmenin tek ve en iyi yolunun varolması söz konusu değildir. Yöneticilerin kişilik tarzları birbirinden farklı olmakla birlikte toplumların şartları da birbirlerinden farklıdır. Yönetim ve yöneticilik tarzı

ortama ve şartlara, kaynaklara ve imkanlara göre değişmektedir. Günümüz toplum yapıları incelendiğinde yönetici olarak insan merkezli, insan ve insan ilişkilerini önemseyen yöneticilerin daha başarılı olduğu görülür. Dengeli ve uyumlu bir orta yol politikası gütmek, insancıl bir tutum izlemek, demokratik ve katılımcı yönetim biçimini tatbik etmek en iyi yönetim biçimidir denilebilir (Aytürk, 1999: 22).

Yönetim biçimleri otoriter yönetim, insancıl yönetim, liberal yönetim, orta yol yönetim ve demokratik yönetim olarak ayrılır. Otoriter yönetim biçiminde insan önemsizdir. İnsanlar, daima işten kaçan bilgisiz nesnelere olarak görülür. Bu tür yönetim biçimleri en basit biçim olarak tanımlanabilir. İnsancıl yönetim biçiminde, insanlar örgütün merkezi sayılır ve çoğu zaman insancıl öğeler abartılır. İnsanlar, yönetimin ve amaçlarının önüne geçer. İnsanın yönetim için çalıştığı unutulur. İnsan ihtiyaçlarının, yönetim ihtiyaçlarından daha önemli olması, yönetimin başarısını olumsuz yönde etkiler. Liberal yönetim biçiminde temel hareket noktası, insana müdahale edilmediğinde en verimli işi gerçekleştirebileceği ilkesidir. Orta yol yönetim biçiminde ise insan ve görev dengesi kurulur, insanların kendilerini yormadan ellerinden geleni yapmaları gerektiği vurgulanır. Orta yol yönetimler, insana önem verdiği gibi insanın kendi elinden geleni yaparak yönetim için çalışması gerektiğini savunur. İnsancıl yönetimlerde, bu denge yeteri kadar sağlanamazken, orta yol yönetim biçimlerinde insan ve yönetim arasındaki ayırım iyice belirlenmiştir. Çalışanların ihtiyaçlarına önem verilirken yönetim gözden kaçırılmaz. En gelişmiş yönetim biçimi olan demokratik yönetim biçiminde ise çalışanların yönetime katılımı sağlanır. Günümüzde en verimli yönetim biçimi olarak kabul edilen demokratik yönetim, giderek yaygınlaşmaktadır. İnsancıl yönetimde insanların ihtiyaçları değerlendirilirken onların yönetime katılımına izin verilmez. İnsancıl yönetimler,



çalışanlara verimli çalışma alanları sağlamak, sosyal gelişim sağlayacakları zamanlar ayırmak gibi insancıl düzenlemelere sahip olmakla birlikte çalışanların, yönetimin bir parçası olması düşüncesini reddeder. Orta yol yönetimleri ise insan yönetim dengesini kurarken, yönetime katılımı yok sayar. Demokratik yönetimler tüm bu yönetim biçimlerini kapsadığı gibi aynı zamanda çalışanların yönetime katılımını sağlar. Yönetime katılan çalışanlar, kendilerini yönetime ait hisseder ve bu da daha verimli bir yönetimin oluşmasını sağlar.

Yönetimde başarı, bazen yöneticinin karakter özelliklerine bağlı iken bazen de astlarla yöneticiler arasındaki ilişkiye bağlıdır. Yönetici kendinden emin ve aklını iyi kullanan bir kişi ise yönetim de o ölçüde başarılı olur. İyi bir yönetimde yönetici, kendi yönetim usulünü, oluşan durumun zorluğuna ve astların karakterlerine göre ayarlar. Yani yönetici çevredeki zorlukları ve iç yönetim zorluklarını akıllıca dengelediği anda başarılı olur. Kendi astlarının karakter özelliklerini iyi belirleyen yönetici, örgüt taleplerini daha verimli karşılayacaktır.

İyi yönetimin ya da yöneticinin tanımlanmasının dönemlere ve toplumların durumuna göre değişiklik gösterdiği düşünüldüğünde tek bir iyi yönetim olmamakla birlikte belli dönemler içinde gerçekleştirilen iyi yönetim örneklerinin varolması kaçınılmazdır. Bazı düşünürlere göre iyi yönetim, farklı tanımlanabilmektedir. Örneğin Platon, iyi yönetimi filozofların yönetici olmasında görmektedir. Ona göre yöneticiler, filozof olmalıdır ya da yönetici olanlar filozof gibi bilgiye ulaşmayı öğrenmelidirler. Böylece akıl ve egemenlik bir kişi üzerinde toplanacak ve en ideal yönetime ulaşılmış olacaktır. En iyi yöneticiler, hakimler ve bilginlerdir. Ona göre iyi yönetimin amacı

adalettir. Yani devlet, adalet için vardır. En adil adalet sistemi ise hikmet ve felsefe ile sağlanır (Anıtkabir Derneği, Atatürk'ün Okuduğu Kitaplar, 2001: 203 ).

Makyavelli, kendisi için iyi yönetimin sınırını şu sözleri ile çiziyor: “Akıllı prens” (akıllı yönetici), ‘her koşulda tebaasının kendisine ve otoritesine bağımlı olmalarını sağlayacak, onları hep sadık kalmaya itecek yöntemleri bulmalıdır’ (Sargut, 1987: 359)

Montesquieu, cumhuriyetin en önemli ilkelerinden biri olarak fazileti gösteriyor. Montesquieu'ya göre despotizmin temeli korku, aristokrasinin temeli şeref duygusu, cumhuriyetin ise fazilettir. Yani cumhuriyet yüksek ahlaki değerlerin var olduğu bir yönetim şeklidir. Cumhuriyet yüksek ahlaki değer ve niteliklere dayanan bir idaredir. Cumhuriyet fazilettir. Cumhuriyet idaresi, faziletli ve namuslu insanlar yetiştirir. Montesquieu'nun cumhuriyet ile ilgili tanımlamaları Atatürk'ün ideal yönetimi ile de benzerlikler göstermektedir.

Rousseau'nun gözünde ise her ne kadar geçerli olan hükümet şekli cumhuriyet ise de kendisi için cumhuriyet hükümdarı ve hanedan hükümdarı arasında bir ayrılık yoktur. Gerçekte hükümetin tek temeli, halk tarafından seçilmesidir. Yönetimdeki hükümet kendilerini seçenlere her zaman bağılı olduktan sonra her ne şekilde girerse girsin uygundur (Eroğlu, 2001: 293).

Rönesans döneminde ortaya çıkmış düşünürler olan Monarkomaklara göre iyi yönetim, asıl egemen olarak halkı merkez alandır. Bundan dolayıdır ki devletin başındakiler, halkın efendisi değil, görevlisidir (Gökberk, 1986: 287). Mayo'ya göre ise

yönetici, otoritesi ve önderliği kabul edildiği ölçüde başarılı ya da başarısız olmaktadır (Sargut,1987: 361).

İyi yönetim nasıl olmalıdır sorusuna verilen cevapları arttırmak mümkündür. Ancak iyi yönetimin var olduğu gerçeği ile birlikte tek bir iyi yönetimden söz edilemeyeceği cevapların artmasından anlaşılmaktadır. Bu durumda her sorunun tek bir doğru cevabı yoktur, doğru, koşullara göre değişmektedir.

### **I. 2. 2. Yönetmel Değerler**

Değer kelimesi en kısa anlamı ile bir şeyi önemsemektir. Yönetmel değer ise yöneticinin, sahip olduğu bireysel değerlerini, örgütün içinde bulunduğu toplumun değerlerini ya da örgüt içindeki çalışanların değerlerini yönetime yansıtmadır. Her insanın hayatında belli değerleri vardır ve bu değerler, yaşamlarının hareket noktasıdır. Yöneticiler de birer insan oldukları içindir ki belli değerlere sahiptir. Bu değerler genellikle ahlaki yönleri içerir. Bir yönetici için saygı, dürüstlük ya da çalışkanlık sahip olduğu değerler olabilir. Yöneticiler, sahip olduğu değer yargılarını, kendisi için çalışan örgütü içinde de geliştirmeye ve yaygınlaştırmaya çalışır. Yönetmel değerlerin oluşturulmasında sadece yönetici için önemli olan değer yargıları değil, örgüt için önemli olan değer yargıları da önemlidir.

Yöneticilerin sahip olduğu değerler, yönetim mantığını etkiler ve geliştirir. Yönetim mantığı da yönetim felsefesinin oluşumunu sağlar. Yönetim felsefesinin altında yatan yönetimin sahip olduğu değerlerdir. Değerler sadece bireyler için düşünülmemelidir, çoğu zaman toplumun da sahip olduğu değerler vardır ve ahlak kuralları bu değerlere göre

şekillenir. Yönetim, çoğu zaman sistematik bir tanımlama olarak kullanılsa da değerlerle ilgili sosyolojik bir yönü vardır.

Yönetim, bireyle ve insanla ilgili olduğunu düşündüğümüze göre insanın sahip olduğu değerlerin yönetimi nasıl etkileyeceğini şu örnekle açıklamak mümkündür: dürüstlük, insan için bir değer ifade ettiğine göre, bu durum yönetici için de geçerlidir. Bu değer, gelişerek yönetim içinde bir ahlaki kural haline gelebilir. Bu kural zamanla yönetime öyle işler ki yönetim etiği içindeki yerini alır. Görüldüğü gibi bireysel ve toplumsal değerler yönetimi yönlendirir.

Yönetim değerleri evrensel midir? Kuşkusuz kavram olarak yönetim değerleri evrenseldir ancak neler yönetimin değerlerini oluşturur denildiğinde evrensel bir doğrudan söz etmek imkansızdır. Bazı değerler birçok yönetimde aynı olmakla birlikte farklı yönetim şekilleri farklı değerlere sahip olabilmektedir. Değerleri olmayan bir insan yaşamında nasıl başarısız oluyorsa, yönetim de temelsiz olacağından başarısızlığa uğrayacaktır.

### **I. 2. 3. Yönetim Etiği Tanımı**

Etik, bireylerin toplum içinde kurmuş oldukları ilişkiler sonucu ortaya çıkan, ahlaki değerlere bağlı olarak doğru ya da yanlış, iyi ya da kötü olduğuna ilişkin değerleri araştıran ve bunlarla ilgilenen felsefe dalına denmektedir. Toplumdaki yaygın ahlak anlayışı içerisinde nasıl kötünün ve yanlışın hakim olduğu bir negatif yön varsa, örgütlerde de şekillenen negatif bir ahlak anlayışı ortaya çıkabilmektedir. İşte yönetsel etiğin bu yönü onun olumsuz yönüdür.

Yönetim etiği, yönetim içinde yöneticilerin ve çalışanların yönetimle ilgili doğru ve ahlaki görünen kuralları sistemleştiren tanımlamadır. Yönetim bugün bir bilim ve yöneticilik, bir meslek olarak görülmektedir. Her meslek gibi yönetimin başarısı için uyulması gereken ahlaki kurallar vardır. İşte bu kurallar yönetim etiğini oluşturur. Yönetim etiği, geliştirdiği etik kurallarla yönetimin daha verimli nasıl çalışacağını da belirlemiş olacaktır. Yönetici ile yönetilen arasındaki ahlaki boyutu incelediği gibi çalışanların birbiri arasındaki ilişkileri de inceler ve düzenler. Yönetim etiği bu açıdan bakıldığında çalışanlar ile yönetim için doğru olanı kural haline getirir. Yönetim içindekilerin, bu kuralları sorgulama hakkı olmadığı gibi uyma zorunluluğu da vardır. Yönetimde etik yasa ve komitelerin oluşturulması, menfaat çatışmalarının engellenmesi, kamu menfaati kavramının önem kazanması ve ihbar etme mekanizması ile yönetimde etik-dışı durumlardan haberdar olunması, bu süreçte kullanılacak temel mekanizmalar olarak karşımıza çıkmaktadır (Baydar, 2005: 48). Yönetimsel etik,

Yönetimsel kararların verilmesinde tutarlı, tarafsız ve gerçeklere dayalı olmalı, yani renksizliği, bireylerin varlık ve kişiliklerine saygı duymayı, herkes için en iyi olacak eylemlerin seçilmesini ve bu eylemlerde adalet, eşitlik, tarafsızlık, dürüstlük, sorumluluk, açıklık, sevgi, hoşgörü gösterme gibi evrensel değerleri temel almayı sağlayan ve yöneticilere kamu hizmetlerini sunarken eylemlerinde yol gösterici, rehber olan davranış ilkelerini içermeyi' (Baydar, 2005: 49)

amaçlamalıdır.

Bugün yönetimin ve yönetim biliminin giderek gelişmesi açısından bakıldığında yönetim etiği kavramı yönetimin geliştirilmesine katkı çerçevesinde ortaya atılmıştır. Yönetim etiği, yönetimsel değerleri ve yönetim mantığını, ahlaki değerle

destekleyen ve sistematik hale getiren ve yönetimin ahlaki boyutunu standartlaştıran yeni bir tür yönetim bilimi kavramı olarak literatürdeki yerini almıştır.

#### **I. 2. 4. Yönetim Mantığı Tanımı**

Yönetim; planlama, örgütleme, yönetme, eşgüdüm ve son olarak da denetim işlevlerinden oluşur. Yönetimin tam olarak başarılı bir sonuca ulaşması için bu işlevlerin yerine getirilmesi gereklidir. İşlevlerden bir ya da bir kaçının eksik ya da verimsiz yerine getirilmesi yönetimi doğru sonuca ulaştıramayacaktır. Yönetimin işlevleri sürekli aynı kabul edilirken, her bir işlevin kullanılışı yöneticiden yöneticiye değişmektedir. Yönetim işlevlerinin yöneticiler arasında farklılık göstermesi o yöneticinin yönetim mantığı ile ilgilidir. Yani yönetim mantığı değişikçe yönetim de farklı biçimlere bürünür.

En kısa tanım ile yönetim mantığı, yönetim işlevlerinin yerine getiriliş biçimidir. Yönetim mantığı değiştiği için yöneticilerin, yönetim biçimleri de birbirinden farklı olmaktadır. Örneğin bir yönetici, keskin emirler kullanırken diğer bir yönetici daha katılımcı davranabilir ve bu onun yönetim mantığını gösterir. Her yöneticinin kendine özgü bir yönetim mantığı vardır. Bir yöneticinin mantığı içine giren bir eylem diğer bir yöneticiyi rahatsız edebilir. Örneğin konumuz gereği saltanat, uzun bir dönem bir ülkenin büyümesini sağlamışken, bir süre sonra Atatürk tarafından verimsiz görülerek kaldırılmıştır. Kuşkusuz bu örnekte hangisinin verimli olduğu önemli değildir. Önemli olan yönetim mantığındaki farklılıktır.

Yönetim mantığı, yönetimi en çok etkileyen olgudur. Öyle ki bugün ülke içinde birbirinden farklı iktidar dönemlerinde, farklı politikaların kullanılması yönetim mantığı ile

ilişkilidir. Bunu daha da genişletmek mümkündür. Bir ülke cumhuriyetle yönetilirken diğer bir ülke saltanatla yönetilebilmektedir. Bir ülkenin yönetim biçiminin diğer bir ülkeden farklı olması da yönetim mantığının bir sonucudur. Yönetim mantığında en önemli nokta yöneticinin düşünce biçimi, yani dünyaya bakış açısı olmakla birlikte, örgüt içinde ve dışında çevresel faktörler de etkili olmaktadır. Bir ülkenin yönetim biçimi oluşturulurken sadece yöneticinin mantığı değil ülke içinde yaşayanların kültürel yapılarının bu mantığı destekleyip desteklemediği de önemlidir.

Mantık, doğruya nasıl ulaşılacağı ile ilgili olup seçenekler üretmeyi içerir. Bu seçeneklerin üretiminde yöneticinin ideolojik düşüncelerinin de yeri vardır. İster şirket yöneticisi olsun isterse devlet, her şekilde ideolojisinin etkisinde kalır. Demokratik düşünce yapısına sahip yöneticinin, yönetim eylemlerinde tam olarak demokratik davranması beklenmese de demokrasinin etkileri görünür. Yöneticinin mantığında daima siyasi bir yön olduğunu ileri sürmek mümkündür.

Sonuç olarak yöneticinin, yönetim felsefesini öncelikle sahip olduğu değerler ve buna bağlı olarak yönetim mantığının oluşturduğu ileri sürülebilir. Bu açıdan yönetim anlayışını incelerken bu kavramların iyi oturtulması yerinde olacaktır. Bununla birlikte yönetim felsefesinin en önemli varlık sebebi ideal yönetimin ve yöneticinin bulunmasıdır. Bu kavramların evrenselliği kabul edilse de asla en iyi yönetim ve yönetici tipinden bahsedilemeyecektir.

Bu bölümde konu ile ilgili tanımlamalar verilmiştir. Çalıştığımız konu itibarı ile bir sonraki bölümde Atatürk'ün bu kavramlara bakış açısı değerlendirilecektir. Atatürk'ün

bu kavramlara bakış açısı ile birlikte kendi yönetim anlayışı içinde, bu kavramların önemine de yer verilecektir.



## II. BÖLÜM: ATATÜRK'ÜN KAVRAMLARA BAKIŞI

### II. 1. Atatürk ve Felsefe ile İlgili Tanımlar

#### II. 1. 1. Atatürk ve Düşünce

Bergson'a göre “deha, yaratıcılıktır. Her sahada yaratıcılık, sanat, bilim, felsefe ahlak gibi yaratıcı bir zeka vardır” (Kızılay, 1955: 226). Felsefe, ahlak gibi tanımlamalar yapmadan önce onların temelindeki düşünceyi tanımlamak herhalde daha doğru olacaktır. Lamartine; “düşünen ben değilim, benim yerime fikirlerim düşünür” (Kızılay, 1955: 226) derken insanların birbirinden farklı fikirleri olduğunu bu yüzden de düşüncelerin değişiklik gösterdiğini dile getirmiştir. Enver Ziya Karal'a göre düşünce, “kişinin ölümünden ve bedensel varlığının zamanla çürümesinden sonra kendisinden kalan ve yaşamaya devam eden şeydir. Düşünce, zamanın eskitemediği, çürütüp yok edemediği ruhi varlıktır. İnsana insan özelliğini veren güçtür. Bir tek sözle, ruhtur” (Karal, aktaran Demirkan, 1972: 191).

Atatürk'ün “İnsanlığı istediği gibi kullanan güç, düşünceler ve bu düşünceleri görüp gösteren ve yayan kimselerdir” (Atatürk, aktaran Tatar, 1991: 375) sözleri düşünceyi, insanlığı yönlendiren güç olarak tanımlamaktadır. İnsanlar ya da toplumlar düşünce ile geliştiği gibi düşünce yardımı ile şekillenir. Düşüncenin boyutu ne olursa olsun düşünmeyen bir toplum gelişimden uzaktır. Prof. Mumcu “O'nun Türk ulusuna yaptığı hizmetlerin en büyüğü bilimsel düşünceyi anlamayı ve yaymayı, Türk devrimlerine temel yapmış olmasıdır” (Mumcu, aktaran Tatar, 1991: 377) sözleri Atatürk'ün düşünceye verdiği önemi göstermektedir. “Birey düşünür olmadıkça, yığınlar istenilen yöne herkesçe yöneltilebilir. Kendini kurtarabilmek için her bireyin kendi kaderi ile doğrudan doğruya

ilgilenmesi gereklidir” (Atatürk, aktaran Tatar, 1991: 377). Düşüncelerin doğru yöne yöneltilmesi bir yığının bilinçlenmesi anlamına gelmektedir. Düşünen insan kendisi ve geleceği için gerçekleri kabullenebilecek ve gelişime açık olacaktır.

Descartes’e göre “kesin olan bir şey var, bir şeyin doğru olduğundan şüphe etmek, şüphe etmek düşündür. Düşünmekse, var olmaktır. Öyleyse varolmak şüphesizdir.” Descartes, “düşünüyorum, o halde varım. İlk bilgim bu sağlam bilgidir. Şimdi bütün öteki bilgileri bu bilgiden çıkarabilirim” (<http://www.canaktan.org/yeni-trendler/bilgi-toplumu/ozlu-sozler-bilgi.htm>, 01.04.2008) derken düşünmenin, insanın gelişimi için en önemli hareket noktası olduğunu dile getirmektedir. Descartes, “düşünmekten doğrudan doğruya kendiliğimizden fark edeceğimiz şekilde olup biten bütün şeyleri” anlamaktadır. Böylece yalnız anlamak, istemek, hayal kurmak değil duymak da düşünmekle aynı şeydir. Düşünen şey, şüphe eden, anlayan, kavrayan, tasdik eden, inkar eden, isteyen, istemeyen, hayal kuran ve duyan bir şeydir (Demirkan, 1972: 197-198).

Her insan eylemde bulunmadan önce düşünür sonra harekete geçer. Düşünmek, gelişime açık olmayı ve ilericaliği içinde taşır. Düşünce insan için bir amaç olmalı, düşünceye ulaşmak için araçlar edinilmelidir. Atatürk de,

Hiçbir zafer amaç değildir. Zafer ancak kendisinden daha büyük olan bir amacı elde etmek için başlıca bir araçtır. Amaç düşüncedir. Zafer bir düşüncenin gelişmesine hizmet ettiği oranda değerli olur. Bir düşüncenin üretilmesine dayanmayan zafer sürekli olmaz. O boş bir çabadır. Her büyük meydan savaşından, her büyük zaferin kazanılmasından sonra yeni bir dünya doğmalıdır. Yoksa başlı başına zafer boşa gitmiş bir çaba olur (Atatürk, aktaran Irmak, 1984: 375)

sözleri ile düşünceye hizmet etme gerekliliğini vurgulamaktadır. Hayatta her şey, insan düşüncesinden çıkar ve sonuçta da düşünceyi geliştirme amacı taşır. En önemli zafer, düşünce ile yapılan ve düşünceyi ileriye taşıyandır.

Atatürk'ün düşüncelerinde usçuluk (rasyonalizm) ve olguculuk (pozitivizm) felsefi görüşlerinin izleri görülür. Atatürk daima düşüncenin gelişiminden yana olmuştur. Düşünen bireyler aynı zamanda bilimin üstünlüğünü kabul ederek, fikirlere körü körüne bağlanmayarak akıl yolu ile karşılaştırma edebilenlerdir. Ona göre, bir toplumda bilim geliştikçe ve yaygınlaştıkça bir toplumun ilerleyişi de hızlanacaktır.

Toplumun ilerici ve düzgün işleyişinde organizmacı bir işbölümü ve dayanışmayı öne çıkaran Durkheim ve Comte'un düşüncesinin Pozitivizm adı altında saydamlaşan felsefesinin temelinde tabiat ve fen kanunlarının insan toplumlarının şekillenmesine de uygulanabilir olduğu yatmaktaydı. Bu haliyle pozitivizmin, söz konusu kuşağın bir temsilcisi olarak, Atatürk'ün, pozitivizm düşüncesinin, gerek fikir ve gerekse uygulamalarından etkilendiği söylenebilir (Karaman, 1997: 29).

## II. 1. 2. Atatürk ve Felsefe

Atatürk felsefeyi, 'çölde sıcak kumlar içinde cayır cayır yanan tutuşan, dili, damağı kuruyan seyyahın (gezginin), ufukta teşekkül eden (oluşan) serabı (hayali) su zannederek arkasında koşmaya benzer' (Atatürk, aktaran Özata, 2005: 82) biçiminde tanımlamaktadır. Başka bir konuşmasında felsefeyi, evren karşısında insanın akılcı davranışı olarak tanımlar. 'Bu yüzden önemlidir. Bu yüzden felsefe bilmeyen insan, edebiyatçı da politikacı da olamaz. Felsefe bilmeyen bir asker, belki savaş kazanır ama savaşı anlayamaz' (Atatürk, aktaran Özata, 2005: 81). Atatürk için felsefeden anlamak her aşamada önceliklidir. Öncelikle hayatı ve anlamını bilmek ve yapılan herşeyin zevkine varmak için felsefe oldukça önemlidir.

### Atatürk felsefenin yanında filozoflar için de

Benim felsefe ile aram ne kadar iyi ise filozoflarla da o kadar açık! Bütün filozofların hastalığı her şeyi bir tek nedene bağlamaktır. Kimi bütün yeryüzü bilmecesini tanrı açar der, kimi her şey monard'tır diye direnir; kimi ateş, su, toprak der, kimi de kalkar ille madde diye tutturur. Her birinin bir gerçek payı vardır elbette. Ama 'payı' vardır. Her şeyin aslı maddedir ve insanı madde kanunları yönetir, dersin; karşına bir idealist çıkar, bütün madde kanunlarını alt üst eder! Ne çıkar dinler ne öğüt; inancının doğrultusunda yürür gider (Atatürk, aktaran Karal, 1969: 145)

sözlerini sarf ederken sabit fikirlerden aslında hoşlanmadığını göstermektedir. Atatürk daima durumun şartlarına göre düşünür ve asla tek bir doğruya bağlı kalmaz. Doğruya ulaşmak için her uygulamaya açıktır. Dogma haline gelmiş kalıplaşmış fikirlerin yerine yenilerini getirmeye çalışması onun bu yönünü açıkça göstermektedir. Prensibi, 'her olayı kendi kanunları içerisinde incelemektir. Ama hiçbir zaman insanı ve evreni gözden kaçırmaz. Savaşı iyi yapabilmek için savaşı gözden kaçırmayacaksınız! Gözden kaçırdın mı, savaşı kazanırsın ama harbi kaybedersin' (Atatürk, aktaran Özata, 2005: 81). Atatürk'ün felsefi görüşü içinde neden sonuç ilişkisi kurmak vardır. Hiçbir olgu diğerinden bağımsız gelişmez ve hiçbir şeyin tek bir sebebi yoktur. Hayat içinde bunu böyle düşünmek gerekir. Gerçekleşen her şeyde dış çevre gözlenmeli ve ona bağlı sonuçlar çıkarılmalıdır.

Filozoflar çeşitli felsefi görüşler geliştirirken bazen oldukça karamsar tutumlar sergiliyor ve evren karşısında kendini bir nokta olarak görüyor. Atatürk bu felsefeciler için şu sözleri kullanmaktadır:

Vakti ile kitaplar karıştırdım. Hayat hakkında filozofların ne dediklerini anlamak istedim. Bir kısmı her şeyi kara görüyordu. -Madem ki hiçbir ve sifıra varacağız, dünyadaki muvakkat ömür esnasında neşe ve saadete yer bulunmaz – diyorlardı. Başka kitaplar okudum; bunu daha akıllı adamlar yazmışlardı. Diyorlardı ki: mademki sonu nasıl olsa sıfırdır, bari yaşadığımız müddetçe

şen ve şatır olalım. Ben kendi karakterim itibarı ile ikinci hayat telakkisini tercih ediyorum. Fakat şu kayıtlar içinde: Bütün insanlığın varlığını kendi şahıslarında gören adamlar bedbahttır. Besbelli ki o adamlar fert sıfatı ile mahvolacaklardır (Atatürk, aktaran Karal, 1969: s. 145).

Bu sözleri onun felsefi görüşünü ortaya çıkarmaktadır, hayatı hiçbir zaman boş görmemekte ne yaparsa hayatta mutluluk için yaptığını dile getirmektedir. Ancak hiçbir zaman bu mutluluk adına yaratılan her şeyi emri altına alamayacağı bilincine de sahip görünmektedir. Bu nedenle hiçbir zaman yaptıklarını büyütmemiş, kendini insanların üzerinde görmemiştir.

### **II. 1. 3. Atatürk ve Ahlak**

Atatürk sosyal insanın çıkarlarını iki şekilde tanımlar: bunların bir bölümü kişisel diğer bölümü ise ortaktır. Toplum yaşamını ise ortak çıkarlar belirler. En iyi kişi kendinden çok, bir üyesi olduğu toplumu düşünen, onun varlık ve mutluluğuna kendini adayan insandır. Hiç kimse kendini bir ulusun mutluluğundan daha fazla düşünmemelidir. Eğer biri kendi mutluluğunu bir ulusun mutluluğundan daha fazla düşünüyorsa o kişinin ahlaki değeri ikinci derecedir. “Bencilik kişisel olsun, ulusal olsun her ne sebeple olursa olsun her zaman kötüdür. Başkasına olan kötülük, bize kötülüktür. Bu yüzden iyiliği sevmek kötülükten kaçınmak lazımdır (Atatürk, aktaran Dura, 1999: 95). Yüksek ve insancıl olan düşünce “Herkes, kendi için değil; herkes, herkes için” düşüncesidir (Dura, 1999: 95).

Bir amaca yürürken özel düşünceleri bir tarafa bırakmak gerekmektedir. Başarının tek yolu budur. Kişisel çıkarlarımızdan arınmak hem bir yönetici için hem de çalışanlar için oldukça önemlidir. Her türlü tartışma ve eleştirinin başlangıç noktası,

kamunun iyiliği düşüncesi olmalıdır. Bu düşüncenin temelinde de yüksek ahlaki bir değer olmalıdır.

#### A. Ravlinson'a göre Atatürk,

Kuvvetli karakterli.... bir adam olarak, hiçbir zaman şahsi şöhret ve yükselme peşinde koşmayan, ülkesinin menfaatlerini her şeyin üstünde tutan ve ülkesi için en faydalı bir sonuca varmaya çalışan, kuvvetini, damarlarına işlemiş olan görev duygusundan alan, vatanseverliğe olan bağlılığı dolayısı ile vatandaşlarının birbirinden çok ayrı olan eğilimlerini kaynaştırabilen (Ravlinson, aktaran Dura, 2000: 100)

ahlaklı bir liderdir. Bir işin ahlaki bir değeri olması, ayrı ayrı insanlardan daha yüce bir kaynağı olmasından ileri gelmektedir. O kaynak toplumdur, ulustur. Öyle ise ahlak kişilerden ayrı ve bunların üzerinde, ancak sosyal ve ulusal olabilir. İşte bu; ‘ulusun düzeni ve sükunu, bugün ve gelecekteki refahı, mutluluğu, kurtuluşu ve güvenliği, uygarlıkta ilerleme ve yükselmesi için; insanlardan her konuda ilgi, gayret ve gerektiği zaman canını verebilecek “ulusal bir ahlak”tır. Mükemmel bir toplumsa ulusal ahlakın gerekleri, o toplumun bireyleri tarafından adeta düşünülmezsizin, vicdani ve hissi bir sebeple yapılır’ (Atatürk, aktaran Dura, 1999: 95).

Atatürk'e göre bir insanın yaşadıkça mutlu olması için gerekli olan şey, kendisi için değil, kendisinden sonra gelecek kuşaklar için çalışmasıdır. Hayatta tam zevk ve mutluluk ancak gelecek kuşakların şerefi, varlığı ve mutluluğu için çalışmakta bulunabilir. En mutlu olanlar da hizmetlerinin bütün kuşaklarca meçhul kalmasını tercih edebilenlerdir. Uluslar yerleştikleri arazinin gerçek sahibi olmakla birlikte, orada insanlığın vekilleri olarak bulunurlar.

Atatürk'e göre ahlak bir ülkenin en önemli niteliğidir. Yönetimin başarısı için öncelikle ahlaki yöneticilere ve çalışanlara ihtiyacı vardır.

Hangi ırka mensup olursa olsun, milletler unutmamalıdır ki milli büyüklüğün yegane şartı yüksek bir ideale ve buna ulaşmak için sağlam bir ahlaka sahip olmalıdır. Roma ve İtalya gibi olağanüstü şeyler meydana getiren bir halk da hayat hazinesini kuramaz. Fakat millet kuvvetini kullanmak konusunda hata yapmamalıdır. Her milletin en büyük ihtirası zeka, seciye ve ahlakça ilerlemek olmalıdır (Anıtkabir Derneği, Atatürk'ün Okuduğu Kitaplar, c.V, 2001: 322).

Atatürk'e göre mutluluk arayışı ve ulusal ahlaktan başka bir de özgürlük arayışı ve görev duygusu temel olarak alınmalıdır. Öyle ki “Özgürlük, benim karakterimdir” der. Ona göre özgürlük olmayan bir ülkede ölüm ve yok oluş vardır. Her ilerlemenin kurtuluşun sebebi özgürlüktür. “Ancak özgür düşünceli insanlar ki vatanlarına faydalı olabilirler.” Ulusal ahlakın, özgür fikirlerle beslenip güçlenmesini savunur. Tehdit esasına dayalı ahlakın bir erdem olmadığını, ona güvenilemeyeceğini belirtir. Ona göre ahlak kanununun temeli, kişisel sorumluluktur, ‘Sorumluluk yükü her şeyden, ölümden bile ağırdır’ (Atatürk, aktaran Dura, 1999: 97).

Dura'ya göre Atatürk'ün ahlak anlayışı, Democritus'tan Hobbes'a uzanan “Hazzı ara, elemden kaç” felsefesi ile Spinoza'nın “kendini koruma içgüdüsü” kavramı ile başlar. Çalışmayı ve zihinsel gelişmeyi, sofistler gibi, yüksek ahlakın koşullarından sayar. Koyu bir bencillik ahlakına kesinlikle karşıdır. Onun ahlak görüşü, Shaftesbury ile olgunlaşan “benci eğilimlerle özgeci eğilimleri dengeleme” ahlakını kapsar ve onu aşar: Auguste Comte'un mutlak özgeci ahlakına, Kant'ın özgürlük ve görev, Hegel'in “üstün bir nesnel düzene bağlanma” ahlakına, kısacası, Aydınlanmanın tarih boyunca getirdiği ahlak

görüşlerinin bir sentezine yükselir. Bu öyle bir ahlaktır ki, en üstün ideali, bütün insanlığı kucaklama ve kendini onun hizmetine adama idealidir (Dura, 1999: 103).

#### **II. 1. 4. Atatürk ve Etik**

Atatürk'ün devlet yönetiminde kullandığı birinci etik kural, belli bir yönetime bağlı olmanın yanında yönetimi sorgulayabilmektir; yani yönetime körü körüne bağlı olmamaktır. 'Milletin şahıslara, kendini unutacak ve kaptıracak kadar tutkun olması iyi netice vermez, bunun tarihte misalleri çoktur' (Atatürk, aktaran Kocatürk, 1971: 234). Devlet yönetimindeki en önemli kural da budur. Bireylerin, denetleyici olmasından yanadır. Asıl önemli olan onların nasıl yönetildiğidir. Bir yönetim ya da yöneticiye sahip olmak sadece diğerlerinin isteklerini yerine getirmek değildir.

Devlet yönetimindeki ikinci etik kural, makam kaygısı taşımamaktır. İnsanlık için çalışan her birey ahlaki bir üstünlüğe sahip olup 'milletin sinesinde serbest bir fert olmak kadar dünyada bahtiyarlık var mıdır? Gerçekleri bilen, kalp ve vicdanında manevi ve kutsal hazlardan başka zevk taşımayan insanlar için ne kadar yüksek olursa olsun, maddi makamların hiçbir kıymeti yoktur' (Atatürk, aktaran Kocatürk, 1971: 234). Hiçbir kamu görevlisi makam kaygısı gütmemeli aksine daha iyi nasıl yöneteceğine bakmalıdır.

Üçüncü etik kural kim olursa olsun alkışlanmayı beklememektir. Her hizmetin bir karşılığı vardır. O da, devlet yönetimi açısından bakıldığında toplumun huzur ve refahını, gelişimini ve yükselişini sağlamaktır. 'Şu ve bu tarzda, kuş beyinli kimselere kendinizi beğendirmek hevesine düşmeyiniz; bunun hiçbir kıymeti ve ehemmiyeti yoktur.



Eğer şunun bunun güler yüz göstermesinden kuvvet almaya tenezzül ederseniz haliniz bilinmez fakat gelecek çürük olur' (Atatürk, aktaran Kocatürk, 1971: 235).

Dördüncü en önemli ilke, her zaman ve her ne şekilde olursa olsun dürüst olmaktır. Yaptığı her işin hesabını verebilmektir. Her görevli, görev tanımını iyi bilmeli ve yapabileceği işi iyi tespit ederek her yükün altına girmemelidir. 'Yemin, mukaddes bir sözleşme demektir. Namus sahibi olan bir kimse verdiği sözden dönmez' (Atatürk, aktaran Kocatürk, 1971: 235).

Atatürk'ün sahip olduğu etik anlayışı bu dört ayak üzerine oturttuğunu ileri sürebiliriz. İster devlet yöneticisi olsun ister bürokrasinin içindeki herhangi bir görevli olsun sorgulayıcı, dürüst, sözünü tutan, makam kaygısı taşımayan bireyler olmalıdır. Tüm kamu görevlileri bu özellikleri kendine kural edinirse yönetim o zaman başarıya ulaşabilecektir. Kamu görevlileri öncelikle gelişime açık ve sorgulayıcı olmalıdır. Bir yönetime körü körüne bağlılık gerilemeyi de beraberinde getirecektir. Çalışanlar dürüst olmalıdır. Her görevli kendinden emin, iş tanımını bilen, kendi çalışma alanı içinde dürüstçe çalışmalıdır. Görevliler hizmetleri yerine getirirken öncelikle topluma nasıl yararlı olacağını düşünmeli, hizmet karşılığında maddi her hangi bir şey beklememelidir. Atatürk için kamu görevlilerinin davranışlarının sınırı bu şekilde çizilmiş olacaktır.

## II. 2. Atatürk ve Yönetim Felsefesi ile İlgili Tanımlar

### II. 2. 1. Atatürk ve Yönetim Felsefesi

Atatürk'ün kahramanlığı, siyaset adamlığı, fikir adamlığı olmak üzere üç yönü vardır (Tural, 1998: 805). Ancak yönetim felsefesi başlığı altında incelenmesi gereken en önemli yönü kuşkusuz fikir adamı oluşudur. Fikir adamı,

İnsanların büyük bir kısmının, üzerinde düşünmeden kullandığı kavramları ve terimleri yeniden gözden geçiren; onların yorumunu çeşitli seçenekleri dikkate alarak yapan; insan ilişkilerinin arkasındaki bağlantıyı çözmeye çalışan; her türlü fikirden istifade ederek, geniş kitlelere, idari, siyasi, iktisadi, hukuki ve kültürel yönlerden huzur, güven ve refah verici olanı araştıran, bunları yüreklice söyleyen, yazan insandır (Tural, 1998: 807).

Atatürk'ün yönetim anlayışı incelendiğinde bu yönleri de gün ışığına çıkacaktır.

Atatürk'ün yönetim felsefesinin temelinde üç hareket noktası vardır. Ulusal, özgür ve bilimsel düşüncenin egemen olduğu bir yönetim oluşturmak. Osmanlı döneminin temel noktası ümmetçilik ve cemaatçilik anlayışıdır. Osmanlı politikası bu fikirle yeşermiştir. Ancak, Atatürk'ün yönetim anlayışındaki ulusalcılık bu anlayıştan tamamen farklıdır. Atatürk, ulusal yönetimi sağlamak için din yerine vatandaşlık olgusunu kullanmıştır. Kuşkusuz dönemin koşulları değerlendirildiğinde, yönetim bütünlüğünü sağlamanın tek koşulu bu görülmektedir. Toplumda eyleme geçebilmek için bilimsel ve akla uygun hedefler seçilmelidir. Toplumun genel eğilimini kazanmak için bilimsel hedefler gösterilmek zorundadır. Yönetici, gerçekçi hedefler belirleyerek eyleme geçtiği zaman bu eylemleri bir araç olarak kullanır. Amaç, hedeflere gerçekçi yollarla ulaşabilmektir. Atatürk'e bu yönü ile bakıldığında “dengeli lider” (Hale, 2006: 232) olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Ümmetçilik ve cemaatçilik yerine vatandaşlık

bilincini yerleştirerek aslında toplumsal bir denge sağlamıştır. Farklı ırkların barındığı bir toplum içinde onları birleştiren tek Şey vatandaşlık olgusudur ve bu anahtarı iyi kullanmıştır. Birçok kişi Atatürk'ün bu yönünü milliyetçilik olarak görse de teorik milliyetçilikten oldukça farklıdır. Milliyetçilik bir ırka aidiyet gerektirirken Atatürk, kendini Türk hisseden herkesi Türk olarak nitelendirmiştir. İçinde bulunduğu dönem düşünöldüğünde aslında bu anlayışın milliyetçilikle karışmasına da yine toplumsal birliği sağlamak için göz yumulmuştur.

Atatürk'ün dinamik gücünden söz etmeye gerek yoktur. Hızlı bir biçimde önemli olanı önemsiz olandan ayırma ve önemsiz olan Şeyi bir tarafa itme özelliğine sahiptir. Özel yaşamında ne kadar özgür ve liberal görünöşlü idiyse, davranışlarında, resmi ve temsili görevlerinde de bir o kadar dikkatli olmuştur (Sonyel, 1998: 51).

Atatürk evetçilerden hoşlanmamaktadır, evet diyen kişinin bunun sonuçlarına katlanması gerektiğini, onun için de iyi düşünmesi gerektiğini düşünmektedir. Kendini düşünen yöneticileri, devlet adamlarını ve kamu görevlilerini onaylamamaktadır. Atatürk, insanlık için yaşamış, düşünmüş ve çalışmıştır. O'na göre yöneticiler aynı yolu izlemiyorsa, görevlerini yeterince yerine getirmiyorlardır. O'nu Hitler veya Mussolini gibi tipik diktatörlerden en çok ayıran özellik bekli de şudur: Atatürk, uzun süre ayakta kalacak bir sistem kurmak için, en başlangıçtan beri akıllıca ve tüm gücü ile çalışmıştır. Atatürk'ün yönetim felsefesi hiçbir zaman diktatörlük değildir. Çünkü yönetim anlayışı altında yatan ve onu güçlü kılan Şey katılımdır. Atatürk dönemin Şartları düşünöldüğünde baskıcı görünse de aslında bu sadece düzeni kurmak içindir.

FAKTÖRLER	ATATÜRK
BAKIŞ AÇISI	Millet-ülke-halk
AMAÇLAR	- milletin onur ve şerefle yaşaması - milletin topyekün refah ve mutluluğu
HAREKET NOKTALARI	- milli ihtiyaçlar - milli eğilimler
YAKLAŞMA YÖNTEMİ	- ortak noktalardan ve paralelliklerden hareket
SONUÇ	- Uzlaştırıcı ve birleştirici

Çizim 1: Atatürkçü Düşünce Sistemi (Kara Kuvvetleri Komutanlığı Yayınları, 1982: 51).

Atatürk, yapılması gerektiğine inandığı şeyleri yaptı. Sonyel'e göre Atatürk, "Türk halkına yaşam, onur, gurur, yaşam aracı ve yüce ödül olarak tüm bunların zevkini tatma özgürlüğü sağladı" (Sonyel, 1990: 25). Atatürk'ün sahip olduğu düşünce yapısı öncelikle halkını düşünmesiydi. Tüm yönetim faaliyetlerinde amacı halkına daha iyi bir gelecek sunarak refah ve huzuru sağlamaktı. Bunları yaparken toplumun ihtiyaçlarını, gereklerini ve yaşantısını hiçbir zaman gözden kaçırmadı. Aldığı her kararı toplumun oluruna sundu. Böylece halkın kararları sahiplenmesini ve geliştirmesi sağlamış oldu

## II. 2. 2. Atatürk ve Yönetim Etiği

Atatürk'ün yönetim anlayışının en temel noktası liyakattir. Atatürk liyakat için 'Benim Apotrlarım yoktur. Memleket ve millete kimler hizmet eder ve hizmet liyakat ve

kudretini gösterir ise apotr onlardır' (Atatürk, aktaran Karal, 1969: 132) sözlerini sarf etmiştir. Yönetimde önemli olan her kişinin yapabilme kabiliyetine göre göreve getirilmesi ve alınmasıdır. 'Benim gözümde hiçbir şey yoktur, ben yalnız liyakat aşığıyım' (Atatürk, aktaran Gökçeer, 1993: 27) sözleri onun yönetimin temelinde liyakati gördüğünü bir kez daha göstermektedir.

Bir ülkeyi yönetenler ya da bürokrasi içinde yer alan kamu görevlileri 'daima gerçeği arayan ve onu buldukça söylemekten korkmayan insanlar' (Atatürk, aktaran Dura, 2000: 104) olmalıdır. Her yönetici doğruları sorgulamalı ve araştırmalıdır. Bulduğu hiçbir doğruyu söylemekten çekinmemelidir. Yönetim, sadece doğruyu söyleyen insanlarla başarıya ulaşabilir.

Yöneticiler ya da çalışanlar yapamayacakları işin altına girmemelidir. Bir başka deyişle liyakate uymalıdır. Yönetici söz verdiği ve elinden gelmeyen işleri yerine getirmeye çalıştıkça çalışanlar karşısında da itibarını kaybedecektir. Bunun içindir ki her işini, çok iyi düşünmeli ona göre harekete geçmelidir. Yine yönetim faaliyetinde bulunduktan sonra eksiklerini iyi tespit etmeli ve düzeltmelidir. Bu durumdaki düşüncesini

Milleti aklımızın ermediği veya yapmak kudret ve kabiliyetini nefsimizde görmediğimiz hususta meşgul ederek geçici tevaccühler celbine tenezzül etmeyiz. Millete adi politikacılar gibi yalancı vaatlerde bulunmaktan nefret edeniz. Vatani, milli mevzularda fikri, fiili kusur ve noksanlarımızı görüp hayırhaha ne ihtar edenlerden memnun ve müteşekkir kalırız. Fakat bizim maksadımızı su-i te'vil ve tefsir ve millet ve memlekete ait mefkurelerimizin tatbikine mani olmak için çalışanlara hüsnüniyet atfedemeyiz. Bu gibiler cidden hain değil iseler mutlaka gafildirler ve bu sebeple hıyanete şer ve fesada alettirler (Atatürk, aktaran Karal, 1969: 152)

biçiminde ifade etmiştir.

Yönetime gelecek kişilerin yerini hak eden kişiler olması gereklidir. Bu konuda Atatürk şöyle demiştir: “Muhterem milletime şunu tavsiye ederim ki, bağrında yetiştirerek başının üstüne kadar çıkaracağı adamların kanındaki, vicdanındaki öz cevheri çok iyi tahlil etmek dikkatinden bir an geri kalmasınlar” (Atatürk, 2004: 412). Atatürk’e göre yöneticilerin yüksek ahlaki değerlere sahip olması yönetimin başarısı için çok önemlidir. Yöneticiler iyi eğitilmiş ve ahlaklı kişiler olmalıdır. Böylece daha iyi analizler yaparak sonuca daha kolay ve doğru yoldan ulaşacaktır.

Yöneticiler ve kamu görevlileri kendi menfaatlerini toplum menfaatleri üzerinde görmeye başladı mı o yönetim için zor dönemler başlıyor demektir. Bunun için yöneticiler kesinlikle yüksek ahlaklı olmalıdır.

Bundan sonra yalnız bir şey varid-i hatır olabilir. O da bazı adi politikacıların, hasis menfaatperestlerin o vehim ve hayali uyandırmaya çalışması o yüzden tatmin-i hırs ve menfaat düşüncesinden ibarettir. Bütün mevcudiyetimle temin ederim ki, her ne şekil, suret ve vesileyle olursa olsun mevcudiyetlerini ihsas ettikleri gün Türk milletinin amansız kahrına hedef olmaktan kurtulamayacaktır (Atatürk, aktaran Karal, 1969: 161).

Yönetimin başarısında yer alan en önemli nokta kamu görevlilerinin sahip olduğu ahlaki değerlerdir. “Bir kurumun yaşaması, gelişmesi, başarılı olması, başına geçenlerin iyi huylu, dürüst, imanlı kişiler olmasına bağlıdır” (Akşam gazetesi, 27 Ağustos 1933). Yönetim ahlakı gelişmiş kamu görevlileri, kendilerinden daha çok toplumu düşüneceğinden daha çok çalışacak ve çalışmasının sonucunda da sadece toplumun edineceği yararı düşünecektir. Bunun için de yüksek ahlaklı yöneticiler yetiştirmek bir toplumun hızla yükselişini sağlayacaktır. Atatürk yönetici ahlakı için;

Herkesin kendine göre bir zevki vardır. Kimi bahçe ile meşgul olmak, güzel çiçekler yetiştirmek ister. Bazı insanlar da adam yetiştirmekten hoşlanır. Bahçesinde çiçek yetiştiren adam çiçekten bir şey bekler mi? Adam yetiştiren adam da, çiçek yetiştirendeki hislerle hareket edebilmelidir. Ancak bu tarzda düşünen ve çalışan adamlar memleketin ve milletin mutluluğunu düşünmekten ziyade kendini düşünürse, o adamın kıymeti ikinci derecededir. Esas kıymeti kendisine veren mensup olduğu millet ve memleketi ancak şahsiyeti ile ayakta gören adamlar, milletin mutluluğuna hizmet etmiş sayılmazlar. Ancak kendilerinden sonrakileri düşünenler, milletlerini yaşamak ve ilerlemek imkanlarına eriştirirler. Kendi gidince ilerleme ve hareket durur zannetmek bir dalgınlıktır (Atatürk, aktaran Kocatürk, 1971: 325)

Sözleriyle bir yöneticinin nasıl bir ahlaki değere sahip olacağının da ipuçlarını vermiştir.

Atatürk'e göre kamu görevlilerinin sahip olması gereken özelliklerden biri de yaptığı işin hakkını verebilmesidir. Kuşkusuz iyi yönetimlerde yönetime hak edenler getirildiğine göre, işini hak edenler, işinin hakkını vermek zorundadır. Bu yöneticinin her eyleminde kusursuz olması anlamına gelmemekle birlikte iyi değerlendirmeler yapması, çok çalışması ve olumsuz sonuçları iyi değerlendirerek bir sonraki eyleminde başarıya ulaşması için elinden geleni yapması anlamına gelmektedir.

Herkes kendisine isabet eden işten memnun olmalıdır. Mesleği ne olursa olsun bir faide tevli edecek ve bir vazife görecektir. İnsan vazifesini cesaret, cüret, sadakat ve namuskarlıkla yapınca elinden geleni yapmış olur. Aynı zamanda bu vazifeyi, diğerlerine karşı hasetsiz yapmalıdır. Yolunda yalnız olmayacaksınız, orada aynı hedefi takip eden başkaları ile beraber yürüyeceksiniz bu hayat müsabakasında, diğerleri kabiliyetleri itibarı ile sizi geçebilirler. Bir muvaffakiyet elinizden kaçabilir. Bundan dolayı onlara kızmayınız ve elinizden geleni yapmışsanız, kendi kendinize de kızmayınız. Asıl mühim olan muvaffakiyet değil, gayrettir. İnsanın elinde olan ve onu memnun eden ancak gayrettir (Atatürk, aktaran İnan, 1991: 116).

Yönetimden bahsederken ve Atatürk'ün yönetim anlayışını irdelerken sadece yürütme yönünden bakmamak gereklidir. Atatürk'ün bir devlet adamı olduğu düşünüldüğünde yasama ya da yargı görevi içinde bazı ahlaki değerlere önem verdiği

görülebilecektir. Atatürk yasama görevini yerine getirenlerin sahip olması gereken etik anlayışı şu sözleri ile ifade etmiştir.

Uzmanlarca bilinen bir gerçektir ki kanun koyan insanlar, bir takım seçkin özelliklere sahip olmak mecburiyetindedir. O özelliklerden birincisi şudur: kanun teklif eden, kanun yapan, kanun koyan bir insan, insanlığın bütün hislerini, bütün ihtiraslarını herkesten daha çok sezer ve bilir. Fakat ruhunu herkesten ziyade ve tamamen, bütün genişliği ile bunlardan ayırtmak kudret ve kabiliyetine malik olmalıdır. Bu seçkin özelliğe sahip olmayan insanlar, insan topluluğu için kanun yapmak hak ve yetkisinden men edilmiştir. Kanunlar, hislere dayanarak ve uyularak yapılamaz (Atatürk'ün Söylev ve Demeçleri, aktaran Kocatürk, 1999: 108).

Yönetimde en iyi denetim kuşkusuz yöneticilerin ve görevlilerin hesap verebilmek zorunda olmasıdır. Attığı her adımın hesabını verebilen yönetimler daha başarılı ve kontrollü olacaktır. Hesap vermek, sadece üstlere hesap vermek değildir. Bir yönetici üstlerine hesap verebildiği gibi astlarına karşı da sorumluluklarını bilmelidir. ‘Millet tarafından, millet adına, devleti idareye yetkili kılınanlar için, gerektiği zaman, millete hesap vermek mecburiyeti, laubalilik ve keyfi hareketle uzlaşamaz’ (Atatürk, aktaran Kocatürk, 1971: 241). Hesap verebilen görevliler davranışlarını kontrol altına alabilecek böylece daha doğru yönetsel kararlar alabilecektir. Hesap veremeyen bir yönetim düşünülemez.

### **II. 2. 3. Atatürk ve Yönetim Mantığı**

Atatürk'ün yönetim mantığını incelerken dört ana noktadan hareket etmek gerekmektedir. Bunlardan birincisi, planlamadır. Atatürk'e göre yönetimin ana mantığı plandır. Atatürk için planlama, “Uygulamayı bir takım safhalara ayırmak, olaylardan ve olayların akışından yaralanarak milletin duygu ve düşüncelerini hazırlamak ve basamak basamak ilerleyerek hedefe ulaşmaya çalışmaktır” (Atatürk, 2004: 10). İyi plan yapabilen,



geleceği iyi görebilen ve işini hiçbir zaman şansa bırakmayan yönetim, her zaman daha başarılıdır. Atatürk'e göre 'Başarı için en genel ve güvenilir yol, her aşamayı zamanı ve yeri gelince uygulamaya koymaktır (Atatürk, aktaran Gökçeer, 1993: 32). Bir işi zamansız yapmak, o işi başarısızlığa uğratmak olur. Her iş sırasında ve zamanında yapılmalıdır' (Atatürk, aktaran Kocatürk, 1999: 57).

Planlamanın ana mantığı ise yönetimde olabilecek olumsuzlukları iyi tespit etmektir. Bu olumsuzluklar zamanında tespit edilemezse yöneticinin bunlara karşı tedbir alması imkansız hale gelecektir. Planlama yaparken hedefleri iyi belirlemek gereklidir. Ancak hedefler mantık süzgecinden geçirilerek, yapılabilir hale gelir. 'Ben bir işte nasıl muvaffak olacağımı düşünmem. O işe neler mani olur diye düşünüyorum. Engelleri kaldırdım mı iş kendi kendine yürür' (Atatürk, aktaran Karal, 1969: s.166). Planlamada şans faktörü yoktur. Yönetici attığı her adımı planlamalıdır. 'Talihin ne olduğunu bana soruyorsunuz, talihin esası tatbiki mümkün olan mesailde, tefekkür ve mülahaza ettikten sonra işe başlamaktır. Yönetici olan bir kimsenin büyük bir azim ile fırsatları elden çıkarmaması icap eder. Aynı zamanda akla muvafık şeyleri takip etmesi gerekir. Tebeddül hal ve faaliyette bulunan kimseler için bir kolaylık verir' (Atatürk, aktaran Karal, 1969: 165).

Bir yönetici amaçlarına ulaşabilmek için en kısa ve akılcı yolları kullanmak zorundadır. Bu, sadece ülke yönetiminde değil, bir şirket yönetiminde de geçerlidir. Böylece emek ve zamandan tasarruf edilecektir. 'Gerçi çok kısa bir zamanda seri ve kesif denilecek kadar siyasi, idari, içtimai inkılaplar yaptık... Çünkü, bu böyle olmasaydı kurtuluş ihtimali tehlikeye düşerdi' (Atatürk, aktaran Kuban; 1970: 178). Atatürk'ün bu

sözleri, yöneticinin hızlı düşünmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Yönetici hızlı ve yapıcı düşünmekle birlikte, çevresini de iyi analiz etmek zorundadır. Çünkü örgüt dış çevresinden de etkilenmektedir. Bu düşünceye sahip olan Atatürk “niçin size ait olmayan meselelerle uğraşıyorsunuz?” sorusuna ‘ben bütün orduların vaziyetini iyice bilmezsem kendi ordumu nasıl sevk ve idare edeceğimi tayin edemem. Bir devlet ve milleti idare vaziyetinde bulunanların daima göz önünde tutmaları lazım gelen mesele budur’ (Atatürk, aktaran Karal, 1969: 147) şeklinde cevap vermiştir. Atatürk,

Milletleri sevk ve idare eden adamlar, tabii evvela ve evvela kendi milletin mevcutiyet ve saadetinin amili olmak isterler. Fakat aynı zamanda bütün milletler için aynı şeyi istemek lazımdır. Bütün dünya hadiseleri bize bunu açıktan açığa ispat eder. En uzakta zannettiğimiz hadisenin bize bir gün temas etmeyeceğini bilemeyiz (Atatürk, aktaran Karal, 1969: 147)

düşüncesi ile planlama ile dış çevrenin ne kadar ilgili olduğunu göstermektedir.

Planlama işlevinin en önemli adımı planların uygulamaya geçirilmesidir. Yönetim faaliyetleri adım adım planlanır ve uygulanır. Atatürk için eyleme geçerken yöneticinin kararlılığı da çok önemlidir. Yönetici, en doğru kararı alarak kararından şüphe etmeden eyleme geçmelidir.

Ben askeri deha falan bilmiyorum herhangi bir zorluk önünde kaldığım zaman benim yaptığım şudur: vaziyeti iyice tespit etmek. Sonra bu vaziyet karşısında alınacak tedbirin ne olduğuna karar vermek. Bu kararı bir kere verdikten sonra artık acaba yapayım mı, yapmayayım mı diye tereddüt etmem. Tereddütsüz kararı tatbik etmek ve muvaffak olacağına inanarak tatbik etmek gereklidir. Büyük kararlar vermek kafi değildir önemli olan bu kararları cesaret ve kesinlikle tatbik etmektir (Atatürk, aktaran Kocatürk, 1996: 340).

Atatürk'ün yönetim mantığının ikinci önemli noktası hiyerarşidir. Hiyerarşi, yönetimin iyi işlemesi için kararların yukarıdan aşağıya doğru verilmesini içerir. 'Şüphesiz her işin başlangıcında aşağıdan yukarıya doğru olmaktan ziyade yukarıdan aşağıya olma zarureti vardır' (Atatürk, aktaran Heper, 1995: 131). Hiyerarşiyi savunurken halkı bu hiyerarşi içinde sona koymamış onu hiyerarşinin altında ezmemiştir. "Millete efendilik yoktur. Hizmet etmek vardır. Bu millete hizmet eden onun efendisi olur" (Genel Kurmay Başkanlığı, 1998: 126). Atatürk hiyerarşiye verdiği önemi cumhurbaşkanı iken bir ilçe kaymakamını ziyaret ettiğinde de göstermiştir. Kaymakamın yerini kendisine vermesi üzerine Atatürk, 'siz devleti temsil ediyorsunuz yeriniz makamınızdır benim ziyaretçi olarak yerim ise sizin karşınızdır' demiştir (Atatürk, aktaran Aldan, 1998: 31).

Hiyerarşik düzen, yönetim faaliyetinin yerine getirilmesi için oldukça önemlidir. Hiyerarşi, yönetimin düzenini ve emir komuta zincirini düzenler. Başarılı bir yönetici, hiyerarşiyi iyi kullanmalıdır. Hiyerarşinin en üstünde yer alması ona bazı konularda daha serbestlik tanısa da yönetimin hesap verebilir olmasını engellemez. Hiyerarşi içinde belki de en önemli konu emir komuta zinciridir. "Emir vermek için emir verilmez. Gerekli, uygulanabilir olan hususlar emredilir. Emir verirken, kendini, o emri yerine getirecek olanın yerine koymak ve emrin nasıl yerine getirilip uygulanacağını düşünmek ve bilmek gerekir" (Atatürk, 2004: 502). Hiyerarşi içinde yeralan her kişi bir altına emir verir ve onu komuta eder. Ancak kime ne emir vereceğini, kimin hangi işte başarılı olacağını iyi bilmesi gereklidir. Bu konuda Atatürk şöyle demiştir. 'Benim her emrim kesinlikle yapılır, çünkü ben yapılmayacak emirler vermem. Çünkü, ben neyi, kimin, nasıl yapacağını önceden söylerim' (Atatürk, aktaran Gökçeer, 1993: 32).

Hiyerarşi düzeni içinde diğer önemli bir nokta da her üstün, bir astını denetlemesidir. Nasıl ki ona emirler veriyorsa bu emirlerin nasıl yerine getirildiğini ya da başarılı olup olmadığını denetlemek zorundadır. ‘Verdiğiniz emrin yapılmasından emin olmak istiyorsanız, ta en son gerçekleşme ucuna kadar onun başında bulunmalısınız.... Mesuliyet yükü her şeyden ölümden de ağırdır (Atatürk, aktaran Karal, 1969: 166 -167)’. Her yönetici verdiği emirin sonuçlarına katlanmalıdır. Başarısızlıkları emri yerine getiren astı ile ortaklaşa üstlenmelidir. Hiyerarşinin yönetim için sağladığı belki de en önemli yararlarından biri de yöneticinin emri altındakini her eyleminde izlemesi ve denetlemesidir. Yine yönetici denetimi elinden kaçırmamalıdır.

Atatürk’ün yönetim mantığının birinci aşaması plan, ikinci aşaması yönetim faaliyetinde bulunurken hiyerarşiyi iyi kullanmak, üçüncüsü ise katılımdır. ‘Bizim telakkimize göre siyasi kudret, milli irade ve egemenlik milletin bütün halinde müşterek şahsiyetine aittir, birdir. Taksim edilemez, ayrılamaz ve başkasına bırakılamaz’ (Atatürk, aktaran Kocatürk, 1971: 238). Daha önce söylendiği gibi hiyerarşiyi kullanırken halkı hiçbir zaman unutmamıştır. Hatta yönetiminin ana hareket noktası insandır. Her yöneticinin halkı temel hareket noktası almasını ister. ‘Bu memlekette çalışmak isteyenler, bu memleketi idare etmek isteyenler memleketin içine girmeli bu milletle aynı şartlar içinde yaşamalı ki ne yapmak lazım geleceğini ciddi suretle hissedebilsinler’ (Atatürk, aktaran Kocatürk, 1971: 247 ).

Atatürk için belli ki hiyerarşiye verdiği önemden ötürü diktatör olarak gören bir kesim vardır ancak yönetimde belli şartlar ve zorunluluklar, yönetimde zorunlu olarak hiyerarşinin ağır bir şekilde kullanılmasını gerektirir. Atatürk’ün yönetsel dönemi

düşünüldüğünde belki de başarılı olmasının en büyük nedeni hiyerarşiyi bu kadar iyi kullanmasıdır. Atatürk kendi sözleri ile de bunu sıkça dile getirmiştir.

Ben istese idim derhal askeri bir diktatörlük kurardım ve memleketi böyle idareye kalkıştırdım. Fakat ben istedim ki milletim için modern bir devlet kurayım... Öyle bir devre eriştik ki onda her şey meşru olmalıdır. Ordu demek servet ve insan demektir. Buna da ancak milletin iradesi karar verir. Önce meclis sonra ordu (Atatürk, aktaran Aybars, 1992: 1265).

Atatürk'ün yönetim mantığında dördüncü önemli nokta ise sorumluluktur. Her yönetici ya da kamu görevlisi sorumluluklarını bilen, aldığı sorumlulukları yerine getirebilen, yerine getirirken hesap verebilen kişiler olmalıdır.

Mesuliyeti üzerine almak cesaret ve hevesi her işte en çok lazım olan bir haslettir. Bir çok insanlar, mesuliyetin başkalarında olduğunu bildikleri zaman en cesur ve cüretkar olurlar. Fakat eğer mesuliyet kendilerinde olursa bu cesaret ve cüretin azaldığı ve çekingen oldukları görülür. Halbuki mesuliyeti bilerek, hesaplayarak üzerine alan insanlar, küçük ya da büyük aldıkları işlerde başarı gösterirler (Atatürk, aktaran İnan, 1991: 116).

Atatürk'ün yönetim tekniği içinde, geleneksel yasallık sembollerinden yararlanmak da bulunmaktadır. Örneğin, Samsun'a çıktığı zaman halkı direnişe özendirmek için ilk toplantıların camilerde düzenlenmesini uygun görmüştür. Padişah, Atatürk'ü ölüme mahkum etmek için bir fetva temin ettiğinden, Atatürk ve çevresindekiler, Anadolu'da 152 müftüye imzalattıkları bir karşı fetvayı kasaba ve köylülere dağıtmışlardır (Karaman, 1997: 23). Yönetim için mantığını sonuna kadar kullanan bir yönetici olmuştur. Yönetimi başarıya ulaştıracak en akıllı yolu bularak bir yönetim mantığı geliştirmiştir.

‘Söyleyeceğiniz her cümleden sonra, yeni bir cümleye başlamadan bir an iki dudağınızı birbirine kavuşturup ağızınızı kapalı tutun, Bu bir anlık susuş sırasında zihninize gelecek tedbirlerin çokluğunu tasavvur edemezsiniz’ (Atatürk, aktaran İnan, 1991: 117) diyen Atatürk’ün yönetim mantığını özetlemek gerekirse şöyle ifade edebiliriz: çok düşünmek, çok danışmak, kendi inandıklarını kontrol etmek ve başkalarının da buna inandıklarına kani olmak ve hiçbir atılımı olurlarına bırakmamak (Gökçeer, 1993: 26).

Atatürk bir ülke yöneticisi olduğu için, yönetim mantığı içinde bahsedilmesi gereken önemli noktalardan biri de yönetimde katılımı önemsemesidir. Atatürk halktan kopuk olmayan, ondan gelecek geri-besleyici tepkileri (Beyme, 2006: 241-242) gözetken bir liderdir. Azınlıkların ihtiyaçlarını da düşünen ve onların ezilmemesi için “anayasal yurttaşlık” (Beyme, 2006: 246) düşüncesini uygulayan bir yöneticidir. Bu düşünceyle birlikte sınıfsal ve ırksal bir ayrımın önünde durmayı amaçlamaktadır. Bugün Türkiye’nin durumuna bakıldığında, tüm yönetici ve politikacılara rağmen bu düzenin varlığını devam ettirdiğini görmek mümkündür.

#### **II. 2. 4. Atatürk ve İyi Yönetim**

Yukarıda da belirtildiği gibi iyi yönetimin tanımlanması mümkün değildir. Toplumlara ve bireylere göre değişiklikler göstermektedir. Bu bölümde Atatürk’ün iyi yönetimi nasıl tanımladığı incelenecektir. Atatürk ve içinde bulunduğu döneme göre iyi yönetimin başarısı da incelenmiş olacaktır.

Atatürk için iyi yönetim iki ayak üzerine kurulmuştur. Atatürk’e göre yönetim, kamu düzenini ve refahını sağladığı ölçüde başarılı olacaktır. Bunu şöyle ifade etmiştir: ‘Bir hükümet iyi midir, fena mıdır? Hangi hükümetin iyi ya da fena olduğunu anlamak için

hükümetten gaye nedir bunu düşünmek lazımdır. Hükümetin iki hedefi vardır. Biri milletin korunması, ikincisi milletin refahını temin etmektir. Bu iki şeyi temin eden hükümet iyi, edemeyen fenadır' (Atatürk, aktaran Kocatürk, 1971: 238). Dönemin şartları göz önüne alındığında öncelik kamu düzenini sağlamaktır. Kamu düzeni sağlandığı takdirde kamu hizmetleri en iyi şekilde sunulmuş ve kamu huzuru da sağlanmış olacaktır. Kamu düzenini ve huzurunu sağlamanın tek yolu cumhuriyet yönetimidir. Atatürk'ün asıl amacı kendince en iyi yönetim olan cumhuriyet rejimini getirmektir. "Az zamanda çok ve büyük işler yaptık. Bu işlerin en büyüğü, temeli Türk kahramanlığı ve yüksek Türk kültürü olan Türkiye Cumhuriyetidir" (Atatürk, aktaran Giritli, 1991: VII) sözleri de yönetim biçimine verdiği önemi göstermektedir.

Atatürk cumhuriyeti, 'Bugünkü hükümetimiz doğrudan doğruya milletin, kendi kendine, kendiliğinden yaptığı bir devlet teşkilatı ve hükümettir ki, onun adı cumhuriyettir' (Atatürk, aktaran Cöhce, 2002: 1005) biçiminde tanımlamıştır. En iyi yönetim biçimi cumhuriyet, onun için bir amaçtır. Cumhuriyet rejiminin görevi; 'sebepler ne olursa olsun vatandaşın derdine çare bulmak, yardım etmek ve destek olmaktır' (Atatürk, aktaran Kocatürk, 1971: 244).

Baha Pars ve Atatürk arasında geçen bir konuşmada Atatürk, Pars'a Türkiye için en uygun devlet şeklini sormuştur. Pars, meşrutiyet yanıtını verince Atatürk, 'Meşrutiyette başta bir hükümdar vardır. Onun keyfiyetini önlemek çok zordur. Bu ülkeyi yükseltecek yönetim cumhuriyettir' sözleriyle Türkiye için en iyi yönetim şeklini ifade etmiştir (Atatürk, aktaran Pek'ar, Özden, 1989: 3). Atatürk'e göre bugün, 'Türk ulusunun

yaradılış ve karakterine en uygun idare cumhuriyet idaresidir'(Atatürk, aktaran Gökçeer, 1996: 10).

Atatürk'ün, ideal yönetim tipini belirlerken Montesquieu'den etkilendiğini söylemek yerinde bir tespit olacaktır. Montesquieu, üç tür hükümet tanımlamaktadır: cumhuriyet, monarşi ve despotik hükümetler. Cumhuriyette erdemli olunmak, monarşide şefkatli olunmak ve despotik hükümette de korku duyulmak zorunludur. Fakat bu zorunluluklar, hükümet mükemmel olmadığında geçerlidir. Montesquieu'ya göre cumhuriyet rejimindeki erdem yok olduğunda:

İhtiras kalplere girer ve pıntılık her şeye yayılır. Arzular hedef değiştirir. Sevilenler sevilmez olur; herkes yasalarla özgürdür ama onlara karşı kendi özgür olmak ister. Her vatandaş sanki efendisinin elinden kaçmış bir köle gibidir. Özdeyiş, sertlik; düzen, işkence; dikkat de korku olarak nitelendirilir. Burada sadelik, sahip olma arzusu olarak değil de pıntılık olarak değerlendirilir. Eskiden imtiyazlı olanların malları kamu malı sayılırken artık kamu malları imtiyazlı olanların malları sayılır. Cumhuriyet bir ganimettir ve onun gücü, birkaç vatandaşın iktidarından ve herşeyin bozulduğu bir düzensizlikten başka bir şey değildir.

Erdem, yasalara ve memlekete duyulan aşk olarak tanımlanabilir. Kişiyi kendi yararı ile kamu yararı arasında seçim yapmaya iten bu aşk, tüm farklı erdemleri ortaya çıkarır; bütün bunlar bu tercihte saklıdır. Bu aşk, tamamen demokrasilere özgüdür. Her şey bu aşkı, cumhuriyette sağlamlaştırmaya bağlıdır. Fakat çocukların bu aşka sahip olabilmeleri için kesin tek bir yol vardır; o da babalarının bu aşka sahip olmalarıdır (Anıtkabir Derneği, Atatürk'ün Okuduğu Kitaplar, 2001: cilt 21, 22-27).

Atatürk de Montesquieu gibi kamu düzeni ve huzurunu sağlayabilecek en iyi, en erdemli yönetimi; cumhuriyet olarak adlandırmıştır ve cumhuriyeti,

Halkın tümü yine halkın tümü hakkında karar aldığı zaman halk yalnızca kendisini dikkate alır ve ortaya çıkan ilişki asla bölünüp ayrılmaksızın belli bir bakış açısına göre olan bütün ile diğer



bir bakış açısına göre olan bütün arasında ilişkilidir. O zaman gerek karara bağlanan konu, gerekse kararı alan irade genel olur ki bu benim yasa dediğim eylemdir. Bu durumda yönetim biçimi ne olursa olsun yasa ile yönetilen her topluma Cumhuriyet derim. Her geçerli yönetim Cumhuriyet'tir (Anıtkabir Derneği, Atatürk'ün Okuduğu Kitaplar, 2001: cilt: 7, 288)

biçiminde tanımlamıştır. Halkın halk tarafından denetlendiği bu yönetimi en geçerli yönetim olarak görmüştür. Kendinden önceki yönetimin başarısızlığı üzerine yeni bir yönetim şekli geliştirmiş olan Atatürk'e göre 'Cumhuriyet rejimi erdemlilik ahlakıdır. Korku ve tehdide dayanan sultanlık ise rezil, sefil, insanlar yetiştirir' (Atatürk, aktaran Aybars, 1992: 1266). Yeni kurulacak ülkenin yeni bir cumhuriyete ihtiyacı vardır. Eski yönetimin başarısızlığı olarak hesap vermeyen keyfi yönetimi görmektedir. Yönetim anlayışını, "Türk milletinin medeni dünyada layık olduğu yere ulaştırmak, yükseltmek ve Türkiye Cumhuriyeti'nin sarsılmaz temelleri üzerinde, her gün, daha fazla kuvvetlendirmek... ve bunun için de keyfi yönetim fikrini öldürmek..."(Genel Kurmay Başkanlığı, 1998: 229) ana düşüncesi üzerine oturtan Atatürk'e göre ancak böyle ülke daha iyi yönetilecektir.

"Padişah köleliği ile elde edilen iktidar makamı, iktidarsızlık örneğidir"

(Atatürk, 2004: 154) diyen Atatürk, hükümet kavramı içinse şu tanımı geliştirmiştir:

Milli egemenlik esası üzerinde idare edilen medeni devletlerde kabul edilmiş ve fiilen geçerli bulunan esas, milletin genel isteklerini en çok temsil eden ve bu isteklerin bağlı olduğu menfaat ve gerekleri, en yüksek kudretle ve yetki ile yapabilecek siyasi grubun, devlet işlerinin idaresini üzerine alması ve bunun sorumluluğunu en yüksek liderinin omuzlarına yüklemesidir (Atatürk, 2004: 152).

Milli devlet vasfı ile vazgeçilemez nitelikte bir ‘milli bütünlüğe sahip olma’ hali, Türkiye Cumhuriyeti Devletinin daha kuruluşundan itibaren en temel özelliği kabul edilmelidir. İlelebet yaşayacak yeni bir devlet kurarken bölük pörçük bir yığın düşüncesi, bir bütünü oluşturan ilkeler haline dönüştürülmüştür. (Cöhce, 2002: 1001).

Atatürk için iyi yönetimin temeli, halkın yönetime gelecekleri seçmesidir. ‘Egemenlik hiçbir şekilde bırakılamaz ve devredilemez yine o nedene bağlı olarak vekaleten yürütülemez. Egemenlik kamuoyunun iradesini içerir’ (Atatürk, aktaran Eroğlu, 2000: 292) ancak halk egemenliği, yönetim biçimi cumhuriyet olan bir ülke için mümkündür.

Efendiler, Millet bizi buraya gönderdi. Fakat bütün bir ömür biz burada milletin iradesini ve hakimiyetini mal-ı mevrus gibi temsil etmek için toplanmış değiliz. Ve sizi toplamak ve dağıtmak hakkına hiç kimse sahip değildir. Millet bilmelidir ki bir gün vekillerini toplar ve gönderir. Burayı hiç kimsenin tekyid etmeğe ve dağıtmaya hak ve salahiyeti yoktur ve olmamalıdır (Atatürk’ün Söylev ve Demeçleri, 1997: c.I, 205).

Kendisi cumhurbaşkanı olmasına rağmen her zaman cumhuriyetin denetim yollarına başvurmuş ve güvenmiştir. ‘Türkiye’de cumhuriyet vardır ve Cumhuriyet taraftarları vardır. Bu mukaddes mevcudiyetleri tahrip edici unsurlar artık Türkiye havasını teneffüs edemezler’ (Atatürk, aktaran Karal, 1961: 161) diyen Atatürk için iyi yönetim, halk egemenliğine dayanan ahlaklı, saydam ve hesap verebilen yönetimdir.

‘Biz Türkler, ruhen demokrat doğmuş bir milletiz. Fakat milletimizi yüzyıllarca yöneten Osmanoğulları kendilerini ve yaldızlı tahtlarını korumak için, atalarımızdan

kalıtım yoluyla gelmekte olan bu doğuştan güzel huyumuzu körletmeye, uyuşturmaya çalışmışlardır. Her alanda geri kalmamızın biricik nedeni bu olmuştur' (Atatürk, aktaran Pek'ar, Özden, 1989: 15). Türk milleti en eski tarihlerde ünlü kurultaylarıyla, bu kurultaylarda devlet başkanlarını seçmeleriyle demokrasi fikrine ne kadar bağlı olduklarını göstermişlerdir. Osmanlı'nın son dönemlerinde başlarına geçen padişahlar yöntemden ayrılarak, despot olmuşlardır. 'Milletin hakimiyetinin bir şahısta yahut mahdut eşhasın elinde bulundurmakta menfaat bekleyen cahil ve gafil insanlar vardır. Hükümdarlar kendilerinin mevhum bir kuvvetin mümessili tanır ve bundan zevk alırlar' (Atatürk, aktaran Karal, 1969: 160) diyen Atatürk için ancak cumhuriyetle devlet ve halk arasında ayrılık kaldırılmıştır. Demokrasiye dayalı hükümetlerde egemenlik, halka aittir. Böylece egemenliğin kaynağının ve yasallığının halka ait olduğu gerçeği de vurgulanmış olmaktadır.

İyi yönetimin en önemli noktası sömürüye ve bir sınıfın üstünlüğüne karşı bir rejim olmasıdır. 'Şuna emin olabilirsiniz ki, dünya üzerinde yaşamış ve yaşayan milletler arasında ruhen demokrat doğan yegane millet Türklerdir. Eskiden beri cemiyetimizde birinden diğerine geçilmez bir sınıf asaleti ve zihniyeti mevzu-u bahis olmamıştır' (Atatürk, aktaran Cöhce, 2002: 1011). Atatürk bazı kişiler tarafından komünist olarak adlandırılmıştır. Atatürk'ün cumhuriyet rejimi komünizmle karıştırılmıştır. Saltanata ve sınıf üstünlüğüne karşı çıkması ona, bu yakıştırmaları yapsa da Atatürk, Bolşevik ihtilaline hiçbir zaman sıcak bakmamıştır. Ülkemizde bu doktrinin yeri olmadığını savunmuştur. "Dinimiz, adetlerimiz ve aynı zamanda sosyal bünyemiz tamamı ile böyle bir fikrin gerçekleşmesine uygun değildir. Türkiye, Bolşevik olmayacaktır. Çünkü Türk Hükümetinin ilk gayesi halka hürriyet ve mutluluk vermektir" (Pek'ar, Özden, 1989: 10).

Hürriyet ve mutluluk ise ancak cumhuriyet rejimi ile mümkündür. Belli bir sınıfın üstünlüğüne karşı çıkması, onun komünist olmadığı ile ilgili ipucu vermektedir.

Atatürk iyi bir ülke yönetimi için dikkat edilmesi gereken önemli noktalardan birini de yargının bağımsızlığı olarak görmektedir. Yargı bağımsız olmadıkça hukuk devleti ilkesi zedeleneceğinden cumhuriyet rejiminin korunması da imkansız hale gelecektir.

Hükümet-yönetim-, memlekette kanunu egemen kılmak ve adaleti iyi dağıtmakla yükümlüdür. Bu nedenle adalet işi çok önemlidir. Adli siyasetimizde izlenecek amaç, öncelikle halkı yormaksızın süratle, isabetle, emniyetle adaleti dağıtmaktır. İkinci olarak toplumumuzun bütün dünya ile teması normal ve zorunludur. Bunun için adalet seviyemizi bütün medeni toplumların adalet seviyesi derecesinde bulundurmak zorunluluğundayız (Atatürk, aktaran Pek'ar, Özden, 1989: 15)

sözleri ile yargı bağımsızlığını, iyi yönetimin bir koşulu olarak algıladığını göstermektedir.

İyi yönetimin sağlanması sadece bunlarla da mümkün değildir. Cumhuriyet rejiminin tam olarak güçlü olması için ekonominin de güçlü olması gereklidir. Atatürk'e göre, 'siyasi ve askeri zaferler ne kadar büyük olurlarsa olsunlar, ekonomik bakımdan zayıf bir millet fakirlik ve sefaletten kurtulamaz, kuvvetli bir uygarlığa, refah ve mutluluğa kavuşamaz, sosyal ve siyasi felaketlerden kurtulamaz. Bundan dolayıdır ki, ülkenin yönetimindeki başarı ekonomik alandaki başarıyla doğru orantılıdır' (Atatürk, aktaran Cöhce, 2002: 1019). Ekonomik açıdan güçlü olmayan bir yönetimin başarılı olması imkansızdır. Nasıl ki cumhuriyet, halkın kendi kendini yönetmesi anlamına geliyorsa halkın özgürlüğünü içeriyorsa ekonomik açıdan da özgür bir yönetim başarıya ulaşacaktır.

Sonuç olarak; Atatürk için iyi yönetimin, halkın huzur içinde yaşamasını sağlayacak yasama, yargı ve yürütmenin güçlü, sözün halkta olduğu, ekonomik açıdan gelişmiş, sınıf ayrımı ve üstünlüğünün olmadığı, tam bağımsız ve demokratik bir yönetim olduğu söylenebilir. Atatürk'e göre en iyi yönetim şekli olan cumhuriyet, tüm bunları bir araya getirebilecek tek yönetim şeklidir.

Bu bölüme kadar işlenen konuların amacı, kavramsal bir tanımlama yapmak ve bu kavramlara Atatürk'ün bakış açısını sunmaktır. Bu bölümden sonraki aşamada ise Atatürk'ün yönetim anlayışı ve altında yatan ana düşünce, yani Atatürk'ün düşüncesinde, yöneticinin sahip olması gereken nitelikler incelenmeye çalışılacaktır.

### III. BÖLÜM: ATATÜRK'ÜN YÖNETİM FELSEFESİ

Atatürk'ün yönetim felsefesine değinmeden önce yönetim bilimini tanımlamak yerinde olacaktır. Yönetim bilimi, idarenin iyi biçimde yönetilmesi ve en iyi biçimde örgütlenme usulünün incelenmesidir. Yönetim bilimi, kamu idarelerinin verimliliğini sağlamak için gerekli çareleri araştıran bilimdir (Deliveli, 2002: 182). Yönetim Bilimi, bürokratik mekanizmayı oluşturan ya da onunla ilişkili olan kişilerin, kümelerin düşünceleri, hareketleri ve davranışları ile ilgilidir (Bozkurt, Ergun, 1998: 268).

Yönetim biliminde önceleri siyaset ve yönetim ayrımı yapılmamıştır. Aksine yönetim bilimi, kamu yönetimi yerine kullanılan bir kavram olarak tanımlanmaktadır. Ancak 1887 yılında Woodrow Wilson öncülüğünde kamu yönetimi, yönetim biliminden ayrı bir disiplin olarak anılmaya başlanmıştır. Wilson'a göre yönetim, siyasetten ayrılarak, ayrı bir disiplin olarak ele alınmalıdır. Bilimsel olarak yönetim, siyasetten ayrılmış olsada teoride ikisini ayırmak oldukça güçtür. Siyaset ve yönetim arasındaki ince çizgi her durumda varlığını sürdürmektedir.

Çalışmada da incelenen konu göz önünde alındığında yönetim ve siyaset ayrımının tam olarak yapılmadığı görülmektedir. Atatürk öncelikle bir ülke yöneticisidir ve bu yönü, onun siyasi bir yönetici olarak incelenmesi gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır. Bu açıdan bakıldığında çalışmada, Atatürk'ün yönetim felsefesi incelenirken yönetim ve siyaset ayrımı yapılmamıştır.

Devlet yönetimlerinin siyasi bir yönü olduğu düşünülürken, yönetimlerin varlık koşulu, yönetimlerin ve yöneticilerin kabul görmesine bağlıdır. Atatürk de halk gözünde meşruluk sağlayarak başarıya ulaşacağını bilincinde olan bir yöneticidir. Meşruluk kazanmanın en önemli noktası kişilerin düşüncelerini yönlendirmektir. Atatürk'ün düşünceye önem veren bir lider ve yönetici olduğu da düşünülürse, düşünceler yavaş yavaş ve herkesin kabul edeceği şekilde empoze edilirse işte o zaman meşruluk kazanılmış olur. Düşünceleri yönetmek, bir yönetici için oldukça zor olmakla birlikte yönetici, kendi belirlediği doğruları insanlara benimsettiği ölçüde başarılıdır. Yani kendi yönetim mantığını, emri altındakilere benimsetmelidir. Bir devlet yöneticisi, düşüncelerini halkına ne kadar güçlü benimsetirse sahip olduğu fikirler, o ölçüde kalıcı olur.

İnsanları istediği gibi kullanan kuvvet, fikirler ve bu fikirleri kullanan insanlardır. Fikrin hassası da hiçbir itirazın bozamayacağı bir şekli mutlaka kendi kendini kabul ettirmektir. Bu ise, fikrin yavaş yavaş hissiyata istihale ederek akideye münhalib olması ile mümkündür ve böyle olduktan sonradır ki onu sarsmak için bütün başka mantıkların başka muhakemelerin hükmü olamaz (Atatürk, aktaran İnan, 1991: 106).

Toplum içinde çoğu bireyler sabit fikirlidir ancak önemli olan onların fikirlerini, toplumu yükseltecek amaçlara yönlendirmektir. Atatürk düşüncelerini topluma yayarak bunu yapmıştır. Toplumun fikirlerini bir bütünde birleştirerek ilerleme hedefine yöneltmiştir. Bu açıdan bakıldığında Kızılay, Atatürk yönetim felsefesini şöyle tanımlamaktadır: “Kesretçilik, dinamizm, henüz hedefe varmamış bir mutlakçılık” (Kızılay, 1955: 265). Fransız yazar Berthe Georges Gaulis, 1921-1922 yıllarında Atatürk'le tanışma fırsatı bulmuş ve onu, ‘Akıl ve mantık kurallarına sıkı sıkıya bağlı, vatansever, büyük bir idealist, yaratıcı, ileri görüşlü, çok cepheli eşsiz bir lider, eğitime,

sanata, hukuka, felsefeye, din felsefesine vakıf, eşine ender rastlanan bir asker, son derece önemli bir düşünür' (Gaulis, aktaran Kaşkarlı, 1995: 129) olarak tanımlamıştır.

Bu bölümde bir yöneticinin sahip olması gereken nitelikler Atatürk'ün gözü ile aktarılmaya çalışılacaktır. Atatürk'ün, yönetimde ilke olarak edindiği özellikler vurgulanmaya çalışılacaktır. Atatürk'e göre yönetimde başarılı olmak isteyen bir yönetici kendine bu ilkeleri temel olarak almalıdır. Nitekim başarı, bu yönetsel felsefe ile sağlanacaktır. Walter J. Wadsworth'a göre başarılı insanların ayırıcı özellikleri şu şekilde sıralanmıştır:

Başarılı insanlar; kendi yeteneklerini kullanırlar. Çok çalışırlar. Olumlu düşünürler. Çok şey umarlar. Başkaları ile işbirliği yaparlar. Hedeflerini yüksek tutarlar ve daha azına razı olmazlar. Olumlu olanın üzerinde yoğunlaşırlar. Eylemcidirler. Kararlılık gösterirler. Değişime ayak uydururlar. Sağlam karakter sahibidirler. Öğrenmeyi severler ve sürekli merak ederler. Korkudan kaçmazlar. Benzersiz olmayı severler. Heyecanlı ve enerjiktirler. Sorumluluk üstlenirler. Gerçek başarının peşindedirler. Kendilerinden kaynaklanan bir disiplin içinde yaşarlar. Organize bir hayat sürerler. Başarmak için rekabeti göze alırlar (Wadsworth, 1999: 16-26).

Atatürk'ün yönetim felsefesi incelendiğinde Wadsworth'un başarılı lider tanımlamasına ne kadar yakın olduğu görülmektedir. Atatürk'ün de yönetimin başarısı için genel olarak bu ilkeleri benimsediğini ileri sürebiliriz. Wadsworth'un “disiplin içinde yaşamak ve organize bir hayat sürme” yaklaşımı Atatürk için önemli bir yer tutmaktadır. Yönetici edindiği tüm yönetsel deneyimlerini kullanırken öncelikle disiplinli olmalıdır. Disiplin bir yönetici için hayat felsefesi haline geldikçe, başarı da beraberinde gelecektir. Başarılı yöneticilerin birçoğu için “düzen” vazgeçilemeyecek kadar önemlidir.



Wadsworth gibi, Atatürk için de başarılı yöneticinin ayırtedici özellikleri vardır. Bu özellikler şu şekilde sıralanabilir: saydamlık, evrensellik, çalışmak ve mücadele etmek, özgürlük, hümanizm, akılcılık, bilimsellik, gerçekçilik, idealistlik, ilerçilik, eşitlik, yönetim ve inançlar ayrımı, yenilikçilik olarak ifade edilebilir. Atatürk için bir yönetici başarılı ise bu özellikleri taşıdığı içindir.

### **III. 1. Saydamlık**

Saydamlık kavramı, bir sistem sayesinde, yönetenlerin kamunun kaynaklarını nasıl ve hangi amaçlara yönelik olarak kullandığı konusunda gerekli bilgilerin vatandaşlara ulaşması, yönetenlerin, yetkilerini kamu yararına ters ve kendi çıkarlarını gözetten bir şekilde kullanmasının önüne geçmek olarak tanımlanabilir. Saydamlık, kamusal kaynakların kullanımında etkinliğin ve verimliliğin sağlanmasını özendirdiği gibi kamu yönetimine duyulan güveni artırmaktadır (Polat, 2003: 3). Saydamlık, günümüzde yeni kamu yönetimi akımlarının vazgeçilmez unsuru gibi görünse de Atatürk'ün önem verdiği ilkeler içinde yer almıştır.

Atatürk, düşüncesi ve eylemi aynı olan bir insandır. Mahzar Müfit'e göre o, Kurtuluş Savaşını, Kazım Karabekir'in aksine, "açık, özgür ve ateşli bir ruhla" yürütmek düşüncesindeydi. Dura'ya göre 'Karabekir Paşa; Hükümeti darıltmayalım, İngilizleri kızdırmayalım diye saman altından su yürütmek, sessiz çalışmak, meydan okumak istiyorken, Atatürk ise tam tersine saman altı su filan bilmem, gizli çalışmayı anlamam, ulusumla serbest çalışırım. Şu darılacak, bu kızacak dersek, davamız halledilemez. Olduğumuz gibi görünelim, görüdüğümüz gibi olalım' (Atatürk, aktaran Dura, 2000: 104) düşüncesine sahipti. Atatürk'ün yönetim anlayışı her zaman saydamlıktan yanadır. Bunun

belki de en önemli kaynağı “nutuk” tur. Atatürk’ün bütün yönetim faaliyetlerini nutukta bulmak mümkündür.

Yönetimin temel ilkelerinden biri olarak görülen saydamlık, yönetimin vatandaşa karşı dürüst olmasını içerir. Bu konuda Atatürk şunları düşünmektedir:

Nasiyesi açık, dimağı açık, kalb ve vicdanı açık insanlar tarafından idare olunabilen heyet-i içtimaiyeler ancak bu manada hareketlerin muakkıbı olabilirler. Efkar, hissiyat ve teşebbüsünü gizli tutanlar, gizli vesait tatbikine müteşebbis olanlar mutlaka ar ve hicabı mucip akıl ve mantığın haricinde hareket edenler olabilirler. Bu gibi müteşebbislerin akıbeti evvel ve ahir hüsrandır (Atatürk, aktaran Karal, 1969: 153).

Her yönetici yaptığı işleri gizlilik içinde değil çevresindeki bireylerin bilgisi dahilinde yerine getirmelidir. Ancak bu saydamlık yeni yönetim anlayışları gibi sözde bir saydamlık değildir. ‘Benim istediğim sadece memleket işlerinin Büyük Millet Meclisinde açıkça münakaşa edilmesidir (Atatürk, aktaran Kocatürk, 1971: 235). Büyük Millet Meclisi’nde, Türk milletinin gözü önünde, açıkça konuşulmayacak hiçbir iş yoktur’ (Atatürk, aktaran Heper, 1995: 131) diyen Atatürk iyi yönetimin tek yolu olan cumhuriyetin ve buna bağlı olarak meclisin, bir toplumun en üst yönetim organları olmasına rağmen saydamlıktan ödün vermemeleri gerektiğini düşünmektedir.

Saydamlık kavramı ile ele alınması gereken bir kavram da hesap verebilirliktir. Örgütlerde yetki ve otoriteye sahip olanların kendilerinden beklenildiği şekilde davranıp davranmadıklarının ortaya konulabilmesi için oluşturulan bir mekanizmadır (Balcı, 2003: 116). Saydam hareket eden yönetim her eylemini halka gösterebileceği gibi yaptığı her işin de hesabını doğru verebilmelidir. Atatürk’e göre ‘Daima hakikati söylemek, felaket ve

saadet getirsin, iyi ve fena olsun, daima hakikatten ayrılmamak' (Atatürk, aktaran Kocatürk, 1971: 236) gereklidir. Hesap verme sorumluluğu, her türlü kamu kaynağının elde edilmesi ve kullanılmasında görevli ve yetkili olanların, kaynakların etkili, ekonomik, verimli ve hukuka uygun olarak elde edilmesinden, kullanılmasından, muhasebeleştirilmesinden, raporlanmasından ve kötüye kullanılmaması için gerekli önlemlerin alınmasından sorumlu ve yetkili kılınmış mercilere hesap vermek zorunda olmaktır (Polat, 2003: 6). Bu hesap verebilirlik işi, -kılıfına uydurmak değil kılıfından çıkarmaktır-. 'Her an tarihe karşı, cihana karşı hareketlerimizim hesabını verebilecek bir vaziyette bulunmak lazımdır. Yapmamıza imkan hasıl olan işleri yapmazsak tarih bizi tenkit eder' (Atatürk, aktaran Kocatürk, 1999: 236) mantığı ile hareket eden Atatürk yönetsel eylemlerinin hesabını her şekilde verebilen, saydam bir yöneticidir.

### **III. 2. Evrensellik**

Evrensellik, en kısa tanımı ile bütün insanlığı ilgilendiren, her yerde geçerli olan benzer koşullara uygun olan anlamına gelmektedir. Atatürk'ün evrensel niteliği birçok çalışmanın ana konusu olmuştur. Ancak bu çalışmada önemli olan sahip olduğu yönetim anlayışının evrenselliğidir. Evrensellik kavramı da tıpkı yönetimler gibi bulunduğu koşullar içinde değerlendirilmelidir. Atatürk'ün evrenselliği, kendi dönemindeki yönetim anlayışından ileri gelmektedir denebilir. Yönetim evrensel bir tanımlama olduğuna göre Atatürk de yönetim anlayışı ile evrenselliğe ulaşmıştır denilebilir. Dün ve bugün bir çok kişi tarafından incelenmiş bir yönetici olarak Atatürk, bir dönemin en iyi yönetim mantığına sahip yöneticilerindendir.

Yukarıda da belirtildiği gibi yönetim, kabul görür bir tanımlama olmakla birlikte yönetimin evrensel bir tanımı yapılabilse de yönetim felsefesi kavramı her toplumda ve şartta farklılık göstermektedir. Atatürk, içinde yaşadığı koşullar göz önüne alındığında, iyi bir yönetici olarak görülmeyle birlikte günümüz demokratik yönetimlerine göre otoriter bir yönetici olarak nitelendirilebilmektedir. Ancak bu değerlendirmenin yöntimsel açıdan hatalı olduğunu ileri sürebiliriz. Çünkü her yönetim, içinde bulunduğu toplumsal şartlar içinde düşünülmelidir. Yönetimi toplumsal durum dışında düşünmek yönetime ve yöneticisine haksızlık olacaktır.

Atatürk, Suriye’de arkadaşı Müfid’e “Bugünün adamı mı olmak, yarının adamı mı olmak istiyorsun?” sorusunu sorarken aslında evrenselliğin tanımını yapmıştır. Evrensellik, kuşkusuz yarının adamı olmaktır. Atatürk anlatılırken evrensellik kavramı oldukça sık kullanılmaktadır. Bu kavram kuşkusuz Atatürk’ün yönetim anlayışından ileri gelmektedir. Yönetim, eyleme geçirildiğinde yani teoriden pratiğe dönüştüğünde evrensellikten uzaklaşır. Atatürk de bu anlamda bakıldığında kuşkusuz evrensel değildir. Ancak yaşadığı dönemin şartları içinde Atatürk, yönetim uygulamasında oldukça başarılı olmuş ve dünyada da adından söz ettirmiştir. Atatürk, başarılı bir asker, büyük bir devlet adamı olduğu kadar, görüşlerindeki saydamlık, doğruluk, gerçekçilik, uluslararası işlerde güvenilirlik, kararlılık ile evrensel bir liderdir (Aybars, 1980: 1263). Atatürk hem evrensel boyutta bir düşünce yapısına sahip olmuş hem de yönetim faaliyetlerinde evrensel düşünmüştür.

Bugün hala dünya üzerinde yaptıklarından bahsedildiğine göre Atatürk’ün gerçekleştirdikleri ile evrensellik kazandığı ileri sürülebilir. İleriyi görebilen, bugünün

koşullarını gözeterek, geleceği düşleyebilen bir yönetim anlayışına sahiptir. Bugün Türkiye'nin sürekliliği Atatürk'ün evrensel düşünme gücüne sahip olması ile ilişkilidir. Atatürk'ün yönetim anlayışının ne kadar evrensel ve kapsayıcı olduğunu Amerika başkan adaylarından Wendel Wilkie 1942 yılında yapmış olduğu konuşmasında “Mustafa Kemal ile arkadaşları tarafından yönetilen devrim, yalnız siyasi olmakla kalmamış, uluslar arası ilişkileri, bilim, kültür, toplumsal kalkınma sorunlarını içine alan bir genişliğe ulaşmıştır” sözleri ile de açıkça dile getirmiştir.

Atatürk'ün evrenselliğinin bir başka boyutu yönetim anlayışında, dönem içinde oldukça katılımcı olmasıdır. Kendi geleceği için savaştan bir toplum yarattığı gibi, gerçek anlamda meclisi olmayan bir topluma da meclis kazandırmıştır. Evrensellik, bir sürekliliği de içermektedir. Evrensellik kavramı, tanım olarak büyük çoğunluğun kabul görmesini içerdiği gibi, bu kabulün sürekliliğini de içerir. Atılğan'a göre,

Atatürk ve O'nu izleyen yetenekli, azimli arkadaşlarının önderliği sayesinde, Türkler eski Şark'ın peçesini –kelimenin hem asli hem de mecazi anlamı ile- yırtmıştır. Peçenin, ulusun gözünden sıyrılmasıyla ortalığa yayılan ışık emin olabilirsiniz ki, sürekli kalacaktır. Çünkü, eski gelenekleri yıkan bu devrim, kollara işaret takılmadan, üniformalara bürünülmeden, kitleleri asabi heyecanlarla dalgalandırmadan yapılmış, başka bir ülkeye saldırmadan ortaya konmuştur (Atılğan, 1998: 83).

Atatürk'ün evrenselliği ile ilgili olarak Hayat dergisi yazarı Emin Erişilgil şöyle demektedir. ‘Bu inkılâp Türk milletini, insanlığın ilk safına çıkarmak için yapıldı. Amerika istiklali, Fransız ihtilali, nasıl yüksek ülkünün eseri ise son inkılâbımız da öyledir... Gazi sadece bir kumandan değildir. Bütün içtimai meselelerde evrensel düşünen büyük bir mütefekkindir. O, yalnız milli duyguyu değil yüksek insani fikirleri de temsil ediyor’

(Erişilgil, aktaran Giritli, 1995: 293). Bu sözleri ile Erişilgil, Atatürk'ün evrensel kişiliğini vurgulamakla birlikte hümanist kişiliğinden de bahsetmektedir.

Atatürk'ün evrensel yöneticiliği tüm dünya tarafından bilinmektedir. Örneğin Anadolu'daki İngiliz denetim subayı Yarbay A. Rawlinson "Yüce Türk" diyerek Atatürk'ten bahsederken "Onunla temas kuranlar, çarpıcı kişiliği altında kalırlar... Kendi soyunun uluslararası platformlarda yeri olması gerektiğine dair kesin ve pratik görüşleri olan, oldukça güçlü karaktere sahip bir adamdır. Kişisel saygınlık ve yükseliş aramıyor, ciddi bir görev duygusuna sahiptir" (Rawlinson, aktaran Sonyel, 1998: 41) demiştir. Yine, İngiltere Dışişleri Bakanlığı yetkililerinden George Kidston, "Son günlerde, Mustafa Kemal bana bir Türk Lenin'i olarak tanımlanmıştır. Ama Rus'dan daha çok pratik yeteneğe sahiptir" (Kidston, aktaran Sonyel, 1998: 41) diyerek Atatürk ile ilgili fikirlerini dile getirmişlerdir.

20 Eylül 1919 yılında Mustafa Kemal'le Sivas'ta görüşen Amerika Askeri Kurulu Başkanı General James Harbord, Atatürk'ü, "yayıma eylemi olmayan Türkiye'nin kalkınmasını sağlamak amacı güden güçlü ve oldukça zeki, genç bir adam" olarak tanımlamıştır. İngiltere Başkanı Lloyd George "Yiğit bir asi, iyi bir asker ve insanların doğuştan önderi" biçiminde tanımlarken, İngiliz Yüksek komiseri Sir Horace Rumbold, "Yetenekli bir kişilik, gerçek bir devlet adamı" (George, aktaran Sonyel, 1998: 43) olarak tanımlamış böylece evrensel bir lider olduğunu ve ona olan hayranlıklarını dile getirmişlerdir. İngiliz Yarbay A. C. Yate, the Asiatic Review dergisinin 1923 yılı Ocak sayısına Mustafa Kemal için şöyle diyerek O'nun evrenselliğini bir kez daha ispatlıyordu.

“Mustafa Kemal’in adı, kendi ülkelerini ve uluslarını kurtaranlar gibi tarihe geçecektir” (Yate, aktaran Sonyel, 1998: 43).

Sevr Antlaşması’nın Türkiye için olumsuz sonuçları giderildiğinde, İngiliz İşçi Partisi Başkanı Mc Donald, Parlamentoda iktidarı eleştirip, “Hani Anadolu bölüşülecekti, boğazlar bizim olacaktı?” diye sorması üzerine, dönemin Başbakanı Lloyd George kürsüye gelir ve ‘Yüzyıllar nadir olarak dahi yetiştirirler. Şu talihsizliğe bakın ki, o büyük dahi çağımızda Türk ulusuna nasip oldu’ der (George, aktaran Merdanoğlu, 1999:138). Bu sözleri ile Lloyd George, Atatürk’ün yöneticilik dehasını açıkça dile getirmiştir.

Atatürk’ün yöneticilik anlayışı evrenseldir derken bir açıdan da kapsayıcılığı içerdiğini söyleyebiliriz. Yani bugün global dünya görüşü çok tartışılırken aslında onun yönetim anlayışının içinde de yer almaktaydı. Atatürk bu konudaki düşüncesini şu şekilde dile getirmektedir:

Türkiye’nin bugünkü mücadelesi yalnız, kendi nam ve hesabına olsaydı belki daha kısa, daha az kanlı olur ve daha çabuk bitirilebilirdi. Türkiye, azim ve mühim bir gayret sarf ediyor. Çünkü müdafaa ettiği bütün mazlum milletlerin, bütün şarkın davasıdır ve bunu nihayete getirinceye kadar Türkiye, kendisiyle beraber olan şark milletlerinin beraber yürüyeceğine emindir (Atatürk, aktaran Şahingöz, 1998: 178).

Günümüzde küreselleşme ekonomik sömürüleri beraberinde getirmiş olsa da Atatürk’ün küreselleşme anlayışı dünya milletlerinin toplumsal, siyasi ve ekonomik birliktelik içerisinde gelişimini sağlamaktır. Doğu - batı ayrımını yok ederek tüm ülkelerin medeniyet seviyelerini eşitlemektir.

Kuzey Afrika’da Tunus ulusal kurtuluş savaşı lideri Habib Burgiba ‘Atatürk, ölümü köleliğe üstün tutan bir ulusun neler yapabileceğini hayretler içinde kalan dünyaya göstermiştir. Bu örnek unutulmayacaktır. Onun ölmez eseri egemenliklerini elinde tutmuş ulusların yazgılarına hükmedenler için ışıklı bir örnek esin kaynağı olarak kalacaktır’ (Kili, 1981: 42). Atatürk insana ve bağımsızlığa verdiği önemle diğer ülke yönetimlerini de etkilemiştir. Atatürk’ün yönetim anlayışıyla Doğu’nun, diktatör yöneticilerinden sıyrılarak batı medeniyetleri seviyesine ulaşmalarında bir örnek model olmuştur. Prof. Dr. Sonnenhol’ un Atatürk’e ilişkin ifadesi ise şöyledir:

Son yıllarda Atatürk, benim nazarımda sürekli olarak büyümüştür. Özellikle Türkiye ile komşu ülkelerinin durumu kıyaslanınca onun kişiliği daha da büyüyor. Zamanla şu inanişe vardım ki dünyada en güç iş kültür ihtilalini gerçekleştirmektir. Dışarıdan bakıldığı zaman bu, imkansız görünüyor. Böyle bir ihtilal, dışarıdan gelen yardımla gerçekleştirilemez. Bu ihtilal ancak içten gelebilir. Kültür ihtilali deyince ben, kültür bilincinin değişmesini anlarım. Ancak bu sayede bir memleketin teknik ve sınai gelişmesine yol açılabilir. Gerçi şimdiye kadar bu mefhum, sosyalizm ve komünizme geçisin yolu olarak anlaşılmışsa da Türkiye’deki durum farklıdır. Kültür ihtilali, sosyalizm ve komünizmin tekelinde değildir. Atatürk’ün gerçekleştirdiği hadise, daha önemli bir kültür ihtilalidir. Türkiye derin ve samimi bir İslam memleketidir. Başında 700 seneden beri bir hanedan bulunmaktadır. Bu padişah aynı zamanda İslam aleminin halifesidir. Atatürk bu geleneği kırmakla kalmamış, padişah indirilmiş, halifelik kaldırılmış, İslami şeriat bertaraf edilmiş, batı tarzında bir ceza ve medeni kanun getirilmiştir. Böylece bu memleket, batıya yönelmiştir. İşte ben buna asıl kültür ihtilali diyorum. Başka memleketteki kültür ihtilalleri ise Avrupa düşüncesinden mülhem bir tasavvura yöneliktir. Oysa Atatürk, Türkiye’yi tarihin komplekslerinden çözümlenerek Avrupa’ya yöneltmiştir. Böylece Türkiye, Avrupa’nın bir bölümü olmuştur. Bu kültür ihtilaline Türk kadını, daha hızlı ve bilinçli uymuştur (Sonnenhol, aktaran Irmak, 1992: 1244).

Evrensel bir lider olmak oldukça geniş düşünmeyi gerektirmektedir. Yönetici ne kadar geniş düşünürse ve ne kadar geniş bir kitlenin ihtiyacını karşılarsa o kadar evrensele yaklaşır. Atatürk,



Dünyanın filan yerinde bir rahatsızlık varsa bana ne? dememeliyiz. Böyle bir rahatsızlık varsa tıpkı kendi aramızda olmuş gibi onunla ilgilenmeliyiz. Olay ne denli uzak olursa olsun bu ilkedden şaşmamak gerekir. İşte bu düşünüş, insanları, milletleri ve hükümetleri kendini beğenmişlikten kurtarır. Kendini beğenme bireysel olsun, ulusal olsun her zaman kötü olarak görülmelidir (Atatürk, aktaran İrmak, 1984: 377-378).

sözleri ile diğer milletleri düşündüğünü ve evrensel bir bakış açısına sahip olduğunu bir kez daha göstermektedir.

### **III. 3. Çalışmak ve Mücadele Etmek**

Yönetimin gelişimi için gerekli olan en önemli unsurlardan biri de çalışmaktır. Özellikle bir ülke yönetiminin çalışan yöneticilere ve görevlilere ihtiyacı vardır. Örgüt yöneticisi, ne kadar başarılı ve çalışkan olursa olsun örgütün de çalışması şarttır. Çalışmak, hem düşünceleri geliştirmek hem de bedensel olarak çabalamak olarak düşünülmesi gereken bir kavramdır. Düşünce, yönetimler için de oldukça önemlidir. Düşüncelerin eyleme geçirilmesi ise sadece çok çalışmakla olur.

Atatürk, yönetiminin en önemli ilkesini 'Hayat demek mücadele, çarpışma demektir. Hayatta muvaffakiyet, mutlaka mücadelede muvaffakiyetle mümkündür. Bu da, manevi ve maddi bakımdan kuvvete, kudrete dayanır bir niteliktir' (Atatürk, aktaran Kocatürk, 1971: 331). şeklinde tanımlamaktadır. 'İnsanların bütün meşgul olduğu meseleler, bütün karşılaştığı tehlikeler ve bütün elde ettiği muvaffakiyetler, umumi bir mücadelenin dalgaları tarafından meydana gelmiştir' (Atatürk, aktaran Özata, 2005: 85) Atatürk'ün dikkate aldığı en önemli ilkelerden biri çalışmanın ne kadar önemli olduğudur. Bir ülkenin kalkınmasının sağlanması için çalışmanın ne kadar gerekli olduğunu çoğu konuşmasında dile getirmiştir.

Çalışmak, Atatürk için yönetimin en önemli ilkelerinden biridir. Atatürk için “Bir millet, varlığını ve istiklalini kurtarabilmek için düşünülebilen her türlü teşebbüs ve fedakarlığı yaptıktan sonra başarıya ulaşır. Ya başaramazsa demek, o milletin ölmüş olduğu hükmüne varmış olmak demektir. Öyle ise millet yaşadıkça ve fedakarca teşebbüslerine devam ettikçe başarısızlık da söz konusu olamaz” (Atatürk, 2004: 118). Kurtuluş savaşını anlatırken ‘Bugüne kadar dünyada oturarak kazanılmış bir zafer gösterilemez. Bu itibarla biz de zaferi elde etmek istiyorsak, hep birlikte el ele vererek çalışmak zorundayız’ (Atatürk, aktaran Gökçeer, 1993: 32) sözlerini sarf ederek yönetimin başarısı için aslında sadece çalışmak değil bir ekip olarak ortak bir amaca kilitlenerek çalışmak gerektiğini ifade etmiştir. Yönetimin başarısı işbölümüne uyan ve çok çalışan kişilerle mümkündür.

Atatürk için çalışmak, aslında hep bir adım ilerlemektir. Çalışanların, emek ya da kafa gücünü boşa harcamasından yana değildir. Atatürk için çalışmak yönetimi bir adım ileriye götürebiliyorsa verimlidir. Çalışmak sürekli her zaman daha ileriye taşınabilen bir eylemdir. Çalışanlar ya da yönetici, her durumu iyi analiz ederek verimli çalışmalıdır. Çalışmalarının doğrularını ve yanlışlarını toplayarak yeni sonuçlara varabilmelidir. ‘Bir insan, yaşadığı sürece büyük bir başarı kazanabilir. Ama yalnız onunla övünerek kalmak isterse, o başarı ile unutulmaya mahkumdur. Onun için çalışmak, sürekli başarı kazanmak, herkes için ilke olmalıdır’ (Atatürk, aktaran Özata, 2005: 85) diyerek çalışmanın devamlılığını da dile getirmiş olmaktadır.

Atatürk yeni bir yönetim oluşturmak ve ülkeyi daha ileriye taşımak için çalışmanın öncelikli olduğunu şu sözleri ile dile getirmiştir: “Efendiler, artık vatan imar

istiyor, zenginlik ve refah istiyor. İlim ve marifet, yüksek medeniyet, hür fikir ve hür zihniyet istiyor. Şeref, namus, istiklal, gerçek varlık; vatanın bu taleplerini tamamen ve süratle yerine getirmek için esaslı ve ciddi bir şekilde çalışmayı emreder.” Ülke yönetimleri için çalışmak oldukça önemlidir. Toplumun her anlamda çalışması gelişim için şart olmakla birlikte sadece ülke yöneticilerinin çalışkanlığı tek başına yeterli değildir. Halkın birer birey olarak kendi gelişimlerini sağlamaları da çalışkanlık ilkesi içine girmektedir. Aynı zamanda toplum için yapılan her iş ve hizmette toplum için çalışıldığının unutulmayarak daha verimli çalışılması toplumun gelişimini hızlandıracaktır. Toplum için çalışan her birey, o topluma kendini ait hissedecek ve bütünlük oluşturacaktır. Gelişen bireyler, toplumun da gelişimini hızlandıracaktır. Çalışma bilincine sahip olan toplum sorumluluklarını bildiği gibi haklarını da bilecektir. Bu nedenden dolayı Atatürk, bütün olarak milletin çalışmasını, halkçılık ilkesi için de zorunlu görmektedir. Bunu şu sözleri açıklamaktadır:

Kendimizi bilelim. Kurtulmak, yaşamak için çalışan ve çalışmaya zorunlu olan bir halkız. Bundan ötürü her birimizin hakkı vardır. Yetkisi vardır. Fakat çalışmakla bu hakkı elde ederiz yoksa arka üstü yatmakla ve yaşamını çalışmaktan uzak geçirmek isteyen kişilerin bizim toplumumuz içinde yeri yoktur. Halkçılık, toplumsal düzenini emeğine hukukuna dayatmak isteyen bir uğraştır (Atatürk, aktaran, Gökçeer, 1996: 18).

### **III. 4. Özgürlük**

Özgürlük kavramı, herhangi bir kısıtlamaya, zorlamaya bağlı olmaksızın düşünme veya davranma, herhangi bir şarta bağlı olmama durumu, serbestlik, her türlü dış etkiden bağımsız olarak insanın kendi iradesine, kendi düşüncesine dayanarak karar vermesi durumu, hürriyet, biçiminde tanımlanırken Atatürk, özgürlük kavramını ‘İnsanın

düşündüğünü ve dilediğini tam olarak yapabilmesi' (Atatürk, aktaran Dura, 2000: 97) biçiminde tanımlamaktadır.

Atatürk'ün özgürlük anlayışı iki farklı biçimde incelenebilir. Atatürk yönetimin merkezine özgürlüğü yerleştirirken, iki farklı boyutta düşünmüştür. Bunlardan birincisi bir toplum olarak bütünlüğü ifade eden bir özgürlük tanımı, diğeri ise toplum içinde tek tek bireyleri ilgilendiren bir özgürlük tanımı. Atatürk'ün yönettiği dönem göz önüne alındığında kuşkusuz öncelikli olan bütün olarak özgürlüğü elde etmektir. Yani sömürüyü reddetmektir. 'Tam bağımsızlık denildiği zaman elbette siyasi, mali, iktisadi, askeri, kültürel ve benzeri her hususta tam bağımsızlık ve tam serbestlik demektir. Bu saydıklarımın herhangi birinde bağımsızlıktan mahrumiyet, millet ve memleketin gerçek manası ile bütün bağımsızlığından yoksun kalması demektir' (Atatürk, 2004: 423).

“Özgürlük olmayan bir memlekette ölüm ve yok olma vardır. Her ilerlemenin ve kurtuluşun anası özgürlüktür” düşüncesi devlet yönetimi anlayışının ana hareket noktasıydı. Özgürlük kavramına o kadar önem vermekteydi ki 'Bence bir millete şeref, haysiyetin, namusun ve insanlığın vücut ve beka bulabilmesi mutlaka o milletin hürriyet ve istiklaline sahip olması ile mümkündür' (Atatürk, aktaran Karal, 1969:165) sözleri ile özgürlüğü, bir ulusun her türlü ilerlemesinin merkezinde gördüğünü ifade edebilmekteydi. Atatürk İzmir'de 1923 yılında yaptığı bir konuşmada;

İki hareket şekli vardır: Birincisi yapılacak hiçbir şey kalmadığına inanmak, ikincisinde yapılacak hiçbir şey yoktur ama tek bir şey kalmıştır, o da ölmek... Fakat hiç olmazsa vatan duygusu ile ulusal duygu ile insanlık duygu ve şerefi ile ölmek... İnsan gibi ölmek, namuslu ölmek ve bunu tercih etmek vardı. Efendiler bir insan ve insanlardan bir araya getirilmiş bir sosyal heyet ölmeye karar verirse yaşamak için, behemehal yaşar. Fakat ölmeye çalışanlar ve

ölümünden kaçanlar, yaşamak için mutlaka ölürlür. Ölümün yalnız maddi olması bahis konusu değildir. Manen dahi ölünür (Atatürk, aktaran Borak, 1998: 140).

sözlerini kullanmış kendisi ve ulusu için bağımsızlığın ne kadar önemli olduğunu böylece bir kez daha vurgulamıştır.

‘Ben hürriyet ve istiklal ile meftur bir varlığım’ (Atatürk, aktaran Kızılay, 1955: 121), “ya istiklal ya ölüm! İşte, gerçek kurtuluş isteyenlerin parolası bu olacaktır” (Atatürk, 2004: 10) sözleri onun ne kadar güçlü bir bağımsızlık fikrine sahip olduğunu göstermektedir. Atatürkçü dünya görüşü özgürlük anlayışı ile beslendiğinden sömürüye de karşıdır. Güçsüz ülkelerin diğer ülkeler tarafından ezilmemesi için o ülkelerin, bütün olarak bir özgürlük karakterine sahip olması gerektiğini savunmuştur. Atatürk için Türk ulusunun kurtuluşu her şeyden önemlidir. İlerleme için öncelikli olan özgürlüktür. Atatürk’ün yönetiminde olan bir ülkenin sömürge olması imkansızdır.

Özgürlük ve bağımsızlık benim özyapımdır. Ben ulusumun ve en büyük atalarımın en değerli kalıtlarından olan bağımsızlık aşkıyla yaratılmış bir adamım. Çocukluğumdan bugüne dek aile, özel ve resmi yaşamımın her evresinde tanık olanlar bu aşkı bilirler. Bence, bir ulusta şeref, saygınlık, namus ve insanlığın var olabilmesinin ve süre gitmesinin, o ulusun kesinlikle özgür ve bağımsızlığını elinde bulundurmasıyla gerçekleşme olanağı vardır. Ben kendim bu saydığım niteliklere çok önem veririm; ve bu niteliklerin kendimde bulunduğunu ileri sürebilmek için, ulusumun da aynı nitelikleri olmasını başlıca koşul sayarım. Ben yaşayabilmek için, kesinlikle, bağımsız bir ulusun çocuğu kalmalıyım. Bu nedenle ulusal bağımsızlık bence bir yaşam sorunudur. İnsanlığı oluşturan ulusların her biriyle uygarlık gereğinden olan ve ulus ve ülkenin yararlarının gerektirdiği dostluk ve siyaset ilişkilerine titizlikle değer veririm. Ancak benim ulusumu köle etmek isteyen herhangi bir ulusun, bu isteğinden vazgeçinceye değin, acımasız bir düşmanı kesilirim (Atatürk, aktaran Kızılay, 1955: 121).

Atatürk’ün bu sözleri sömürünün karşısında olduğunu açıkça göstermektedir.

Kurtuluş savaşının yapılmasındaki ve savaş sonrasındaki devrimlerin gerçekleştirilmesindeki en önemli amaç bağımsızlıktır. Özgürlüğün kendisi için ne kadar önemli olduğunu “Özgürlük benim karakterimdir.” diyerek çoğu kez vurgulamıştır.

Tam bağımsızlık, bizim bugün üzerimize aldığımız vazifenin temel ruhudur. Bu vazife, bütün millete ve tarihe karşı üstlenilmiştir. Bu vazifeyi yüklenirken, tatbik kabiliyeti hakkında şüphe yok ki çok düşündük. Fakat netice olarak edindiğimiz görüş ve iman, bunda, muvaffak olabileceğimize dairdir. Biz böyle işe başlamış adamlarıdır. Bizden evvelkilerin işlediği hatalar yüzünden, milletimiz sözde mevcut zan olunan bağımsızlığı ile kayıtlı bulunuyordu. Şimdiye kadar Türkiye’yi, medeniyet dünyasında kusurlu gösteren neler düşünülebilirse hep bu hatadan ve bu hataya uymadan doğmaktadır. Bu hataya uyma neticesi mutlaka memleket ve milletin bütün haysiyetinden ve bütün yaşama kabiliyetinden soyunma ve uzaklaşmasını gerektirir. Biz, yaşamak isteyen, haysiyet ve şerefi ile yaşamak isteyen bir milletiz. Bir hataya uymak yüzünden bu özelliklerden mahrum kalmaya tahammül edemeyiz. Bilgin, cahil, istisnasız bütün millet fertleri, belki içinde buldukları güçlükleri tamamen anlamaksızın, bugün yalnız bir nokta etrafında toplanmış ve fakat sonuna kadar kanını akıtmaya karar vermiştir. O nokta, tam bağımsızlığımızın temini ve devam ettirilmesidir (Atatürk, aktaran Kocatürk, 1999: 27).

Bugün yönetime geleceklerin halk tarafından seçilmesi sözün halkta olması kuşkusuz bir toplum olarak bütünü ilgilendiren bir özgürlük anlayışından ileri gelmektedir. Egemenliğin ulusta olması, yönetimin en özgür halidir.

Bir ulus, varlığını ve haklarını korumak yolunda, bütün gücü ile ayaklanmış ve karara varmış olmazsa bir ulus, yalnız kendi gücüne dayanarak varlığını ve bağımsızlığı sağlayamazsa şunun bunun oyunağı olmaktan kurtulamaz.... Kuruluşlarımızda ulusal gücün etkin ve egemen olması ilke olarak benimsenmiştir. Bugün yeryüzünün bütün ulusları yalnız bir çeşit egemenlik tanırırlar: Ulusal egemenlik (Atatürk, aktaran Karahan, 1981: 17).

Atatürk’ün bu sözlerinden yola çıkarak, ulusal egemenliği toplum içindeki özgürlüklerin kaynağı olarak gördüğünü ileri sürebiliriz.

Ülkenin bütünü için sağlanan özgürlükten sonra ikinci önemli aşama bireylerin tek tek özgürlüklerini korumak ve bireylere özgürlük kavramını aşılacaktır. Bireylerin gelişimi ve buna bağlı olarak toplumun yükselişi ancak özgür düşüncenin gelişimi ile mümkündür. Atatürk bu konudaki düşüncesini şöyle ifade etmiştir: ‘Aydınlanma için özgürlükten başka bir şey gerekmez. Bunun için gerekli olan, özgürlüklerin en zararsız olanıdır: Akli, her bakımdan kamunun önünde açık olarak kullanma özgürlüğü’ (Atatürk, aktaran, Gökberk, 1986: 292). Bireylerin toplum içinde özgürlüğünün sağlanması için ilk önemli nokta düşünce özgürlüğüdür.

Bir toplumun ilerlemesi ancak bireylerin özgür düşünceleri sayesinde mümkündür. Bir ülkede demokrasi için bütün kurumlar oluşturulmuş olsa bile bireylere özgürlük düşüncesi aşılammışsa ve bireyler üzerinde toplumsal bir baskı varsa o ülkede demokrasinin yerleşmesi mümkün değildir. Demokrasi kurumlardan önce insanların düşüncelerinde yer almalıdır. Özgürlük sadece düşünceler ile sınırlı da değildir. Düşünceler dile gelmedikçe ve uygulanmadıkça daha ileriye gidilemez. Oysa ki bir toplumun gelişimi için düşüncelerin, ilerici eylemlere dönüşmesi gerekmektedir. John Stuart Mill de bir toplumun gelişimi için öncelikle düşünce özgürlüğünün gerekliliğine vurgu yapmaktadır. Düşünce özgürlüğü için şu ifadeleri kullanmıştır:

Kendisini nereye götürürse götürsün, kim bir düşünür sıfatı ile zekasını izlemeyi en birincil görev saymazsa büyük bir düşünür olamaz. Bir toplum, düşünmeye cesaret edemediği için benimsemiş olduğu düşünceleri yayan kimselerin doğrularından, gerekli inceleme ve sorgulamalardan sonra bile kendi kendine düşünen bir adamın yanlışlarından daha çok yarar görürler. Bununla birlikte düşünce özgürlüğü, salt büyük düşünürler yetiştirmek için değil, tam tersine sıradan insanları yeteneklerinin ortaya koyduğu düşünsel yükseklığe eriştirecek bir duruma getirmek için gereklidir. Hatta daha da gereklidir. Düşünce yasaklarının olduğu genel bir hava içinde büyük bireysel düşünürler yetişmiştir. Ancak hiçbir zaman böyle bir hava içinde

düşünsel olarak etkin olan bir kavim görülmemiştir ve görülmeyecektir (Anıtkabir Derneği, Atatürk'ün Okuduğu Kitaplar, 2001: cilt:8 ,429).

Atatürk'ün yönetim anlayışının temelinde, özgür düşüncenin korunması yer almaktadır. Devletin görevi her türlü özgürlüğü korumaktır. 'İrade ve egemenlik ulusun tümüne aittir. Demokrasi prensibi, ulusal egemenlik şekline dönüşmüştür. Bir ulusu oluşturan bireylerin o ulus içinde her çeşit özgürlüğü, yaşamak özgürlüğü; düşünce özgürlüğü ve vicdan özgürlüğü güven altında bulunmalıdır' (Atatürk, aktaran Aybars, 1265: 1265). En iyi yönetim, özgürlüğü engellemeyendir. Özgürlükler geliştikçe ve şekillendikçe gelişim hızlanacaktır. '...düşüncelerin, inançların başka başka olmasından yakınmamak gerekir. Çünkü bütün düşünceler ve inançlar bir noktada birleştiği durumda, bu hareketsizlik işaretidir, ölüm işaretidir' (Atatürk, aktaran Merdanoğlu, 1999: 140). Eğer bir ülkede her çeşit özgürlük, yaşama özgürlüğü, düşünce özgürlüğü, vicdan özgürlüğü, siyasi özgürlük yoksa o ülkenin ilerlemesi de imkansız hale gelecektir.

Bir devlet yöneticisinin en önemli görevinin düşünceyi korumak olduğunu düşünen Atatürk, bununla birlikte özgür düşüncenin sınırlarının olduğunu da dile getirmektedir. Bir devletin görevleri arasında nasıl özgür düşünceyi korumak varsa aynı zamanda bazı dönemlerde sınırlamalar getirmek de vardır. Çünkü demokratik yönetimlerde, demokrasinin tehlikeye girmemesi için küçük sınırlamalar getirilebilir. Ancak bu sınırlamalar zamansız ve aşırı yapılırsa işte o zaman da demokrasi tehlikede demektir.

Kişisel özgürlüğün ne kadarından vazgeçilmesi gerekeceği, içinde bulunulan zaman ve memlekete göre değişir. Özel zamanlar, özel tedbirler gerektirebilir. Bir de, özgürlüğün kötüye kullanılması, özgürlüğün geçici fakat geniş ölçüde sınırlandırılmasını gerektirebilir. Bütün bu tedbirleri ve sınırlandırmaları tanımak lüzumu, devlet düşüncesi ve kavramını ifade eder. Bu



hususlardaki tedbirlerin şiddetini ve sınırların genişliğini ölçmek büyük bir sanattır. Devlet sanatı işte budur. Bu sanatta isabetin derecesi özgürlüklerin sınırlarını çizen kanunda görülebilir. Çünkü bu sınır ancak kanun yoluyla tespit ve tayin edilir. Her halde, vatandaşların genel özgürlük ve mutluluğu için kişilerden, ancak devlet için zorunlu olan bir kısım özgürlüklerin bırakılması istenebilir (Atatürk, aktaran Pek'ar, Özden, 1989: 16).

Atatürk'ün bu sözleri, kontrollü bir yönetici olduğunu göstermektedir. 'Her fert istediğini düşünmek, istediğine inanmak, kendisine mahsus siyasal düşünceye sahip olmak, mensup olduğu bir dinin gereklerini yapmak ve yapmamak hak ve hürriyetine sahiptir. Kimsenin düşüncesine ve vicdanına hakim olunamaz' (Atatürk, aktaran Cöhce, 2002: 1015) sözlerini sarf eden Atatürk, bir dönem ülkenin içinde bulunduğu kargaşayı gidermek için kısıtlamalara gitmiş ya da halkın, yönetim yeniliklerini kabul etmesi için bazı sınırlamalar getirmiştir.

Özgürlük anlayışını yönetimin merkezine oturtan Atatürk, 'Cumhuriyet, özgür düşünce taraftarıdır. Samimi ve meşru olmak şartıyla her düşünceye hürmet eder' (Atatürk, aktaran Gökçeer, 1996: 11) derken özgürlüğün cumhuriyet için vazgeçilmezliğini dile getirmiştir. "Samimi ve meşru olmak şartıyla" ifadesini kullanarak da kendisi için özgürlüğün sınırını belirtmiştir. Samimiyet kavramını toplum yararı için kullanırken, meşruiyet kavramını da hukuka uygunluk olarak kullanmıştır.

Türkiye'nin bugünkü durumuna bakıldığında Orta Doğu ülkelerinden ayrı bir perspektife sahip olmasının nedeni olarak Atatürk'ün özgürlük anlayışı görülmelidir. Atatürk, yarattığı yeni toplumla, doğu sorununu yok ettiği gibi bu sorunun içinde de yer almamaktadır. Atatürk'ün yönetim ilkelerinden özgürlük, barışçı hümanist kişiliği ile birleşince, doğu gibi istikrarsız bir bölgede istikrarın anahtarı olmayı başarmıştır

(Barchard, 2000: 254-255). Böylece doğu toplumları içinde en egemen toplum olarak batının bir parçası haline gelmiştir. Ancak onun egemenlik anlayışı asla batıya devredilemeyecek kadar özgürdür.

### III. 5. Hümanizm

Hümanizm en geniş anlamı ile insanı temel ölçü, ana parametre olarak algılayan bir düşünce sistemidir. İnsanları sevmeyi, insana değer ve önem vermeyi, insanların rahat ve huzurunu sağlamayı amaçlayan bir hayat ve dünya görüşü anlamına gelmektedir (Daver, 1998: 67). Hümanizm, akıllı insan ve insan varlığını tek ve en yüksek değer kaynağı olarak gören, bireyin ahlaki ve yaratıcı gelişiminin, rasyonel ve anlamlı bir biçimde, doğüstü bir alana hiç başvurmadan, doğal yoldan gerçekleştirilebileceğini belirten ve bu çerçevede içinde insanın doğallığını, özgürlüğünü ve etkinliğini ön plana çıkaran felsefi bir anlayıştır (Cevizli, 2003: 188).

S. Sinanoğlu'na göre hümanizm, zihnin sınırsız özgürlüğüdür. Yani zihin hiçbir dogmanın, hiçbir olağanüstü düşüncenin tutsağı değildir. Tutucuların, kimliğimizi yitiririz, taklitçi durumuna düşeriz telaşı boşunadır. Sınırsız özgürlüğe kavuşan zihin, taklit ve kopyacılık yapmaz. Kimlik ve kişilik yitimlerinden kaçınır (aktaran Karaman, 1997: 35 ). Gandhi'ye göre 'İnsanlığı az seven yurdunu da az sever' (aktaran Gökçeer, 1996: 14). Atatürkçü düşünce sistemi, çağdaş düşünce sistemleri içerisinde sömürgeci karaktere sahip olmayan veya sonuçta sömürgeciliği ortaya çıkaracak görüşleri uygun bulmayan bir düşünce sistemidir. Merkezinde insan ve insan sevgisi olan bir yönetim anlayışı, sömürüye karşı da tutum içinde olacaktır. Onun için, 'bir ideoloji şeklinde vazedilmemiş ve ideolojilerde görülen belirli kalıplar içinde kalma çabasıyla kimi gerçekleri kabul etmekten

kaçınma, olumsuz tutum ve girişimlere yönelme, ileride yapılacak atılımları engelleme ve bu yoldaki girişimlere ayak uyduramama gibi tehlikelerden uzaktır' (Cöhce, 2002: 1002).

Ressam Çallı İbrahim'e Atatürk kimi sever sorusu yöneltince Çallı'nın cevabı 'O kimseyi sevmezdi. Hiçbir şeyi sevmezdi. Yalnız kütleyi severdi' olmuştur (Çallı, aktaran Tünay, 1985: 163). Atatürk, insan merkezci hümanizm anlayışına sahip bir yöneticidir. Bu felsefe anlayışı, Descartes, Locke ve Rousseau'nun ortaya çıkardığı insan tanımlamasına dayanır. Bu düşünürlere göre insan günahsız, doğal dinin ürünü olduğu için tanrının mucizelerine ihtiyacı yoktur. Jacques Maritain'e göre doğal din dışında laikleşme sürecinden de etkilenen tanrıyı yok sayıp yerine doğayı geçiren insan merkezli hümanizm, materyalizm ve pozitivizm ile beslenmektedir. Laik ve modern hümanizm için kullanılan ortak bir tanımlamadır (Maritain, aktaran Cevizli, 2003: s. 210).

Atatürk'ün insan merkezli hümanist felsefeye sahip olduğu yöneticilik anlayışında görülmektedir. Bir yönetici, hedeflerine en verimli yoldan ulaşmak istiyorsa, insanı düşüncenin merkezine yerleştirmesi gerekmektedir. İnsansız bir toplum düşünmek imkansızdır. Bu nedenden dolayı emirleri yerine getirenlerin, insan olduğunun unutulmaması onlara insanca davranılması gerekmektedir.

Hümanizm aynı zamanda barışçı olmayı da gerektirir. Hümanist bir karaktere sahip olmak, savaş karşıtlığını ve insanların birlikteliğini savunduğu gibi eşitlik anlayışını da içine alan bir tanımlamayı da kapsamaktadır. Atatürk bir devlet yöneticisi ve asker olarak 'Bir çok zaferler kazandım. Fakat bunların en büyüğünden sonra bile, her akşam, savaş alanlarında ölen bütün askerleri düşünerek içimde derin bir keder duyuyorum'

(Atatürk, aktaran Tünay, 1985: 169) sözleri ile savaşı sevmediğini ileri sürmemize olanak vermektedir. Atatürk sadece bir devlet değil aynı zamanda askeri yöneticiydi. Hal böyle olunca onu askeri yönetim açısından da incelemek gereklidir. Atatürk için askeri bir zafer kazanmak için dahi olsa insan, ana hareket noktasıdır. ‘Harpçi olamam, çünkü harbin acıklı hallerini herkesten iyi bilirim’ (Atatürk, aktaran Kocatük, 1971: 324), ‘Hiçbir vakitte boş yere kan dökmek istemedik ve istemeyiz. Milletimizin ve Türkiye Büyük Millet Meclisi’nin gerçek tutumu böyledir’ (Genel Kurmay Askeri Tarih ve Strateji Etüt Başkanlığı, 1981: 43) sözlerinden de savaş karşıtı olduğunu ileri sürebiliriz.

Atatürk’e göre kendi milleti için olduğu kadar, tüm dünya milletleri ve insanlık açısından da savaş, insan iradesinin oluşumu açısından bir cinayettir. Harbi bir cinayet görüntüsünden çıkaran, gerekli ve zorunlu kılan, haklı bir düzeye getiren tek sebep, millet haklarını ve hayatını savunmak için yapılmış olmasıdır. Bir asker olarak savaşı çok iyi bildiği için barıştan yanadır. Atatürk’ün savaşla ilgili görüşleri şöyledir: “Mutlaka şu ya da bu sebepler için, milleti harbe sürüklemek taraftarı değilim. Harp zorunlu ve hayati olmalı. Gerçek kanaatim şudur: milleti harbe götürünce vicdanımda azap duymamalıyım. Öldüreceğiz diyenlere karşı ölmeyeceğiz diye harbe girebiliriz. Ama, milletin hayatı tehlikeye düşmedikçe, harp bir cinayettir” (Genel Kurmay Başkanlığı, Atatürkçü Düşünce Sistemi, 1984: 125). Atatürk bununla kalmayıp savaşmanın tek sebebi olarak insanlığın tehlikede olmasını göstermiştir. Böylece bir yandan Kurtuluş Savaşının felsefesini de açıklamıştır. Bu çerçevede şu sözleri dile getirmiştir: “Eğer devamlı barış isteniyorsa kitlelerin durumlarını iyileştirecek uluslararası tedbirler alınmalıdır. Tüm insanlığın refahı, açlık ve baskının yerine geçmelidir. Dünya vatandaşları kıskançlık, açgözlülük ve kinden uzaklaşacak şekilde eğitilmelidir” (Genel Kurmay Başkanlığı, 1998: 119).

Atatürk, hümanist kişiliğe sahip olduğunu söyle dile getirmektedir. ‘Ben diktatör değilim. Benim kuvvetim olduğunu söylüyorlar; bu doğrudur. Benim isteyip de yapamayacağım bir şey yoktur. Çünkü ben zorla ve insafsızca hareket etmesini bilmem. Bence diktatörlük, diğerlerine boyun eğdirmektir. Ben kalpleri kırarak değil kazanarak hükmetmek isterim’ (Atatürk, aktaran Irmak, 1985: s. 376) sözleri ile yönetim anlayışı ile ilgili ipucu da vermiş oluyor. Atatürk’e göre yönetim hiçbir şekilde diktatörlüğe dönüşmemelidir. En iyi yönetim anlayışı katılımcı yönetim anlayışıdır. Yönetimin temeline insanı koyan bir yöneticinin diktatör olması zaten mümkün değildir. Atatürk’e göre diktatörlüğün olabileceği ender durumlar olabilir ancak kısa bir süre kaosu engellemekten ileri gitmemelidir. Bu konudaki düşüncesini ise şu şekilde dile getirmiştir: ‘Kapıda duran nöbetçi bile benden kokmaz. İsterseniz kendisine sorunuz. Korku üzerine hakimiyet bina edilemez. Toplara istinat eden hakimiyet payidar olamaz. Böyle bir hakimiyet ve diktatörlük ancak ihtilal zuhurunda muvakkat bir zaman için lazım olur’ (Atatürk, aktaran Karal, 1969: 133).

‘İnsanları mesut edeceğim diye onları birbirini boğazlatmak gayri insani ve teessüfe şayan bir sistemdir. İnsanları mesut edecek yegane vasıta, onları birbirine sevdirecek karşılıklı maddi ve manevi ihtiyaçlarını temine yarayan hareket ve enerjidir’ (Atatürk, aktaran Daver, 1998: 70) sözleri yöneticinin içinde insan sevgisini barındırması ve bu insan sevgisini etrafındaki herkese aşılması gerektiğini ifade etmektedir. Yönetici asla kendi kişisel çıkarlarını üstün tutmamalı ve insanları yönetmek adına asla insanlığa zarar verecek eylemlerde bulunmamalıdır.

Atatürk gerçekleştirdiği her eyleminde hümanist olduğunu da ispat etmiştir. Bu konudaki düşüncesini ise şöyle dile getirmiştir:

Bir insanın mutlu olabilmesi için gerekli şey, kendisi için değil, gelecek kuşaklar için çalışmaktır. Bir adam ki memleketin ve milletin saadetini düşünür, o adamın kıymeti birinci derecedir (Atatürk, aktaran Heper, 1995: 130). Tam mutluluk ancak gelecek kuşakların onuru, varlığı ve mutluluğu için çalışmakla bulunabilir. Bununla birlikte insan, kendi ulusundaki kadar bütün dünya uluslarının huzur ve gönencini de düşünmelidir. Çünkü dünya uluslarının mutluluğuna çalışmak, başka bir yoldan kendi huzur ve mutluluğuna çalışmak demektir (Atatürk, aktaran Dura, 1999: 106). Bir insan böyle hareket ederken, benden sonra gelecekle, acaba böyle bir ruhla çalıştığımı fark ederler mi diye bile düşünmemelidir (Atatürk, aktaran Karal, 1969: 146), ...Bugün bütün dünya milletleri aşağı yukarı akraba olmuşlardır ve olmakla meşgullerdir. Bu itibarla insan mensup olduğu milletin varlığını ve saadetini, huzur ve refahını düşünmelidir ama kendi milletin saadetine ne kadar kıymet veriyorsa bütün dünya milletlerinin saadetine yardımcı olmaya elinden geldiği kadar çalışmalıdır (Atatürk, aktaran Daver, 1998: 70).

Bu sözleri ışığında sadece kendi milletini değil tüm dünya milletlerini de önemseydiğini ileri sürmek mümkündür.

Atatürk'ün anlayışında hiçbir insana karşı düşmanlık yoktur, özünde insana güven ve insana sevgi yatmaktadır. 'Başkasına olan iyilik bize de iyiliktir. Başkasına olan kötülük bize de olan kötülüktür. Bu sebeple iyiliği sevmek ve kötülükten kaçmak lazımdır. Yaptığımız işler, etrafımızda sevinçler veya acılar halinde akisler uyandırır. Bu hal bize vicdani vazifeleri duyurur' (Atatürk, aktaran, Tünay, 1985: 170). Atatürk'ün en önemli yönetim felsefesi, "Biz kimsenin düşmanı değiliz! Yalnız insanlığın düşmanı olanların düşmanınız"dır. Tüm insanlığı önemsemiş ve bunu bir yaşam felsefesi haline getirmiştir.

Atatürk önderliğinde gerçekleşen Türk devrimi, bir ulusal bağımsızlık ve çağdaşlaşma hareketinin adıdır. Bir toplumsal yeniden biçimleniştir. Ulusal bağımsızlığı ve

özgür düşünce ile insan onurunu temel aldığı için hümanizme dayalı bir Türk Rönesansıdır (Giritli, 1996: 50).

### III. 6. İlericilik

Atatürk'ün yönetim anlayışı içinde ilericilik önemli bir yer tutmaktadır. İlericilik, ileriye görebilmek ve ileriye planlayabilmek olarak tanımlanmaktadır. Atatürk'ün yönetim anlayışında ilericilik, yönetsel faaliyetlerin planlanmasını kapsadığı gibi toplumsal olarak ilerlemeyi de içine alan geniş bir tanımlamadır Atatürk için ilericiliğin ne kadar önemli olduğunu 'Yerinde duran bir şey, geriye gidiyordur' (Atatürk, aktaran Merdanoğlu, 1999: 143) sözlerinden anlayabiliriz.

Yönetimin beş ögesi içinde yer alan planlama ilkesinin başarılı olarak çalışması için ileriye görebilmek ve sonuca en yalın ve doğru yoldan ulaşmak gereklidir. İngiliz devlet adamı Lord Kinross'a göre, Atatürk, 'tarih boyunca gelmiş geçmiş en büyük devlet adamlarından birisidir. Yarını görerek ona göre iş görmüştür' (aktaran Merdanoğlu, 1999: 138). Planlama olmadan yönetimin işlemesi söz konusu değildir. 'Toplum, geçmişte değil, geleceğe dönük, bugünde yaşmalıdır' sözleri planlamanın her halde en iyi tanımı olacaktır. Atatürk planlama eylemini, yönetimin başlangıcı olarak gördüğü gibi sonuca ulaşmanın da tek yolu olarak görür. Atatürk yöneticinin, 'yalnız ufku görmesi kafi değildir muhakkak ufkun ötesini de görmesi' gerektiğini ileri sürer (Atatürk, aktaran Karal, 1969: 166). Yönetici ne kadar ileri düşünürse yaptığı işlerde o kadar gelişmiş olur ve kendinden sonraki kuşaklara ulaşır. Yöneticinin temel ilkesi, 'Felaket başa gelmeden evvel, onu önleyecek ve ona karşı savunulacak gerekleri düşünmek olmalıdır. Geldikten sonra üzülmenin faydası yoktur' (Atatürk, 2004: 317).

Planlamanın ana hareket noktası, neden - sonuç ilişkisi kurmak ve nedenlerden yola çıkarak sonuçlara ulaşmaktır. Atatürk'e göre 'Dünya insanlar için bir imtihan meydanıdır. İmtihan edilen insanın her suale pek uygun cevaplar vermesi mümkün olmayabilir. Fakat düşünmelidir ki bütün cevaplar, hepsinden doğan sonuca göre verilir' (Atatürk, aktaran, Kocatürk, 1971: 331). Sonuçlardan yararlanan yönetici bu sonuçların doğuracağı yeni nedenlere kilitlenir. Böylece planlama işlevi çalışmaya başlar. Nedenler sonuçları doğurur, sonuçlar yeni oluşumlara neden olur, bu çark böylece dönüp durur.

Yönetim, olan şartları göz önünde bulundurarak en doğru adımı atma zorunluluğunu gerektirir. Rousseau, 'mevcut olandan, mevcut olması mümkün olana kadar neticeyi, istenene uygun bulurum' (Rousseau, aktaran Demirkan, 1972: 213) derken şartların ortaya çıkardığı sonuçlara vurgu yapmaktadır. Şartların, yönetimi ne kadar ileriye götüreceğini iyi bilmek gerektiği gibi yönetici, yönetimi daha ileriye taşımak için elinden geleni yapmalıdır. Planlama yeteneği gelişmiş bir yönetici, olanlar ve olması gerekenler arasında keskin bir iletişim kurar. Her zaman daha başarılı olmak için çalışır ancak bu her sonuçtan memnun olmayacağı anlamına gelmemelidir. Hedefler büyük tutulmalı, hedeflere ulaşana kadar atılan her adımdan memnun olmaya çalışmalıdır.

Yönetim anlayışı, dönemin koşullarında, savaştan yeni çıkmış ve dağılmış bir "yığın" için birliktelik gerektirirdi ve Atatürk bunu gerçekleştirmiştir. Bu yönetim anlayışını ise 'Ülkeler çeşitlidir; fakat uygarlık birdir ve bir milletin yükselmesi için bu tek uygarlığa katılması gerekir' (Atatürk, aktaran Çakır, 1991: 91) sözleri ile açıkça dile getirmiştir. Atatürk'e göre "İnsanlar daima yüksek, temiz ve mukaddes hedeflere yürümelidirler. Bu hareket şeklidir ki insan olanın vicdanını, dimağını ve bütün insani



kavramını tatmin eder. Bu tarzda yürüyenler ne kadar büyük fedakarlık yaparlarsa yükselirler ve bu hareket şekli mutlaka açık olur” (Atatürk, aktaran Kocatürk, 1971: 234)

Bu açıdan bakıldığında ilerencilik kavramın genişletildiği, toplumsal olarak bir ilerencilik kavramının ortaya çıktığı görülecektir. Bu bakış açısı ile birlikte Atatürk’ün ilerencilik anlayışını, batılılaşma üzerine kurduğunu ileri sürenler vardır ancak bu yetersiz bir savdır. Her yönetim, ister devlet isterse şirket yönetimi olsun ya da en basit anlamı ile insanın kendi kendini yönetmesi olsun gelişmek zorundadır. Günün gelişmelerine uygun bir yönetim kesin olarak başarıya ulaşacaktır. Suna Kili’ye göre, ‘Başka ülkelerin başarısından yararlanarak, esinlenerek eski toplumları değiştirmek özlemi, dünyanın her köşesine yayılmış ve çağdaşlaşma devrimi başlamıştır’ (Kili, aktaran Hasanova, 1995: 388). Tek başına bir insan bile kendini gelişimin dışında tuttuğu takdirde başarısız olur. Atatürk de elbette daha ileriye gitmek açısından gelişimin takipçisi olmuştur. Batılılaşmak, batı gibi olmak batıya eş olmak, asimile olmak anlamında bir tanımlama ise Atatürk’ün yönetim anlayışının içinde yeri yoktur.

Çağdaşlaşma, bilimsel ve akılcı bir tutuma dayanan dünya anlayışı, hukuka, özgürlüğe ve kişisel onura değer veren demokrasi uygulaması (Erengil, 1986: 256) olarak tanımlanmaktadır. Atatürk’ün yönetim anlayışında çağdaşlaşma; “doğu ve batının evrensel laik değerlerle ve karşılıklı saygı temelinde bir araya gelebilecek, milliyetçilikle barışın uyumlu olacağı, insan aklının yaşamdaki tek gerçek rehber olduğu iyimser bir anlayıştır” (Mango, 1999: 518). Ancak batılılaşma iki yönlü düşünülmesi gereken bir kavramdır. Batılı görüntü ve batılı düşünce. Batılı görüntü, batının ilerici düşüncesinden uzak olup yüzeysel bir asimilasyonu ifade eder. Batılı düşünce ise, batı ülkelerinin aydınlanmacı düşüncesine sahip olmayı içerir. Ancak batı, bir yerleşim noktasını değil, aydın düşüncenin

merkezini ifade eder. Atatürk'ün yönetim anlayışındaki batılılaşma, batılı gibi düşünme değildir. Aydın düşünceyi temel almak, batı ülkelerini, ilerleme ilkelerini incelemek ve kendi yönetim sistemine en uygun hale getirmektir. Akşin, Atatürk'ün ilerici felsefe görüşünü şöyle tanımlıyor:

Felsefi düzeyde Atatürk devrimi bir Aydınlanma Devrimidir. Türk halkının aydınlatılması, kafaca orta çağdan son çağa geçirilmesi harekettir. Modeli ve esin kaynağı 18. yüzyılda Avrupa'da başlatılmış olan aydınlanma hareketidir. Aydınlanmanın gerisinde, hümanizm hareketi ile Rönesans vardır. Atatürk devriminin kalkınma siyaseti bütünsel kalkınma modeli olarak tanımlanabilir. Buna göre batıdaki makine ve aletleri almak yetmez. Zira bu aldığımız teknolojinin arkasında batı bilimi vardır. Demek ki teknolojiyi alırken bilimi de alacağız. Fakat bilimin üst sınırları felsefenin içine girmektedir. Dolayısı ile batının felsefesini ve onun parçası olan insan bilimlerini de alacağız. Fakat felsefenin gelişmesi için felsefenin sezgisel yönlerini, sanat ve kültürle ilişkisini göz ardı etmemek gerekir. Görülüyor ki teknoloji, bilim, sanat, felsefe ve kültür bir bütündür. Bunların verimli olabilmesi için düşünce özgürlüğü; bilime, sanata, kültüre, bunlarla uğraşanlara, buldukları kurumlara saygı göstermek ve değer vermek şarttır. Bu insan ve kurumların toplumsal, siyasal, dinsel dogmaların baskısı altında bulunmaması gerekir (Akşin, aktaran Karaman, 1997: 35 ).

Atatürk uygar olan her şeyi yönetiminin başarısı için kullanmıştır. 'Fikrimiz, düşünce yolumuz uygar olmaktır: şunun bunun sözüne önem vermeyeceğiz... Uygarlık öyle kuvvetli bir ateştir ki ona yabancı olanları yakar ve yok eder... İçinde bulunduğumuz aile uygarlıkta layık olduğu yeri bulacaktır. Refah, mutluluk ve insanlık bundadır' (Atatürk, aktaran Çakır, 1991: 91) sözleri yönetimde uygarlığın ne kadar önemli bir etken olduğunu göstermektedir. Batılılaşma mecazen kullanılan uygarlık tanımından daha ileri bir tanım değildir. 'Biz batı medeniyetini bir takipçilik yapalım diye almıyoruz. Onda iyi olarak gördüklerimizi kendi bünyemize uygun bulduğumuz için, dünya medeniyet seviyesi içinde benimsiyoruz' (Atatürk, aktaran İnan, 1991: 120). Bugün bile batılı olamayız. Sadece gelişimin takipçisi olabiliriz. 'Medeni olmayan insanlar, medeni olanların ayakları

altında kalmağa mahkumdur' (Atatürk, aktaran Koçdemir, 2000: 151). Bundan dolayıdır ki, batının bilim ve tekniğini almak önemlidir. 'Medeniyet yolunda yürümek ve muvaffak olmak, hayat şartıdır. Bu yol üzerinde duranlar veyahut bu yol üzerinde ileriye değil, geriye bakmak cehil ve gafletinde bulunanlar, umumi medeniyetin çağlayan seli altında boğulmaya mahkumdurlar' (Atatürk, aktaran Kuban, 1970: 172).

Batılılaşma yani batının ileri düşünüşünü benimseme de kültürel bir kimliği ifade eder. Edward Said'a göre, 'Kültürel kimlik kolayca verilmez. Geçmişin getirdiği birikim, görenek ve gelenekler ve çok çeşitli kültürel, politik ve sosyal pratiklerin ve ifade tarzının temelinde ortaklaşa inşa edilir' (Kaner, 1998: 215). Bir toplumun aydın düşünüşü de ona atalarından miras kalır. Bu açıdan bakıldığında ilericilik, bir anlamda kültürel bir boyut taşır. 'Bir milletin kültürü yükseldikçe ferdi hürriyetin tatbikat safhaları genişler ve çoğalır' (Atatürk, aktaran İnan, 1991: 111). Aydın düşünüşün geliştiği bir ülkede buna bağlı olarak özgür düşünce de gelişir.

'Benim yaptıklarım, birbirine bağlı ve lüzumlu işlerdir. Bana yaptıklarımın değil, yapacaklarımdan sorunuz' (Atatürk, aktaran Kocatürk, 1999: 92) diyen Atatürk her eyleminde daima daha ileriye düşünmüştür. "Yüksel Türk senin için yüksekliğin hududu yoktur. İşte parola budur" sözleri ile kendi yönetim anlayışında ilerlemenin sınırı olmadığını da ifade etmiştir. Ülke yönetimleri gelişirken, bunlara kayıtsız kalmak bir yönetici için mümkün değildir.

### III. 7. Akılcılık

Akılcılık, rasyonalizm olarak da tanımlanmaktadır. Akılcılık, varolan hiçbir şeyin insan aklına aykırı bir açıklaması olmayacağını savunan bir öğretilerdir. Evrendeki olayların insan için anlaşılabilir olan bir nedenler ve yasalar bütününe dayalı olduğunu savunan öğretilerdir (Dictionnaire Larousse Ansiklopedik Sözlük, cilt:5, 1992). Akılcılık, en kısa anlamı ile insanın akli ile gerçekleri anlama yeteneğine inanmaktır (Atatürkçülük III. Kitap Atatürk'ün Görüş ve Direktifleri, 1982: s. 107). Atatürk için 'Akıl ve mantığın halledemeyeceği mesele olmadığı gibi' (Atatürk, aktaran Kılıç, 2005: 63), akılcılık, kişilerin; çıkarlarından, bencilliklerinden sıyrılmış, akıllarında canlı ideallere sahip olmalarını ön görür.

Atatürk'e göre akılcılık, "İnsanların hayatına, faaliyetine egemen olan kuvvet, yaratma ve icat yeteneğidir" (Genel Kurmay Başkanlığı, 1998: 107). 'Bilmek, egemen olmaktır' (Atatürk, aktaran Gökberk, 1986: 287). Atatürk akıl gücünü, "İnsan vücudu bir kürsüdür; zeka cevherinin muhafazası olan başı üzerinde taşımak için kurulmuş bir kürsü! Çünkü esas zekadır. Bu dünyada her şey insan kafasından çıkar. Bir insan başının ifade etmeyeceği hiçbir şeyi tasavvur edemiyorum" (Atatürk, aktaran Kocatürk, 1971: 332) biçiminde ifade ederek aslında insanı diğer canlılardan üstün kılan aklın, insanın yaşama nedeni olduğunu da belirtmiş olmaktadır. Her hareketine, yalnız akıl, insaf ve ruh asaleti rehberlik etmiştir (Karaosmanoğlu, 1963: 17).

Aklını iyi kullanamayan bir yönetim, çözüm üretmez ve boş yere enerji tüketir. Yönetim akıl yürütemiyorsa, o yönetim için amaca ulaşmak imkansızdır. Aktulga'ya göre Atatürk'ün akıl yürütme biçimi ise kuantum biçimi olarak tanımlanan akıl yürütme

biçimidir. Amaca yönelik çalışan, yaratıcı ve sorunun ana noktasına inebilen hataları iyi değerlendiren ve yeni hataları en aza indiren bir akıl yürütmedir (Aktulga, 2000: 4). İyi bir yönetici çok yönlü düşünen ve gelişime açık olan yöneticidir. Eğer yönetici çok yönlü düşünemiyorsa farklı durumlar karşısında farklı çözüm yolları üretemez ki bu yönetimin başarısını olumsuz etkiler.

Toplumun harekete geçiren bir liderin düşünceleri, görüşleri bütün bireylerin yaşama ilkesine uygunsuzsa, bütün bireylere mutluluk sağlayacak nitelikteyse, onları aydınlatabilecek durumda ise sürükleyici olur. “Fikirler, anlamsız, mantıksız, boş sözlerle dolu olursa o fikirler hastalıklıdır. Aynı şekilde sosyal hayat akıl ve mantıktan uzak, faydasız, zararlı ve bir takım inançlar ve geleneklerle dolu olursa felce uğrar.” (Genel Kurmay Başkanlığı, 1998: 107) Atatürk’ün yönetim anlayışının temelinde, sağlam düşünce, akıl ve hareket vardır. Toplumları belli bir hedefe yöneltmenin tek yolu hedeflerin gerçekçi olmasıdır. “Her işin esas hedefine kısa ve kestirme yoldan varmak arzu edilmekle beraber; yolun, kabul edilebilir, mantıki ve özellikle ilmi olması şarttır” (Genel Kurmay Başkanlığı, 1998: 112). Eğer hedefler gerçekçi değilse, insanları birleştirmek ve amaca yöneltmek imkansız olacaktır. Bununla birlikte toplumların yükselişini sadece ilmi, mantıki ve gerçekçi hedefler sağlar.

Toplumların gelişimi için, akılcı düşüncenin yaygınlaştırılması şarttır. Toplum bireyleri ne kadar sağlıklı düşünürse toplumun ilerlemesi de o kadar kolay olur. Bugün dünya bir bütün haline gelmekte, bütün milletler hızla gelişmektedir. Atatürk bu konudaki düşüncesini şöyle açıklamaktadır:

Medeniyetin coşkun seli karşısında direnmek, boşunadır ve o, gafil ve itaatsizlere karşı çok anlamsızdır. Dağları delen, göklerde uçan, göze görünmeyen zerrelere yıldızlara kadar her şeyi gören, aydınlatan, inceleyen medeniyetin kudret ve yüceliği karşısında çağdışı kalmış zihniyetlerle, ilkel, boş inançlarla yürümeye çalışan milletler, yok olmaya veya hiç olmazsa esir olmaya ve aşağılanmaya mahkumdurlar (Genel Kurmay Başkanlığı, 1998: 226).

Düşüncenin gelişimi, ülkelerin medeniyet seviyelerini yükseltecektir. Bugün demokrasi kültürünün ve sosyal devlet anlayışının yaygınlaşması, akılcı düşüncenin sonucudur.

### **III. 8. Bilimsellik**

Bilim, mantık ve nedensellik temeline dayanmaktadır. Akıl yürütmeye dayalı çıkarım yöntemlerini içeren mantık, bilimsel düşüncenin ilk ögesidir. Bilim mantıksal özelliği nedeni ile akla dayanmaktadır. Bilimin ikinci ögesi nedenselliktir. Bu ilke ise evrendeki olay ve olguların bir nedene bağlı olarak ortaya çıkması anlamını taşımaktadır. Nedensellik, neden- sonuç bağlantısı anlamını taşımaktadır (Erkan, 1981: s. 9). Bilimsel olan nedensel ve mantıksal olmak zorundadır. Atatürk'ün okuduğu bilim adamı Emile Boirac'a göre ise bilim, bir şeylerin anlaşılmasıdır, ancak bununla kalmaz, onları egemenliği altına da alır. Bilmek aynı zamanda öngörmek ve muktedir olmaktır. Yine Bacon'a göre, insanın gücü, kendi biliminden kaynaklanır (Anıtkabir Derneği, Atatürk'ün Okuduğu Kitaplar, 2001: cilt.20, 241).

Gülersoy'a göre ise:

Doğrular gerçeklerle örtüşür. Doğruya insanı itecek olan en doğal sonuç da bilgidir. Bilmektir. Bilmenin, öğrenmenin, araştırmanın ve bulmanın sistematığı olan, bilimdir. Arayan insanoğlu, eninde sonunda yine bilime ulaşır.

Ama çıkış noktası olarak ayağının altına temel olarak önce erdemi alırsa, doğruluk erdemi insanı hem bilime götürür, hem de işe bir güvence sağlar. Erdeme dayanacak olan ve erdemden doğacak bilim, sorumsuz bilginler elinde bile olsa hedefinden çıkamaz. Satın alınamaz ve kiralanamaz (Gülersoy, 51).

Atatürk'ün bilime bakış açısı da böyle olduğundan, yönetimin de bilime dayalı yapılması gerektiğini savunmaktadır. Ona göre, bilimsel yönetimler, en başarılı ve erdemli yönetimlerdir. Atatürk'ün benimsediği bilimsel yönetim, Taylor'un geliştirdiği yönetim anlayışı ile aynı değildir. Taylor, zaman hareket çalışmalarını kullanarak, iş eylemlerini çözümlemiş ve standartlaştırmıştır. Ayrıntılı gözlem ve ölçmeye dayalı bilimsel yaklaşımlarda, amaç en iyi performansı sağlamaktır. Taylor'un sisteminde, düşünme yöneticiye bırakılırken, yapma ise çalışana bırakılmıştır. Çalışanlar, tüm toplumsal bağlarından arınarak sadece verimli çalışmaya konsantre edilmiştir. (<http://www.metu.edu.tr/~sener/yonetim.htm>, erişim tarihi: 25.06.2008). Atatürk, bilimsel araştırmalarla yönetimin iyileşebileceğini savunmakla birlikte asla Taylor gibi insanı ve düşüncelerini bir kenara itmemiştir. İnsana her zaman önem vermiştir. Bilimsel yönetimin gelişimini de yine insan için istemiştir. Toplamların gelişimini sadece bilimsel yönetimlerin sağlayacağını savunmuş, bilimi yönetimin her aşamasında kullanmıştır.

Atatürk'ün altını çizerek okuduğu Theophile Funck ve Brentano'nun "Toplum Bilim ve Ahlak" adlı eserine göre; insanlar arasındaki toplumsal barış, ancak gerçek bir bilim, kesin ve doğru yargılarını tüm yalınlığı ile insanlara sunduğu gün sağlanabilecektir (Anıtkabir Derneği, Atatürk'ün Okuduğu Kitaplar, 2001: cilt 20, 378). Atatürk'e göre yönetici, düşünüyü, felsefi açısı, felsefi yönü ile bütün bu tanımlamalar ve açıklamalarla bilime dayanmalıdır. Savcı'ya göre bilimsel yönetici düşün, sosyal açısı ve yönüyle, Türk insanını, içinde yaşadığı grubu ve sosyal katı ile Türk toplumunu bütünüyle bir tasfiye

sisteminden geçirerek, sosyal ve ekonomik açılardan çağdaştırmadır (Savcı, 1981: 264). Atatürk, bilimin, toplum içindeki yerini anlamış ve toplumdaki her bireyi birer düşünen insan haline getirmeyi amaçlamıştır. Atatürkçülüğe göre “taassup, cahilliğe dayanır, bundan dolayı mutaassıp olan cahildir. İlim mutlaka cahilliği yener, o halde halkı aydınlatmak lazımdır.” Burada bahsedilen cahillik, hakikati bilmemektir. “Cahil dediğimiz zaman mutlaka okula gitmemiş olanları kastetmiyoruz. Kastettiğim ilim ve gerçeği bilmemektir.” (Genel Kurmay Başkanlığı, 1998: 111) Atatürk, bilimi bir modernleşme aracı olarak görmüştür. Ancak bilimi ve bilgiyi batı uygarlıklarından almasına rağmen toplumun bu bilgileri kabul etmesini sağlamıştır. Bilim, Milli Mücadeleyi zaferle taçlandırıp özgüvenini tekrar kazanmış ve yeniden ‘güçlü bir millet olma’ yolunda hızla ilerlemeye başlayan halk için, bir ‘hayat ve kuvvet sebebi’ olmuştur (Cöhce, 2002: 1000). Devrimleri gerçekleştirirken de yine bilimin ışığından yararlanmıştı.

Atatürk, bir milletin gelişimini, ilime olan inanca bağlamıştır. Ona göre, “hiçbir tutarlı delile dayanmayan bir takım geleneklerin, inanışların korunmasında ısrar eden milletlerin, ilerlemesi çok güç olacak; belki de hiç olmayacaktır. Bu gibi milletler, hayat felsefesini geniş bir açıdan gören milletlerin egemenliği ve boyunduruğu altına girmeye mahkûmdur” (Genel Kurmay Başkanlığı, 1998: 113). Ancak ilime körü körüne bağlanmanın hiçbir mantıklı açıklaması olmadığını da bilmektedir. Bunun için de ilime değer verildiği kadar, bilimin gelişimine de önem verilmesi gerektiğini düşünür. Bir milletin yükselmesi için bilimsel araştırmalara önem vermesi gerektiğini şu sözleri ile anlatmıştır:

İlim tecrübe ile olmaz, tetkikle olur (aktaran Kocatürk, 139), Dünya da her şey için, medeniyet için, hayat için, muvaffakiyet için en hakiki mürşit ilimdir, fendir. İlim ve fennin haricinde



mürşit aramak gaflettir, cehalettir, dalalettir. Yalnız bilim ve tekniğin yaşadığımız her dakikadaki aşamalarının gelişmesini anlamak ve ilerlemesini zamanla takip etmek şarttır (aktaran Çakır, 1991: 95). Bin, iki bin, binlerce sene evvelki ilim ve fen lisasının çizdiği düsturları, şu kadar bin sene sonra bugün aynen tatbika kalkışmak elbette bilim ve fennin içinde bulunmak değildir (Atatürk, aktaran Giritli, 1996: 294).

Atatürk'e göre geleneksel yönetim anlayışları bu ülkeyi geriletmekten başka işe yaramamıştır. Bunun için de, 'Ülkeyi kurtarmak isteyenler için onur, iyi niyet, erdem, fedakarlık gerekli olan niteliklerdir. Ancak bir toplumun tümündeki hastalığı görmek, onu tedavi etmek, toplumu çağın gereklerine göre geliştirebilmek için, bu özellikler yeterli değildir. Bu niteliklerin yanında ilim ve fen lazımdır' (Atatürk, aktaran Çakır, 1991: 94). Toplumsal gelişim için öncelikle sağlıklı bireylerin varlığı önemlidir. Sağlık, fiziki olduğu kadar ruhi bir açıklamayı da içermektedir. 'Bir milletin felakete uğraması demek, o milletin hasta, hastalıklı olması demektir. Bundan dolayı kurtuluş, toplumun bütünündeki hastalığı teşhis ve tedavi ile mümkündür. Hastalığın tedavisi, ilmi ve fenni bir biçimde olursa şifa verir' (Atatürk, aktaran Çakır, 1991: 94).

Yönetim ne kadar iyi olursa olsun bilim yönünden gelişmemişse yok olmaya mahkumdur. İnsanların sonu olduğu gibi yönetimlerin de bir sonu vardır. İnsanları geliştiren nasıl bilimse onlara daha iyi yaşama şansı sunuyor, ömürlerini uzatıyorsa yönetimler de bilim sayesinde gelişirler ve daha uzun yaşarlar. Bilimsel yönetimler, her aşamasında bilimden beslenirler.

Bilimsel anlamda gelişim için batı medeniyetlerini izlemek ve bunu ülkemize uygun hale getirmek şarttır. Bilimsel çalışmalar incelenmeli ve alınan sonuçlar doğru

olarak insanlara benimsetilmelidir. ‘Bir millet için saadet olan bir şey diğerk millet için felaket olabilir. Aynı sebep ve şerait birini mesut ettiği halde diğerkini bedbaht edebilir. Onun için bu millete gideceği yolu gösterirken dünyanın her türlü ilminden, keşfiyatından, terakkıyatından istifade edelim, lakin unutmayalım ki, asıl temeli kendi içimizden çıkarmak mecburiyetindeyiz’ (Atatürk, aktaran Karal, 1969: 139) diyen Atatürk, bilimin gelişmiş ülkelerden izlenmesiyle birlikte ülke içinde bilimsel düşüncenin bir kültür haline getirilmesini kastetmektedir. Bilimsel düşünce topluma empoze edilmediği müddetçe bilimin kopyalanması bir işe yaramayacaktır. Alınan her yenilik, kendi toplumu tarafından geliştirilmelidir. Böylece toplum yeni gelişmeleri kabul etmiş olacaktır.

Atatürk, bilimsel olarak kendini destekleyen yönetimin, varlığının kalıcılığını da savunur. Bilimsellik yönetim anlayışında öyle önemli bir yere sahiptir ki gelecek kuşaklara nasihati şudur:

Ben manevi miras olarak hiçbir dogma, hiçbir donmuş ve kalıplaşmış düstur bırakmıyorum. Benim manevi mirasım ilim ve akıldır. Benden sonrakiler, akıl ve ilmi rehber edindiğini tasdik edeceklerdir. Zaman süratle dönüyor, milletlerin, cemiyetlerin, fertlerin saadet ve bedbahtlık telakkileri bile değişiyor. Böyle bir dünyada, asla değişmeyecek hükümler getirdiğini iddia etmek, akıl ve ilmin inkişafını inkâr etmek olur... Benden sonra beni benimsemek isteyenler bu temel mihver üzerinde akıl ve ilmin rehberliğini kabul ederlerse, manevi mirasçılarım olurlar (Atatürk, aktaran Erkan, 1981: 9).

Bilimsellikle beslenen yönetimler, evrensel bir örtüye bürünmüş olurlar. Bu örtü, yönetimi, her seferinde gelişimle sarar ve yeniler. Yenilenen yönetim de, toplum tarafından benimsenir ve gelecek kuşaklara aktarılır. Gelecek kuşakları besleyemeyen bir yönetim yok olmaya mahkumdur.

Atatürk yaptığı her işin temelinde bilimin olduğunu ve belki de başarmasının sebebi olarak bilimi gördüğünü şu sözleri ile açıkça dile getirmiştir:

Az zamanda çok ve büyük işler yaptık. Bu işlerin en büyüğü, temeli Türk kahramanlığı ve yüksek Türk kültürü olan, Türkiye Cumhuriyeti'dir... Fakat yaptıklarımızı asla kafi görmeyiz. Çünkü daha çok ve daha büyük işler yapmak mecburiyetinde ve azmindeyiz. Yurdumuzu dünyanın en mamur ve en medeni memleketleri seviyesine çıkaracağız. Milletimizi en geniş refah vasıta ve kaynaklarına sahip kılacağız. Milli kültürümüzü, muasır medeniyet seviyesinin üstüne çıkaracağız. Bunun için, bizce zaman ölçüsü, geçmiş asırların gevşetici zihniyetine göre değil, asrımızın sürat ve hareket mefhumuna göre düşünülmelidir. Geçen zamana nispetle daha çok çalışacağız. Daha az zamanda, daha büyük işler yapacağız. Bunda da muvaffak olacağımıza şüphem yoktur... Çünkü Türk milletinin yürütmekte olduğu terakki ve medeniyet yolunda, elinde ve kafasında tuttuğu müspet ilimdir (Atatürk, aktaran Koloğlu, 1998: 65).

Atatürk bu sözleri ile aynı zamanda gelecekle ilgili şüphelerinin olmadığını, Türk milleti içinde bilime olan inanç oldukça her zaman hızla ilerleyeceğini düşündüğünü de belirtmiş olmaktadır.

Atatürk'ün bilimsel düşünce ile ilgili fikirlerini son olarak aşağıdaki sözlerini vererek tamamlayabiliriz:

Ülkemin kurtuluşu konusunda türlü zamanlara ilişkin derin düşüncelerimin özetini ve sonucunu söylemek gerekirse şunu diyebilirim. Ben en iyi siyasetin her türlü anlamı ile en çok güçlü olmakta bulunduğunu kabul ederim. En güçlü olmak dediğimden anladığının yalnız silah gücü olduğunu sanmayınız. Tersine olarak, bu bence güç toplamını oluşturan etkinliklerin sonucusudur. Bence en güçlü olmak demek bilim bakımından, fen bakımından, ahlak bakımından güçlü olmaktır. Çünkü bu saydığım değerlerden yoksun olan bir ulusun bütün bireylerinin en son silahlarla donatıldığını tasarlasak bile, güçlü olduğunu kabul etmek doğru olmaz (Atatürk, aktaran Tatar, 1991: 377).

### III. 9. Gerçekçilik

Atatürk çalışma hayatı boyunca daima gerçekçi olmuştur. Hayal kurmuş ama hayallerinin sınırlarını da daima çizmeyi başarmıştır. ‘Ben hesabımı mucizeye değil, gerçeklere ve rakamlara dayanarak yaptım’ (Atatürk, aktaran Gökçeer, 1993: 32) diyen Atatürk, her zaman gerçekleri görerek ve sonuçlarını planlayarak eyleme geçmiştir. Yöneticilerin, ‘Daima hakikat arayan ve onu buldukça ve bulduğumuza kani oldukça ifadeye cüret gösteren adamlar olması’ (Atatürk, aktaran Kocatürk, 139) gerektiğini düşünerek gerçekçi olmanın, öncelikle planlama için gerekli olduğunu ifade etmiştir. Bir yönetici planlarını yaparken, eldeki durumu değerlendirmeli ona göre yapması gerekenleri hesaplamalıdır. Eğer eldeki kaynakları gerçekçi olarak görmezse planları da gerçeklerden sapacaktır. Planlama işlevi, ileriye dönük olarak düşünmeyi gerektirir ancak, bu düşünüş asla gerçekçilikten uzaklaşmamalıdır.

Mustafa Kemal’in büyük planları vardı ve bu planlarını yaparken ve uygularken günün koşullarını düşünerek ve geleceği buna göre planlayarak yapmıştı. Bugün Türkiye’nin durumunu düşünebilmiş ona göre eylemde bulunmuştu. Atatürk hayalciliğe elbette karşı değildi. Ancak gerçekçilik daima hayallerini sınırlandırmaktaydı. Türkiye için yaptıklarına bakıldığında bunları yapan bir insanın hayallerinin olması ve bunları gerçeklerle sınırlandırması kadar doğal bir durum yoktur. Mustafa Kemal, gerçekçilik için şu açıklamayı kullanmıştır:

Hayat hayallere dayanamaz. Hayat maddelere dayanır. Herhangi bir millet hayatını muhafaza için hayatîyet sebeplerini elde etmek, düzenlemek için adım attığı zaman seçtiği amaç hayali olursa her halde muvaffak olamaz’ demiş ve söyle devam etmiştir. ‘Biz esinlerimizi, gökten ve gaipten değil, doğrudan doğruya hayattan almış bulunuyoruz. Bizim yolumuzu çizen; içinde yaşadığımız yurt, bağrında yaşadığımız Türk ulusu ve bir de tarihin bin bir facia ve acı kaydeden yapraklarından çıkardığımız sonuçlardır (Atatürk, aktaran Özata, 2005: 85).

Gerçekçilik yönetim için oldukça önemliydi. Toplumun bir kesimin ya da bir hanedanın yönetemeyeceği de o kadar gerçektir. Atatürk, eylemde bulunurken sadece kendi gerçeklerini değil toplumun da gerçeklerini dikkate alırdı. Kendi hayalleri olduğu gibi toplumun da hayalleri olduğunu bilirdi ancak her bireyin hayallerinin gerçekleşme olasılığının olmadığını şu şekilde dile getirmekteydi. ‘Her vatandaşın arzu ettiğini yapmayı düşünmek hayalperestliktir. Yapılabilecek şey herkesin arzusu muhassalasının vasatı olabilir’ (Atatürk, aktaran Karal, 1969: 163) sözleri ile yönetimin, her bir bireyin isteğini yerine getiremeyeceği, toplumun genelinin ortak isteklerini yerine getirmenin amaç olduğunu vurgulamaktaydı ki bu da demokrasiyi işaret etmektedir. ‘Benim, bütün hazırlıklarda ve yapılan işlerde hareket kuralı saydığım bir şey vardır. O da meydana getirilen kurum ve kuruluşların şahısla değil, hakikatle yaşayacağıdır. Bundan ötürü herhangi bir program, filanın programı olduğu için değil memleket ihtiyaçlarına cevap verecek düşünce ve tedbirleri içine aldığı için kıymet ve sevgi kazanabilir’ (Atatürk, aktaran Kocatürk, 1971: 249) diyen Atatürk, böylece demokratik yönetimin nasıl egemenlik kazanacağını ipucunu da vermiş oluyordu. Atatürk için gerçekçilik, demokratik yönetimdi. Demokrasiden uzaklaşmak gerçekçilikten uzaklaşarak, hayallere kapılmaktan başka bir şey değildi.

Atatürk’ün gerçekçi düşünen bir lider olduğu Atatürk ve Nuri Conker arasındaki bir konuşmada bir kez daha görülmektedir. ‘Conker, Atatürk’e: Paşam ne duruyorsunuz? Her şey elinizde, Selanik’teki eviniz boş duruyor. Bir sözünüzle orada oturabilirsiniz. Size kim engel olabilir? derken, Ata’nın cevabı ise şöyledir: Böyle bir hareket bütün Avrupa’yı aleyhimize birleşmeye sevk eder. Büyük bir mücadele iyi bir

biçimde sona erdi. Tehlikeli bir maceraya atılmam' (Atatürk, aktaran Özata, 2005: 90). Bu sözleri Atatürk'ün yapabileceği şeylere kalkıştığını ve gerçekçi bulmadığı, sonucunu göremediği ya da olumsuz gördüğü hiçbir şeyi yapmadığını göstermektedir.

### III. 10. İdealistlik

Kant'a göre heyecan, bendini yıkan bir su gibidir. İhtiras ise yatağını mütemadiyen oyan bir seli andırır. Heyecan sızdıran bir sarhoşluğu, ihtiras ise zehirlenmiş veya bünyesi bozulmuş bir hastayı andırır (aktaran Kızılay, 1955: 240). Heyecan ve ihtiras idealleri için çalışan bir yönetici için oldukça tehlikeli iki unsurdur. Heyecanını yitiren bir yönetici başarıya ulaşamayacağı gibi aşırı ihtiras da başarı önünde ciddi bir engel olacaktır.

Atatürk'ün okuduğu Bernard Grasset'e göre gerçek bir lider olmak, yapabilme gücüne sahip olan tek kişi olmaktır (Anıtkabir Derneği, Atatürk'ün Okuduğu Kitaplar, 2001: cilt.20, 249). Atatürk'e göre 'Hayat mücadeleden ibarettir bundan dolayı hayatta iki şey vardır galip olmak, mağlup olmamak' (Atatürk, aktaran Karal, 1969: 163). Bu anlayış ile yönetici, her aşamada amacına kilitlenmeli ve başarıya ulaşmak için belli bir kararlılığa sahip olmalıdır. Yönetici, elinde bulunan kaynaklarla neler yapabileceğini görebilmelidir. Yöneticinin idealistliği de bundan kaynaklanmaktadır.

İdealist bir kişiliğe sahip olan Atatürk, daima belli hedeflere yönelmiştir. Bu hedeflere ulaşmak için planlar yapmış ve bunları büyük bir başarı ile uygulamıştır. 'Yapacağım, yapacağız, yapabiliriz dediğim zaman onların filhakika yapılabileceğine kail ve kani idim' (Atatürk, aktaran İnan, 1991: 108) diyen Atatürk, belirlediği hedeflerde ileriyi büyük bir açıklıkla görmeyi başarmıştır. Bu başarısının tek sebebi ise idealist

kişiliğinde aranmalıdır. “İnsanlar, daima, yüksek, asil ve kutsal hedeflere yürümelidir. Bu hareket şeklidir ki insan olanın vicdanını, beynini ve bütün insanlık anlayışını tatmin eder. Bu şekilde yürüyenler, ne kadar büyük fedakarlık yaparlarsa, o kadar yükselirler” (Genel Kurmay Başkanlığı, 1998: 126) sözleri ile insanların ideallerinin her zaman yüksek ve saygın amaçlara hizmet etmesi gerektiğini dile getirmiştir.

Atatürk, yöneticinin liderlik özellikleri arasında idealistliği görmektedir. Nasıl yönetici dürüst ve çalışkan olmalıysa aynı şekilde idealist de olmalıdır. En iyi yöneticiler, idealist olanlar ve ideallerini yerine getirenlerdir. “Büyük Meclisin kürsüsünden milletime söz verdim: Hatay’ı alacağım. Milletim benim dediğime inanır. Sözümü yerine getirmezsem Onun huzuruna çıkamam, yerimde kalamam. Ben şimdiye kadar yenilmedim, yenilemem; yenilirsem bir dakika yaşayamam” sözleri ile ideallerini yerine getirmenin kendisine nasıl huzur verdiğini de ifade ederek, verdiği sözleri daima tutmaya çalıştığını da göstermiştir.

Atatürk daima eylemlerini planlamış ve onları gerçekleştirme idealini de içinde beslemiştir. Atatürk, kendi idealleri peşinde koşmamış, toplumun da ideallerini izlemiş ve uygulamaya çalışmıştır. Çünkü, Atatürk’e göre yönetici, toplumun ideallerini yerine getirdiği ölçüde başarılıdır. İzmir’de yaptığı bir konuşmada ‘Bizim burada hepimizin söyleyeceği sözleri, çok zamandan beri birçok insan söylemiştir. Onun için sözden ziyade, fiilen yapmaya teşebbüs edeceğiz. Fiili teşebbüslerimin neticesi ile arzularımızı, maksatlarımızı ve görüşlerimizi ifade ve ispat edeceğiz’ (Atatürk, aktaran Özata, 2005: 91) demiş ve insanları memnun etmenin kendisi için en önemli amaç olduğunu göstermiştir. Atatürk’ün yönetim anlayışında ideallerin sınırı yoktur. İdealler ne kadar geniş olursa

yönetimler de o kadar başarılı olacaktır. ‘Aziz Türk milletine çok şeyler vaat ettim ve bunlarda muvaffak da olduk. Daha çok işler de yapacağız, asrın en müterakki milletlerinin seviyesine yükseleceğiz. Güzeli, doğruyu ve iyiyi behemehâl tahakkuk ettirmek azmindeyiz’ (Atatürk, aktaran Kızılay, 1955: 251) diyerek her aşamada ideallerini büyüttüğünü göstermektedir.

Atatürk’e göre;

Yönetici (şef), görünüşünü ve düşüncesini en üstün kabul ettiren, işi yönetendir. Yönetici, niteliği ve değeri en yüksek olan adamdır. Yönetici, yönetici olmalıdır; ister sivil ister asker olsun... Gerçekte ihtirassız hiçbir iş meydana getirilemez. Fakat onun her halde millet yolunda bir hizmet gayesine yönelmiş olması lazımdır. Yönetici olan kimsenin, milletin ülküsüne göre hareket etmesi ve milletin psikolojisini bildikten sonra, o milletin eğilimine uyması gerekir (Atatürk, aktaran Kocatürk, 1999: 393).

Atatürk için idealist yönetici en iyisidir. Ancak idealistliğin de bir sınırı vardır. Yöneticinin idealleri, eğer toplum ideallerinin üzerine çıkıyor ve toplumun menfaatlerini suiistimal ediyorsa tehlike başlıyor demektir. Bunun için Atatürk, yöneticilere öncelikle kararlı olmaları gerektiğini vurgulamaktadır.

Ben ve benimle beraber olanlar hedefimizin ulviyetine, yolumuzun doğruluğuna eminiz. Burada asla şüphe ve tereddüdümüz yoktur. Milletimizin, Türk milletinin yakın ve uzak tarihine lüzumu kadar vukufumuz vardır. Mazinin dersleri, hal ve istikbal hayatı için, göz önünde tutmak dikkatinden mahrum değiliz. Yaptığımız hizmetlerde müftehir değiliz. Yapacağımız hizmetlerin medar-ı iftihar olabileceği ümidiyle müteselliyiz (Atatürk, aktaran Karal, 1969: 152)



diyen Atatürk ideallerinde ne kadar emin olduğunu göstermektedir. Eğer idealler, toplumu geliştirecek yönetime bir şeyler katacaksa kararlılıkla uygulanmalıdır.

Ülke için gerçek amaç ne ise onu görecektir, hedefe yürüyeceksin. Herkes senin aleyhinde bulunacaktır. Herkes seni yolundan çevirmeye çalışacaktır; fakat sen buna ses çıkarmayacaksın. Önüne sonsuz engeller yığılacaktır. Kendini büyük değil, küçük zayıf, araçsız kabul ederek, kimseden yardım gelmeyeceğine inanarak bu engelleri aşacaksın. Bundan sonrada sana büyüksün derlerse, bunu söyleyenlere güleceksin (Atatürk, aktaran Karahan, 1981: 21)

sözleri ideallerini uygulamadaki kararlılığını bir kez daha göstermektedir.

Görüldüğü gibi Atatürk için yöneticinin sahip olması gereken niteliklerden biri de idealistliktir. İdealist yöneticiler, yönetim için iyi olanı bulacak çabayı göstermekle kalmaz, aldığı kararları da uygulamaktan çekinmez. İdealist yöneticiler, aynı zamanda kararlı yöneticilerdir. Çünkü ideallerini yerine getirme kararlılığına sahiptirler. Ancak kuşkusuz ideallerin aşırı olması anlamsız hırslara dönüşmesi yönetime büyük zararlar verecektir.

Benim tutkularım var, hem de pek büyükleri... Fakat bunlar yüksek mevkiler, büyük paralar elde etmek gibi emeller değildir. Ben, bu tutkularımın gerçekleşmesini, yurduma büyük yararları dokunacak, bana da yerine getirilmiş bir görevin iç rahatlığını verecek büyük bir düşüncenin başarısında arıyorum. Onu çok genç yaşında edindim; son nefesime kadar da koruyacağım (Atatürk, aktaran Dura, 2000: 106)

diyen Atatürk, hırsların, idealleri gerçekleştirmek için gerekli olduğu ve seviyeli olarak korunması gerektiğini düşünmektedir.

### III. 11. Eşitlik

Demokrasinin olmadığı bir ülkede eşitliğin olması mümkün değildir. Halkın kendi iradesi ile kendini yönetmesi eşitlik ilkesinin zorunlu bir sebebi olmakla birlikte sonucudur. Bunun için ülke yönetimi halka bırakılmalıdır. ‘İlham ve kuvvet membaı milletin kendisidir. Milletin müşterek temayülünü, umumi fikri olduğunu münkir olanlar da vardır. Bu gibileri cümleniz çok işitmişsinizdir. Memleketimizin başına geçmiş olan bunca felaketler hiç şüphe etmemelidir ki, bu gafil insanların memleketin talih ve iradesini ellerinde tutmuş olmalarından ileri gelmiştir’ (Atatürk, aktaran Karal, 1969: 138). Yönetimin, halkın iradesi dışında belli bir grup ya da kişinin eline geçmesi hümanizme de aykırıdır. En doğru yönetim biçimi insanlara eşit davranılan, insanı merkezine yerleştiren yönetim biçimidir.

Atatürk’ün düşüncelerinde, demokrasi uygulamasının teorik olarak en uygun olduğunu ileri sürebileceğimiz cumhuriyet idaresinde, hak ve hürriyetlerin eşitliği önemli bir yer tutmaktadır. Hümanist bir dünya görüşüne sahip olan Atatürk için eşitlik en önemli erdemdir. Atatürk bu konudaki düşüncesini şu sözlerle dile getirmiştir:

Türkiye Cumhuriyeti halkını, ayrı ayrı sınıflardan oluşmuş değil ve fakat kişisel ve sosyal hayat için iş bölümü itibarı ile çeşitli mesleklere ayrılmış bir toplum olarak görmek esas prensibimizdir (Genel Kurmay Başkanlığı, 1998: 121). Bizim düşüncemizde; çiftçi, çoban, amele, tüccar, sanatkâr, asker, doktor, kısacası herhangi bir sosyal müessesede çalışan bir vatandaşın hak, çıkar ve hürriyeti eşittir (Atatürk, aktaran Cin, 1988: 17).

Atatürk’ün yönetim anlayışında hiçbir toplumsal sınıf bir diğersinin üstünde değildir. Bu ilke yönetim anlayışının temelidir. Bu sebeptendir ki sosyalist dünya görüşünü savunmamaktadır. Atatürk’ün eşitlik anlayışı tam anlamı ile şudur: “Her kişi istediğini

düşünmek, istediğine inanmak, kendine göre bir siyasi fikre sahip olmak, seçtiği bir dinin şartlarını yerine getirmek veya getirmemek hak ve hürriyetine sahiptir. Kimsenin fikrine ve vicdanına egemen olunamaz” (Genel Kurmay Başkanlığı, 1998: 121).

Ülke yönetimi hiçbir sınıfın üstünlüğünü kabul etmediği gibi, ırk ya da millete ait bir ayıklama da yapamaz. Atatürk, “kendini Türk hissedenden herkes Türk” tür sloganı ile bir millet ya da ırk ayrımının olamayacağını belirtmiştir. 19 Mayıs 1944 te Cumhurbaşkanı İsmet İnönü bir konuşmasında milliyetçiliğin, eşitlik anlayışına ters olduğunu ‘Dünya olaylarının bugünkü durumunda Türkiye’nin ırkçı ve Turancı olması lazım geldiğini iddia edenler, hangi millete faydalı, kimlerin maksadına yararlıdırlar. Türk milletine bela getirecek bu fikirleri yürütmek isteyenlerin, Türk milletine, hiçbir hizmetleri olmayacağı muhakkaktır’ sözleriyle dile getirmiştir (Atatürk, aktaran Gökçeer, 1996: 13).

Bugün Türkiye üzerinde milliyetçi politikalar güdülmektedir. Bu politikaların kaynağı olarak da Atatürk gösterilmektedir. Ancak Atatürk’ün milliyetçilik anlayışı bugünkü milliyetçilik anlayışı ile uyuşmamaktadır. Atatürk, milliyetçiliğe kesinlikle karşıdır. “Bugün Anadolu ve Rumeli’nin birlikte harekete mecbur olduğu bir yönelişte, azınlığın değil çoğunluğun tuttuğu yolu benimsemeye ve azınlıkları bu yola çevirmeye kesin bir mecburiyet vardır” (Atatürk, 2004: 103) sözleri ile anlattığı dönemin koşulları, onu bir birleştirme politikası gütmeye zorlamıştır. O da her milleti içine alan bir eşitlikçi milliyetçilik geliştirmiştir. “Türkiye Cumhuriyetini kuran Türkiye halkına Türk milleti denir” sözleri, bir nevi milliyetçiliğin önünü kapatmıştır. Atatürk’ün milliyetçilik tanımı tam olarak bu sözlerle açıklanabilir. Milliyetçiliğin var olduğu bir ülkede eşitlikten söz etmek mümkün değildir bugün ülkemizde etnik ırkçılık ön plana çıkarılmaya çalışıldıysa

da Kürt, Türk, Çerkez, Rum hangi etnik kökenden olursa olsun ortak bir tarih ve kültüre sahiptir. Bu yüzden bu ülke toprakları üzerinde yaşayanlar hangi kökenden olursa olsun eşitlik anlayışı içinde yönetilecektir. Atatürk bu konuda şu sözleri söylemiştir:

Bugünkü Türk milleti siyasi ve sosyal topluluğu içinde kendilerine Kürtlük fikri, Çerkezlik fikri ve hatta Lazlık fikri veya Boşnaklık fikri propaganda edilmek istenmiş vatandaş ve millettaşlarımız vardır. Fakat geçmişin bu keyfi idare devirlerinin sonucu olan bu yanlış adlandırmalar, düşmana alet olmuş birkaç gerici, beyinsizden başka hiçbir millet ferdi üzerinde kederlenmekten başka bir etki meydana getirmemiştir. Çünkü bu milletin fertleri de, genel Türk toplum gibi aynı ortak geçmişe, tarihe, ahlaka, hukuka sahip bulunuyorlar (Atatürk, aktaran Cin, 1988: 17).

Atatürk öte yandan Mussolini'nin kurduğu faşist rejimi ve onun faşist doktrinini de benimsememiş ve ırkçılık temeli üzerine kurulmuş olan Nazi rejimini de eleştirmiştir. Atatürk, bu nasyonel sosyalist sistemi de şu sözleriyle reddettiğini göstermiştir:

Menfaatlerin temsili teorisi; çeşitli meslek, sanat ve iş adamları, toplum içinde ayrı ayrı birer grup, birer küçük toplum halinde düşünülürse, her bir grubun birbirinden farklı menfaatleri vardır. Bundan dolayı, diyorlar ki her özel menfaat sahibi gruplar, ayrı ayrı, mecliste kendilerini temsil etmelidirler. Bu durumda seçim, millet fertlerinin çoğunluğu tarafından değil, gruplar tarafından ve grupların menfaatleri derecesine uyumlu olarak sonuçlanacaktır. Mecliste, bu grupların bir kaçı birleşip, iktidara gelince, yalnız kendi menfaatleri lehine çalışacaklardır. Buna kim engel olacaktır? İşte bu sebepten dolayıdır ki biz, bu ve bundan önceki teorileri memleket ve milletimiz için uygun görmüyoruz (Atatürk, aktaran Pek'ar, Özden, 1989: 10).

Atatürk'ün sahip olduğu eşitlik anlayışı genişletildiğinde sadece Türkiye için geçerli değildir. Daha önceden de anlatıldığı gibi onu milliyetçi bir kalıba sokmak isteyenler yanılmaktadır. Çünkü Atatürk dünya milletleri arasındaki bir eşitlikten yanadır.

Bugün, günün ağardığını nasıl görüyorsam, uzaktan, bütün şark milletlerinin de uyanışını öyle görüyorum. İstiklal ve hürriyetine kavuşacak olan kardeş milletler vardır. Onların yeniden

doğuşu, şüphesiz ki terakkiye ve refaha müteveccih vuku bulacaktır. Bu milletler bütün güçlüklerle ve bütün manilere rağmen muzaffer olacaklar ve kendilerini bekleyen istikbale ulaşacaklardır. Müstemlekecilik ve emperyalizm yer yüzünden yok olacak ve yerlerine milletler arasında hiçbir renk, din, ve ırk farkı gözetmeyen yeni bir ahenk ve işbirliği çağı hakim olacaktır (Atatürk, aktaran Şahingöz, 1998: 178)

diyen Atatürk sömürüye kesinlikle karşıdır. Atatürk için eşitlikte asıl son nokta, sömürünün yok olduğu global bir eşitliktir.

### **III. 12. Yönetim ve İnançlar Ayrımı**

Toplumların temel müesseselerinden biri olan din, evrendeki oluşumların bilim sınırları dışındaki oluşumlarını incelemektedir. “Toplumsal müesseseler, insanların birbiri ile olan ilişkilerinden ortaya çıkmıştır. Ancak din dışındaki kültür, sosyo politik, teknolojik, askeri ve eğitim müesseseleri sadece dünya faaliyetleri ve sorunları ile ilgilenir. Bu alanlar laik bir yönetimde dinin faaliyet alanı dışında kalır. Laiklik, dünya işlerini din işlerinden, dini otoriteden ayrı olarak ele almaktır” (Cöhce, 2002: 1015).

Ulusallık, her bir birey için değil toplum için ve toplum tarafından oluşabilecek bir bütünlüktür. Bu bütünlüğü, din kavramını kullanarak sağlamak aksine bütünlüğü yok edecektir. Her fikrin ve inancın yer bulduğu bir toplumda, din kavramının yönetimde yer bulması o toplumun ilerlemesini engelleyecektir.

Ölülerden yardım ummak, çağdaş bir uygarlık için ayıptır. Bugün bilimin ve fennin bütün genişliği ile uygarlığın aydınlatıcı varlığı önünde filan veya falan şeyhin irşadı ile maddi veya manevi mutluluk arayacak kadar ilkel insanların Türkiye’sinin çağdaş toplum içinde varlığı asla kabul edilemez... Türkiye Cumhuriyeti şeyhler, dervişler, müritler, meczuplar memleketi olamaz. En doğru ve en gerçek tarikat, tarikat-ı medeniyettir. Medeniyetin emir ve talep ettiğini yapmak insan olmak için yeterdir (Atatürk, aktaran Karahan, 1981: 17)

Atatürk için ana sorun ilerlemenin sağlanması ve kalıcı olması için “bilim”in temel öge olarak “din”in yerine nasıl geçirilebileceğiydi. Karaman’a göre din, Anadolu insanlarında evrenle bağlantılı en yüksek meşruiyet kaynağını oluşturmuştur. Atatürk’ün evreni, doğa yasalarının evreniydi. Bu noktadaki kesin tutumu, O’nu çevresindekilerin bazılarında açıkça ayırıyordu. Atatürk’ün doğa yasalarını, Cumhuriyetin temel felsefesi haline getirme çabası, bilimi bir uygar din olarak gördüğünü kanıtlıyordu (Karaman, 1997: 31).

Bunca yüzyıllar boyunca olduğu gibi, bugün de, milletlerin cahilliğinden ve bağınazlığından yararlanarak bin bir türlü siyasi ve şahsi maksatla çıkar sağlamak için, dini alet ve vasıta olarak kullanmak teşebbüsünde bulunanların memleket içinde de dışında da var oluşu, ne yazık ki, daha bizi bu konuda söz söylemekten alıkoyamıyor. İnsanlık dünyasında, din konusundaki uzmanlık ve derin bilgi, her türlü hurafelerden arınarak gerçek bilim ve tekniğin ışıkları ile tertemiz ve mükemmel oluncaya kadar, din oyunu aktörlerine, her yerde rastlanacaktır (Atatürk, 2004: 479).

Atatürk, devletin gücünü dinden değil halkın egemenliğinden aldığını sıkça dile getirmiştir. Atatürk’ün din felsefesinin temelinde insan vardır. Din adı altında insanların sömürülmesine daima karşı çıkmıştır. Dinin siyasete alet edilerek insanların belli siyasi görüşlere körü körüne bağlanmasıdaki yanlışlığı sık sık konuşmalarında dile getirmiştir. Atatürk’ün “Devleti oluşturan milletin üzerinde etkisini sürdüren kuvvet, kişi olarak hiç kimse tarafından verilmiş değildir. O, bir siyasi nüfuzdur ki, devlet kavramının özünde vardır. Bu siyasi nüfuz ve kudrete, irade veya egemenlik denir” (Genel Kurmay Başkanlığı, 1998: 231) sözleri, egemenlik kavramının kişilerden ya da dinlerden değil

ulustan geldiğini göstermektedir. Yine dinsel inançların istismarı ile ilgili olarak şunları söylemiştir:

Bizi yanlış yola sevk eden yanlış yaratılışlar, bilirsiniz ki, çoğu zaman din perdesine bürünmüşler, saf ve temiz halkımızı hep dini kural sözleri ile aldata gelmişlerdir. Tarihimizi okuyunuz, dinleyiniz... Görürsünüz ki milleti mahveden, esir eden, harap eden kötülükler, hep din perdesi arkasındaki dinsizlik ve kötülükten gelmiştir. Onlar her türlü hareketi din ile karıştırdılar (Genel Kurmay Başkanlığı, 1998: 235).

Dinin, dünya işlerine karışmaması, dünya sorunlarını yeni buluşlara göre bilimsel yöntemlerle diğer hukuki müesseselere bırakması kaçınılmayacak bir durumdur. Atatürk'e göre "Allah kavramı insan beyninin çok güç kavrayabileceği fizik ötesi bir meseledir." Ancak "Din lüzumlu bir müessesedir. Dinsiz milletlerin devamına imkân yoktur. Yalnız şurası var ki, din Allah ile kul arasındaki bağılıktır" (Genel Kurmay Başkanlığı, 1998: 225). Atatürk dinsel inançlara önem vermekle birlikte dinin sadece Allah ve insan arasında olduğunu, dokunulmaması ve aynı zamanda yine Allah ve insan arasında olduğu için bu ilişki dışına çıkarılmaması gerektiğini vurgulamıştır.

Savcı'ya göre Atatürk düşünüy, laisizme, özgürlükçülüğe ve müspet bilimciliğe yol açar (Savcı, 1981: 268). Ekonomik, hukuki ve tarihi konularda dine dayandırılan açıklamalara inananların, düşünerek doğruları ve gerçekleri bulmaları gerekmektedir. Atatürk asıl gücün, çağdaşlaşma olduğunu bunun gerisinde kalındığında ise asıl yanlışın yapılacağını düşündüğünü göstermiştir. Uygarlaşma, hızla ilerleyen bir oluşumdur ve bunun gerisinde kalmanın tek nedeni anlamsız ve boş inançlara olan bağılıktır. Yine bu konuda şunu söylemiştir: "Büyük dinimiz çalışmayanın insanlıkla ilgisi olmadığını bildiriyor. Bazı insanlar inançsız olmak sanıyorlar. Asıl inançsızlık onların bu inancıdır.

Bu yanlış yorumu yapanların amacı İslam'ın inançsızlara esir olmasını istemek değil de nedir" (Genel Kurmay Başkanlığı, 1998: 235). İnançlarımızı kaybetmeden ve çalışarak ilerleneceğini vurgulamıştır. Ancak boş inançların hiçbir anlamı olmadığı, uygar olmanın dinsizlik anlamına gelmeyip, akılla sorgulanan bir inanış sistemini içerdiğini dile getirmiştir. Atatürk İslam dini içinse şöyle konuşmuştur:

Bizim dinimiz için herkesin elinde bir değer ölçüsü vardır. Bu değer ölçüsü ile herhangi bir şeyin bu dine uygun olup olmadığını kolayca takdir edebilirsiniz. Hangi şey ki akla, mantığa, toplum çıkarına uygundur; biliniz ki o, bizim dinimize de uygundur. Bir şey akıl ve mantığa, milletin çıkarına, İslam'ın çıkarına uygunsa, kimseye sormayın. O şey dinidir. Eğer bizim dinimiz akıl ve mantıkla uyuşan bir din olmasaydı, en mükemmel din olmazdı, en son din olmazdı (Genel Kurmay Başkanlığı, 1998: 227).

Atatürk, İslam dininin aslında ilerleme dini olduğunu, anlatılanın ve yaşananların aksine aydınlanmayı gerektirdiği, yobazlaşmadan yana olamadığını ve olamayacağını söylemiş, bunun için tüm toplumun gelişmelere açık olması gerektiğini de vurgulamıştır.

İslam dinin ilerleme dini olduğunu düşünen Atatürk, Türkiye'nin yenilenmesi sürecinin birinci aşamasında din ve yönetim ayrımını sağlamıştır. Atatürk, 'Biz dine saygı gösteririz. Düşünüşe ve düşünmeye muhalif değiliz. Biz sadece din işlerini devlet millet işleriyle karıştırmamaya çalışıyoruz. Kasta ve fiile dayanan taassupkar hareketlerden sakınıyoruz (Atatürk, aktaran Cöhce, 2002: 1018). Din bir vicdan meselesidir. Herkes vicdanının emrine uymakta serbesttir. Biz dine saygı gösteririz. Düşünce ve tefekküre muhalif değiliz' (Atatürk, aktaran Fığlalı, 1995: 96) diyerek yönetim mantığını dile getirmiştir. Fığlalı'ya göre ise Yönetim – din ayrımı;



Ortak bir tanımla ve egemenliğin kaynağının beşeri irade oluşundan hareketle, dini ve dünyevi otoritelerin birbirinden tamamen ayrılmasını; devletin ülkede mevcut dinleri tanımasını; bunlara ve bu dinlere inananlara karşı tamamen tarafsız olmasını; kamu düzenine genel ahlaka aykırı olmamak şartı ile her din mensubunun kendi dinini öğrenmesini, yaymasını, ibadet ve ahlakını yerine getirmesini, böylece din hürriyetlerinin sağlanmasını; buna karşılık ülkede yer alan dinlerin, bu din teşkilatlarının, inanış ve yaşayış biçimlerinin de hiçbir şekilde, devlet ve dünya işlerine, siyasete karıştırılmamasını ve karıştırılmamalarını; teokratik devlet eğilimlerine yer verilmemesini gerektiren bir kural (Fığlalı, 1995b: 101)

olarak tanımlanmıştır.

Atatürk, 9 Nisan 1928 tarihinde Anayasanın ikinci maddesi “Türkiye devletinin dini, Din-i İslam’dır” hükmünün kaldırılmasından sonraki durumda, değişiklik teklifi için şu sözleri dile getirmiştir: ‘Din ile devletin ayrılma prensibi, devlet ve hükümetin dinsizliği anlamına gelmemelidir. Din ve Devlet işlerinin birbirinden ayrılması, dinlerin, devleti idare edenlerle edecekler elinde bir alet olmaktan kurtuluş teminatıdır’ (Atatürk, aktaran Özek, 1962: 40). Bu sebeptir ki Atatürk’e göre ‘beşeriyetin manevi saadetlerini deruhte eden din, ağıyar eli değmeyen vicdanlarda bülend mevkiini ihraz ederek Allah ile fert arasında mukaddes bir temas vasıtası haline girmiş bulunmaktadır...’ şeklinde ifade edilen anlayışa göre hareket edilmiştir (Atatürk, aktaran Fığlalı, 1995b, 94).

Yönetim anlayışını öncelikle din ve yönetim ayrımına dayandıran Atatürk, ikinci aşamada din eğitiminin kontrol altında tutulması gerektiğini savunmaktadır. Atatürk’ün yönetim anlayışı asla seküler olmamıştır. Yönetim din ayrımını yapmakla birlikte hiçbir zaman din kavramını yok saymamıştır. Seküler yönetimler, din olgusunu yok sayıp hiçbir düzenlemede bulunmazlar. Ancak Atatürk, din olgusunu toplumsal gördüğü için yönetimden ayrı tutmakla birlikte, kontrol altında tutmayı yeğlemiştir. Din

eğitiminin kontrol edilmesi ancak okullar aracılığıyla olacaktır. Medreselerin kapatılmasından sonra ve memlekette dini kültürün, bir takım cahil ve tutucu din adamlarının istismarından kurtarılarak layık olduğu hakiki yerlere oturtulmasını ve ciddi bir okuma ihtiyacını fark eden Atatürk, ‘bizde ruhbanlık yoktur. Hepimiz eşitiz ve dinimizin hükümlerini eşit olarak öğrenmeye mecburuz. Her fert, dinini, din işlerini, imanını öğrenmek için bir yere muhtaçtır. Orası da mekteptir’ (Atatürk, aktaran Fığlalı, 1995b, 94) derken din eğitiminin okullarda verilmesi gerektiğini vurgulamaktadır.

Din vardır ve lazımdır. Temeli çok sağlam bir dinimiz var. Malzemesi iyi, fakat bina, uzun asırlardır ihmale uğramış. Harçlar döküldükçe yeni harç yapıp binayı takviye etmek lüzumu hissedilmemiştir. Aksine birçok yabancı unsur –yorumlar, batıl inançlar- binayı daha fazla hırpalamış. Bugün bu binaya dokunulamaz, tamir de edilemez. Ancak zamanla çatlaklar derinleşecek ve sağlam temeller üstüne yeni bir bina kurmak lüzumu hasıl olacaktır (Atatürk, aktaran Fığlalı, 1995b, 94)

sözleri ile dini eğitimi kontrol etmekten bahsetmektedir. Çünkü bir toplumu dini açıdan ilerleten, aydınlatan din bilginleridir. Din bilginlerinin tek taraflı ve din ağırlıklı eğitilmesine karşıdır.

Ben kişisel olarak hoca kılıklı sahte din adamlarının düşmanıyım. Onların olumsuz yönde atacakları her adım, benim ulusumun yüreğine yollanmış zehirli bir haçerdir. Benim ve arkadaşlarımın yapacağı şey, o adamı tepelemektir. Dahası, bunu sağlayacak yasalar olmazsa, böyle adamlar karşısında herkes çekilse ve ben kendi başıma yalnız kalsam, yine tepelerim (Atatürk, aktaran Dura, 2000: 230)

sözleri ile aydın geçinen gericiilere tepkili olduğunu ve tek başına bile kalsa ülkeyi gericilerden kurtarmak için elinden geleni yapacağını dile getirmektedir. Din bilginlerinin

diğer bilim dalları ile ilgili olarak da eğitilmesi gerektiğini daima vurgulamıştır. Bu konudaki arzusunu ise şöyle dile getirmiştir:

Nasıl ki her hususta yüksek meslek ve ihtisas sahipleri yetiştirmek gerekli ise dinimizin gerçek felsefesini inceleyecek, araştırarak bilimsel ve teknik olarak telkin kudretine sahip olacak seçkin ve gerçek din ilim adamlarını da yetiştirecek yüksek öğrenim kurumlarına sahip olmalıyız (Genel Kurmay Başkanlığı, 1998: 230).

Üçüncü aşama ise bireysel özgürlükler arasına dinsel özgürlükleri de yerleştirmektir. Atatürk her zaman insanların eşitliğini savunmuş ve hürriyetlerin korunmasından yana olmuştur. Bunun içindir ki her kişinin dinin gereklerini yapmak ya da yapmamakta serbest olduğunu,

Türkiye Cumhuriyet’inde her yetişkin, dini seçmekte hür olduğu gibi, belirli dinin merasimi de serbesttir. Tabiatıyla ibadetler, güvenlik ve genel adaba aykırı olamaz; siyasi gösteri şeklinde de yapılamaz (Genel Kurmay Başkanlığı, 1998: 228). Din ve mezhep herkesin vicdanına kalmış bir iştir. Hiç kimse, hiçbir kimseyi, ne bir din ne de bir mezhep kabulüne icbar edebilir. Din ve mezhep, hiçbir zaman politika aleti olarak kullanılamaz (Atatürk, aktaran Fığlalı, 1995b: 94)

sözleri ile açıkça dile getirmiştir.

Tüm bu aşamalara bakıldığında Atatürk’ün laik bir yönetim felsefesini kabul ettiği görülmektedir. ‘Artık Türkiye, din ve şeriat oyunlarına sahne olmaktan çok yüksektir. Bu gibi oyuncular varsa kendilerine başka taraflarda sahne arasinlar’ (Atatürk, aktaran Karal, 1969: 161) diyen Atatürk’ün “Laiklik” kavramına bakıldığında, bu kelimenin Atatürk’ün sözleri ışığında dinsizlik, din aleyhtarlığı ve din düşmanlığı ile hiçbir ilgisi yoktur. ‘Laik hükümet tabirinden dinsizlik manasını çıkarmaya yeltenen fesatçılara fırsat vermemek lazımdır’ (Atatürk, aktaran Cöhce, 2002: 1018). Tam tersine literatürde

dini düzene tabi bir toplumda, sadece din adamları dışında kullanılan bir kavram olduğu bilinmelidir.

Karaman'ın da belirttiği gibi Laiklik, ilk devleti, eğitim ve hukuku laikleştirmek, yani ulemaya, kurumlaşmış İslamın geleneksel kalelerine saldırmak. İkincisi, dinsel simgelerin üstüne gitmek ve bunların yerine Avrupa uyarlılığının simgelerini koymak... Üçüncüsü, toplumsal yaşamı laikleştirmek ve gerektiğinde popüler islamın üzerine gitmek (Karaman, 1997: 29) olarak aşamalara ayrılabilir.

Gökberk'e göre Atatürk'ün laiklik anlayışı, ilmi olmaktır. Batı felsefesinin gelişimi ile birlikte inanç ile aklın uzlaşamayacağı, dolayısıyla felsefenin ve bilimin dinden bağımsız olması gerektiği anlayışını yerleştiren nominalizm ile Rönesans'ın sınırlarına gelinmiş (Gökberk, 1986: 289) din, siyaset ve devlet işlerinden uzaklaştırılmıştır. Atatürk'ün yönetim anlayışına göre din, bazı kişiler elinde kesinlikle istismar edilmemelidir. Kimse inançlarından ötürü kınanmamalıdır. Kimse inanmaya ve ibadete zorlanmamalıdır. Laiklik, genel ahlaka aykırı olamamak şartı ile kimsenin ibadetini engellemek ve yasaklamamaktır. "Laiklik asla dinsizlik olmadığı gibi sahta dindarlık büyüklükle mücadele kapısını açtığı için hakiki dindarlığın gelişmesi imkanını temin etmiştir. Laikliği dinsizlikle karıştırmak isteyenler, terakkinin ve canlılığın düşmanları ile gözlerinden perde kalkmış şark kavimlerinin fanatiklerinden başka kimse olamaz (Atatürk, aktaran Fırlı, 1995b: 103).

Sonuç olarak Atatürk, bir devlet adamı olarak asla dine karşı olmamakla birlikte yönetim adı altında dinin istismar edilmesine karşı çıkmıştır denilebilir.

Bizi yanlış yola sevk eden habisler bilirsiniz ki çoğunlukla din perdesine bürünmüşler saf ve nezih halkımızı hep şeriat sözleriyle aldata gelmişlerdir. Tarihimizi okuyunuz, dinleyiniz. Görürsünüz ki milletleri mahveden, esir eden, harap eden fenalıklar hep din kisvesi altında küfür ve melanetten gelmiştir. Onlar her türlü hareketi dinle karıştırdılar (Atatürk, aktaran Cöhce, 2002: 1017)

sözleri ile kendi yönetimine kadar geçen zamanda dinin ne kadar kötü kullanıldığını dile getirmiştir. Bunun yanında Atatürk'ü dinsiz gören bir kesim de varlığını sürdürmektedir.

... Yaptığımız işi dine aykırı görenler yapılan işi görmemektedir. Biz şu kanaatteyiz ki, yapılan işin dinsizlikle hiçbir münasebeti yoktur. Bu sistemde başarılı olalım, on yıl azimle ve başarıyla tuttuğumuz bu yolda yürüyelim, on sene sonra, bütün dünya ve şimdi bize karşı olanlar, yahut tuttuğumuz yoldan din namına endişe edenler göreceklerdir ki, Müslümanlığın en asıl, en temiz en saf, en hakiki şekli bizde tecelli etmiştir... (Atatürk, Fığlalı, 1995b: 98).

sözleri ve bugünkü Türkiye bu kesimin sözlerini boşa çıkarmaktadır.

### **III. 13. Yenilikçilik**

Yönetimin en önemli unsurlarından biri yöneticilerin değişimlere açık olmasıdır. Yönetim, tek olarak düşünülmemeyeceği için toplumun değişimlerinden etkilenecektir. Yenilikçi olmayan bir yönetici toplumun dışında kalacak ve hem örgüt içinde hem de örgüt dışında taleplere cevap vermeyecektir. Yenilikçilik, gericiliğe kapıyı kapamakta, yönetim örgütlerinin gelişimine yardımcı olmakta ve örgütü statik bir felsefeden dinamik bir felsefeye taşımaktadır. Yönetim için yenilik, bir sürekliliği de içermektedir. Atatürk, “Ben gelip geçmesi tabii olan inkılap safhalarını sakın bir şekilde takip ederken, yarının tedbirlerinden başka bir şey düşünmedim” (Atatürk, 2004: 275) sözleri ile yönetim için yeniliğin gerektiğini ve her zaman daha ileriye düşünerek gerçek

yeniliğin sağlanacağını ileri sürmektedir. Yani yenilik, sadece günün koşullarını değil geleceğin koşullarını da düşünerek hareket etmek anlamına gelmelidir.

Atatürk, yenilikçileri; ‘ilerleme ve yenilenme inkılabına sevk etmek istedikleri insanların ruh ve vicdanlarındaki hakiki temayüle nüfuz etmesini bilenler’ (Atatürk, aktaran Naci, 1968: 47) olarak tanımlamaktadır. Yöneticiler, yönetimleri daima yenilemek zorundadır. ‘Medeniyet yolunda başarı yenileşmeye bağlıdır’ (Atatürk, aktaran Cöhce, 2002: 1020). Ancak çalışanlar, eski yönetim anlayışını tam olarak terk edemeyeceği gibi yeni yönetim anlayışını da sadece yeni olduğu için benimseyemez. Yeni yönetim anlayışının tam olarak oturabilmesi için çalışanlarla uyumlu olması gerekir. Çalışanların eski yönetim anlayışından kopması zaman alacağından eski ve yeni yönetim anlayışı uyumlu bir biçimde sürdürülmelidir. Karal’a göre, yenilikçilik,

Ulusun inanır gördüğü ve uyguladığı şeyleri değil, onun bilincinde yaşayan fakat biçimlenmemiş olan gerçek eğilimleri kavramaktır. Bu eğilimler, ulusun ortak fikirleri olarak kabul edilmelidir. Bundan sonra yapılacak iş, halka inmek değil halkı liderin biçimlendirdiği bu eğilime, bu yüksek fikre doğru yükseltmektir (aktaran Dural, 2002: 499).

Ülke yönetimlerinde, yeni bir yönetim uygulamak toplumun koşullarının, iyiden iyiye gözden geçirilmesiyle mümkündür. Yönetici için yenilik, toplumu ileriye götüren bir araçtır. Yenilik yapacak yöneticilerin, teorik bilgilerinin güçlü olması gerekir. Teorik bilgisi zayıf olan yöneticiler, uygulamada da başarısız olacaktır. Ancak asıl önemli olan teorinin, pratiğe geçirilmesindeki uyumdur. Yönetici teorik bilgilerini yönetimin zamanına göre değil, koşullarına göre uygulamaya koymalıdır. Yönetim koşulları dikkate alınmadan hayata geçirilen her yönetim anlayışı yanlış bir zamanlamaya sahiptir.

Kuban'a göre Atatürk devrimi, "Türk milletini son asırlarda geri bırakmış olan müesseseleri yıkarak yerlerine, milletin en yüksek medeni icaplarına göre ilerlemesini temin edecek yeni müesseseler koymuş olmak" olarak tanımlamıştır (Kuban, 1970: 177). Atatürk'ün, Lozan Barış Antlaşmasından sonra gazetecilerin hedefinize ulaştınız mı sorusuna 'en önemlisi asıl şimdi başlıyor' (Atatürk, aktaran Atılğan, 1998: 73) cevabını vermiş olması, yönetimin yeniden yapılandırılmasına verdiği önemi göstermektedir. Devralınmış bir yönetimi, geliştirmek en gerekli işlevdir. Atatürk'ün yönetim anlayışı ile gerçekleştirdiği devrimler, ne kadar yeniliğe açık olduğunu göstermektedir. Atatürk tarafından planlanan yenilenme hareketi, bugün Türkiye'nin geleceğini hazırlayarak, ona batı medeniyetlerinin kapısını açmıştır. Yine Atatürk için devrim,

güneş kadar parlak, güneş kadar sıcak ve güneş kadar bizden uzaktır. İstikametimizi daima o güneşe bakarak tayin edip öylece, parlaklığı ve sıcaklığı ilerlemeye müsaade edinceye kadar ilerlemek gerekir, Tekrar ilerlemeye devam etmek üzere durmak, tekrar güneşe bakarak istikamet almak (Atatürk, aktaran Gökçeer, 1996: 35)

demektir.

Bir yönetici olarak Atatürk, Aktulga'ya göre "her biri küçük birer sosyo-kültürel ve sosyo-ekonomik yapı olan Anadolu insanlarını ve sistemlerini etkin bir bütünleşme ile yeni bir yönetim kurmuş olmakla bir entegratör olarak tanımlanmalıdır. Ayrıca Osmanlı yönetiminin geri kalmış kurumlarını kaldırarak veya yenileyerek çağdaş yönetimin temelini atmış olmakla da bir değişim mühendisidir" (Aktulga, 2000: 32).

Atatürk'ün yönetim anlayışında temel nokta yönetimin başarısızlıklarının iyi değerlendirilerek, yeni sonuçlar çıkarılmasıdır. Bu düşüncesini, 'Bizim yolumuzu çizen,

içinde yaşadığımız vatan, bağrından çıktığımız Türk milleti ve bir milletler tarihinin bin bir facia ve ıstırapla kaybeden yapraklarından çıkardığımız neticelerdir' (Atatürk, aktaran Cöhce, 2002: 1004) sözleri ile doğrulamaktadır. Yönetim anlayışlarının değerlendirilerek, verimli ve verimsiz yanları gözlenerek, yönetim planının buna göre oluşturulması gerekmektedir. Yönetimin, geçmiş yönetim deneyimleri incelenerek, verimsiz sonuçlar ana hareket noktasından uzaklaştırılarak, yenilenmesi gerekmektedir. Yönetim anlayışında önemli bir yere sahip olan yenilikçilik, ideolojilerin topluma uygun yönlerinin alınarak standartlaşmasını ve kurumsallaştırılmasını sağlamıştır.

Atatürk'ün yenilik hareketi bir ülkenin gelişimini sağlamanın yanında Türkiye insanının bugün bile yok etmeye çalıştığı, köklü değişimleri de birlikte getirmiştir. Atatürk yenilikler getirdiğinde halka benimsetmekte zorlanacağını bilmektedir.

Arkadaşlar, inkılaplar henüz yenidir: dedikleri gibi kökleşip benimsendiği hakkındaki kanaatlerimiz, ancak ileride karşılaşacağımız hadiselerle gerçekleşecektir. Fakat şimdi şuna emin olmalıyız ki, bugün başına şapka giymiş, sakalını, bıyığını tıraş eden, smokin ve frakla cemiyet hayatında yer alanlarımızın çoğunun kafasının içindeki zihniyet hala sarıklı ve sakallıdır (Atatürk, aktaran Giritli, 1996: 294).

sözleri bu endişesini göstermektedir. Devrimleri kabul etmek onları sadece uygulamak değildir. Asıl önemli olan onları bir yaşam şekli haline getirmektir. Bu da ancak benimsemek ve kabullenmekle olur.

Çalışma içinde Atatürk'ün yönetim anlayışını işlemeye, yönetimde başarıya ulaşmak için hayatında önemli gördüğü değerler gösterilmeye çalışılmıştır. Onun için, bir adım dahi olsa ilerlemek hayat felsefesi haline gelmişti. Cumhuriyet Halk Partisi için, Y.



Kadri Karaosmanoğlu, “Paşam bu partinin doktrini yok” diye sorduğunda Atatürk, “Elbette olmayacak. Eğer bir doktrine bağlanırsak, hareketi dondururuz”, demiştir. Bu sözleri onun yenilenmeye ve ilerlemeye ne kadar önem verdiğini bir kez daha göstermiştir. Çünkü doktrin,

Bir inancın, felsefenin ve dini fikirlerin tümünün hiç değişmez karakterde uygulanmasını öngörür. Doktrin; felsefi, siyasi bir öğretim sisteminde dogma ve kavramların bütünüdür. Oysa, Atatürk’ün amacı, ülkeyi ve ulusu, çağın dışında yöneten dogmaların baskısından ve etkisinden kurtarmaktır. Onun amacı, öncelikle ulusal erekilere koşut olarak bilime ve her türlü yeniliğe açık evrensel bir düşünceye öncülük yapması için kendini yenileme olanağından yoksun dogmaları yıkmaktır. Bu olunca da yaşama geçireceği ilkelerin genel kabul görmüş, us ve usun ürünü olan çağdaşlığa açık olması kaçınılmazdır (Merdanoğlu, 1999: 140).

Atatürk’ün yönetim anlayışı hiçbir zaman bir doktrine bağlı olmamıştır. O tıpkı bir düşünür gibi hareket etmiş bir çok dünya görüşünü incelemiştir. Bu dünya görüşlerini kendi yönetimi için uygun hale getirerek yeniliklerini gerçekleştirmiştir. Belki de bu nedenden Atatürk’ü bir ideolojiye bağlı görmek imkansızdır. Atatürk için tek bir doğru vardır o da “insanlığın ilerleyişi” dir.

Atatürk için yönetim, kesinlikle insan için vardır. Toplumların sağlıklı, güvende ve barış içinde yaşaması için etkin bir yönetimin varlığı kaçınılmazdır. Yönetimin etkinliğinden anlaşılması gereken baskıcı ve katı yönetimler değildir. Etkin yönetim, Atatürk için toplumun ihtiyaçlarını görerek, hızla ilerleyen ve demokrasiyi her şekilde koruyan yönetimlerdir. Atatürk için etkin yönetimin varolmadığı yerde kaos olacaktır. Bunun için de ahlaklı ve gelişmiş yöneticilerin yetiştirilmesi, ülkenin gelişimi için önemlidir. Yönetim ancak ahlaklı yöneticiler sayesinde ilerleyebilir.

#### IV. BÖLÜM: GENEL DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

Çalışmamız, konu itibarı ile Atatürk ve yönetim felsefesi üzerine yapılan bir çalışma olup, Atatürk'ün yönetim anlayışı ve altında yatan temel ilkeler ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır.

Atatürk'ün evrenselliğinin, bugün bile birçok ülke araştırmacıları tarafından incelenmesinin ve diğer ülkelerde de olmak üzere birçok kişi tarafından tanınmasının en önemli nedeninin sahip olduğu yönetim anlayışından ileri geldiği ortaya çıkmaktadır. Atatürk'ün yönetim anlayışı bir döneme damgasını vurmaya başlamıştır. Diğer birçok teorinin aksine Atatürk, yönetim anlayışını uygulama fırsatı bulmuştur. Sahip olduğu yönetim anlayışı, sadece bir döneme değil gelecek kuşaklara da yön verebilecek temel ilkelere sahiptir. Yönetim anlayışını inşa ettiği birçok yönetim ilkesi, bugün modern yönetimin temel ilkeleri arasında yeniden gündeme gelmektedir.

Yönetim anlayışı içinde en önemli nokta bilimselliktir. Atatürk'ün yönetim anlayışı, bilimle beslenir ve bilimle şekillenir. Bilimin ışığında, daha aydınlık bir geleceğin yöneticisi olmayı tercih etmiştir. Ona göre, bilim bir toplumun göz bebeğidir. Eğer toplum eğitilemezse yönetilmesi de o kadar imkansız hale gelir. Eğitilmiş bir toplumun yönetilmesi kolaylaştığı gibi yöneticilerinin de kalitesi artar. Atatürk'ün bir devlet yöneticisi olduğu göz önüne alındığında ve katılımdan yana olduğu düşünüldüğünde eğitime verdiği önem de anlaşılacaktır. Atatürk cumhuriyet ve demokrasi kültürünü sağlamlaştırmanın dayanağı olarak da eğitimi görmektedir. Belki de bu yüzden Platonun devlet ütopyasından etkilendiğini düşünenler vardır. Atatürk de Platon gibi yöneticilerin

aydın olmasından yanadır. Ama bu aydın tanımı, kesinlikle bir toplumsal sınıfı tanımlamamaktadır. Aydınlar, gelişime açık, ileriye görebilen ve gelecek kuşakların ihtiyaçlarını karşılayabilecek kişilerdir.

Atatürk'ün yönetim anlayışında planlama işlevi daima öncelikli olmuştur. Yönetim için verimli bir planlama anlayışı, işin büyük bir kısmının tamamlanması demektir. Planlama yeteneği güçlü olan bir yöneticinin başarı şansı da daha fazladır. İlericiliği, yenilikçiliği, gerçekçiliği ve idealistliği onun yönetici özelliklerinden planlamayı işaret eder. Bu özellikler, yöneticinin yönetim anlayışı içinde önemli bir yer tutuyorsa, o yönetici planlamaya büyük önem veriyordur ve planlama yeteneği gelişmiş demektir. Planlama, yönetim içinde önemli yer tutmaktadır. Bir yönetici öncelikle iyi bir planlamacı olmalıdır. Planlama işlevinde gerçekçilik ve idealistlik dengesini iyi kuran bir yönetici planının, uygulanabilirliği arttığı gibi başarı şansı da yükselir. Planlama mı yönetim için vardır, yoksa yönetim mi planlama için. Yönetim, planları gerçekleştirmek için bir eylem midir, yoksa yönetme, planlama işi için bir araç mı, planlama mı önce var oldu yönetim mi. Atatürk ideallerini gerçekleştirmek için planlar kurdu ve o planları gerçekleştirmek için yönetim eylemini kullandı. Amaç yönetim değil plandı. Ne zaman ki büyük hedeflerini gerçekleştirdi işte o zaman planlar yönetimin aracı oldu.

Atatürk'ün en büyük planı ise cumhuriyet rejimidir. En ideal ve erdemli yönetim şekli olarak cumhuriyeti görmektedir. Demokratik, katılımcı, hesap verebilen ve saydam bir cumhuriyet. Bu cumhuriyet ki bilimle beslenen ve daima ilerleyen bir yönetim anlayışıdır. Cumhuriyet yönetiminin en önemli özelliği iç ve dış bağımsızlığın sağlanmış olmasıdır. Özgürlük, cumhuriyetin koşulu, eşitlik ise sonucudur. Ancak cumhuriyet

sayesinde eşitlik güçlenebilecektir. Cumhuriyet, katılımcı yönü ile eşitliklerin güçlenmesini de sağlayacaktır. Bir ülkede düzen ve huzurun sağlanması da ancak yönetime geleceklelerin, yönetilenlerce belirlenmesi ile olacaktır. Eşitlik geliştikçe, sosyal sınıflar yok olacak, düzen ve huzur yönetim içindeki yerini alacaktır.

Özgürlük duygusu, Atatürk'ü cumhuriyetçi yapmıştır. Ancak özgürlük, sınırlamaları da beraberinde getirmektedir. Özgürlük ve sınırlarının en iyi belirlendiği yönetim şekli cumhuriyettir. Hem yönetime seçimle gelinmeli hem de onu denetleyen ciddi kurumların varlığı cumhuriyet rejiminin temel özelliğidir. O, demokrasiyi özgürlüklerin kaynağı olarak görmesine rağmen, kontrollü yönetimden yana olmuştur. Demokrasi üzerinde onu koruyan bir el yaratmıştır. Bu el, demokrasinin içini boşaltmak isteyenlere ya da çoğunluğu, azınlığı ezmek için kullananlara karşı her zaman koruyucu olacaktır. Atatürk için bu el, yargı ve ordudur. Yargının bağımsızlığı ve ordunun siyasetten arınmasının da asıl amacı budur.

Atatürk için komünist sistem hiçbir zaman alternatif olmamıştır. Kendi yönetim anlayışı içinde yeri olmadığı gibi Türk toplumunun yapısına da uygun bulmamıştır. Bu kararın yerinde bir tutum olduğunu ileri sürebiliriz. Komünist sistem, öncelikle bir devlet oluşumunu yok saymaktadır. Oysa Atatürk devlet ve devletin koruyuculuğuna büyük önem vermektedir. Bunun yanında Atatürk'ün geliştirdiği cumhuriyet yönetiminin, komünist sistemden daha uygulanabilir olduğunu, ülkemizin şu an ki durumuna dayanarak ileri sürebiliriz. Atatürk ile aynı döneme ait sosyalist oluşumlar günümüz koşullarında uygulanabilirliğini yitirmişlerdir.

Atatürk'ün yönetici tanımına bakıldığında yöneticinin sahip olması gereken en önemli nitelik, ahlaklı olmasıdır. Yüksek ahlak kavramını birçok kez bunun için yinelemiştir. Ahlaki yönü gelişmiş olan bir yönetici, her şeyden önce toplum ve toplum çıkarlarını düşüneceğinden ideal yönetici tipidir. Ahlaki özellikler sonradan kazanılamayacağından, yönetici ya da çalışanlar seçilirken öncelikle ahlaki değerlerinin güçlü olmasına bakılmalıdır. Ahlaki yönü gelişmiş bir yönetici, yönetim mantığı ne kadar yanlış olursa olsun en azından topluma zarar vermeyen, dürüst, güvenilir özellikler taşıyacaktır. Yönetimini, ahlak üzerine oturtan Atatürk için, yönetim etiği çok önemlidir. Çünkü bazı ahlaki özellikler olmazsa olmaz kurallar haline gelmelidir. Yöneticiler, bazı ahlaki özelliklere sahip olmasa bile, buna, bu kurallarla zorlanmalıdır.

Atatürk'ün yönetim anlayışı, saydam ve hesap verebilen, özgürlükçü ve eşitlikçi, bilimsel bir anlayıştır. Yönetici; idealist, gerçekçi, hümanist, akılcı, ilerici ve çalışkan olmalıdır. Özellikle devlet yönetiminde edindiği en önemli ilkelerden biri de yönetim ve inançlar ayrımıdır. Çünkü inançlar, yönetim tarafından kullanılacak hassas bir yerdedir. Nasıl ki asker ve siyaset yan yana gelemese yönetim ve din de aynı çatı altında bulunamaz. Yani Atatürk için yönetim ilkeleri arasında laiklik önemli bir yer tutmaktadır. Yapılan araştırmalar arasında bir başka hayat felsefesi ise çalışkanlıktır. Çalışmak, onun için yönetim ilkesidir. İlerleme için daima çok çalışmak gerektiğini her defasında vurgulamakla kalmamış, yönetim çalışmalarında da çok çaba harcamıştır.

Ancak bugün Atatürkçü olduğunu ileri süren kişilerin, Atatürk'ü en azından yönetim anlayışı açısından incelemeleri ve onu hiç olmazsa bir yönetici olarak özümsemeleri gerektiğini ileri sürmek mümkündür. Atatürk bu çalışmada bir siyasetçi,

asker ya da devlet adamı olarak incelenmeyip sadece bir yönetici olarak yönetim anlayışı altında yatan ana hareket noktaları vurgulanmaya çalışılmıştır. Çünkü, Atatürk görevi ne olursa olsun, lider özellikleri taşıyan, gelişmiş bir yönetim anlayışını kendine temel alan, ileri yönetme yeteneğine sahip bir yöneticidir. Bu açıdan bakıldığında; Atatürk'ün yönetim anlayışının, günümüze taşınması gereken önemli bir miras olduğunu ileri sürebiliriz. Bir ülke yöneticisi ya da bir şirket yöneticisinin, Atatürk'ün yönetim anlayışı altında yatan yönetim felsefesini örnek alarak, günümüz yönetimlerinin ihtiyaçlarını tam olarak karşılamasa da, en azından yönetimin sahip olması gereken etik ihtiyacını karşılayabileceğini ileri sürebiliriz. Atatürk'ün yönetim anlayışının belki de en önemli özelliği bugün çoğu yöneticinin yoksun olduğu yönetim etiğidir.

Atatürk, gelecek kuşaklara başarılı bir yönetici olarak yönetim anlayışı ile aktarılmalıdır. Bugün Türkiye için bilinmesi gereken ayrıcalıklı bir yönetim anlayışına sahiptir. Ayrıcalıklıdır çünkü uygulamaya geçirilmiştir. Atatürk'ün yönetim anlayışı, yeni yönetim akımları ile empoze edilmeye çalışılan birçok yönetici özelliklerine sahiptir. Bugün kamu yönetimleri saydam, hesap verebilen ve eşitlikçi olsun diyen birçok yönetim akımından önce bu ilkelere yönetim anlayışında yer vermiştir.

Atatürk, yönetim felsefesi, kuşkusuz bir dünyaya hükmedebilecek bir evrenselliğe sahip değildir. Ancak bir dönemin evrensel en yakın yöneticisi olmayı başarmıştır. Bugün, yönetimi üzerinden yıllar geçmesine rağmen onun yönetim anlayışına sığıldığına, bir ülkenin gelişimi için Atatürk felsefesine uygunluk arandığına göre kuşkusuz evrenselliğe oldukça yaklaşmıştır demek yanlış olmaz. Çünkü bugün bir çok

siyasetçi, ülke üzerindeki siyasi oluşumların doğruluğunu ve güvenilirliğini Atatürk'ün yönetim anlayışına uygun olup olmadığına bağlamaktadır.

Atatürk'ün yönetim anlayışı için en doğru hareket noktası insandır. İnsan, yönetimin varlık sebebidir ve bundan dolayıdır ki yönetimin merkezinde yer almalıdır. Yönetici, insan için çalıştığını unutmamalıdır. Özellikle bir devlet yöneticisinin dikkate alması gereken en önemli şey insandır. Devletin varoluş sebebi de tüm her şey gibi insandır ve insan tarafındandır. Atatürk, insanı tek başına merkezine almamıştır, toplum içinde yaşayan insanı, toplumla birlikte düşünmüş ve yönetim anlayışını buna göre şekillendirmiştir.

Yapılan incelemelere dayanılarak Atatürk'ün yönetim anlayışının temelindeki ilkeler; saydamlık, evrensellik, çalışkanlık, özgürlük, hümanizm, akılcılık, bilimsellik, gerçekçilik, idealistlik, ilerçilik, eşitlik, yönetim ve inançlar ayrımı olarak sıralanmıştır. Yönetim, bu ilkelerle inşa edildiğinde güçlü olacaktır. Bu ilkeler sayesinde yönetim, ideale yaklaşacaktır. İdeal yönetim için yapılan araştırmaların cevabı belki de bu ilkeler içinde aranmalıdır.

**KAYNAKÇA**

Akşin, S. (1986). Mustafa Kemal Atatürk'ün iktidar yolu. *Çağdaş düşüncenin ışığında Atatürk içinde* (s. 49-80). İstanbul: Dr. Nejat F. Eczacıbaşı Vakfı Yayınları.

Aktulga, D. (2000). *Atatürk'ün devlet yönetimi anlayışı*. Ankara: Kara Harp Okulu Basımevi.

Aldan, M. (1998). Atatürk ve idare. *Türk İdare Dergisi*, 421, 26-32.

Altan, Ç. (1968). *Atatürk'ün sosyal görüşleri*. İstanbul: Dönem Yayınları.

Altuğ, H. (1996). Dünya da son yüzyıllar devrimleri ve Atatürkçülük. *Uluslararası 2. Atatürk Sempozyumu içinde* (s. 429 - 440). Ankara: Atatürk Kültür Dil ve Tarih Yüksek Kurumu Atatürk Araştırma Merkezi.

Anıtkabir Derneği, (2001). *Atatürk'ün okuduğu kitaplar* (cilt:1-10). Ankara: Anıtkabir Derneği Yayınları.

Arat, E. (1981). Atatürkçü düşünce sistemi nedir? *Uluslararası Atatürk Konferansı* (cilt 7, tebliğ 1), İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi Yayınları.

Arsel, İ. (1981). Akılcılık, dinde reform ve Atatürkçülük. *Uluslararası Atatürk Konferansı* (cilt 1, tebliğ 9), İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi Yayınları.



Aslan, N. (2003). *Küçük anılarda büyük sırlar*. Ankara: Tekagaç Eylül Yayınları.

Atatürk Araştırma Merkezi (1995). *Atatürk yolu*. (Ed. Turan Fevzioğlu) Ankara: Atatürk Araştırma Merkezi Yayınları.

Atatürk Araştırma Merkezi (1999). *Atatürk'ün fikir ve düşünceleri*. (Haz. Utkan Kocatürk) Ankara: Atatürk Araştırma Merkezi Yayınları.

Atatürk, K. (2004). *Nutuk 1919-1927*. (Haz. Zeynep Korkmaz) Ankara: Atatürk Kültür Dil ve Tarih Yüksek Kurumu Atatürk Araştırma Merkezi.

Atatürk Kültür Dil Tarih Yüksek Kurumu, (1991). *Düşünceleri ile Atatürk*. (Der: İnan Arı) *Atatürk Kültür Dil Tarih Yüksek Kurumu Yayınları*, XVI, 43, 105-121.

Atılğan, D. (1998). *Çağdaş Türkiye'nin temeli Kemalist ilkeler. Atatürkçülük ve Modern Türkiye Uluslararası Konferansı içinde* (s. 73-84). Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları.

Aybars, E. (1992). *Atatürk'ün Evrenselliği. Atatürkçü düşünce içinde* (s. 1261-1269). Ankara: Atatürk Kültür Dil Tarih Yüksek Kurumu Atatürk Araştırma Merkezi Yayınları.

Aybars, E. (2000). *Atatürk ve modernleşme*. İzmir: Ercan Kitabevi.

Aytürk, N. (1990). *Yönetim sanatı*. Ankara: Emel Yayınevi.

Aytürk, N. (1999). *Başarılı yönetim ve yöneticilik teknikleri yönetim sanatı*, Ankara: Yargı Yayın Evi.

Balcı, A. (2003). Hesap verebilirlik. *Kamu yönetiminde çağdaş yaklaşımlar* içinde (s. 115-135). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Barchrd, D. (2006). Atatürk tarihin dehalarından biriydi, çağdaş medeniyetin Türkiye’de kök salmasını sağladı. (Haz. Özer, Ozankaya) *Dünya düşünürleri gözüyle Atatürk ve cumhuriyeti* içinde (s. 253-256). İstanbul: Türkiye İş Bankası Yayınları. 4. baskı.

Bayramoğlu, F. (1998). Atatürkçülük ve Laiklik. 3. *Uluslararası Atatürk Sempozyumu (Gazi Mağusa Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti)* içinde (cilt 1, s. 683-696), Ankara: Atatürk Kültür Dil ve Tarih Yüksek Kurumu Atatürk Araştırma Merkezi.

Beyme, K. V. (2006). Atatürk demokrasisi ile dini barışçı yolla bağdaştırdı. (Haz. Özer Ozankaya). *Dünya düşünürleri gözüyle Atatürk ve cumhuriyeti* içinde (s. 241-249). İstanbul: Türkiye İş Bankası Yayınları. 4. baskı.

- Bozdağ, İ. (1999a). *Celal Bayar "Atatürk gibi düşünmek"*. İstanbul: Tekin Yayın Evi.
- Bozdağ, İ. (1999b). *Atatürk'ün fikir sofrası*. İstanbul: Tekin Yayın Evi.
- Bozkurt, Ö., Ergun, T., ve Sezen, S. (1998). *Kamu yönetimi sözlüğü*, Ankara: TODAİE Yayınları.
- Carrel, A. (2003). *İnsan denen meçhul*. İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Ceyhan, E. (1999). Atatürk'ün kazandırdığı değerler ve Atatürkçülükten beklentilerimiz. *Atatürk Kültür, Dil ve Tarih Yüksek Kurumu Atatürk Araştırma Merkezi Dergisi, cilt 15, 44, 745 - 749.*
- Cevizci, A. (2003). *Felsefe terimleri sözlüğü*. İstanbul: Paradigma Yayınları.
- Cevizci, A. (2005). *Paradigma felsefe sözlüğü*. İstanbul: Paradigma Yayınları. 6. baskı.
- Cin, H. (1988). *Dinamik bir doktrin veya ideoloji olarak Atatürkçülük*. Konya: Selçuk Üniversitesi Basımevi.
- Cöhce, S. (2002). Atatürkçü düşünce sistemi. *Atatürk Kültür, Dil ve Tarih Yüksek Kurumu Atatürk Araştırma Merkezi Dergisi, cilt: 18, 54, 999-1024.*

Çakır, S. (1991). Atatürk'ün kültür ve bilim anlayışı. *Fırat Üniversitesi Dergisi, cilt:5, 1*, 87-97.

Çalışlar, A. (1997). *Felsefe sözlüğü*. Ankara: Cem Yayınevi.

Çiller, S. (1971). *Atatürk için diyorlar ki*. İstanbul: Varlık Yayınları. 4. baskı.

Daver, B. (1998). Hümanizma ve Atatürk. *Atatürkçülük ve Modern Türkiye Uluslararası Konferansı* içinde (s. 67-72). Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları.

Deliveli, Ö. (2002). *Kamu yönetimi sözlüğü*. Ankara: Adalet Yayınevi.

Demirer, E. (1999). *Din toplum Atatürk*, İstanbul: Toplumsal Dönüşüm Yayınları. 2. baskı.

Demirkan, S. (1972). *Bir milletin yarattığı lider Mustafa Kemal Atatürk*. İstanbul: Belge Yayınları.

Doğan Kardeşler Yayın Kurulu. (1973). *Yeni Hayat Ansiklopedisi, cilt 3*. İstanbul: Doğan Kardeşler Yayıncılık.

Dönmezer, S. (1998). Atatürk inkılapları ve sosyal değişme. *Atatürkçü düşünce el kitabı* içinde (s. 1-5). Ankara: Atatürk Kültür Dil ve Tarih Yüksek Kurumu Atatürk Araştırma Merkezi Yayınları.

Dura, C. (1999). *Atatürk devriminin temeli bilimsel zihniyet*. Kayseri: Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Yayınları.

Dura, C. (2000). *Atatürk devrimi yarım kaldı*. Kayseri: Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Yayınları.

Dural, B. (2002). *Atatürk'ün liderlik sırları*. İstanbul: Okumuş Adam Yayınları.

Erengil, M. (1986). *Çok yönlü lider Atatürk*. Ankara: Genel Kurmay Yayınları.

Erkan, H. (1981). Atatürkçü düşünce, bilimsellik ve toplumsal gelişme. *Uluslararası Atatürk Konferansı* içinde (cilt 3, tebliğ 64). İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi Yayınları.

Eroğlu, H. (2001). Mustafa Kemal Atatürk'ün düşün dünyasının oluşmasındaki etkenlerle ilgili bazı görüşler. *Ankara Üniversitesi Türk İnkılap Tarihi Enstitüsü Atatürk Yolu Dergisi*, cilt 7, 28-25, 287 - 298.

Feyzioğlu, T. (1963). *Devlet adamı Atatürk*. Ankara: Mili Eğitim Basımevi.

Fırlı, E. R. (1995a). Atatürk ve laiklik. 3. *Uluslararası Atatürk Sempozyumu (Gazi Mağusa Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti)* içinde (cilt 2, s. 683-696). Ankara: Atatürk Kültür Dil ve Tarih Yüksek Kurumu Atatürk Araştırma Merkezi.

Fığlalı, E. R. (1995b). *Atatürk din ve laiklik*. Ankara: Atatürk Kùltür Dil ve Tarih Yüksek Kurumu Atatürk Araştırma Merkezi.

Fığlalı, E. R., Müftüođlu, T., ve Karakuř, İ. (1999). *Atatürkçü düşünce de din ve laiklik*. Ankara: Atatürk Kùltür Dil ve Tarih Yüksek Kurumu Atatürk Araştırma Merkezi Yayınları.

Gelişim Yayınları Kurulu (1993). *Gelişim hachette alfabetik genel kùltür ansiklopedisi*, cilt 4. İstanbul: Gelişim Yayıncılık.

Genel Kurmay Başkanlığı, (1984). *Atatürkçülük ( Atatürkçü düşünce sistemi)*. İstanbul: Genel Kurmay Başkanlığı Yayınları.

Genel Kurmay Başkanlığı, (1998). *Atatürkçülük III ( Atatürkçü düşünce sistemi)*. İstanbul: Milli Eğitim Bakanlığı Yayınları.

Giritli, İ. (1991). Günümüz ışığında Atatürkçülüğün ‘Laiklik’, ‘Milli Egemenlik’ ve ‘Milli birlik ve beraberlik’ ilkeleri. *İstanbul Üniversitesi İdare Hukuk ve İlimler Dergisi, Cilt 12, 1-3*.

Giritli, İ. (1995). Atatürk ideolojisi. *Atatürkçü düşünce el kitabı*, Ankara: Atatürk Araştırma Merkezi.

- Giritli, İ. (1996). Modernleşme ideolojisi olarak Atatürkçülük. *Uluslararası 2. Atatürk Sempozyumu* içinde (cilt 1, s. 49-58), Ankara: Atatürk Kültür Dil ve Tarih Yüksek Kurumu Atatürk Araştırma Merkezi.
- Giritli, İ. (1989). Atatürkçü ideolojinin dogmatik ideolojilere üstünlüğü. *Atatürk Kültür Dil ve Tarih Yüksek Kurumu Atatürk Araştırma Merkezi Yayınları, cilt: VI, 16, 27-38.*
- Gökberk, M. (1986). Aydınlanma felsefesi ve Atatürk. *Çağdaş düşüncenin ışığında Atatürk* içinde (s. 283-297). İstanbul: Eczacıbaşı Vakfı Yayınları.
- Gökceer, F. (1993). Atatürk ve Atatürkçülük. *Türk İdare Dergisi, 401, 26-41.*
- Gökceer, F. (1996). Atatürk ilke ve devrimleri. *Türk İdare Dergisi, 413, 6-35.*
- Güler, A., ve Akgül, S. (2000). *Atatürk ve Türk inkılabı* İstanbul: Toplumsal Dönüşüm Yayınları. 2. baskı.
- Güçlü, A., Uzun, S., Uzun, E., ve Yolsal, Ü. H. (2003). *Felsefe sözlüğü*. Ankara: Bilim ve Sanat Yayınları.
- Hale, W. (2006). Devletçilik, Türkiye’de Modern sanayinin nasıl çalıştığını anlayan teknik işgücünü yetiştirdi. (Haz. Özer, Ozankaya) *Dünya düşünürleri gözüyle Atatürk ve cumhuriyeti* içinde (s. 231-240). İstanbul: Türkiye İş Bankası Yayınları. 4. baskı.

Hasanova, E. Y. K. (1995). Türkiye’de Atatürkçülüğün bir çağdaşlaşma modeli gibi yorumlanması üzerine. *Üçüncü Uluslararası Atatürk Sempozyumu* içinde (cilt 1, s. 383-391). Ankara: Atatürk Araştırma Merkezi.

Heper, M. (1992). Atatürk’te devlet düşüncesi. *Atatürkçü düşünce* içinde (s. 497-531). Ankara: Atatürk Kültür Dil Tarih Yüksek Kurumu Atatürk Araştırma Merkezi Yayınları.

Heper, M. (1995). Atatürk’te devlet düşüncesi. *Atatürkçü düşünce el kitabı*. Ankara: Atatürk Araştırma Merkezi.

Irmak, S. (1984). *Atatürk ile bir çağın açılışı*. İstanbul: İnkılap Yayınları.

Irmak, S. (1985). Atatürk’ün dünya’daki yankıları. *Atatürk Araştırma Merkezi Dergisi*, 4, 27-54.

Işıklı, A. (1998). Küreselleşme ve Kemalizm. *Atatürkçülük ve Modern Türkiye Uluslararası Konferansı* içinde (s. 257-274). Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları.

İlhan, S. (1985). Atatürkçülüğün evrenselliği. *Atatürk Araştırma Merkezi Dergisi*, 4, 13-18.

İnönü, İ. (1963). *Aziz Atatürk*. Ankara: Mili Eğitim Basımevi.



Kaner, N. (1998). Atatürkçülüğün çağdaşlık görüşü ve İslami geleneklerin bir sentezi var mıdır? Cumhuriyet Türkiye'si'nin fikir hayatındaki gelişmeler: Samiha Ayverdi Örneği. *Atatürkçülük ve Modern Türkiye Uluslararası Konferansı* içinde (s. 209-216). Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları.

Kaplan, M., Enginün, İ., ve Kerman, Z. (1992). *Atatürk devri fikir hayatı II*. Ankara: Kültür Bakanlığı Yayınları.

Karahan, A. N. (1981). *Atatürk gerçekliği*. Ankara: Spor Toto Kültür Yayını.

Kara Kuvvetleri Komutanlığı (1982). *Atatürkçü düşünce ve yaşam tarzı*. Ankara: Kara Kuvvetleri Komutanlığı Yayınları.

Karal, E. Z. (1969). *Atatürk'ten düşünceler*. Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayın Evi.

Karaman, L. (1997,1998). Atatürk'ün iki ucu: Taktik dindarlıkla fikri arka planda pozitivistliğe dair örnek okumalar ve notları. *Türkiye günlüğü*, 48-50, 22-36.

Karaosmanoğlu, Y. K. (1963). Atatürk'ün insanlığı. *Atatürk Kültür Dil Tarih Yüksek Kurumu Dergisi*, XVII, 1, 15-20.

Kaşkarlı, M. (1995). Fransız yazar bayan Berthe Georges Gaulis' in 1921-1922 'de Atatürk'ü ziyareti. *Üçüncü Uluslararası Atatürk Sempozyumu* içinde (cilt I, s. 125-130). Ankara: Atatürk Araştırma Merkezi.

Kızılay, N. (1955). *Atatürk ( Felsefe gözüyle)*. Ankara: İdeal Matbaası.

Kili, S. (2003). *Atatürk devrimi bir çağdaşlaşma modeli*. İstanbul: Kültür Yayınları. 8. baskı.

Kocatürk, U. (1971). *Atatürk'ün fikri ve düşünceleri*. Ankara: Ay yıldız Matbaası.

Kocatürk, U. (1999). *Atatürk'ün fikir ve düşünceleri*. Ankara: Atatürk Kültür Dil ve Tarih Yüksek Kurumu Atatürk Araştırma Merkezi.

Koçdemir, K. (2000). Atatürk dönemi kültür politikası ve küreselleşme. *Türk İdare Dergisi*, 72, 429, 147-169.

Köni, H. (1998). Arnold Toynbee'nin "Türklerin mantığı" üzerine bir inceleme. 3. *Uluslararası Atatürk Sempozyumu (Gazi Mağusa Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti)* içinde (cilt:1, s. 143 - 154). Ankara: Atatürk Kültür Dil ve Tarih Yüksek Kurumu Atatürk Araştırma Merkezi.

Kuban, D. (1970). *Atatürkçülük üzerine yorumlar ve çağdaş uygarlığa katılma sorunu*. Ankara: Atatürk Kültür Dil Tarih Yüksek Kurumu Yayınları.

Küyel, M. T. (1996). Lorena Philips' in Atatürk'e Yazmış olduğu mektubun felsefeci gözü ile tefsiri. *Uluslararası 2. Atatürk Sempozyumu* içinde (cilt 2, s. 869 - 884). Ankara: Atatürk Kültür Dil ve Tarih Yüksek Kurumu Atatürk Araştırma Merkezi.

Landau, J. M. (1999). *Atatürk ve Türkiye' nin modernleşmesi*. (Çev. Meral Alakuş) İstanbul: Sarmal Yayınevi.

Mango, A. (1999). *Atatürk*. (Çev. Füsun Doruker) İstanbul: Sabah Kitabevi.

Mendanoğlu, H. (1999). *Tarihi gerçekler ışığında Atatürkçü düşüncenin evrenselliği*. Ankara: Ümit Ofset Matbaası.

Mengüşoğlu, T. (1983). *Felsefeye giriş*. İstanbul: Remzi Kitabevi.

Mengüşoğlu, T. (1988). *İnsan felsefesi*. İstanbul: Remzi Kitabevi.

Merih, K. *Pozitif epistemoloji yaklaşımı ile laiklik, demokrasi ve Kuvayı Milliye*. Erişim tarihi: 01.10.2007. <http://www.merih.net/ata/wata/wlaikdem.htm>,

Meydan Yayın Kurulu. (1969-1973). *Meydan Larousse, Cilt1*. İstanbul: Meydan Yayıncılık.

Milliyet Gazetesi Yayın Kurulu. (1994). *Dictionnaire Larousse ansiklopedik sözlük*, cilt 1. İstanbul: Milliyet Gazetesi Yayınları.

Naci, F. (1968). *100 Soruda Atatürk'ün temel görüşleri*. İstanbul: Gerçek Yayınevi. 4. baskı.

Naribayev, K. ve Cumambaver S., (2000). *Yönetim (Yönetim bilimi)*. Ankara: Yepa Yayıncılık.

Nurettin, M. (1998). Cumhuriyetin ilanının 75. yılı Avrupalılaşıma ve Kemalizm'in karakteri. *Atatürkçülük ve Modern Türkiye Uluslararası Konferansı* içinde (s. 51-58), Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi.

Ozankaya, Ö. (1981). *Atatürk ve laiklik Atatürkçü düşüncenin temel niteliği*. Ankara: Türkiye İş Bankası Yayınları.

Öksüz, M. (1993). *Atatürk ve uygarlık, yaşamı, devrimleri, ilkeleri*. İstanbul: Eğitim Üretim Yayınları.

Önen, K. (1994). Atatürk'te düşünürlük ve bilimsel anlayış tutkusu, *1. Uluslararası Atatürk Sempozyumu açılış konuşmaları ve bildiriler* içinde (s. 391-403). Ankara: Atatürk Kültür Dil ve Tarih Yüksek Kurumu Atatürk Araştırma Merkezi.

Öz, E. (1989). Kemalist ideolojinin vesayetçi yönü. *Türkiye günlüğü*, 1, 22-25.

- Özakman, T. (2006). *Şu çılgın Türkler*. Ankara: Bilgi Yayınevi.
- Özata, M. (2005). *Mustafa Kemal Atatürk bilim ve üniversite*. İzmir: Umay Yayınları. I. baskı.
- Özdemir, E. (2003). Liderlik ve etik. *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, XXII, 2*, 151-168.
- Özden, Y. G. (1995). *Atatürk sizsiniz*. Ankara: Bilgi Yayınevi.
- Özşen, T. (2001). *Mersin Üniversitesi Kamu Yönetimi Bölümü Yönetim Bilimleri yüksek lisans programı yayınlanmamış ders notları*.
- Poole, R. (1993). *Ahlak ve modernlik*. (Çev. Mehmet Küçük) İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Pek'ar, T., ve Özden, K. (1989). *Atatürk, cumhuriyet ve demokrasi*. Ankara: Hava Harp Okulu Bülteni. (cilt 7-8, sayı 18-20).
- Polat, N. (2003). Saydamlık, hesap verme sorumluluğu ve denetimin etkinliği. *Sayıştay Dergisi* erişim tarihi:  
10.11.2007, <http://www.sayistay.gov.tr/yayin/dergi/default.asp>, 49.

Sargut, S. (1987). Yönetim kuramlarının ışığı altında önderlik ve karar alma süreçleri. *Gazi Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, cilt 3, 1-2, 359-361.

Savcı, B. (1981). Atatürk düşününün özündeki temel öğeler. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, cilt 36, 1-4, 263 – 270.

Sonyel, S. R. (1998). Yabancı kaynaklara göre kurtuluş savaşı sırasında Mustafa Kemal Atatürk'ün evrenselliği. *3. uluslararası Atatürk Sempozyumu (Gazi Mağusa Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti)* içinde (cilt 1, s. 35-54). Ankara: Atatürk Kültür Dil ve Tarih Yüksek Kurumu Atatürk Araştırma Merkezi.

Sonyel, S. R. (1990). Bir yabancıнын gözü ile Atatürk. *Türk kültürü*, IX, 91, 20-25.

Sözer, Ö. (1995). *Felsefenin ABC'si*. İstanbul: Kabalcı Yayın Evi.

Sperca, W. (2001). *Kemal Atatürk 1981-1938*. (Çev. Zeki Çelikkol) Ankara: Bilgi Yayınevi.

Şahingöz, M. (1998). Atatürk' ün fikir ve düşüncelerinin evrensel değeri. *Atatürk ve Manastır Sempozyumu* içinde (s. 173-183), Ankara: Gazi Üniversitesi.

Tatar, Y. (1991). Atatürk'ün başarısında düşünce yapısının önemi. *Fırat Üniversitesi Dergisi, Elazığ: Sosyal Bilimler, cilt 5, 1, 375 - 379.*

TC. Genel Kurmay Askeri Tarih ve Strateji Etüt Başkanlığı, (1981). *Evensel yönü ile Atatürk*. Ankara: TC. Genel Kurmay Askeri Tarih ve Strateji Etüt Başkanlığı Atatürk Yayınları Serisi.

Terzioğlu, S. A. (1963). *Yazılmayan yönleriyle Atatürk*. İstanbul: Ak Kitabevi.

Timuçin, A. (2004). *Felsefe sözlüğü*. İstanbul: Bulut Yayınları.

Tortop, N. (1990). *Yönetim biliminin temel ilkeleri*. Ankara: TODAİE Yayınları.

Tuna, M. (1991). Türkiye'de politika önderliğin oluşumu. *Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Katılım Dergisi, I- II, 127-331.*

Tural, S. K. (1998). Atatürk'ün kültüre bakışı ve fikir adamı Atatürk. *3. Uluslararası Atatürk Sempozyumu (Gazi Mağusa Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti) içinde* (cilt 2, s. 805-810). Ankara: Atatürk Kültür Dil ve Tarih Yüksek Kurumu Atatürk Araştırma Merkezi.

Tüfekçi, D. G. (1981). *Atatürk'ün düşünce yapısı*. Ankara: Tes - İş Federasyonu.

Tünay, B. (1985). *Atatürk'ün sevgi felsefesi*. Ankara: Türk Tarih Kurumu Basımevi.

Unan, N. (1983). Atatürk ve idare. *Türk İdare Dergisi*, 362, 126- 176.

Ükümen, H. (1994). *Hümanist Atatürk*. İstanbul: Çağdaş Yayınları.

Yamaner, Ş. (1998). *Atatürk öncesi ve sonrası kültürel değişim – Değişimin felsefesi ve toplumsal özü*. İstanbul: Toplumsal Dönüşüm Yayınları.

Yaşa, D. (1999). *Atatürkçülüğün esasları*. Ankara: Aydoğdu Ofset.

Yücekök, A. (1984). *100 soruda Türk Devrim Tarihi*. İstanbul: Gerçek Yayınevi.

Zanglı, C. (1999). Mustafa Kemal Atatürk and secularization of state. *Atatürk 4. Uluslararası Kongresi (Türkistan – Kazakistan)* içinde (cilt 2, s. 1171-1184). Ankara: Atatürk Kültür Dil ve Tarih Yüksek Kurumu Atatürk Araştırma Merkezi.

Zepas, D. C. (1998). Evolution of the Kemalist doctrine, from a Greek a standpoint. *Atatürkçülük ve Modern Türkiye Uluslararası Konferansı* içinde (s. 559-564.). Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi.

[http://www20.uludag.edu.tr/~kadir/cucen\\_tur\\_hvz.htm](http://www20.uludag.edu.tr/~kadir/cucen_tur_hvz.htm), erişim tarihi: 01.11.2007

[http://www.anlamak.com/dusunmek/felsefe-sozlugu/Felsefe-Sozlugu\\_O.htm](http://www.anlamak.com/dusunmek/felsefe-sozlugu/Felsefe-Sozlugu_O.htm), erişim tarihi: 10.01.2007.



<http://www.subjektif.com/felsefe/felsefe.htm>, erişim tarihi: 10.01.2007.

<http://sozluk.sourtimes.org/show.asp?t=ontoloji>, erişim tarihi: 10.07.2007.

<http://www.infoturkish.com/index.php/Ontoloji/>, erişim tarihi: 10.01.2007.

<http://www.spygrup.org/archive//index.php?t-7595.html>, erişim tarihi: 09.01.2007.

[http://www.felsefeekibi.com/forum/forum\\_posts.asp?TID=35003](http://www.felsefeekibi.com/forum/forum_posts.asp?TID=35003), erişim tarihi:09.01.2007.

<http://ogrenci.hacettepe.edu.tr/~b0122202/Inetpub/wwwroot/felsefe/felsefi%20disiplinlerar%20felsefesi.htm>, erişim tarihi: 02.11.2006.