

MODERN İŞLETME YÖNETİMİNİN KÖKENLERİ, DOĞUDAN: İBN HALDUN* *THE ROOTS OF MODERN BUSINESS MANAGEMENT FROM THE EAST: IBN KHALDUN*

Prof. Dr. Kubilay Özyer
Gaziosmanpaşa Üniversitesi,
ORCID: 0000-0002-9654-7750, kozyer@yahoo.com

Yüksek Lisans Öğrencisi M. Burak Kılınc
Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi,
ORCID: 0000-0002-9157-0273, buraklnc@hotmail.com

ABSTRACT

In modern western management history there are a lot of well-known researches or writers who did not deal with management directly but their studies were used after sometimes later by management and organization researchers. It could be said a lot of researchers in this matter but the most popular one is Max Weber (1864-1920) who is a German sociologist and political economist. With a different perspective but same logic also we can check and find some important researchers in eastern management history also. They could make a lot of serious studies in different areas and we can use them in management and organization field. For his manner Ibn Khaldun (1332-1406) who is famous Arab historian and socialologist can be very good example. Starting from this point in this research we tried to compare Ibn Khaldun's ideas with modern management ideas and take some good results for his area.

Keywords: Modern management thought, Management history, Organization history, Ibn Khaldun, Max Weber

ÖZ

Batı Dünyası tarafından şekillendirilmiş modern yönetim tarihinde birçok araştırmacı veya yazar vardır ki, bunlar doğrudan yönetim veya örgüt üzerine araştırma yapmamışlar ancak bu kişilerin araştırmaları yönetim biliminde sıklıkla kullanılmıştır. Bu noktadaki en popüler örneklerden bir tanesi Alman sosyolog ve ekonomist olan Max Weber'dir (1864-1920). Farklı bir perspektiften ancak aynı mantık ile bakıldığında doğu yönetim tarihinde de benzer önemli araştırmacılara veya yazarlara rastlanılması olasıdır. Bu kişilerin farklı alanlarda ortaya koydukları önemli araştırmaları günümüz modern yönetim ve örgüt araştırmalarında kullanmak mümkün olabilecektir. Bu noktada yine en önemli örnek olarak ünlü Arap tarihçi ve sosyolog İbn Haldun (1332-1406) örnek olarak gösterilebilir. Tam olarak bu noktadan ve söz konusu bu iki örnekten hareketle bu çalışmada İbn Haldun'un araştırmaları irdelenmiş ve modern yönetim düşüncesiyle karşılaştırılarak günümüz dünyasına vereceği katkılar irdelenmiştir.

Anahtar Kelimeler (Keyword in Turkish): Modern Yönetim düşüncesi, Yönetim tarihi, İşletme tarihi, İbn Haldun,, Max Weber

* Bu çalışma 2. İşletme Tarihi Konferansında sunulan bildirinin genişletilmiş halidir.

1. Giriş

Weber'in çalışmaları genelde sosyoloji temelinde olmasına rağmen bu çalışmalar başta ekonomi olmak üzere yönetim ve politika gibi konuları da ciddi şekilde etkilemiştir. Weber'in çalışmalarının odak noktası toplumdur, özellikle de batı dünyası toplumdur. Onun ortaya koymuş olduğu modele göre de bu modern toplum gittikçe artan bir rasyonalite ile karakterize edilmektedir. Toplumu temel alan bu çalışmalarında Max Weber genellikle yönetim bilimi üzerinden hareket etmemesine rağmen, bulguları ve yorumları kendisinden sonra gelen araştırmacılar tarafından yönetim bilimine uygulanmıştır. En önemli teorilerinden bir tanesi olan “bürokrasi”, Weber'in klasik yönetim teorisinin kurucu babalarından bir tanesi olarak kabul edilmesine neden olmuştur..

Weber ile benzer şekilde ancak ondan yaklaşık 500 sene kadar önce İbn Haldun'da toplumu incelemiş, yaşadığı toplumun sosyolojik, politik ve ekonomik analizlerini yaparak çok önemli sonuçlar ortaya koymuştur. Tüm bu analizler sonucunda, modern zamanlarda “sosyoloji” olarak adlandırılan ancak İbn Haldun'un kendi deyişiyle “umran” ilmini kurmuştur. Weber'in kendi yaşadığı toplumu inceleyerek bir takım sonuçlar elde etmesine benzer şekilde Kuzey Afrika'da yaşayan İbn Haldun Afrika ve Ortadoğu bölgesini yani Müslüman coğrafyayı incelemiş ve bu toplumlar üzerine çalışmalarını inşa etmiştir. Yine Weber'e benzer şekilde yönetim ile doğrudan ilgilenmeden genel anlamda tarih ve toplum üzerine çalışmalar yapmıştır. Ancak Weber'in aksine İbn Haldun'un bir çok önemli tarihsel, sosyolojik, politik ve ekonomik görüş ve teorileri yönetim biliminde genellikle kullanılmamıştır. Aslında bu durum İbn Haldun'dan veya onun görüşlerinden kaynaklanan bir sıkıntı olmaktan ziyade onu takiben gelen özelde Kuzey Afrika veya Ortadoğu genelde Müslüman coğrafyanın büyük bir eksikliğidir. Aslında bu çalışma tam olarak bu noktadan hareketle dizayn edilmiştir. Söz konusu bu eksikliği gidermeye yönelik küçük bir adım olacaktır. Küçük de olsa bu benzeri adımların biraraya gelerek yönetim alanına, ciddi katkılar sağlayabileceği düşünülmüştür.

Yukarıda kısaca izah edilmeye çalışılan amaç doğrultusunda karşılaştırmalı bir araştırma yöntemi kullanılmaya karar verilmiş ve İbn Haldun'un en bilinen eseri olan “Mukaddime” analiz edilmiştir. Bu analiz neticesinde Mukaddime'den elde edilen yönetim ve örgütler ile ilgili sonuçlar, modern yönetim biliminin batı dünyasında kurulmaya başladığı zaman olarak kabul edilen sanayi devriminden sonraki görüş, düşünce ve teorilerle karşılaştırılmıştır.

Sosyal bilimciler Doğu ve Batı olmak üzere iki büyük medeniyetin varlığını ortaya koymuşlardır. Doğu ve Batı tabirleri coğrafi olmaktan ziyade düşünsel veya kültürel bir tanımlamadır. Yukarıda da kısaca değinildiği üzere Weber bir sosyologtur, Sosyolojinin genel kavramsal çerçevesinin çizilmesinde ve mantıklı bir sosyal bilimler teorisi geliştirilmesinde önemli katkıları olmuştur (Demirel, 362). Dolayısıyla doğrudan yönetim üzerinde çalışmaktan ziyade sosyoloji alanında çalışmış olan Weber'in görüşleri modern yönetim bilimine uygulanmış ve böylece onun modern yönetim biliminin kurucularından biri olarak görülmesine neden olmuştur. Ancak Doğu medeniyeti yönetim bilimine böyle bir katkı sunamamış veya sunabilecek çalışmaları bilim dünyasına duyuramamıştır. İşte bu noktada İbn Haldun ve onun çalışmaları veya benzer şekilde Doğu medeniyetine ait araştırmacı veya filozofların çalışmalarının tekrar incelenmesi ve ortaya konması gerekliliği kendini göstermiştir. Tekrar üstüne basarak ifade edilmesi gerekirse bu çalışmanın temel amacı bir Weber-Haldun karşılaştırması yapmak değildir. Weber'in adının fazlaca zikredilmesinin nedeni Batı dünyasında araştırmacıların Weber ve benzeri

filozofların görüşlerinden her alanda yararlanmasına benzer şekilde Doğu medeniyetinin insanların da kendilerine ait, onlardan olan araştırmacıları benzer bir mantıkla tekrar tekrar okumaları ve kendilerine uygun sonuçlar üretmeleri gerektiğidir. Ancak bu şekilde her toplum kendi gerçekliğine uyan, uygulanması ve doğal olarak sonuç alması daha mümkün yönetim ve örgüt teorileri, hatta stratejileri ortaya koyabileceklerdir.

Yukarıda izah edilen amaç çerçevesinde bu çalışmada İbn Haldun'un yönetim ve örgüt teorileri ile ilgili görüşleri irdelenmiştir. Sonuçların da oldukça dikkat çekici olduğu görülmüştür. 14. yüzyılda, yani modern yönetim teorisinin kurulmasından yaklaşık 500 yıl kadar önce İbn Haldun modern yönetim düşüncesini kapsayan, onu öncülleyen ve bazen de reddeden bir çok önemli noktaya dikkat çekmiştir. Bu noktadan sonra yapılması gereken genelde Doğu toplumlarının, özelde Müslüman coğrafyanın kendi toplumsal yapısına, kültürüne, dünyaya bakış açısına uygun teoriler üretebilmek için daha önce ortaya konulmuş olan bütün araştırma ve bulguları ortaya çıkartıp sentezlemek ve kendi teorilerini ortaya koymaktır. Alınması gereken yol çok uzun ve oldukça zorluklu görünmektedir. Bu ve benzeri çalışmaların işte ilk adımlar olması, devamında daha bir çok adımın geleceği temennisiyle hareket edilmiştir.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Modern Yönetim Düşüncesinin Ortaya Çıkışı ve Evrimi

Modern işletme yönetimi biliminin ortaya çıkmasında 18.yy da Avrupa'da yaşanmış olan sanayi devriminin etkisi büyüktür. Sanayi devriminin etkisiyle üretimde makineler kullanılmaya başlanmış ve büyük ölçekli işletmeler kurulmuştur. Bu gelişmeler devasa ölçekteki işletmelerin yönetimi sorununu ortaya çıkarmıştır. Dolayısıyla da işletmelerde verimliliği artırmak adına iş bölümü, personel yönetimi gibi konular önem kazanmaya başlamışlardır. 19.yy'ın sonlarına gelindiğinde ABD'de Amerikan Mühendisler Derneği kurulmuş akabinde Frederick Taylor'ın çalışmalarının öncülüğünde Bilimsel Yönetim Yaklaşımı ortaya konmuştur. Taylor'la benzer dönemlerde yaşamış olan diğer bilim adamları Max Weber Bürokrasi Modeliyle, Henri Fayol ise Genel Yönetim Teorisiyle işletme yönetiminin klasik yaklaşımlarını ortaya koyarak bu bilim dalının gelişimine katkı sağlamışlardır (Şimşek, 2010; Can v.d., 2013; Eren, 2001; Genç, 2005).

Modern işletme yönetimi yaklaşımları, yukarıda da özetlendiği üzere Amerika ve Avrupa'da yani modern batı toplumunda ortaya çıkmıştır. Bunlardan Taylor ve Fayol işletmelerden gelen kişiler olmalarına karşın Max Weber (1864-1920) sosyolog ve ekonomi politik uzmandır. Dolayısıyla, işletme yönetimi alanına mahsus teorisyen veya uygulayıcı değildir. Max Weber'in yaptığı çalışmalar sosyolojinin kavramsal çerçevesinde kalmakla beraber özellikle Amerikalıların onu keşfetmeleri ile birlikte ekonomi, işletme ve siyaset alanlarını da derinden etkilemiştir. Weber çalışmalarında modern toplum, özellikle de batı toplumu üzerinde çalışmış ve bu toplumun rasyonelleşmesi üzerine yoğunlaşmıştır (Ritzer, 2013). Weber'in çalışmaları modern batı toplumu üzerinde yoğunlaşsa da ortaya çıkan sonuçlar genel bir etki ve kabul görmüşlerdir. Bundan en fazla yararlanan bilim dallarından bir tanesi de elbette işletme yönetimi olmuştur. Bu çalışmanın hareket noktası da tam olarak buradan ortaya çıkmıştır. Bir sosyolog olarak Weber'in çalışmaları işletme yönetimi bilimini bu kadar derinden etkileyebilirse, oldukça önemli bir diğer sosyolog olan İbn Haldun neden işletme yönetimini etkilemesin? Zira Weber içinde bulunduğu toplumun kültüründen hareket ederek çalışmalarını ortaya koyduysa ve bu çalışmalar da batılı anlamda bir işletme yönetimi biliminin ortaya çıkmasında önemli derecede etkili olduysa



İbn Haldun neden doğu toplumlarına özgü bir işletme yönetiminin ortaya çıkmasına sebep olmasın? Bu araştırma bu sorudan hareket etmiştir ve temel amacı da kendinden sonra benzer soruların tekrar tekrar sorulmasına zemin hazırlamıştır.

Fahri Sakal'ın (2016) çok isabetli bir şekilde belirttiği üzere, "Doğu ve Batı bir coğrafi yön olmakla birlikte sosyal bilimlerde ve siyasette birer medeniyet algısı ve sahası anlamı ifade etmektedir". Dolayısıyla sosyal bilimlerde çalışırken bu algıyı sürekli akılda tutmak faydalı olacaktır. Elbette bilimin ve bilginin bir sahibi yoktur ancak işletme yönetimi gibi doğrudan insan odaklı bir eylemin de kültürden bağımsız olarak ele alınması mümkün değildir. Modern işletme yönetimi ise herkesin bildiği üzere batılı bilim adamlarına aittir. Tam olarak bu noktada, İbn Haldun ve onun gibi bilim insanlarının önemi ortaya çıkmaktadır. Doğu medeniyetinde yetişmiş İbn Haldun ve benzeri bilim insanları tarafından yapılan çalışmaların, benzer kültür iklimine sahip toplumlar için işletme yönetimi alanında alternatif çalışmalar yapılmasına zemin hazırlayıp hazırlayamayacağı sorusu hayati önem kazanmaktadır.

İbn Haldun'un Mukaddime isimli eseri incelendiğinde doğrudan ya da dolaylı olarak oldukça önemli sosyolojik, iktisadi ve elbette işletme yönetimine yönelik tespitlerde bulunduğu görülebilecektir. Burada genellikle itiraz noktası İbn Haldun'un işletme yönetimine yönelik doğrudan bir tespitinin olmadığıdır. Bu elbette doğrudur, ancak yukarıda da defaten değinildiği üzere bu noktada Max Weber'in de benzer şekilde doğrudan tespitleri olmadığı ancak işletme yönetimi alanında çalışan bilim insanlarının kendisinden faydalandığı görülecektir. Dolayısıyla İbn Haldun'un da doğrudan işletme yönetimine yönelik bir çalışması olmasına gerek yoktur, önemli olan araştırmacıların onun görüşlerinden faydalanma olasılığıdır ki, bu da oldukça ciddi görünmektedir. Sadece ülkemizde değil, diğer bütün doğu toplumlarında İbn Haldun'un yönetim alanında yüzyıllar önce ortaya koyduğu görüşler işletme yönetimi alanındaki bilim insanlarınca yeniden ele alınmalı ve her açıdan çok dikkatli ve detaylı bir şekilde değerlendirilmelidir. Ancak bu noktadan sonra İbn Haldun ve benzeri bilim insanlarının kültürel iklimimize uygun bir yönetim anlayışının ortaya çıkmasına katkı verip veremeyecekleri açıklığa kavuşabilecektir. Bu çalışmada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Veriler yazılı kaynak incelemesi yöntemiyle elde edilmiş ve karşılaştırılmıştır. İbn Haldun'un Mukaddime adlı yapıtı baştan sona detaylı bir şekilde incelenmiş, işletme yönetiminde değerlendirilebilecek görüşleri ortaya konmuş ve yine işletme yönetimi alanında kullanılan teorilerle karşılaştırılmıştır.

2.2. Bulgular

2.2.1. Örgütsel Davranış

İbn Haldun'un çalışmaları incelendiğinde birçok farklı alanda kendi çağını aşan görüşler ileri sürdüğü rahatlıkla görülebilecektir. Genelde sosyal bilimler özelde örgütsel davranış açısından şunları ifade etmektedir;

*"Sosyal hayatta (umranda) vuku bulan her olayın ve ortaya çıkan her durumun, olması gereken kendine has bir doğası vardır. İşte eğer kişi, toplumdaki olayların ve durumların doğasını bunları gerektiren sebepleri bilirse..."*²

Buradan yola çıkıldığında sosyal birer gerçeklik olan işletmelerin içerisinde ortaya çıkan olayların anlaşılması gerektiğini ve bu sayede bu olayların yönetim tarafından

² İbn Haldun, Mukaddime, Çev. Halil Kendir, Yeni Şafak Kültür Armağanı, İstanbul, 2004, s. 70

yönetilebileceğini ortaya koymaktadır. Bugün örgütsel davranış disiplini genel olarak bunun üzerinde çalışmaktadır.

2.2.2. Kayırmacılık

Kayırmacılık, temelde hak veya adaletten sapma gösterilerek kişilerin veya grupların hak etmedikleri şekilde çıkar sağlamalarına yönelik hareketlerdir. Bu hareketlerin temelinde de menfaat sağlama, veya birilerine öncelik tanıma yatmaktadır (Demirbilek, 2021). Kayırmacılık eski Yunan'dan bu yana tarih boyunca her toplumda görülmüş ve üzerinde tartışılmış bir kavramdır (Aktan ve Yay, 2021).

İbn Haldun da çalışmasında hem örgütsel iletişimden hem de buna bağlı olarak kayırmacılık olgusundan isabetle bahsetmektedir. Yazara göre;

“...Yine toplum içinde insanların ilim, sanayi, geçimlerini temin etmek için çalışıp kazanmak gibi faaliyet ve durumlarından haber verir. Ancak pek çok sebepten dolayı bu haberlere yalanlar karışır. Bunlardan biri, kişinin bazı düşünce, görüş ve mezheplere taraftar olmasıdır. Kişi haberi kabul etmek hususunda dengeli hareket ederse gerekli özeni gösterir, onu inceleyip değerlendirir ve doğrusunu yalanından ayırabilir. Ancak bu haberi kabul etme noktasında işin içine görüşlerini ve inançlarını karıştırırsa, bu görüş ve inançlara uyan haberleri ilk duyuşta kabul eder. Çünkü bu meselede kendi eğilimini ve görüşlerini öne çıkarmak, basiret gözünün, eleştirmenin ve araştırma yapmanın üzerine örtülmüş bir perdedir. Sonuçta yalan haberler kabul edilip alınır ve başkalarına nakledilir.”³

İbn Haldun özellikle informal yollardan gelebilecek bilgilerin doğruluğunu sorgulamanın oldukça önemli olduğunu ifade etmektedir. Ayrıca, bunları elde ederken yöneticinin sadece kendi meşrebinden, mezhebinden ya da kendine yakın olan kişilerden bilgi almasının bilginin güvenilirliği açısından oldukça sıkıntılı olduğunu ifade etmektedir. Bugün iletişim alanında bilginin kaynaklarının çeşitlendirilmesi konusu bu noktaya denk gelmektedir. Ayrıca kayırmacılık konusu da hem özel sektörde hem de kamuda hala önemli bir sıkıntı olarak varlığını devam ettirmektedir. (Uncu ve Türel, 2017)

2.2.3. Disiplin

İbn Haldun'un önemle üzerinde durduğu bir diğer konu disiplindir. Disiplin, “İşletme koşul ve özellikleri doğrultusunda, örgüt için belirlenen tutum ve davranış biçimlerinin çalışanlar tarafından benimsenip, uygulanmasını sağlayacak ilke ve kurallar bütünüdür” (Dündar, 1998: 439). Handoko'ya (2011) göre temel disiplin yaklaşımları önleyici, düzeltici ve yapıcı disiplinlerdir. İbn Haldun'un Mukaddime isimli eserinde gücün kullanımı ve disiplin kavramı hakkında ortaya koyduğu bazı görüşler şunlardır;

“Genel olarak insan başkasının idaresi altındadır ve bu kaçınılmazdır. Eğer yöneticiler yumuşak ve adil olurlarsa, insanların katlanmak zorunda kalacakları (haksız) hükümler ve yasaklar olmayacağı için, o yönetim altındakiler, bir baskıya maruz kalmayacaklarına güvenerek kendi kişiliklerindeki cesaretlerini veya

³ İbn Haldun, (Kendir) s. 69-70



korkaklıklarını muhafaza ederler. Böyle bir durumda cüret ve cesaret tabiatlarının bir parçası olur ve bunun dışındaki bir duyguyu da tanımazlar”. “Ancak yöneticiler ve yönetimleri baskıya boyun eğdirmeye ve korkuya dayanıyorsa işte o zaman sebebini ilerde açıklayacağımız gibi zulme uğramış insanların nefislerinde baş gösteren atalet ve tembellikten dolayı, insanların güçlülük ve cesaretleri kırılır. “Ancak yönetimler cezalandırma yerine yola getirme ve öğreticiliği esas alırlarsa ve erken dönemlerden itibaren bu usulü benimserlerse, yine korku ve itaat üzere yetişmeye bir miktar etkisi olur, ancak kendine güveni ortadan kaldırmaz.”⁴

İbn Haldun önemle disiplin üzerinde durmuş ancak disiplini uygularken korku, baskı ve yıldırma yerine “insanları yola getirme ve öğreticiliği” esas almıştır. Bu durum işletme yönetimi alanına Douglas McGregor tarafından sunulan X ve Y teorilerini aklı getirmektedir. X teorisi temelde klasik yönetim anlayışının varsayımlarını dile getirirken, Y teorisi ise nekolosik yönetim anlayışı varsayımlarına işaret etmektedir. X teroisine göre insanlar çalışmayı sevmez, sorumluluk almak istemezler. Onları çalıştırabilmek için korkutmalı veya tehdit etmelidir. Y terosinin varsayımları ise tam tersidir (Hayta ve İnsafoğlu, 2021).. Dolayısıyla günümüzde tüm dünyada Y teroisinin varsayımlarına göre hareket edilmesi tavsiye edilmektedir. Yukarıdaki satırlardan da rahatlıkla görülebileceği üzere İbn Haldun yöneticilerin çalışanlarına daha çok “Y” tipi bir bakış açısıyla yaklaşmasını önermektedir. Halbuki işletme yönetimine “Y” tipi yaklaşım Douglas McGregor ile birlikte aşağı yukarı 1950’li yıllarda girmeye başlamış ve kendini kabul ettirmesi ise daha da uzun bir zaman almıştır (Tekin, vd., 2016). İbn Haldun bu süreci gücün kullanımı açısından değerlendirmekte ve yapıcı disiplin anlayışının gerekliliğine vurgu yapmaktadır. Bu görüşlerinden anlaşılmaktadır ki; ancak yapıcı disiplin anlayışla bireyler tabiatlarını ve özgüvenlerini muhafaza edebilir. Cezaya ve yıldırmaya dayalı bir disiplin anlayışıyla bireyler tabiatlarından uzaklaşacak, cesaretleri kırılacak ve tembelleşecektir.

2.2.4. Liderlik

İbn Haldun çalışmasında bugün lider-üye ilişkileri olarak adlandırılan noktaya da temas etmekte ve liderin liderliğinin asların onu lider olarak kabulüyle olabileceğini ifade etmektedir. Lider-üye ilişkilerinin işgören verimliliği üzerinde pozitif yönlü etkiye sahip olduğu yapılmış olan çalışmalarla ortaya konmaktadır (Turgut vd., 2015; Akkoç,2012; Bauer vd., 2006). İbn Haldun bu konuda şunları ifade etmektedir:

“Bil ki, tebaanın (yönetilenlerin) hükümdardaki çıkarları ve menfaatleri, onun şeklinin düzgünlüğü, yüzünün güzelliği, cisminin büyüklüğü, ibadetlerinin çokluğu, yazısının güzelliği ve zekasının keskinliği gibi şahsıyla ilgili hususlara göre değil, bilakis onun kendileriyle olan ilişkisine ve kendilerine karşı sergilediği tutuma göre belirlenir”⁵

Yukarıda yazar diğer bir önemli noktaya temas etmekte bugün babacan (paternalistic) liderlik olarak dile getirilen liderlik modelinin daha yararlı olacağını ifade etmektedir.

⁴ İbn Haldun, (Kendir) s. 167-168

⁵ İbn Haldun, (Kendir) s. 267

“Paternalizmin bireylerin yararları doğrultusunda korunmaları anlamına geldiği ifade edilebilir. Bu bağlamda paternalizm olgusu, makro boyutta kültürlerarası farkları ortaya çıkartmada kullanılabilecek kültürel bir boyut olarak değerlendirilirken, aynı zamanda mikro boyutta kültüre özgü (özellikle Doğu kültürüne özgü) bir liderlik modeli olarak da karşımıza çıkmaktadır” (Çalışkan ve Özkoç, 2016).

2.2.5. *Personel Seçimi*

Doğru personel seçimi, işletmelerin amaçlarına ulaşabilmeleri için oldukça önemli bir yere sahiptir. Uygun personel seçimi yapılamaması sadece işletmeyi olumsuz yönde etkilemeyecek aynı zamanda iş görenlerin performans ve memnuniyetlerini de olumsuz yönde etkileyecektir. (Robbins ve Judge, 2019) Bu sebeple doğru personel seçimi yapabilmış olmak yöneticiler için bir başarı göstergesidir (Cheng, 2011). İbn Haldun aşağıda verilen görüşünde personel seçiminin işletmelerin geleceği açısından önem arz ettiğine değinmiş ve uygun personel seçim için iki faktörlü bir yöntem ortaya koymuştur. Bu faktörler ehliyet ve güvenilirliktir. Özellikle iş ehliyeti kavramı son zamanlarda sık sık gündeme gelen önemli bir konu haline gelmiştir. İbn Haldun’un bu konu hakkındaki tartışmalara çağlar öncesinden yaptığı yorum;

“...Gerek işçi olarak bir işte istihdam edilecek veya özel/kişisel hizmetlerde çalıştırılacak kimseler şu dört kategoriye ayrılır: Bunlar ya ehil ve güvenilir kimselerdir; ya da ne ehil ne de güvenilirlerdir; geride kalan iki zümre ise, ehil fakat güvenilir olmayan ve güvenilir fakat işinin ehli olmayan kimselerdir. İlk iki ihtimâli bir yana bırakalım. Çünkü hem ehil hem de dürüst ve güvenilir olmayan bir kişiyi kim istihdam etmek ister ki? Böyle bir şahıs, yaptığı işler ve hıyanetleri sebebiyle yanlarında çalıştığı kişilere büyük zarar verir. Gelelim, hem ehil, ve hem de dürüst ve güvenilir kişilere. Böyle bir kişiyi bulmak pek mümkün olmaz. Çünkü, bu kişiler, nâdir olmaları bir yana, başkalarının işinde çalışmak istemeyeceklerdir, çünkü sahip oldukları bu yetenekler sâyesinde kendi işlerini yaparak, başkasının işinde çalışarak alacakları ücretten daha fazlasını kazanabilirler. Bu kategorideki kişiler, kazanacakları şeref ve itibarı düşünerek, ancak bey ve emîrler’in yanında çalışmaya râzı olurlar. Bu durumda, bir kişiyi istihdam etmek isteyen kişi geride kalan iki zümre arasından bir tercih yapmak durumuyla karşı karşıyadır.

Peki, işinin ehli fakat dürüst ve güvenilir olmayan kişi ile, dürüst ve güvenilir fakat işinin ehli olmayan kimselerden acaba hangisini tercih etmeli? Bu, üzerinde düşünülmesi gereken önemli bir konudur. Bana sorarsan, dürüst ve güvenilir bir kişi olmasa da sen işinin ehli olan kişiyi tercih et!.. Çünkü, onun vermesi muhtemel zararı önlemek için tedbir alınabilir, yapacağı hıyanetlerden elden geldiğince sakınılmaya çalışılabilir. Fakat, diğer zümre, yâni ehil olmayan kimseler, her ne kadar dürüst ve güvenilir olsalar bile, istemeyerek de olsa işinde çalıştıkları kimselere zarar verirler”⁶

⁶ İbn Haldun (1968). *Mukaddime* (c. I, II, III., 2. bs., çev. Z. K. Ugan). İstanbul: Milli Eğitim Basımevi. s. 329-330



2.2.6. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık, kişinin istek ve amaçlarının örgütün amaçlarıyla örtüşmesi sebebiyle kişinin örgüte hizmet etmesi ve örgüt lehine fedakarlık göstermesi tutumlarına denir. Yani örgütsel bağlılık çalışanların ve örgütün çıkarlarının uyum içerisinde olmasını gerektirir. Bu durumda çalışanların performansları ve memnuniyetleri artacaktır (Eren, 2010). Tanımdan anlaşılacağı üzere, çalışanların örgütün amaçlarına olan bağlılıkları iş performanslarına doğrudan etki etmektedir. Bu sebeple örgütsel bağlılık kavramı yöneticiler açısından oldukça önem arz etmektedir. İbn Haldun aşağıda verilen görüşünde örgütsel bağlılık kavramının, örgütler arasındaki mücadelelerde galip gelmek için en belirleyici faktör olduğunu öne sürmektedir.

“... Çünkü devlet, ancak güçlü olma ve başkalarına galip gelme neticesinde kurulur. Başkalarına galip gelmek ise, ancak gayret, taraftarlık duygusu ve bir düşünce etrafında birleşerek o düşünceyi gerçekleştirmek için kararlılıkla çalışmak ve kalpleri birbirine kaynaştırmakla mümkün olur.”⁷

2.2.7. İşletme Politikası

İbn Haldun'un yaşadığı dönemde büyük sermaye ve ekonomik işletmelerin ticari faaliyet alanında olduğu görülmektedir. İbn Haldun aşağıda verilen görüşüyle yaşadığı dönemin şartları altında akıllı bir tüccarın sahip olması gereken işletme politikasını ortaya koymaktadır (Kozak, 2014).

Satmak amacıyla başka şehir ve ülkelere mal götüreceği bir tüccar, gelişi güzel hareket etmemeli, akıllı, tedbirli ve dirâyetli davranmalıdır. Önce o ülkelerdeki alıcıların ekonomik durumları, hangi malları talep ettikleri hususunda, -günümüz terminolojisi ile ifade edersek- bir “piyasa araştırması” yapmalı, ona göre hangi cins, kalite ve miktarda mal götüreceğine karar vermelidir. Çünkü pazardaki fiyatların oluşması o piyasadaki arz ve talep durumuna bağlıdır.

Herkes her malı talep etmez, bazı malları sadece belli sınıflara mensup insanlar talep ederler. Basiretli bir tâcir, halkın her kesiminin ihtiyaç duyacağı orta kalitede, harcîâlem malları götürür ki, böylece mallarının tamamını satmaya muvaffak olur; sadece mahdut bir zümrenin talep edeceği malları götürerek mallarına müşteri bulamama riski ile karşılaşmaz.

Öte yandan, daha fazla para kazanmak isteyen bir tüccar, diğer rakiplerinin gitmekten imtina edeceği uzak diyarları, gidilmesi zor ve netâmeli yerleri tercih etmelidir. Çünkü buralarda, arz darlığı sebebiyle mallarına daha çok talep bulur, çok sayıda rakiple karşılaşmayacağından rekabet şartları daha müsait, kâr hadleri daha yüksek olur.

⁷ İbn Haldun (2018). Mukaddime (c. I. Çev. O. Arpaçukuru). İstanbul s. 7

İbn Haldun ortaya koyduğu bu görüşle işletmelerin yaşadıkları çevreye göre bir politika oluşturması gerektiği gerçeğini Weber tarzı bir yaklaşımla ondan yüzyıllarca önce ortaya koymuştur.

3. Değerlendirme ve Sonuç

Bu çalışmada, İbn Haldun'un yaşadığı dönemin sosyal, siyasal ve ekonomik özelliklerini anlattığı Mukaddime adlı eseri incelenmiştir. Eser doğrudan işletme yönetimi alanına yönelik hazırlanmamıştır. Ancak, eserde bulunan ve işletme yönetimi alanına uyarlanabileceği düşünülen görüşler, mevcut işletme yönetimi literatürüyle karşılaştırmalı olarak ortaya konmuştur. İncelenen görüşlerden bazılarının literatürde bulunan çalışmalara işaret ettiği ve hatta ilave bilgiler içerdiği görülmüştür. Örneğin yukarıda verildiği üzere, İbn Haldun'un gücün kullanım şekli hakkındaki görüşleri temel disiplin yaklaşımlarıyla örtüşmekte olup ilaveten yönetilenlerin karakterleri üzerindeki etkisine de değinmektedir. Bu çalışma, İbn Haldun'un eserlerinin işletme yönetimi alanında çalışan uzmanlar tarafından incelenmesiyle beraber işletme yönetimi alanına yapılabilecek katkıları açıkça ortaya koymaktadır. Bununla beraber, alanda doğulu bilim adamlarının çalışmalarının incelenmesi hususunda var olan büyük bir boşluğu da ortaya koymuştur.

Kaynakça

- Aktan, C. C., ve Yay, S. (2021), Kleroterion: Antik Yunan'da Kayırmacılık ve Kollamacılığı Önlemeye Yönelik Bir Sortisyon-Rotasyon Uygulaması, 13 (1), 1-19.
- Bauer, T.N., Erdoğan, B., Liden, R.C. ve Wayne, S.J. (2006). A Longitudinal Study of the Moderating Role of Extraversion: Leader-Member Exchange, Performance and Turnover During New Executive Development, *Journal of Applied Psychology*, 91(2), 298-310.
- Çalışkan, N. ve Ozkoc, A., G. (2016), Örgütlerde Paternalist Liderlik Algısına Etki Eden Ulusal Kültür Boyutlarının Belirlenmesi, *Journal of Yasar University*, 11/44, 240-250.
- Can, E., Büyükbacı, P. ve Bal, Y (2013), İşletme Bilimine Giriş, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Cheng, C. H. (2011). A Study of Critical Factors of the Job Involvement for Hotel Employees-Taking Hotels in Taiwan as an Example. *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), 990-996.
- Demirel, D. (2013) Max Weber'in Sosyoloji Kuramı, *Turkish Studies*, 8 (12), 361-369.
- Dündar, G. (1998), İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, Eylül.
- Eren, E. (2010) Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi.
- Eren, E. (2001), Yönetim ve Organizasyon, 5. Bası, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Khaldun, I. (2005), An Introduction to History, Translated and introduced by Franz Rosenthal, Abridged and edited by NJ Dawood.
- Sakal, F. (2016), Doğu – Batı Ne Demektir, Ne Yana Düşerler? *Studies of Ottoman Domain*, 6 (10), 1-24.
- Uncu F. ve Türeli, N. Ş. (2017), Küçük ve Orta Büyüklükteki Hizmet İşletmelerinde Kayırmacılık Algısı: Isparta İli Örneği, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi SBE Dergisi*, Cilt: 9, Sayı: 22, 524-541.
- Nurullah, N. (2005), Yönetim ve Organizasyon, Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar, 2. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Ritzer, G. (2013), *Illuminating Social Life: Classical and Contemporary Theory Revisited*, SAGE Books.
- Handoko, T. H. (2011), *Personel Management and Human Resources*. Yogyakarta: BPFE.
- Turgut,H., Tokmak, İ. ve Ateş, M. F. (2015), Lider-Üye Etkileşiminin İşgören Performansına Etkisinde Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Rolü, *Çankırı Karatekin Üniversitesi, İİBF Dergisi*,5 (2), 417-442.
- Hayta, Y. ve İnsafoğlu, S. (2021), Afet Yönetimine Yönelik Lider Yönetici Modeli, *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9 (116), 225-241.
- İbn Haldun. (1968). Mukaddime (c. I, II, III., 2. bs., çev. Z. K. Ugan). İstanbul: Milli Eğitim Basımevi.



- İbn Haldun, Mukaddime, Çev. Halil Kendir, Yeni Şafak Kültür Armağanı, İstanbul, 2004
- Akkoç, İ. (2012), Grup ve Hiyerarşik Alt Kültürlerinin İş Performansına Etkisi: Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü, Çankırı Karatekin Üniversitesi, SBE Dergisi, 3 (2), 17-44.
- Kozak, İ., E. (2012), “İbn Haldun’un İşletme ve Kamu Yönetimine İlişkin Görüşlerine Günümüzden Bir Bakış”, İş Ahlakı Dergisi, 5 (9), 163-184.
- Tekin, Ö., A., Baş, M. ve Gökdemir, A. (2016). Konaklama İşletmesi Çalışanlarının Douglas Mcgregor’un X ve Y Teorilerine Yönelik Tutumları Üzerine Bir Araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, 7 (14), 81-91.
- Robbins, S. P. ve Judge, T. A. (2019). Örgütsel Davranış. (Çev. İnci Erdem)., Nobel Akademik Yay., İstanbul.
- Şimşek, Ş. (2010), Yönetim ve Organizasyon, 12. Baskı, Eğitim Akademi Yayınları, Konya.

Extended Summary

Max Weber (1864-1920), German sociologist and political economist. Although Weber's research was conducted in a sociological concept, the results have implications for the science of economics, management, and politics. Weber's research focused on modern society, particularly the Western world, and his view that modern society is increasingly rationalized. He did not focus specifically on the field of management, but the results of his work have applications in management science. Because of his well-known work "Bureaucracy," he is considered one of the founders of classical management theory

Ibn Khaldun (1332-1406), famous Arab historian and sociologist. Similar to Weber, Ibn Khaldun studied society and described sociological, political, and economic features of the society in which he lived. Since Ibn Khaldun lived in the Middle Eastern region, his studies were related to the Eastern peoples, particularly the Muslim societies of the 14th century. Like Weber, Ibn Khaldun does not place a particular emphasis on the field of management, but some conclusions from his studies can be applied to management. This paper uses a comparative research method and examines Khaldun's well-known work "Muqaddimah". The results are compared with modern management theories from the 19th century to the present day. Khaldun's views, which are not comparable to modern theories, are presented as a new view of management from the 14th century. Social scientists deal with two main cultures, namely East and West. As mentioned above, the results of Weber's studies were applied to management. Thus, Weber is considered one of the founders of classical management theory, even though he does not refer specifically to management.

This study examines Ibn Khaldun's conception of management and organisation. The Results show that some of Khaldun's view addresses many points of modern management science from the 14th century. After this point, it is necessary to point out and summarize all the previous researches and findings, and to establish own theories that do justice to the social structure, culture and perspective of the Eastern societies in general and Muslim geography in particular.



1. The Emergence and Evolution of Modern Management Thought

The emergence of modern management thought can be traced to the influence of the Industrial Revolution in the 18th century in Europe. The Industrial Revolution primarily resulted in the increased use of machinery in production and the establishment of large companies. These large companies, such as factories, faced the problem of management. Therefore, some concepts such as personnel management and division of labour became important to increase productivity. At this time, based on the researches of Frederick Taylor, Henri Fayol and Max Weber, the classical management theory developed. (Şimşek, 2010; Can v.d., 2013; Eren, 2001; Genç, 2005). Although Taylor and Fayol were part of bussines world, Max Webber was a sociologist and had no direct relationship with bussines. Also, Webber's researches were not directly aimed at business management. This is the main point of this study. Is it possible to apply some of Ibn Khaldun's views which are describes the East, especially the Muslim world, to the modern management science.

This study uses a quantitative research method. The data was collected from "Muqaddimah" the famous work of Ibn Khaldun. The book has been studied in detail and some of his views related to management are presented and compared with modern theories.

2. Findings

2.1. Organisational behaviour

"...Every event (or phenomenon), whether (it comes about in connection with some) essence or (as the result of) action, must inevitably possess a nature peculiar to its essence as well as to the

accidental conditions that may attach themselves to it. If the student knows the nature of events and the circumstances and requirements in the world of existence, it will help him to distinguish truth from untruth in investigating the historical information critically. This is more effective in critical investigation than any other aspect that may be brought up in connection with it.”⁸

Workplace is also a part of social life. If management understands well the nature of work and the workplace, it is possible to manage them effectively. As is known, this is the main point of the discipline of organisational behaviour. Ibn Khaldun mentions the discipline of organisational behaviour above

2.2. Favouritism

“...Untruth naturally afflicts historical information. There are various reasons that make this unavoidable. One of them is partisanship for opinions and schools. If the soul is impartial in receiving information, it devotes to that information the share of critical investigation the information deserves, and its truth or untruth thus becomes clear. However, if the soul is infected with partisanship for a particular opinion or sect, it accepts without a moment’s hesitation the information that is agreeable to it. Prejudice and partisanship obscure the critical faculty and preclude critical investigation. The result is that falsehoods are accepted and transmitted.”⁹

Ibn Khaldun emphasizes the importance of understanding the truth of information coming from the informal channels. He also mentions that it is too risky to get information only from people who have the same views as the manager, such as the same political or religious thoughts, etc. This is because managers might tend to accept the information without questioning it enough.

2.3. Discipline

“Not everyone is master of his own affairs. Chiefs and leaders who are masters of the affairs of men are few in comparison with the rest. As a rule, man must by necessity be dominated by someone else. If the domination is kind and just and the people under it are not oppressed by its laws and restrictions, they are guided by the courage or cowardice that they possess in themselves. They are satisfied with the absence of any restraining power. Self-reliance eventually becomes a quality natural to them. They would not know anything else. If, however, the domination with its laws is one of brute force and intimidation, it breaks their fortitude and deprives them of their power of resistance as a result of the inertness that develops in the souls of the oppressed, as we shall explain. When laws are (intended to serve the purposes of) education and instruction and are applied from childhood on, they have to some degree the same effect, because people then grow up in fear and docility and consequently do not rely on their own fortitude.”¹⁰

⁸ Khaldun, I. (2005). An Introduction to History, Translated and introduced by Franz Rosenthal, Abridged and edited by NJ Dawood. p 35

⁹ Khaldun, I. (2005). An Introduction to History, Translated and introduced by Franz Rosenthal, Abridged and edited by NJ Dawood. p 34

¹⁰ Khaldun, I. (2005). An Introduction to History, Translated and introduced by Franz Rosenthal, Abridged and edited by NJ Dawood. p 95

Ibn Khaldun emphasizes that maintaining discipline in the workplace should be done in an instructive manner, rather than through oppression and fear. This idea is similar to the X and Y theories, the famous work of Douglas McGregor. Ibn Khaldun described his view almost 600 years before McGregor.

2.4. Leadership

“The interest subjects have in their ruler is not interest in his person and body, for example, in his good figure, handsome face, large frame, wide knowledge, good handwriting, or acute mind. Their interest in him lies in his relation to them.”¹¹

Ibn Khaldun points out that leadership acceptance is primarily about the personal relationship between leader and employee. Studies show that the relationship between leader and employee has a positive impact on employee productivity (Turgut vd., 2015; Akkoç,2012; Bauer vd., 2006). Khaldun also addresses the paternalistic leadership model above.

2.5. Personnel Selection

“There are just four categories according to which a servant of this (description) can be classified. He may be capable of doing what he has to do, and trustworthy with regard to the things that come into his hands. Or, he may be the opposite in both respects, that is, he may be neither capable nor trustworthy. Or, he may be the opposite in one respect only, that is, he may be capable and not trustworthy, or trustworthy and not capable. As to the first, the capable and trustworthy servant, no one would in any way be able to secure the employment of such a person. With his capability and trustworthiness, he would have no need of persons of low rank, and he would disdain to accept the wages (they could) offer for service, because he could get more. Therefore, such a person is employed only by amirs who have high ranks, because the need for rank is general. The second kind, the servant who is neither capable nor trustworthy, should not be employed by any intelligent person, because he will do damage to his master on both counts. No one would employ these two kinds of servants. Thus, the only thing that remains is to employ servants of the two other kinds, servants who are trustworthy but not capable, and servants who are capable but not trustworthy. There are two opinions among people as to which of the two kinds is preferable. Each has something in his favour. However, the capable (servant), even when he is not trustworthy, is preferable. One can be sure that he will not cause any damage, and one can arrange to be on guard as far as possible against being defrauded by him. (The servant) who may cause damage, even when he is reliable, is more harmful than useful, because of the damage caused by him. This should be realized and taken as the norm for finding satisfactory servants”¹²

It is very important to find the right employee for a job. Otherwise, the performance and satisfaction of other employees as well as the company itself would decrease (Robbins ve Judge, 2019). Therefore, finding the right employee is an indicator of success for managers

¹¹ Khaldun, I. (2005). An Introduction to History, Translated and introduced by Franz Rosenthal, Abridged and edited by NJ Dawood. p 152

¹² Khaldun, I. (2005). An Introduction to History, Translated and introduced by Franz Rosenthal, Abridged and edited by NJ Dawood. p 300-301



(Cheng, 2011). Ibn Khaldun also emphasized this point and developed a method with two factors to find employees. These factors are capability and trustworthy.

2.6. Organisational Commitment

“... royal authority results from superiority. Superiority results from group feeling. Only by God’s help in establishing His religion do individual desires come together in agreement to press their claims, and hearts become united. The secret of this is that when hearts succumb to false desires and are inclined toward the world, mutual jealousy and widespread differences arise. When they are turned toward the truth and reject the world and whatever is false, and advance toward God, they become one in their outlook. Jealousy disappears. Mutual co-operation and support flourish. As a result, the extent of the state widens, and the dynasty grows.”¹³

Organizational commitment refers to the fact that the desires and goals of employees overlap with the goals of the organization. In this way, employee performance and satisfaction would increase (Eren, 2010). Therefore, maintaining and increasing organizational commitment is an important issue for management. Ibn Khaldun also argues that it is the crucial factor for winning the battles between organisations.

3. Discussion and Result

In this study, “Muqaddimah” the famous work of Ibn Khaldun examined in detail. The work has not been prepared directly for the field of business management. However, the opinions in the work that are thought to be applicable to the field of business management have been presented in comparison with the existing business management literature. It is understood that some of the opinions of Ibn Khaldun pointed to the studies in the literature and even included additional information. This study clearly reveals the contributions that can be made to the field of business management with the examination of Ibn Khaldun's works by experts working in the field of business management.

¹³ Khaldun, I. (2005). An Introduction to History, Translated and introduced by Franz Rosenthal, Abridged and edited by NJ Dawood. p 126

Ek bilgiler

Çıkar çatışması bilgisi: Sorumlu yazar, yazar ekibi adına çalışmada herhangi bir çıkar çatışması olmadığını kabul etmektedir.

Destek bilgisi: Çalışmada herhangi bir kuruluştan destek sağlanmamıştır.

Etik onay bilgisi: Çalışma, etik onay belgesi gerektirmemektedir.

Katkı oranı bilgisi: Birinci yazarın katkı oranı %50, ikinci yazarın katkı oranı %50 şeklindedir.

