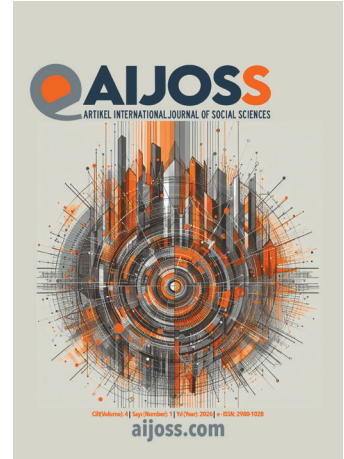


ARTIKEL INTERNATIONAL JOURNAL OF SOCIAL SCIENCES -AIJOSS

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.19065998>

AIJOSS 2026; 2 (1) 57 - 66



Uzak Doğu Medeniyetlerinde Yönetim Düşüncesi ve Felsefe

Governance Thought and Philosophy in Far Eastern Civilizations

• Dr. Öğr. Üyesi Ali Eren BALIKEL

İstanbul Kent Üniversitesi

İktisadi, İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi

alierenbalikel453@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-9739-9729>

ÖZET

Bu çalışma, Uzak Doğu medeniyetlerinde gelişen felsefi geleneklerin yönetim düşüncesini nasıl şekillendirdiğini incelemektedir. Çalışmanın kapsamı Konfüçyüsçülük, Taoizm, Legalizm ve Budizm ekseninde bu düşünce sistemlerinin yönetim ilkeleriyle ilişkisini açıklamakta, Doğu düşüncesinin yönetim pratiklerine yansımalarını ve Doğu–Batı karşılaştırmasının kavramsal düzeyde nasıl ele alınabileceğini tartışmaktadır. Araştırmada yönetim, Uzak Doğu felsefi perspektifinde kültürle örülü bir toplumsal pratik, ahlaki meşruiyet üreten bir liderlik alanı ve çatışmadan çok uyum ile dengeyi önceleyen bir düzen kurma mantığı olarak kavramsallaştırılmaktadır. Bu doğrultuda Konfüçyüsçülüğün erdem ve rol uyumu üzerinden güven temelli bir yönetim zemini kurduğu, Taoizmin doğal akışa uyum ve müdahaleyi azaltma anlayışıyla liderliği “kolaylaştırıcı” bir konuma yerleştirdiği, Legalizmin kural, disiplin ve yaptırım yoluyla öngörülebilir bir düzen tasarladığı, Budizmin ise şefkat, bilgelik ve hizmet odaklı liderlik vurgusuyla yönetimi toplumsal fayda ile ilişkilendirdiği değerlendirilmektedir. Ayrıca kolektivizm, uzun vadeli bakış, ilişki odaklılık ve yüz kaybını önlemeye dönük dolaylı iletişim gibi ortak özelliklerin, modern örgütlerde uyum ve sürekliliğin nasıl inşa edilebileceğine dair düşünsel bir zemin sunduğu ileri sürülmektedir. Sonuç olarak çalışma, Uzak Doğu felsefelerinin yönetimi yalnızca teknik bir süreç değil, değerler ve ilişki düzeni içinde sürekli yeniden kurulan bir pratik olarak ele aldığını göstermekte ve günümüz

Kaynak gösterimi için:

BALIKEL A. E. (2026). Uzak Doğu Medeniyetlerinde Yönetim Düşüncesi ve Felsefe; Artikel International Journal of Social Sciences -AIJOSS, c.4 s. 1 ISSN: 2980-1028

yöneticileri için değer temelli liderlik ve kültürel farkındalık yönünde çıkarımlar üretmektedir.

Anahtar Kelimeler: *Uzak Doğu felsefeleri, yönetim düşüncesi, Konfüçyüsçülük, Taoizm, Legalizm, Budizm, ahlaki liderlik*

ABSTRACT

This study examines how philosophical traditions that emerged in Far Eastern civilizations have shaped management thought. Focusing on Confucianism, Taoism, Legalism, and Buddhism, the paper discusses the relationship between these intellectual systems and core principles of governance and leadership, and it also addresses Far East-West comparisons within a conceptual framework. From an Eastern philosophical perspective, management is framed as a culturally embedded social practice, a domain in which leadership legitimacy is grounded not only in authority but also in moral acceptance, and a governance logic that prioritizes harmony and balance rather than conflict. Accordingly, the study argues that Confucianism emphasizes virtue-based leadership, role alignment, and trust; Taoism highlights alignment with the natural flow and a low-intervention leadership approach that enables the system to self-regulate; Legalism promotes order through clear rules, discipline, and sanctions, strengthening predictability by anchoring power in institutional positions rather than individuals; and Buddhism associates leadership with compassion, wisdom, and service, linking the use of power to societal benefit. The study further suggests that shared characteristics such as collectivism, long-term orientation, relationship-focused governance, and indirect communication styles designed to prevent “loss of face” provide a reflective basis for understanding how harmony and continuity can be maintained in modern organizations. Overall, the paper concludes that Far Eastern philosophies treat management not merely as a technical set of practices but as a value-based and relational process, offering contemporary managers insights into ethical leadership and cultural awareness.

Keywords: *Far Eastern philosophies, management thought, Confucianism, Taoism, Legalism, Buddhism, moral legitimacy*

GİRİŞ

Bu makale Uzak Doğu medeniyetlerinde ortaya çıkan felsefi geleneklerin yönetim anlayışını nasıl şekillendirdiğini açıklamayı amaçlamaktadır. Çalışmanın kapsamı Konfüçyüsçülük, Taoizm, Legalizm ve Budizm ekseninde bu düşünce sistemlerinin yönetim ilkeleriyle olan ilişkisinin ortaya konulmasını içermektedir. Bu doğrultuda, Doğu düşüncesinin yönetim pratiklerine yansımaları ele alınmakta ayrıca Doğu–Batı karşılaştırmasının kavramsal bir çerçeve içinde değerlendirilmesi hedeflenmektedir. Nihai olarak günümüz yöneticileri için çıkarımlar üretilmesi amaçlanmaktadır.

Uzak Doğu felsefelerinin oluşumu ve gelişimi Asya toplumlarının ekonomik, sosyal ve hükümet işlerini düzenleme ihtiyacına yanıt veren bir “kendi yolu” üretme arayışı ile ilişkilendirilmektedir (Ulaşan, 2022). Bu felsefeler istikrarlı bir yönetimin rasyonel temelleri olarak kültüre, geleneksel ahlaka ve etiğe büyük önem atfetmektedir. Bu çerçevede Doğu felsefelerinin ürettiği etik

standartların sosyal eşitlik ve adalet, birlik ve milliyetçilik, kendi kendine yeten ekonomi ve ulusal kalkınma ile siyasi verimlilik gibi hedefleri desteklediği ifade edilmektedir (Abitona, 2014).

Bu raporda yönetim Uzak Doğu felsefi perspektifinde üç ana nitelik üzerinden kavramsallaştırılmaktadır. Birincisi, yönetimin toplumun değerleri ve ilişki biçimleriyle doğrudan şekillenen bir kültür olduğudur. İkincisi, liderliğin meşruiyetinin yetkinin yanında ahlaki kabulden kaynaklanan bir ahlak boyutu taşıdığıdır. Üçüncüsü ise Doğu düşüncesinin çatışmadan çok uyum ve dengeyi önceleyen bir yönetim yaklaşımı geliştirdiğidir (Abitona, 2014). Bu yaklaşım yönetimi değerler, erdem ve toplumsal düzen mantığı içinde anlamlandırılan bir yapı olarak değerlendirmektedir.

1. KONUNUN ÖNEMİ

Uzak Doğu felsefeleri ile yönetim arasındaki ilişkinin incelenmesi yönetimin toplumsal değerlerle şekillenen, ahlaki meşruiyet üreten ve dengeyi önceleyen bir bütün olarak anlaşılması bakımından önemli görülmektedir (Abitona, 2014). Bu önem, yönetim pratiklerinin toplumsal değer sistemi içinde anlam kazandığı ve yönetim kararlarının ilişki biçimleri üzerinden üretildiği kabulüne dayanmaktadır. Bu nedenle yönetimin “kültür” boyutunun açıklanması yönetsel uygulamaların neden benzer durumlarda farklılaştığını anlamada işlevsel bir rol üstlenmektedir (Balıkel, 2025).

Konunun önemi liderliğin meşruiyetinin yetkiden türemediği ahlaki kabul üzerinden kurulduğu vurgusuyla daha da belirginleşmektedir. Bu bakış açısına göre yönetici otoriteyi zor ve yaptırım ile değil erdem, güven ve kabul mekanizmaları ile sürdürebilmektedir. Bu yaklaşım kurumsal düzenin ve toplumsal güvenin inşasında lider davranışının merkezi bir unsur olduğunu savunmaktadır (Ulaşan, 2022). Dolayısıyla yönetim sadece “yapma” ve “uygulama” düzeyinde anlam bulmamakta “doğru olanı” belirleyen etik beklentiler düzeyinde de ele alınması gereken bir alan olarak ortaya çıkmaktadır (Abitona, 2014).

Ayrıca Uzak Doğu yönetim anlayışında çatışmanın “doğal ve kaçınılmaz” bir durum olmadığı ve bu nedenle azaltılması ve ilişkinin korunması yönünde bir pratik üretmektedir. Bu pratik hem toplumsal düzenin hem de kurumsal sürekliliğin korunmasını amaçlamaktadır. Böyle bir çerçeve modern örgütlerde uyumun ve sürekliliğin nasıl inşa edilebileceğine ilişkin düşünsel bir zemin sunmaktadır (Abitona, 2014).

Bu konunun önemini artıran bir diğer unsur, Uzak Doğu felsefelerinin istikrarlı bir yönetim için rasyonel temelleri kültür, geleneksel ahlak ve etik üzerinden kurmasıdır. Bu yönelim sosyal eşitlik ve adalet, birlik ve milliyetçilik, ulusal kalkınma ve siyasi verimlilik gibi hedeflerin etik standartlarla desteklenebileceğini ileri sürmektedir (Abitona, 2014). Böylece yönetim “süreç” ve “değer” boyutlarında da değerlendirilmektedir.

2. KONU İLE İLGİLİ LİTERATÜR TARAMASI

Bu raporun kaynak dayanakları, Uzak Doğu felsefelerinin yönetim ve yönetişim üzerindeki etkilerini ele alan üç temel metin üzerinden biçimlendirilmektedir. İlk olarak Abitona (2014), Doğu felsefelerinin Asya toplumlarında yönetsel düzenin rasyonel temelleri olarak kültür, geleneksel ahlak ve etiğe önem verdiğini vurgulamaktadır. Bu yaklaşım, yönetim ve yönetişim alanında etik standartların sosyal eşitlik ve adalet, birlik ve milliyetçilik, kendi kendine yeten ekonomi ve ulusal kalkınma ile siyasi verimlilik gibi hedefleri desteklediğini ifade etmektedir. Bu çerçevede Uzak Doğu felsefeleri, yönetimin kurallar üzerinden değil değerler ve kültürel normlar üzerinden de şekillendiğini göstermektedir (Abitona, 2014).

İkinci olarak Ulaşan (2022), Konfüçyüsçülüğün kamu yönetimi üzerindeki etkilerini incelemekte ve Konfüçyüs'ün kamu yönetimi felsefesini beş ilke üzerinden sunduğunu belirtmektedir. Bu ilkeler kurallara saygılı olmak, erdemli ve ahlaklı olmak, örnek evlat olmak, görev ve pozisyona uygun davranmak ve dürüst olmak biçiminde ifade edilmektedir. Bu ilkeler arasındaki yakın etkileşimin, yönetimde etkinlik ve başarıyı desteklediği savunulmaktadır. Ayrıca otoriteye boyun eğmenin, bürokrasilerde komuta hiyerarşisi ile tutarlı olduğu için disiplinin sağlanmasında önemli görüldüğü belirtilmektedir (Ulaşan, 2022).

Üçüncü olarak Xu vd. (2022), Konfüçyüsçü “yönetişim/yönetme” kavrayışını ve bunun çağdaş değerini tartışmaktadır. Bu tartışma, Doğu düşünce sistemlerinin yönetim anlayışına güncel değerlendirmeler üretmeye elverişli bir kavramsal zemin sunduğunu göstermektedir. Böylece Konfüçyüsçülüğün yönetim ve yönetişim alanında çağdaş değer üretebilen bir düşünsel kaynak olarak ele alınabileceği vurgulanmaktadır (Xu vd., 2022).

Bu üç çalışmanın ortak noktasında, Doğu felsefi geleneklerinin yönetimi kültür, etik, erdem ve toplumsal düzen üzerinden anlamlandırdığı yaklaşımı yer almaktadır. Bu yaklaşımın, yönetimin normatif temellerini açıklamada ve liderliğin meşruiyetini yetkisel değil ahlaki düzlemde de değerlendirmede katkı sunduğu görülmektedir (Abitona, 2014; Ulaşan, 2022; Xu vd., 2022).

3. KONUNUN YÖNETİM FELSEFESİ İÇİNDEKİ YERİ

3.1. Yönetimin Felsefi Temelleri

Uzak Doğu felsefelerinde yönetim öncelikle bir kültür olarak kavramsallaştırılmaktadır. Bu yaklaşımda yönetim pratikleri, toplumun değerleri ve ilişki biçimleriyle doğrudan şekillenmektedir. Yönetim davranışının “doğru” ve “meşru” kabul kültürel normların üretildiği ilişki ağlarına uygunluğa da bağlı görülmektedir. Bu nedenle yönetim değerler sistemi içinde anlam kazanan bir toplumsal pratik olarak değerlendirilmektedir (Abitona, 2014).

Yönetimin ikinci temel boyutu, bir ahlak alanı olarak görülmesidir. Liderliğin meşruiyeti salt otoriteye veya formel yetkiye dayanmamakta ahlaki kabul üzerinden de kurulmaktadır. Bu bağlamda lider, davranışıyla kurumun düzenini ve güvenini inşa eden ana unsur haline gelmektedir. Yönetim, “ne yapılacağı”nın yanında “nasıl yapılacağı”nı ve “hangi değerler ile yapılacağı”nı da belirleyen bir alan olarak konumlandırılmaktadır (Ulaşan, 2022).

Üçüncü olarak yönetim, bir denge arayışı üzerinden kavranmaktadır. Doğu düşüncesinin çatışmadan çok uyum ve dengeyi öncelediği ifade edilmektedir. Bu yönelim, toplumsal ve kurumsal düzenin sürdürülebilir hale gelmesini hedeflemektedir. “Düzen” kavramı, insanların rollerini bilmesi ve uyumlu davranmasıyla süreklilik kazanan bir yapı olarak açıklanmaktadır. Bu nedenle yönetim rol uyumu ve ilişki düzeni üzerinden de işletilmektedir (Abitona, 2014).

3.2. Uzak Doğu Yönetimini Şekillendiren Ana Felsefeler

Uzak Doğu yönetim anlayışı, dört ana felsefi akım üzerinden açıklanmaktadır. Bu akımların her biri, yönetimin nasıl kurulacağına ve sürdürüleceğine ilişkin farklı bir vurgu üretmektedir. Konfüçyüsçülük erdem, rol uyumu ve toplumsal düzen üzerinden yönetimi tanımlamakta; Taoizm doğal akışa uyum ve müdahaleyi azaltma yaklaşımını öne çıkarmakta; Legalizm katı yasalar, disiplin ve yaptırım ile düzenin sağlanacağını savunmakta; Budizm ise liderliği şefkat, bilgelik ve hizmet odaklı bir çerçeveye yerleştirmektedir (Abitona, 2014; Ulaşan, 2022).

3.2.1. Konfüçyüsçülük: Erdem Temelli Yönetim ve Rol Uyumu

Konfüçyüsçülük, yönetimi erdem, rol uyumu ve toplumsal düzen üzerinden tanımlamaktadır. Bu yaklaşım, yöneticinin davranışının normatif bir ağırlık taşıdığını ve yönetim düzeninin etik bir zeminde meşrulaştığını ifade etmektedir. Konfüçyüsçü çerçevede erdem temelli yönetim anlayışı, otoritenin zor kullanımı ile kurulmadığını güven, kabul ve düzen üreten davranışlar ile kurulduğunu savunmaktadır (Ulaşan, 2022; Xu vd., 2022).

Konfüçyüsçü temel kavramlardan ilki Ren olarak ifade edilmektedir. Ren, yöneticinin merhamet ve insan sevgisi ile güven ortamı oluşturmasını vurgulamaktadır. Bu bağlamda liderin insani yaklaşımı kurumsal güvenin ve uyumun tesisinde bir yönetim aracına dönüşmektedir. Ren, yönetici-izleyen ilişkisinin zorlayıcı bir ilişki olmaktan çıkarılarak gönüllü uyumun inşa edildiği bir zemine taşınmasını hedeflemektedir (Ulaşan, 2022).

İkinci kavram Li olarak belirtilmektedir. Li, ritüel ve töre düzeni üzerinden sosyal davranışın standartlaştırılmasını ve böylece uyumun güçlendirilmesini ifade etmektedir. Bu yaklaşımda davranışların öngörülebilir hale gelmesi, toplumsal düzenin sürdürülmesinde merkezi bir rol üstlenmektedir. Böylece yönetim davranış kalıplarının kültürel biçimde düzenlenmesi olarak da açıklanmaktadır (Ulaşan, 2022).

Üçüncü kavram Xiao olarak ifade edilmektedir. Xiao, aile içindeki saygı modelinin devlet yönetimi için bir metafor oluşturduğunu belirtmektedir. Bu metafor, yönetim ilişkilerinin saygı ve görev bilinci üzerinden kurulan bir düzen olduğunu vurgulamaktadır. Bu çerçevede toplumsal düzen, rollerin tanınması ve görevlerin içselleştirilmesi üzerinden sürdürülebilir hale gelmektedir (Ulaşan, 2022).

Dördüncü kavram Zheng Ming olarak belirtilmektedir. Zheng Ming, unvan ve rolün gerektirdiği davranışlar yerine getirilmediğinde düzenin zayıfladığını vurgulamaktadır. Bu yaklaşım, yönetim sisteminin pozisyonun gerektirdiği davranışların gerçekleştirilmesi ile ayakta kalacağını ifade etmektedir. Böylece rol uyumu, yönetim felsefesinin merkezine yerleştirilmektedir (Ulaşan, 2022).

Beşinci kavram Xin olarak ifade edilmektedir. Xin, güvenilirliğin yöneticinin otoritesini zor kullanmadan kabul ettirmesini sağlamaktadır. Bu bağlamda güven, yalnızca duygusal bir değer olmamakta yönetsel düzenin maliyetini azaltan, ilişkiyi koruyan ve uyumu güçlendiren bir yönetim kaynağı haline gelmektedir. Bu nedenle Konfüçyüsçü yönetim anlayışı, otoriteyi güven ve erdem üzerinden meşrulaştırmaktadır (Ulaşan, 2022; Xu vd., 2022).

3.2.2. Taoizm: Doğal Akışa Uyum ve Müdahalesizlik

Taoizm, yönetimde doğal akışa uyum ve müdahaleyi azaltma yaklaşımını öne çıkarmaktadır. Bu yaklaşım, düzenin her zaman dışsal zorlamalarla kurulmadığını sistemin kendi iç dinamikleri içinde düzen bulmasına alan açılması gerektiğini ifade etmektedir. Taoist yönetim anlayışında lider düzeni “dayatan” bir aktör olarak konumlandırılmak yerine sistemin kendi düzenini üretmesini kolaylaştıran bir aktör olarak konumlandırılmaktadır (Abitona, 2014).

Taoist ana kavramlardan ilki Tao olarak belirtilmektedir. Tao, evrenin ve yaşamın doğal yolu olarak görülmekte ve yönetimde “akışa uyum” fikrini beslemektedir. Bu yaklaşımda yönetim, gerçekliğin doğal akışına uygun biçimde düzenlenmekte ve aşırı müdahalecilik olumsuz bir yönelim olarak değerlendirilmektedir. Dolayısıyla Tao, yönetimde stratejik yön vermeyi doğanın ve yaşamın ritmine uyumlandırıran bir çerçeve üretmektedir (Abitona, 2014).

İkinci kavram Wu Wei olarak ifade edilmektedir. Wu Wei, liderin zorlamadan yön vererek sistemin kendi içinde düzen bulmasına alan açmasını vurgulamaktadır. Bu kavrayış, yönetimin “az yaparak çok etki” üretme fikrine yakın bir duruş sergilemektedir. Bu bağlamda lider, kontrol yoğunluğunu artırmak yerine, gereksiz müdahaleleri azaltarak düzenin kendiliğinden oluşmasını desteklemektedir (Abitona, 2014).

Üçüncü kavram doğallık olarak belirtilmektedir. Doğallık, yapay düzenlemelerin insan doğasıyla çatıştığında verimin düşebileceğini ifade etmektedir. Bu yaklaşım, yönetim uygulamalarının insan ve toplumsal yapı ile uyumsuzlaştığı durumlarda kurumsal verimlilik ve düzenin zayıflayabileceğini öne sürmektedir. Böylece Taoist yönetim anlayışı yönetim tasarımında “insan doğasıyla uyumu” merkezileştirmektedir (Abitona, 2014).

3.2.3. Legalizm: Kural, Disiplin ve Otorite

Legalizm, düzenin katı yasalar, disiplin ve yaptırımla sağlanacağını savunmaktadır. Bu çerçevede yönetim, ahlaki kabul ve kültürel uyum kadar, açık ve net kuralların varlığını da gerekli görmektedir. Legalist yaklaşım, düzenin kişisel yorumlara açık olmaması için kural sisteminin belirleyici olması gerektiğini ifade etmektedir (Abitona, 2014).

Legalist temel kavramlardan ilki Fa olarak belirtilmektedir. Fa, herkes için açık ve net yasalar yoluyla keyfiliğin azaltılmasını amaçlamaktadır. Bu yaklaşımda yönetim, kişisel keyfiliğin azaltıldığı, standartların belirginleştiği ve davranışların kurallara göre düzenlendiği bir düzen olarak kurulmaktadır. Böylece yönetimde öngörülebilirlik güçlenmekte ve otorite uygulamasının sınırları belirginleşmektedir (Abitona, 2014).

İkinci kavram Shu olarak ifade edilmektedir. Shu, yöneticinin otoriteyi korumak için idari yöntem ve teknikler kullanmasını vurgulamaktadır. Bu kavrayışta yönetim kuralların uygulanmasını

sağlayan yöntem ve tekniklerin sistematik biçimde işletilmesi olarak ele alınmaktadır. Böylece otorite sembolik değil pratik süreçler aracılığıyla sürdürülebilir hale getirilmektedir (Abitona, 2014).

Üçüncü kavram Shi olarak belirtilmektedir. Shi, gücün kaynağının birey değil makam olduğu için sistemin kişiye bağımlı kalmadığını ifade etmektedir. Bu yaklaşım, yönetim sisteminin sürekliliğinin kişisel karizma veya kişisel güç yerine kurumsal otorite üzerinden sürdürülmesini hedeflemektedir. Böylece yönetim, kişiselleşmiş bir iktidar üretmek yerine kurumsal bir düzen üretmektedir (Abitona, 2014).

3.2.4. Budizm: Şefkat, Bilgelik, Hizmet ve Bütüncül Strateji

Budizm, liderliği şefkat, bilgelik ve hizmet odaklı bir çerçeveye yerleştirmektedir. Bu yaklaşımda liderliğin temel karakteri, güç kullanımının toplum yararı ile ilişkilendirilmesi ve yönetsel kararların “hizmet” fikriyle anlamlandırılması biçiminde kurulmaktadır. Böylece yönetim insani ve etik bir yönelim içinde toplumsal fayda üretmek olarak kavramsallaştırılmaktadır (Abitona, 2014).

Budist ana kavramlardan ilki Karuna olarak ifade edilmektedir. Karuna, liderin gücü kendi çıkarı için değil toplum yararı için kullanmayı öğrenmesini vurgulamaktadır. Bu yaklaşımda güç, kişisel çıkarı büyüten bir araç olmaktan çıkarılmakta toplumsal faydayı artıran bir sorumluluk alanı olarak görülmektedir. Böylece liderlik etik sorumluluğu taşıyan bir hizmet pratiği haline gelmektedir (Abitona, 2014).

İkinci kavram Prajna olarak belirtilmektedir. Prajna, yüzeysel tepkiler yerine derin kavrayışla hareket etmenin vurgulandığı bir çerçeve sunmaktadır. Bu yaklaşım, yönetim kararlarının anlık tepkiler üzerinden değil derin kavrayış ve bilgelik üzerinden üretilmesi gerektiğini ifade etmektedir. Böylece yönetim kısa vadeli tepkisellikten uzaklaşarak daha dengeli bir karar üretme mantığı kurmaktadır (Abitona, 2014).

Üçüncü kavram Chakravartin olarak ifade edilmektedir. Chakravartin, ideal hükümdar arketipini temsil etmekte ve adalet ile erdemle yönetmeyi simgelemektedir. Bu çerçevede yönetim ideal bir yönetsel karakterin erdem ve adalet üzerinden tanımlandığı bir normatif ufuk üretmektedir. Böylece liderlik “yönetme gücü” yerine “adil ve erdemli yönetme” sorumluluğu olarak kavranmaktadır (Abitona, 2014).

Budist çerçevede ayrıca Kautilya-Arthashastra perspektifi, yönetimde güç, ekonomi, güvenlik ve diplomasinin bütüncül biçimde tasarlanmasını vurgulamaktadır. Bu yaklaşım, yönetimin ahlaki ve kültürel yönelimlerden ibaret olmadığı farklı alanların bütüncül bir tasarım içinde düşünülmesi gerektiği fikrini güçlendirmektedir. Böylece yönetim bütünlük bir kurgu olarak ele alınmaktadır.

3.3. Yönetim Yansımaları: Ortak Özellikler, İletişim Biçimi ve Sentez

Uzak Doğu yönetim anlayışının ortak özellikleri, yönetim pratiklerinde belirginleşen beş temel vurgu üzerinden açıklanmaktadır. Birincisi kolektivizm olarak ifade edilmektedir ve bireyin grup uyumu ile aidiyet içinde anlam kazandığı belirtilmektedir. Bu çerçevede yönetim bireysel çıkardan çok grup düzeni ve ortak uyum üzerinden biçimlenmektedir. İkincisi uzun vadeli bakış olarak

ifade edilmekte ve stratejinin kısa vadeli kazanımdan çok sürekliliğe odaklandığı belirtilmektedir. Bu yaklaşım yönetsel kararların kalıcılık ve devamlılık hedefiyle kurulmasını desteklemektedir (Abitona, 2014). Üçüncü ortak özellik ahlaki liderlik olarak belirtilmektedir. Otoritenin erdem ve güven üzerinden meşrulaştığı ifade edilmektedir. Bu yaklaşım liderin yetkili olmasının yeterli olmadığını ahlaki bir kabul üretmesi gerektiğini savunmaktadır. Bu bağlamda lider davranışı kurumsal düzenin inşasında belirleyici hale gelmektedir (Ulaşan, 2022). Dördüncü özellik uyum ve denge olarak ifade edilmektedir. Çatışmanın sistemin maliyeti olarak görüldüğü ve azaltılmaya çalışıldığı belirtilmektedir. Bu bakış açısında çatışma, “kazanan-kaybeden” ekseninde değil sistemin devamlılığı ve ilişkilerin korunması ekseninde ele alınmaktadır. Beşinci özellik ise ilişki odaklılık olarak belirtilmektedir. Kurallar kadar bağların ve güvenin de yönetimin temel aracı olduğu vurgulanmaktadır. Bu yaklaşımda güven kuralların uygulanabilirliğini ve kabulünü artıran bir sosyal sermaye işlevi görmektedir (Ulaşan, 2022).

Bu ortak özelliklerin iletişim ve çatışma yönetimi alanında özel bir görünümü bulunmaktadır. Mianzi kavramı toplumsal itibarın bireyin ve grubun psikolojik güvenliğini doğrudan etkilediğini ifade etmektedir. Bu nedenle eleştiri, yüz kaybını önleyecek biçimde örtülü ve bağlamsal biçimde yapılmaktadır. Çatışma yönetimi ise “haklı çıkma” yerine ilişkiyi koruma üzerinden yürütülmektedir. Bu yaklaşım yönetimin ilişkiyi sürdürme ve sosyal düzeni koruma mantığıyla birlikte işletildiğini göstermektedir.

Son olarak öğretilerin modern uygulamalarla ilişkilendirilmesi ve “iki dünya, iki yönetim paradigması” çerçevesinde bir sentez yaklaşımı geliştirilmesi tartışılmaktadır. Bu tartışma, Doğu’nun kültür, ahlak ve denge merkezli yönetsel mantığının, güncel pratiklerde yeniden yorumlanabilir bir kaynak olduğunu göstermektedir. Böylece Uzak Doğu felsefeleri, modern yönetimde düşünsel esneklik sağlayan bir yönetim felsefesi zemini üretmektedir (Xu vd., 2022).

4. ULAŞILAN SONUÇLAR

Bu raporda ulaşılan temel sonuçlardan ilki Uzak Doğu felsefelerinde yönetimin kültür, ahlak ve denge üzerinden kavranan bir felsefi pratik olarak ele alındığıdır. Yönetim pratiklerinin toplumsal değerler ve ilişki biçimleriyle doğrudan şekillendiği kabul edilmekte liderliğin meşruiyetinin ahlaki kabul üzerinden kurulduğu vurgulanmakta çatışma yerine uyum ve dengeyi önceleyen bir yönetim zihniyeti ön plana çıkarılmaktadır (Abitona, 2014).

İkinci temel sonuç Uzak Doğu yönetim anlayışının dört ana felsefi akım üzerinden farklı yönetim mekanizmaları ürettiğidir. Konfüçyüsçülük, erdem temelli yönetimi ve rol uyumunu vurgulamakta güvenin ve ahlaki kabulün otoriteyi zor kullanmadan kurabildiğini göstermektedir (Ulaşan, 2022). Taoizm, doğal akışa uyumu ve müdahalesizliği öne çıkarmakta ve sistemin kendi içinde düzen bulmasına alan açan bir liderlik anlayışı üretmektedir (Abitona, 2014). Legalizm açık ve net yasalar, disiplin ve yaptırım üzerinden düzenin sağlanmasını savunmakta ve makamın gücünü kişiden bağımsızlaştırarak sistemin sürekliliğini güçlendirmektedir (Abitona, 2014). Budizm ise şefkat, bilgelik ve hizmet odaklı liderliği vurgulamakta ve gücün toplum yararına kullanılmasını ve derin kavrayışla karar verilmesini öne çıkarmaktadır (Abitona, 2014).

Üçüncü sonuç, Doğu yönetim anlayışında ortak özelliklerin kolektivizm, uzun vadeli bakış, ahlaki liderlik, uyum ve denge ile ilişki odaklılık biçiminde sistematikleştiğidir. Bu özellikler yönetimin güven, bağlar ve sosyal düzen üzerinden işletildiğini göstermektedir. Mianzi ve dolaylı iletişim üzerinden yüz kaybını önleyen bir eleştiri kültürünün geliştiği ve çatışmanın ilişkiyi koruma ekseninde yönetildiği ifade edilmektedir. Bu nedenle yönetim, aynı anda hem düzen kurma hem de ilişki sürdürme işlevi üstlenmektedir.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Bu raporda Uzak Doğu felsefi geleneklerinin yönetim anlayışını nasıl şekillendirdiği açıklanmakta ve bu şekillenmenin temelinde kültür, geleneksel ahlak, etik-erdem ve toplumsal düzen boyutlarının yer aldığı gösterilmektedir. Yönetim, bir kültür ve değer sistemi içinde anlam kazanan pratik olarak değerlendirilmekte liderliğin meşruiyeti ahlaki kabul üzerinden kurulmakta ve çatışmadan çok uyum ve dengeyi önceleyen bir yönetsel mantık ortaya konulmaktadır (Abitona, 2014; Ulaşan, 2022).

Değerlendirme açısından bakıldığında, Konfüçyüsçülük, Taoizm, Legalizm ve Budizm'in her birinin yönetim düşüncesine farklı bir "kurucu ilke" sunduğu görülmektedir. Bu ilkeler bir arada değerlendirildiğinde, yönetimin tek bir boyuta indirgenemeyeceği anlaşılmaktadır. Yönetimin kimi zaman erdem ve güven, kimi zaman doğal akışa uyum, kimi zaman kural ve disiplin, kimi zaman da şefkat ve bilgelik üzerinden kurulabildiği ortaya konulmaktadır. Bu çoğulluk, Doğu yönetim anlayışının hem normatif hem pratik düzeyde zengin bir düşünsel kaynak sunduğunu göstermektedir (Xu vd., 2022).

Ayrıca Doğu yönetim anlayışında ortak özellikler olarak belirlenen kolektivizm, uzun vadeli bakış, ahlaki liderlik, uyum ve denge ile ilişki odaklılık modern yönetim pratiklerinde değerlendirilebilecek bir çerçeve sunmaktadır. Bu çerçeve, "iki dünya, iki yönetim paradigması" fikrinin tartışılmasını mümkün kılmakta ve sentez yaklaşımı üzerinden farklı yönetim kültürlerinin birlikte düşünülmesini teşvik etmektedir. Böylece bu rapor, yönetimi kültür, ahlak ve denge üzerinden sürekli yeniden kurulan bir felsefi pratik olarak ele almakta ve güncel yönetim tartışmalarına değer temelli bir perspektif önermektedir.

KAYNAKÇA

- Abitona, L. P. D. (2014). *Oriental philosophy and its relation to Asian governance: Transcendental analysis for strategic thinking and governance*. Silliman University, School of Public Administration and Governance.
- Balıkel, A. E. (2025). Determinants of a valuable brand name in ethnic cuisine market in the UK: A comparison of customer-based brand equities of Turkish, Indian, Thai, Lebanese and Chinese restaurants. *TURAN-CSR: TURAN Center for Strategic Researches International Scientific, Peer-Reviewed & Refereed Journal*, 17(66), 164-206. <https://doi.org/10.15189/1308-8041>

- Ulaşan, F. (2022). The influence of Confucianism for public administration in Far East: Uzak Doğu'da Konfüçyanizmin kamu yönetimine etkisi. *Kamu Yönetimi ve Politikaları Dergisi*, 3(2), 29-40.
- Xu, D., Wang, J., & Zhao, W. (2022). The confucian concept of “governance” and its contemporary value. *Trans/Form/Ação*, 45(Special Issue 2), 15-36.