

İSLAM GELENEĞİNE GÖRE YÖNETİCİLERİN VE LİDERLERİN TAŞIMASI

GEREKEN ÖZELLİKLER

Nilüfer RÜZGAR<sup>1</sup>

Received Date (Başvuru Tarihi): 16/02/2020

Accepted Date (Kabul Tarihi): 19/05/2020

Published Date (Yayın Tarihi): 15/06/2020

ÖZ

**Anahtar Kelimeler**

İslam,  
Kur'an-ı Kerim,  
Yönetim,  
Liderlik,  
MÜSİAD

İslam dini liderliğe hilafet/imamet çerçevesinde yaklaşmaktadır. Yöneticilerin göstermesi gereken liderlik özelliklerinin tamamı hem Kur'an-ı Kerim'de hilafet/imamet çerçevesinde buyurulmaktadır hem de İslami düşünürlerin eserlerinde önerilmektedir. Bu çalışmanın temel amacı, Kur'an-ı Kerim'deki ayetleri, son Peygamber Muhammed (sav) ile ilgili kaynakları ve İslami düşünürlerin eserlerini inceleyerek yöneticilerin İslam geleneği çerçevesinde önerilen liderlik özelliklerini ortaya koymaktır. Buna ek olarak, Müstakil Sanayici ve İş Adamları Derneği (MÜSİAD) üyesi olan işadamlarının bu nitelikleri taşıyıp taşımadığı ortaya koymak amaçlanmıştır. Araştırmanın yöntemi; literatür taraması ve mülakattır. Bu bağlamda ilk olarak Kur'an-ı Kerim'deki hadisler, İslami şaheserleri ve İslami filozoflar tarafından İslami yöneticiler için yazılan eserler irdelenmiştir. Ardından, MÜSİAD Bursa şubesi üyeleriyle mülakat yapılmış ve elde edilen veriler nitel analiz yöntemi kullanılarak istatistiksel olarak incelenmiştir. Bulgulara göre MÜSİAD üyeleri İslami gelenek bağlamında önerilen tüm liderlik niteliklerini taşımaktadırlar.

THE LEADERSHIP TRAITS OF MANAGERS AND LEADERS ACCORDING TO THE ISLAMIC  
TRADITION

ABSTRACT

**Keywords**

İslam,  
Koran,  
Management,  
Leadership,  
MUSIAD,  
Businessmen

Islam religion approaches leadership in the frame of hilafet (khilafah)/imamet (imamate). The leadership traits that the managers should display, are both commanded in Kur'an-ı Kerim in terms of hilafet/imamet and suggested in the masterpieces of Islamic philosophers. The main purpose of this study is to reveal the required leadership traits of managers in the frame of Islamic tradition by scrutinizing the verses (ayahs) in Kur'an-ı Kerim, the sources about the last Prophet Muhammed (s.a.v) and examining the masterpieces of Islamic philosophers. In addition, it is aimed to put forward the fact, if businessmen, who are members of Independent Industrialists and Businessmen Association (Müstakil Sanayici ve İş Adamları Derneği-MÜSİAD) carry these qualities or not. The method of the research is literature review and interview. In this sense, the hadiths in Koran, Islamic masterpieces and the masterpieces that are written for Islamic managers by Islamic philosophers are scrutinized. Upon that, an interview is conducted with the members of MÜSİAD Bursa branch and the data is analysed via qualitative analysis. According to the findings, members of MÜSİAD carry all these qualifications.

**Citation:** Rüzgar, N., (2020), İslam Geleneğine Göre Yöneticilerin ve Liderlerin Taşımaları Gereken Özellikler, ARHUSS, 3(1):72-96

<sup>1</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Bursa Teknik Üniversitesi, İTBF İşletme Bölümü, [nilufer.ruzgar@btu.com.tr](mailto:nilufer.ruzgar@btu.com.tr)

## 1. GİRİŞ

“...Bilgili insan azınlıkta, bilgisiz çoğunlukta. Anlayışsız bol, anlayışlı ise çok az bulunur. Bilgisiz bilgiliye düşmandır. Bilgisiz hep bilgiliyle savaş halindedir. Yönetici olmak isteyen kişi anlayışlı olmalı. Halkı yönetmek için hem akıl hem cesaret gerekir. Dünyaya hâkim olan büyük hükümdarlar bu makama anlayış ile ulaştılar. Halkı yönetenler de bu işi bilgi ile başardılar. Âdem dünyaya ineliden beri iyi kanunlar hep anlayışlı insanlar tarafından konulmuştur. Bugüne kadar hani çağda olursa olsun, ulu makamlar daima bilgili kişilere nasip olmuştur. Anlayış ve bilgi bir kimsede bir arada bulunursa o kişi mükemmel insandır. Mükemmel insan ise dünyanın bütün nimetlerine sahip olur” (Has Hacıp, 2012).

Hem Kur’an-ı Kerim hem de klasik dönemdeki İslam siyaset düşünürleri, yöneticiliği/liderliği daha ziyade devlet idareciliği bağlamında ele alarak İmamlık/İmamet ve Hilafet/Halifelik kavramları ile ifade etmişlerdir. Kur’an-ı Kerim; imamlara, halifelere öncelikle işlerinin ehli olmayı, ilim sahibi olmayı, ehil ve ilim sahibi yardımcılar edinmeyi, kararlarını ve amellerini yardımcılar ile istişare etmeyi, hakkaniyetli olmayı, kanaatkâr olmayı ve de en önemlisi adil olarak yaşlı-genç, kadın-erkek, evli-bekâr, hasta-sağlıklı demeden tüm ümmetine eşit ve adil davranmayı hükmetmiştir. Bu hükümler, siyasi meşruiyete yönelik olan evrensel ilkelerdir ve Kur’an-ı Kerim, yönetici ve yönetilenler kim olursa olsun, rejim ne olursa olsun, yöneticilerin bu ilkelere uyma gerekliliğini buyurmuştur (Yakıt, 2015). Bu noktada elbette ki rejimin meşruiyeti önem arz etmektedir; aksi takdirde ortaya çıkacak sonuç(lar) adil olamayacaktır. Bu bağlamda bu çalışmanın amacı, İslam geleneğinde gerek Kur’an-ı Kerim’de buyurulan gerekse İslam düşünürleri tarafından önerilen, yöneticilerin sahip olması gereken liderlik özelliklerini incelemektir. Bu noktadan hareketle önce Kur’an-ı Kerim ayetleri, Hz. Muhammed’in (s.a.v) hayatını aktaran eserler, İslami liderlerin hayatını aktaran eserler ve İslam tarihinin ünlü düşünürlerinin eserleri çerçevesinde bir arşiv araştırılması yapılmıştır. Yapılan incelemelerin sonucunda, hem Kur’an-ı Kerim’de hükmedilen hem İslami liderler tarafından sahip olunan hem de İslami düşünürler tarafından önerilen liderlik davranışlarının, ortak bir noktada kesiştiği görülmüştür. Buna göre, liderlerin ehliyet, ilim, kanaatkârlık, istişare etme ve adil olma gibi son derece kıymetli özelliklere sahip olması gerektiği ve İslami liderlerin de bu özelliklere sahip olduğu anlaşılabilir. İslam geleneğinin hem yöneticiye hem de yönetilene verdiği önem ve

kiymetin büyüklüğü idrak edilmiştir. Gerçekleştirilen literatür taramasının ardından çalışmayı istatistiksel bağlamda ölçmek adına MÜSİAD üyesi iş adamlarıyla mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya dâhil edilen iş adamları kolayda örnekleme yöntemiyle seçilmiş olup mülakatlar sonucunda elde edilen veriler nitel analiz yöntemiyle, verilen cevapların temalar ve kategoriler altında toplanmasıyla, değerlendirilmiştir. Analizler sonucunda elde edilen bulgulara göre MÜSİAD üyesi iş adamları yukarıda değinilen özellikleri layıkıyla taşımaktadırlar.

## 2. İSLAMİ GELENEĞE GÖRE YÖNETİCİLİK VE LİDERLİK

“Üç kişi olduğunuzda içinizden birini imam (yönetici) seçin” (Münâvî, *Feyzül-Kadir*, Nşr. Muhyiddin Abdülhamîd, Kahire, Nâşirin Girişi, I, 431).

Yönetmek, TDK sözlüğüne göre “bir kurum veya kuruluşun yasalara, kurallara ve belli şartlara uygun biçimde işlemlerini sağlamak, idare etmek, tedvir etmek” ve “birinin bir konudaki etkinliğine, çalışmasına yön vermek, birini yönlendirmek” anlamlarına gelmektedir (TDK, 2018). Bu bağlamda, yönetme eyleminin gerçekleştirilebilmesi için belli başlı kuralların bilinip dikkate alınmasının ne kadar önemli olduğu anlaşılabilir.

İş dünyasının “yönetilen” tarafının baş aktörünün insan oluşu, yöneticilerin/liderlerin insanların duygu ve düşünceleri olan, yani makine olmayan varlıklar olduğunu göz önünde bulundurarak kurallarını bu çerçevede oluşturup uygulamalarını gerekli kılmaktadır. Bunu gerçekleştirebilmek ise son derece girift bir eylemdir ve insanı halifetullah (Allah’ın yeryüzündeki halifesi) olarak benimmeden altından kalkılması kolay değildir (Sezer, 2017). Bu bağlamda İslam geleneği, yönetim eylemine gereken önemi vererek yöneticilere doğru yolu göstermek için gerek Kur’an-ı Kerim vasıtasıyla gerekse peygamberlerin yöneticilik/liderlik vasıflarıyla ideal bir yönetim anlayışı geliştirmiştir. Buna ek olarak, çok kıymetli din adamlarının da yöneticilere altın niteliğinde öğütlerde bulunduğu, İslami literatür tarandığında görülmektedir.

Kur’an-ı Kerim, yukarıda da değinildiği üzere, her ne kadar yönetim anlayışına ve yöneticilerin sahip olması gereken vasıflara dikkat çekmiş olsa da, devlet yönetimiyle ilgili doğrudan ve açık hükümler barındırmamaktadır. Yönetime dair barındırılan terimler; devlet, imamet, hilafet, imaret, hâkimiyet ve meliklik olarak ifade edilmektedir ve bu terimler, esasında yönetime dair bir model oluşturmamakta ya da sunmamaktadır. Bunun

sebebi ise, Kur'an-ı Kerim'in asıl amacının, Müslüman âlemine Allah-u Teâla'nın (c.c) birliğini, niteliklerini bildirip tanıtmak ve insanların Ona karşı kulluk görevlerini öğretmek olmasıdır. Kulluk görevlerinden birinin de insanlar arası ilişkiler olmasından dolayı Kur'an-ı Kerim, başkalarına zarar vermemek, karar alma sürecinin sağlıklı olması için birbirine danışmak, belirli görevlerde o görevi gerçekleştirebilecek nitelikteki kişileri yetkilendirmek ve de en önemlisi adil olmak, adaleti sürekli kılacak eylemlerde bulunmak gibi ana prensipler hükmetmiştir. Müslüman âlemine İslam'ı tebliğ etmekle yükümlü olan Hz. Muhammed de (s.a.v) Allah-u Teâla'ya (c.c) kullukla yükümlü olduğu için bu prensiplere ziyadesiyle bağlı kalmış ve Müslüman âleminin düzeninde de bu prensipleri somutlaştırmıştır. Hz. Peygamber (s.a.v), Medine'ye hicret ettiğinde iman sahibi Müslümanlardan oluşan toplumda, İslam'ın Kur'an-ı Kerim'de ifade ettiği toplumsal hayatla ilgili hükümlerini uygulamış ve böylece site devletini kurmuştur. Dolayısıyla, dinin ikinci kaynağı olan "sünnette yönetim", doğal biçimde ortaya çıkmıştır (Üzüm, 1997).

Hz. Muhammed (s.a.v), bu bölümün başında da belirtildiği gibi, "üç kişi olduğunuzda içinizden birini imam (lider) seçin" (Münâvî, *Feyzül-Kadir*, Nşr. Muhyiddin Abdülhamîd, Kahire, Nâşirin Girişi, I, 431) diye buyurarak yönetim ve yöneticinin önemine vurgu yapmıştır. Buna ek olarak "hepiniz yöneticisiniz ve hepiniz yönettiklerinizden sorumlusunuz" (Buhârî, Cuma 11, Cenâiz 32; Müslim, İmare 30) diye buyurmasından da Müslüman âleminde her müminin üstlenmesi gereken görevler olduğunu belirtmiştir denilebilmektedir. Peygamberimiz bir başka hadisinde ise, "Hiçbir gölgenin/korumanın olmadığı bir günde Allah'ın (c.c) arşının gölgesi/koruması altında bulunacak olan sınıfın en başında Adaletli idareci zikredilecek" (Tirmizî, Cihad 27) diye buyurarak müminlerin hem yöneticilik/liderlik eyleminin önemini kavramalarını sağlamaya çalışmış hem de yönetime katılmanın önemini vurgulamıştır. Ayrıca yöneticilerin adaletli olma zorunluluğun da vurgulandığı anlaşılmaktadır. Bu noktada, yönetime katılma vasıtasıyla yönetenlerin, liderlerin hem birbirlerine hem de ehil durumdaki yardımcılara danışıp fikir alarak sağlıklı kararlar verebilmelerinin önemi de yine Peygamberimizin dikkat çektiği noktalardan biridir denilebilmektedir. "Danışan kazanır, danışmayan kaybeder" (Heysemî, *Mecmaü'z-Zevâid*, I, 280) diye buyurması da bunun bir kanıtı olarak gösterilebilmektedir.

Kur'an-ı Kerim liderliği; "emek", "merhamet", "sabır" ve "dua" çerçevesinde

betimlemektedir. Bu çerçevede liderlik/yöneticilik, çağdaş toplumun “statüko oluşturmak” biçimindeki algısının tam tersine, oluşmuş olan statükoyla emek, merhamet, sabır ve dua ile mücadele etme biçiminde kabul edilmektedir (Türkmen, 2013). Bu bağlamda liderlik, kıymetli bir vasıf olarak kabul edilmekte ve Furkan Sûresi’nde Müslüman kulların Allah’tan (c.c) “yönetici/lider” olmayı talep etmeleri şu şekilde ifade edilmektedir:

“Rabbimiz! ...bizi takvâ sahiplerine imam/lider yap” (Furkan Suresi, 74. Ayet, Kur’an-ı Kerim ve Yüce Meali).

Kur’an-ı Kerim’in pek çok ayetinde, yöneticilere dair ifadelerin bulunduğu görülmektedir. Örnek vermek gerekirse Nisa Suresinin 58. Ayetinin yöneticiler/liderler için indirildiği rivayet edilmekte ve Ayet: “Allah (c.c) size, emanetleri mutlaka ehline vermenizi ve insanlar arasında hükmettiğiniz zaman adaletle hükmetmenizi emrediyor. Doğrusu Allah (c.c), bununla size ne güzel öğüt veriyor! Şüphesiz ki Allah (c.c) hakkıyla işitendir, hakkıyla görendir” şeklinde meal edilmektedir. Hadis kaynak kitaplarından “Buhari”de geçen bir Hadis-i Şerifte de “İnsanları idare etmeyi üzerine alan bir kimse, kendini ve ailesini düşündüğü gibi yönettiği kimseleri düşünmedikçe kıyamet gününde cennetin kokusunu bile alamaz” şeklinde buyrulan bir ifade yer almaktadır (Koç, 2014).

Bediüzzaman S. Nursi Hazretleri, “İşarat-ül İcaz” isimli tefsirinde Kur’an’ın, *tevhid* (Allah’ın bir olduğuna inanmak), *nübüvvet* (Peygamberlik, yani insanlara yol göstermek, doğru yola yöneltmek), *haşir* (ölümden sonra insanların Yüce Allah (c.c) tarafından hesaba çekilmek üzere mahşerde toplanması), *adalet* ve *ibadet* olmak üzere beş ana ve son derece önemli amacı olduğunu belirtmektedir. Burada dikkate alınması gereken nokta ise, “adalet” kavramının, insan mutluluğunu sağlamada rehberlik eden ayet ve hadislerde öneminin vurgulanmış olmasıdır. Dolayısıyla, Müslüman âlemini, müminleri yöneten, onlara liderlik eden kişilerin, Peygamberimizi örnek alarak tamamen adil olan uygulamalarla bu görevlerini yerine getirmeleri, aksi takdirde mahşer yerinde Yüce Allah’a (c.c) bunun için hesap vereceğinin ifade edildiği anlaşılmaktadır. Hazreti Ömer’in: “Dicle’nin kenarında bir kurt kapsa bir koyunu, yarın adl-i İlahi Ömer’den sorar onu” şeklindeki ifadesi, yönetimde adil olmanın, herkese eşit davranmanın ve de sorumluluk sahibi olmanın öneminin son derece büyük olduğunun bir ispatı niteliğindedir denilebilmektedir (Koç, 2014).

Yüce Allah (c.c), kıyamet gününe dikkat çekmek istediği bir ayetinde şöyle buyurmaktadır: “Her milleti, imâmıyla (lideriyle) çağırdığımız gün, kimlerin Kitabı sağından verilirse işte onlar, Kitaplarını okurlar ve en ufak bir haksızlığa uğratılmazlar” (İsra Suresi, 71. ayet). Ayette bahsi geçen imamlara, yani liderlere ve onların takipçilerine dair çeşitli ifadeler yer almaktadır (İbnü'l-Cevzî, Tefsîr, V). Bunlardan ilki, mahşerde, ümmetin liderleri ile beraber çağırılacak olmasıdır. “Ey falan Salih zatın peşinden gidenler, ey filan azgının izini sürenler” şeklinde çağırılacak olmaları, her bir kulun fani hayatta kimin arkasından gittiye onunla beraber yargılanacak olmasını ifade etmekte ve o liderle ve onun diğer takipçileriyle haşır olup (bir araya gelip) aynı yere gideceğini vurgulamaktadır. Bir diğer ifade ise, ümmetin mahşer günü amellerine göre muamele görecektir. O gün iyilikleriyle gelen, onun karşılığını; kötülükleriyle gelen de onun karşılığını görecektir. Bu noktada yine, adil davranmanın ve haksızlık etmemenin önemi açıkça anlaşılmaktadır.

Adını 1. Ayette geçen *Hümeze* sözcüğünden alan *Hümeze Sûresinde*, bir önceki *Kıyâmet Sûresi'nde* “...*yalanladı ve geri durdu, sonra da gerine gerine ehline (ailesine, arkadaşlarına) gitti*” ifadeleriyle tanıtılan, şehvet düşkününü (şiddetli tutku sahibi) akılsız insan tipinin bir başka tutumu dile getirilmiş, sahibi oldukları mala mülke güvenerek her şeyden emin havalara bürünen zavallıların içinde buldukları durum sergilenmek yoluyla tüm insanlık uyarılmıştır (*Hümeze Suresi, Kur'an-ı Kerim ve Yüce Meali*).

Kısaca toparlamak gerekirse, insan sosyal bir varlıktır ve toplum içerisinde var olmaktadır. Dolayısıyla toplum içerisinde ya yöneten ya da yönetilen olarak yer almaktadır. Bu bağlamda, Müslüman ümmeti olarak Yüce Allah (c.c) tarafından Kur'an-ı Kerim'de de buyurulduğu üzere imam (lider/yönetici) isek adil olmalı, işimizin ehli olmalı, işinde ehil olan insanları yardımcı atayarak ve onları yetkilendirerek görüşlerini almalı ve Yüce Peygamberimizin vasıflarını kendimizde barındırmaya çalışmalıyız. Öte yandan yönetilen isek, elimizi taşın altına koyarak yönetime katılmalı, sorumluluk almalı, fikirlerimizle katkıda bulunmalı ve işimizde ehil olmaya çabalamalıyız. Ancak burada en önemli nokta, doğru imamı, yani doğru lideri takip etmektir. İyi, adaletli, ahlaklı lideri takip ettiğimizde mahşerde Yüce Allah (c.c) tarafından iyi amellerimizle, kötü, adaletsiz ve ahlaksız bir lideri takip ettiğimizde ise mahşerde kötü amellerimizle hesaba çekiliriz (Akpınar, t.y.).



### 3. İSLAMİ LİDERLER VE VASIFLARI

Kur'ân-ı Kerim, her insanı lider olmaya yönlendiriyor olmasına rağmen herkesin lider olabileceğine dair bir hükümde bulunmamaktadır. Kur'ân-ı Kerim'e göre liderliği layıkıyla yerine getirebilenler makamında kalmaya devam etmeli, işinin ehli olmayanlar makamından ayrılması gerektiğinin bilincinde olmalıdır (Furkan Suresi, 74. ayet); zira lider kişi, takipçilerinin sorumluluğunu üstlenmesinden dolayı ehliyet, dirayet ve de feraset sahibi olmadığı takdirde takipçilerinin, dolayısıyla da İslami gelenek açısından ele aldığımızda ümmetinin gelişmesini engelleyecektir (Ergül, 2010).

Kur'ân-ı Kerim'de liderliğin, "imamet" yani imamlık anlamıyla ele alındığına yukarıda değinilmişti. Bu bağlamda pek çok kıymetli örnek de bulunmakta, en önemli örneklerden biri de Hz. İbrahim'in liderlik şahsiyeti olmaktadır. *Hz. İbrahim*'in liderlik şahsiyeti, liderlik vasıfları o denli kuvvetli ve de kıymetlidir ki, tek başına bir ümmet olarak kabul edilmektedir. *Hz. Nuh* örneği de yine liderliğin Kur'ân-ı Kerim'deki yerine dikkat çekmektedir. Hz. Nuh ümmetini sapkınlıklardan kaçınmaları için defalarca ikaz etmiş olmasına rağmen ümmetin bu kötü davranışlarının önüne geçemeyince Yüce Allah'a (c.c) şikâyetini iletmış ve vahiy yoluyla kendisine karada bir gemi yaparak kötülükler denizinde iyiliğini muhafaza etmesi için görevlendirilmiştir. *Hz. Eyüp* ise, hastalığa ve zulme karşı "sabır" ile karşılık vererek yine liderliğin Kur'ân-ı Kerim'deki yükümlülüklerinden birini sergilemiştir. Her türlü zulmün, kötülüğün ve haksızlığın bulunduğu firavunlar dünyasındaki mücadelesiyle *Hz. Davud* da, yine Kur'ân-ı Kerim'den liderliğe dair alınması gereken örnek ve ibretlerden biridir (Türkmen, 2013).

Bununla beraber, şüphesiz ki İslam tarihinde liderliğe, yöneticiliğe verilebilecek en güzel ve en kıymetli örnek, Hz. Peygamberimizdir (s.a.v).

"Deme ki mahza Allahdan bir rahmet iledir ki sen onlara yumuşak bulundun, eğer katı yürekli bir nobran olsa idin elbette etrafından dağılmış gitmişlerdi, o halde kusurlarını affet de günahlarına istiğfar ediver ve emirde reylerini al, sonra da azmettin mi artık Allaha mütevekkil ol, çünkü Allah mütevekkil olanları sever" (Ali İmran Suresi 159. Ayet, Kur'ân-ı Kerim ve Yüce Meali).

"...Eğer Hz. Muhammed'de ileri görüşlülük, devlet adamlığı, idarecilik yetenekleri, onun Allah'a (c.c) inancı ve güveni olmasaydı insanlık tarihinin önemli bir bölümü yazılmamış olacaktı..." (Watt, 2001).

“...Hz. Muhammed, idareciliğinin yanında ruhsal yeteneklere de sahipti. İkisini genellikle aynı insanda bulamazsınız. O, tüm dindar insanların iyi ve adil bir toplum oluşturmaktan sorumlu olduğuna kesinlikle inanıyordu...” (Armstrong, 2017).

Hz. Muhammed’in (s.a.v), cahiliye döneminde ümmete gönderilmiş bir peygamber olmasından dolayı, liderlik yetenekleri ve vasıfları öğrenerek edinilmiş değil hâlihazırda karakterinde var olan vasıflardır. Ümmete ilk kez devlet yönetiminin ne olduğunu tanıtan Hz. Muhammed (s.a.v), toplumunun ihtiyaçlarını düşünen ve savunma, eğitim ve bayındırlık gibi ihtiyaçları gidermeyi amaçlayan bir devlet çatısı kurmuştur. Hz. Muhammed (s.a.v), “mükemmel insan”ı oluşturmayı amaçlamış ve ümmetini hem fert, hem aile, hem de millet/ümmet temelinde yetiştirmiştir. Ümmetine bir yandan maddi-manevi hedefler göstererek motive etmiş, aynı zamanda da bu hedeflere giden yollarda onlara liderlik ederek yol göstermiştir (<https://www.sorularlaislamiyet.com>).

“Keskin” ve “Eğilmez” anlamına gelen “Yavuz” ünvanına sahip olan Osmanlı İmparatorluğu’nun yüce sultanlarından Sultan Selim de, Osmanlı İmparatorluğu’nun ilk halifesi olup bu liderlik özelliklerine mutlaka değinilmesi gereken son derece kıymetli bir İslami liderdir. Yavuz Sultan Selim, her ne kadar 8 yıl tahtta kalmış olsa da, bu 8 yıl içinde baş döndürücü işler gerçekleştirmiştir. Osmanlı topraklarını 2,5 mislinden fazla genişletmiş ve tarihin en büyük cihangirleri (cesur savaşçı) arasında yer almıştır. İslam Halifeliğini de üzerine alması, Osmanlılara büyük bir prestij ve karşı konulamaz bir manevi güç kazandırmıştır. Yıkıcı Şii propagandasını Anadolu’dan ebediyen sürüp atmıştır. Saltanata en az hakkı olduğu halde şehzadelğinde dahi İran’a karşı takip ettiği dâhice siyasetle İmparatorlukta gittikçe parlamış, Trabzon’da vali iken Kuzeydoğu Anadolu’yu devletin hâkimiyeti altına sokmuştur. Anadolu birliğinin gerçekleştiricisi olmuş, Büyük Sultan Alaeddin Keykubad’ın hayal ettiği sınırları misli misli aşmıştır. İslam ilimlerine ve 3 büyük Doğu edebiyatına da son derece hâkim olan Yavuz Sultan Selim, Farsça’yı ana dili gibi bilmekte ve kullanmaktaydı (Öztuna, 1964). Kısacası Yavuz Sultan Selim’in de Kur’an-ı Kerim’de Yüce Allah (c.c) tarafından buyrulduğu ve Hz. Muhammed (s.a.v)’in karakterinde de görüldüğü gibi cesur, ahlaklı, ilim sahibi, adil ve sorumluluk sahibi olma gibi üstün liderlik vasıflarına sahip olduğu söylenebilmektedir.

#### **4. DEVRİN DÜŞÜNÜRLERİNE GÖRE YÖNETİCİLERİN TAŞIMASI GEREKEN LİDERLİK ÖZELLİKLERİ**

Kur’an- Kerim’de imamlığa, yani liderliğe atfedilen önem ve özelliklerle beraber



Kur'an-ı Kerim'de adı geçen önemli ve kıymetli liderlerin vasıflarına bakıldığında, İslam geleneğine göre liderlerin taşıması gereken özellikler şu şekilde toparlanabilmektedir: *Akl-ı selim sahibi olmak*, yani kişinin, Allah'ın (c.c) rıza göstereceği eylemlerde bulunarak kötülüklerden kaçınması. *Kabiliyet*, yani gerekli liderlik vasıflarına sahip olmak ve dolayısıyla işinin ehli olmak. *İlim*, yani yapacağı işi, yöneteceği yol göstereceği ümmetin hem bireysel hem de toplumsal psikolojilerini, tarihini, örf ve adetlerini, sosyolojisini, dini ilimlerini bilmek ve bununla beraber içinde yaşadığı çağın siyasî, iktisadî, sosyal, kültürel yapısına hâkim olmak. *Adalet*, yani hısnımlık, zenginlik, fakirlik, cinsiyet, ırk gözetmeden tüm ümmetin hakkını korumak, adaleti her daim sağlamak ve bu konuda asla taviz vermemek. *Cesaret*, yani gerekli olduğunda her türlü riskin sorumluluğunu almak; ancak bunu yaparken tehevvürden, yani taşkınlıktan kaçınmak. *Basiret-Feraset*, yani zeki olmak, muhatap olduğu kişilerin kelimelerinden gerekli çıkarımları yapmak, gizli niyetlerin farkına varmak ve bununla beraber beden dilinden de çok iyi anlamak. *Dürüstlük*, yani hem kalpte hem dilde aynı niyeti taşımak ve göstermek, niyetlerle amellerin aynı olmasına özen göstermek. *Sabır-Sebat*, yani istikrarlı olmak ve ağır yüklerin altından kalkabilmek için dayanıklılık ve kararlılık davranışlarını sergilemek. *Affetmek*, yani gerektiğinde yapılan hataları bağışlayarak fazilet sahibi olduğunu kanıtlamak. *İstişare*, yani etrafında ehil olan yardımcılar bulundurarak onlarla fikir alışverişi yaparak kararlarında ve icraatlarında isabetli olmak (<https://www.sorularlaislamiyet.com>).

İslamiyet tarihinin ileri gelenlerine göre yöneticilerin taşıması gereken liderlik vasıflarına örnek vermek gerekirse, ümmet-i Müslümana halife, yani lider olarak tayin edilen İmam Ali (a.s) Efendimizin Mısır'a vali olarak atadığı Malik el-Eşter'e yazdığı emirnamesi tam bir ideal lider portresini betimlemektedir. İmam Ali Efendi'nin emirnamesinde Malik el-Eşter'in, ve dolayısıyla benzer görevleri ifa eden tüm liderlerin, taşıması gereken vasıflar şu şekildedir (Aydın, 2016):

- Kibir sahibi olmamak
- Zulümden kaçınmak ve insafli olmak
- Adil olmak, her daim adaleti sağlamak
- Vatanseverlere, yani İslam cemaatinin ve dolayısıyla dinin direği olan ümmete yakınlık göstermek
- Fitnecilerden ve haset şahıslardan uzak durmak

-İnsanların ayıplarını örtmek, gerektiğinde bağışlayıcı olmak

-Cimri kişileri, lideri cömertlikten alıkoyma tehlikesi dolayısıyla meşveretine, yani meclisine almamak

-Korkaklardan zayıf olmalarından dolayı, çok hırslı olanlardan da zulme yatkınlıklarından dolayı uzak durmak

-Yardımcılarını, işinin ehli ve de en önemlisi kalbi temiz olanlardan ve zulme tamah etmeyenlerden seçmek.

Yusuf Has Hacıp'in "Kutadgu Bilig" isimli şaheseri, bilginin yanı sıra yöneticiliğin, liderliğin önemini vurgulaması ve bu bağlamda yöneticilere tavsiyelere bulunması bakımından günümüzde dahi geçerliliği bulunan son derece kıymetli bir eserdir. Yusuf Has Hacıp, Hükümdar Gündoğdu üzerinden aktardığı örnekler ve anektodlarla, İslam anlayışına uygun olan ve Kur'an-ı Kerim'de de buyurulan liderlik gerekliliklerini vurgulamaktadır. Yusuf Has Hacıp, yöneticinin sahip olması gereken özellikleri şu şekilde aktarmaktadır:

"Yönetim işinin ne olduğunu beyler daha iyi bilir. Yasa, düzen, örf, adet onlardan sorulur. Bey doğarken, beylikle doğar; görerek öğrenir ve işlerin hangisinin daha iyi olduğuna karar verir. Allah (c.c) kime yöneticilik işini verirse, buna uygun akıl ve gönül de verir. Yani kimi bey olarak yaratmak dilemişse önce ona uygun yaratılış ile akıl ve güç verir" (Has Hacıp, 2012).

"Hükümdar Gündoğdu, bir gün kendi kendine otururken derin düşüncelere daldı. Yönetmenin zorluğundan ve emir vermenin sorumluluğundan bunaldı. 'Bu büyük ve zahmetli bir iş. Altından kalkabilirsem ne mutlu...Ama bu kadar zor ve büyük sorumluluk taşıyan işi ben tek başıma başaramam. Bana bu işlerden anlayan bir yardımcı gerekiyor. Bu yardımcı hem bana bağlı hem özü sözü bir hem de iç ve dış yönetim hakkında bilgi sahibi olmalı. İnsan bilmediğini yardımcılardan sorup öğrenip yaparsa dileğine çabuk ve kolay erişir. Hele bu yardımcılar çok olursa, yönetici hiç sıkıntı çekmez. İşler yolunda gider, ülkenin de düzeni bozulmaz' " (Has Hacıp, 2012). Anlaşılabileceği üzere Yusuf Has Hacıp burada, yukarıda da bahsedilen işinde ehil olmak, işinde ehil olan yardımcılara sahip olup onlarla istişarelerde bulunmak, sorumluluk sahibi olmak gibi liderlerin en önemli özelliklerine değinmiştir.

Farabi ise, iyi bir lider var olmadan iyi bir yönetimin var olmayacağını ifade

etmiştir. İyi bir liderden kasıt, hem doğuştan gelen bir takım özellikleri karakterinde barındıran hem de edindiği tecrübeler ve yaptığı gözlemler sonucunda kendisini geliştiren kişidir. Farabi'ye göre bir liderin, yöneticinin sahip olması gereken elzem özellikler sıralanacak olursa; anlatılanları iyi kavrayarak muhatabının amacını anlayabilecek bir zekâyâ sahip olmak, güçlü bir hafızaya sahip olmak, açıkgozlu olup bir olayı çözüme aşamasında hiçbir delili gözden kaçırmamak, güzel konuşma becerisine sahip olup düşüncelerini anlaşılabilir bir ifadeyle aktarabilmek, adaletli, vicdanlı, şefkatli olup takipçilerini de bu davranışlara yönelterek onları her türlü zulümden uzak tutmak (Yıldıran, 2017).

İmam Gazzali'nin Selçuklu Sultanı Sencer'e yazmış olduğu "Yöneticiye Altın Öğütler" adlı şaheseri, Farsça yazılmış olmasından dolayı hem Sultan hem çevresindeki diğer idareciler/yöneticiler tarafından da okunmuş ve öğütler geniş bir kitleye ulaşmış onlar tarafından da dinlenip uygulanabilmiştir (Akbal ve Küçükaslan, 2015). Gazzali'nin eserindeki en önemli ifade, gerçek mülk sahibinin Allah (c.c) olduğu ve dolayısıyla yöneticinin gerçekleştirdiği her amelinde Allah'ı (c.c) hatırlayarak ona göre eylemlerini şekillendirmesi gerektiğidir (Ak ve Ak, 2015).

Gazzali'ye göre yöneticilerin/liderlerin sahip olması gereken özellikler ise şu şekildedir (Lambton ve Say, 2014):

- Tevazu sahibi olup kibirden uzak durmak,
- Kanaatkâr olmak,
- İlim sahibi olmak,
- Dinine bağlı olmak,
- Merhametli ve adil olmak,
- Ümmetine örnek olacak davranışlar sergilemek.

Gazzali'nin bir diğer vurguladığı nokta ise makam hırsından sıyrılma gerekliliğidir; zira makam hırsı var oldukça hata yapma olasılığı da yükselmektedir. Bu bağlamda da egoyu terbiye etmek büyük önem arz etmektedir.

Ebu'n-Necib Sühreverdi Efendi, adeta babası gibi gördüğü büyük Türk hükümdarı Salahattin-i Eyyübi'nin ümmetine liderlik etmede ve yönetimdeki üstün vasıflarına karşılık, devlet yönetimine ve devlet liderliğinin inceliklerine dair bir kitap kaleme alıp

kendisine takdim etmiş ve “Devlet idaresine ait bu kitapta yazdıklarımın yararlanın! Eğer bunu yaparsanız İskender kadar cihangir olursunuz” demiştir. Salahattin-i Eyyübi bu tavsiyeye uymuş ve kitaptaki kıymetli bilgilerden faydalanarak liderlik vasıflarını ve yöneticilik kabiliyetlerini daha da yüceltmede başarılı olmuştur. İlerleyen dönemlerde “Yönetenlerin Yönetimi” isimli Sühreverdi’nin kaleminden çıkmış olan bu kitap, Seyit Ahmet El-Buhari hazretlerinin tavsiyeleriyle “Sadarat-ı Rum”dan emekli olan Abdurrahman Efendi vasıtası ile Büyük Türk Hükümdarı Sultan Selim Han (Yavuz) hazretlerine de ulaştırılmıştır. Sultan Selim Han’ın da bu kıymetli kitaba başvurarak Osmanlı İmparatorluğu’nu yönetmede ve Osmanlı ümmetine liderlik etmede faydalandığı, Naima’nın meşhur tarihinin zeylinde yazmaktadır. Naima’nın kitaba dair: “Bu kitabın, bir memleketin idaresinde kendisinden faydalanmak hususunda paha biçilemez büyük bir hazine değerinde olduğuna yemin ederim” şeklinde bir ifadesi de bulunmaktadır.

Sühreverdi’nin liderlere atfettiği özelliklere gelinecek olursa; adaletli olmak, akıllı olmak, cesur olmak, cömert olmak, yumuşak huylu olmak, vefalı olmak, doğru olmak, şefkat ve merhamet sahibi olmak, sabırlı olmak, affedici olmak, şükredici olmak, yavaş hareket edici olmak, bilgili olmak, namuslu olmak, vakar sahibi olmak ön plana çıkmaktadır. Öte yandan Sühreverdi, bir liderin asla sahip olmaması gereken çirkin özelliklere de atıfta bulunmuştur. Bunlar; zulüm, bilgisizlik, cimrilik, israf, sözünde durmamak, yalancılık, gıybet, hiddet, kendini beğenmek, büyüklenmek, haset, acelecilik, şakacılık, gülmek, ahdi bozmaktır (Sühreverdi, 2013).

Ebü’l-Hasani’l-Maverdi, El-Ahkamü’s-Sultaniyye isimli şaheserinde, devlet yöneticiliği işini gerçekleştiren kişilere yönelik tavsiyelerde bulunmuştur. Maverdi’ye göre Yüce Allah’ın(c.c) kuralları, hem siyasi ve idari işlerin yürütülmesi, hem de İslam toplumunun her türlü ihtiyaçları için yeterlidir. Bu bağlamda “Hilafet”, bu hükümlerin yürütülmesi için Devletin temel kurumu olmaktadır. İmamet ismi verilen Hilafet, din ve dünyaya ait işlerin yürütülmesi için Nübüvvete, yani Nebi’nin (Peygamberin) ümmetine halef olarak konulmuş bir kurumdur. Yüce Allah (c.c): “Ey iman edenler, Allah’a (c.c) itaat edin, Peygamber’e (s.a.v) ve sizden olan emir sahiplerine de itaat edin” diye buyurmuştur. Dolayısıyla biz Müslümanlar için, halifelere ve diğerlerine itaat etmek farzdır. Halifede, yani liderde bulunması gereken vasıflara gelindiğinde ise Maverdi bu vasıfları; tamamen adil olmak, ileri derecede ilim sahibi olmak, cesur olmak, sağlıklı olmak şeklinde ifade

etmektedir (El-Maverdi, 1994).

“Senin yanında hak yola dönenlerle birlikte, sana buyurulduğu gibi dosdoğru ol! Siz de azıp sapmayın. Allah, yaptıklarınızı çok iyi görmektedir” (Hud Suresi 112. Ayet, Kur’an-ı Kerim ve Yüce Meali).

Liderlik ve yöneticiliği, liderlerin/yöneticilerin taşıması gereken özelliklere dair İslam geleneğini, Kur’an-ı Kerim’deki hükümleri ve İslam tarihinin ileri gelen şahsiyetlerinin tavsiyelerini kısaca toparlamak gerekirse; öncelikle her kişinin yönetime katılması ve liderlik vasıflarına sahip olmaya çalışması gerekliliği hatırlanmalıdır; zira yönetim,

sosyal hayatın düzeni için gerekli ve hayati bir ihtiyaçtır. Bu bağlamda liderlik edecek, ümmetini yönetecek kişinin güçlü, cesur, ilim ve irfan sahibi, adil olması gerekmektedir. Bununla beraber işinin ehli olan kişilerden kendisine yardımcıları atayarak kararlarını ve amellerini onlarla istişare etmelidir. Aynı zamanda, liderlik ettikleri ümmete karşı ayrımcılık yapmamalı, kadın, erkek, yaşlı, çocuk demeden, ırk ayrılığı yapmadan herkese eşit davranmalıdır.

Liderlik etmek, çok büyük bir sorumluluğun altına girmektir. Hadisi Şerif’te kıyamet günü Yüce Allah(c.c)’ın en sevmediği ve meclisinden uzak tutacağı kişilerin, adaletle hükmetmeyen zalim hükümdarlar olduğu bildirilmiştir. Ayrıca, “Siz memuriyet alma husûsunda pek istekli davranacaksınız. Hâlbuki elde etmek için çırpındığınız o vazîfe, kıyâmet gününde bir pişmanlık sebebi olacaktır” (Buhârî, Ahkâm 7; Nesâî, Bey’at 39, Kudât 5) diye buyurularak önemli olanın layıkıyla, yani adaletle, ilimle, zulümden uzak kalarak yönetmek ve liderlik etmek olduğu vurgulanmaktadır.

## 5. METODOLOJİ

### 5.1. Kısıtlar

Literatürde bu çerçevede yapılan çalışmaya rastlanamamış olmasından dolayı önceki çalışmalarla karşılaştırma yapma imkânı olmamıştır. Bununla beraber bu çalışma, liderliği İslami boyutta ele almıştır; ancak yazarın İlahiyatçı olmamasından dolayı hem kaynaklara erişimde hem de Arapça metinlerin tercümesinde kısıtlar yaşanmıştır. Bu nedenle literatür taraması erişilebilen basılı ve internet tabanlı kaynaklar kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Buna ek olarak çalışmada coğrafi ve millet eksenli (“Müslüman

Türkler”, “Müslüman Araplar”, “Doğu İslam Dünyası”, “Batı İslam Dünyası” gibi) farklar göz ardı edilerek genel bir değerlendirme yapılmıştır.

## 5.2. Araştırma Sorusu

Araştırmanın soruları, yapılan literatür taraması çerçevesinde aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur:

- MÜSİAD üyesi iş adamlarının sahip oldukları yöneticilik ve liderlik özellikleri İslami geleneğe uygun mudur?

## 5.3. Araştırmanın Örnekleme ve Veri Toplama Yöntemi

Araştırmanın ana kütlesini MÜSİAD Bursa şubesi üyeleri oluşturmaktadır. Örneklem ise ulaşıp mülakat yapılan 6 iş adamından oluşmaktadır. Örnekleme oluşturan 6 iş adamı, *kolayda örnekleme* yöntemi kullanılarak araştırmaya dâhil edilmiştir. Bu bağlamda, iletişim bilgileri bulunan iş adamları telefonla aranarak mülakat için randevu rica edilmiş, kabul edenlerden randevu alınarak karşılıklı belirlenen gün ve saatte ofislerinde ziyaret edilerek mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Mülakat soruları, yapılan literatür taraması ışığında oluşturulmuş ve görüşmecilere 8 adet soru yöneltilmiştir. Görüşmeler ilerlerken, bir süre sonra katılımcıların verdiği cevapların birbirlerini tekrarlamaya başladıkları, bir başka deyişle “örneklem doyduğu” (Barney, Glaser ve Strauss, 1967) tespit edilmiştir.

Bu çalışmada, çalışmanın amacı kapsamında hazırlanan mülakat formlarıyla, nitel araştırma yöntemlerinden olan “yarı yapılandırılmış görüşme” (semi-structured interview) tekniği kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme tekniği, esnek ve belli standartlara sahip bir teknik olmasından dolayı tercih edilmiştir.

Nitel araştırmalar, algı ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütünsel olarak ortaya konmasına yönelik; gözlem, görüşme ve doküman incelemeleri gibi nitel veri toplama yöntemleriyle yapılan araştırmalardır (Yıldırım ve Şimşek, 2018). Nitel araştırmada, örneklem büyüklüğü cevapların birbirini tekrarlamaya başladığı noktadır. Bu bağlamda araştırmacı, cevapların kendisini tekrarlamaya başladığı noktada örneklem doyduğuna (Saturation Point) kanaat getirerek araştırmasını sonlandırmaya karar verebilmektedir (Barney, Glaser ve Strauss, 1967).

Mülakat formunun ilk bölümünde, katılımcıların bilgilendirilmesine yönelik mülakat içeriği ve süresi hakkında açıklamalar yer almaktadır. Mülakat formunun ikinci



bölümünde ise, yapılan literatür taraması bağlamında elde edilen veriler ışığında oluşturulan 8 adet soru ve katılımcıların cinsiyet, yaş ve eğitim durumlarını belirlemek üzere demografik sorular yer almaktadır.

Araştırmada toplanan veriler araştırmacı tarafından elle not alınmıştır. Not edilen veriler, analiz için satır satır okunmuştur; bu okumaların sonucunda da önce kodlar, sonrasında ise kategoriler ve onların altında toplandığı temalar çıkarılmıştır. Buna ek olarak, tüm katılımcılar tarafından verilen cevapların hemen hemen aynı olduğu görülen soruların yanıtları doğrudan alıntı yapılarak sunulmuştur. Böylece verilerin analizi gerçekleştirilmiştir.

#### 5.4. Demografik Bulgular

Mülakat yapılan görüşmecilerin tamamı erkektir. Araştırmaya katılan katılımcıların en genci 33 en yaşlısı ise 63 yaşındadır. Görüşmecilerin yaş ortalaması ise, 48'dir. Görüşmecilerin eğitim seviyesine bakıldığında 1 görüşmecinin lise mezunu, 1 görüşmecinin üniversite 2. sınıf terk, 3 görüşmecinin üniversite mezunu, 1 görüşmecinin ise yüksek lisans mezunu olduğu görülmektedir.

#### 5.5. Mülakata İlişkin Bulgular

##### i. Mülakata İlişkin Bulgular

Literatür taraması ışığında oluşturulan mülakat soruları ve bu sorulara katılımcılar tarafından verilen yanıtlar, aşağıda sunulmaktadır:

**Soru 1: Eğitim durumunuz ve genel iş tecrübeniz nedir? (işinin ehli olma, ilim sahibi olma)**

	<i>İlkokul</i>	<i>Ortaokul</i>	<i>Lise</i>	<i>Üniversite</i>	<i>Lisansüstü</i>
<i>Görüşmeci 1</i>					X
<i>Görüşmeci 2</i>			X		
<i>Görüşmeci 3</i>				X	

Görüşmeci 4				X	
Görüşmeci 5			X		
Görüşmeci 6				X	

	5-10 yıl	11-15 yıl	16-20 yıl	21-25 yıl	26 yıl ve üstü
Görüşmeci 1				X	
Görüşmeci 2					X
Görüşmeci 3			X		
Görüşmeci 4					X
Görüşmeci 5					X
Görüşmeci 6					X

**Soru 2: Beraber çalıştığınız kişilerin, yardımcılarınızın eğitim durumu ve genel ve sektördeki iş tecrübeleri nedir? (işinin ehli ve ilim sahibi yardımcılarla çalışma)**

	İlkokul	Ortaokul	Lise	Üniversite	Lisansüstü
Görüşmeci 1					X
Görüşmeci 2				X	
Görüşmeci 3				X	
Görüşmeci 4				X	

Görüşmeci 5				X	
Görüşmeci 6				X	

	5-10 yıl	11-15 yıl	16-20 yıl	21-25 yıl	26 yıl ve üstü
Görüşmeci 1		X			
Görüşmeci 2		X			
Görüşmeci 3		X			
Görüşmeci 4		X			
Görüşmeci 5		X			
Görüşmeci 6		X			

**Soru 3: Performans değerlendirme ve ödüllendirme sisteminiz nasıldır? (adil, vefalı ve cömert olma)**

Kodlar	Kategoriler	Temalar
Veri toplama sistemi, liyakat, barkod okutma	Performans değerlendirme sistemi	Adil olma
Ücret artışı, prim, ikramiye, tatil, hediye, izin, eğitim programları	Ödüllendirme sistemi	Vefalı ve cömert olma

**Soru 4: Çalışanların kararlara katılım derecesi ne düzeydedir? (istişareye önem verme)**

6 MÜSİAD Bursa üyesi iş adamı ile yapılan görüşmeler sonucu soru 4'e verdikleri yanıtların aynı minvalde olduğu görülmüştür:

*"İstişare mekanizması ve süreçlerde inisiyatif alması çok önemli bilhassa eğitim politikalarıyla ilgili. Öğretmen hasbihalleri var ufuk ve bilgi bakımından kendilerini geliştirmeleri için. Bir de 100 dakikalık gündemli zümre toplantıları var. Kaizen uygulanıyor. 15 günde bir yöneticilerle eğitim yapılıyor, siyasetnameler ve modern yöneticilik ilkelerini veren eserler okunuyor"* (Görüşmeci 1).

*"Paydaşların hepsi kararlara katılır. Bir sorun olduğunda kimin eli değdiyse bir araya gelir ve tıptaki gibi konsültasyon yapılır. Hiç eksiksiz herkes katılır"* (Görüşmeci 2).

*"Tüm çalışanların kararlara tam katılımı vardır. Sorun görüldüğünde müdahale edilir sadece"* (Görüşmeci 3).

*"En üst seviyede kararlara katılım var. Sürekli toplantı yapılır ve önce iş arkadaşlarının fikri alınır, onlar fikirlerinden eminse yönetim de destekler. Çalışanların risk alması teşvik edilir"* (Görüşmeci 4).

*"Herkesin fikri alınıyor, son kararı yönetim tüm fikirleri gözden geçirdikten sonra veriyor"* (Görüşmeci 5).

*"Hepsini dahil edemesek de çalışanların kararlara katılımı bizim için önemli. Totalde 115 çalışan var ve koleksiyon hazırlayan ekibin kararlara tam katılımı var."* (Görüşmeci 6).

**Soru 5: Yapılan hataların ele alınış biçimi nedir? (affedici olma)**

6 MÜSİAD Bursa üyesi iş adamı ile yapılan görüşmeler sonucu soru 5'e verdikleri yanıtların aynı minvalde olduğu görülmüştür:

*"Yöneticilere verilen eğitimlerde hata ve kusurlara nasıl yaklaşılacağına ilişkin konular da işleniyor. Hata değil çare bul mottosu benimsenmiş. Tenkit değil tespit yani. Tenkit kişiliğe saldırıdır ve karşı taraf savunma mekanizması kullanır ama tespit davranışa yöneliktir, o da çaresiyle sunulmalıdır"* (Görüşmeci 1).

*"Hatayı kim, neden yapmış hiç önemli değil, mühim olan nasıl düzeltileceği ve ürünün ivedilikle müşteriye tesliminin sağlanması. Ardından kök nedene inilir. Sistemden mi, makineden mi yoksa kişiden mi kaynaklandığı tespit edilir. Her hatanın raporu tutularak*

düzenleyici ve önleyici önlemler yazılır. Yeni çalışanlara da bu dosya verilip 15 gün inceleme süresi verilir. Kendisinden okuduğu incelediği hataları yapmaması istenir. İlk kez karşılaşılan sorunlar ise, Ar-Ge birimine havale edilir” (Görüşmeci 2).

“Kasıt yoksa ceza da yok. İhmal varsa doğrusu gösterilir. Tekrara düşüyorsa ve dahası aynı hatayı 3 kez üst üste yapıyorsa yollar ayrılır” (Görüşmeci 3).

“Hatalar hep birlikte konuşulur. Hata değil tecrübe olarak görülür öyle de teşvik edilir. İhanet olmadığı sürece cezalandırma da yoktur” (Görüşmeci 4).

“Sözlü uyarıda bulunuluyor ve sabırlı davranmaya özen gösteriliyor. Kısa vadede bakılmıyor yani art niyet olmadığı sürece” (Görüşmeci 5).

“Tekrar edilmemesi için yapılan hatalara ilişkin herkese bilgi veriliyor ki hatalardan ders çıkarılsın. Ceza verilmemeye çalışılıyor; ancak sürekli tekrar durumunda yollar ayrılıyor” (Görüşmeci 6).

**Soru 6: Çok hırslı olan çalışanlarınıza yaklaşım biçiminiz nasıldır? (hırslılardan uzak durma)**

6 MÜSİAD Bursa üyesi iş adamı ile yapılan görüşmeler sonucu soru 6'ya verdikleri yanıtların aynı minvalde olduğu görülmüştür:

“Maddi hırsı olanlarla çalışılmıyor, yollar ayrılıyor. Manevi hırsı olanlar ise, ilime ve bilime katkıda buldukları için destekleniyor” (Görüşmeci 1).

“Hırslı insanlar çok tehlikelidirler, çok hata yaparlar. Onun vereceği zararların telafisi mümkün olmaz. Hırslı çalışanlarla yollar ayrılıyor” (Görüşmeci 2).

“Hırslı değil azimli çalışan destekleniyor; çünkü hırslı insan hem kendisine hata yaptırır hem de başkalarına hata yaptırır” (Görüşmeci 3).

“Hırslarını kontrol altına almaları söylenir. Görev değişikliği yapılır. Maddi hırs varsa 3 kez uyarı yapıp sonra yollar ayrılır” (Görüşmeci 4).

“Dengede götürülmeye çalışılıyor. Hırslarını işe odaklamaları ve kurumu geliştirmeleri sağlanmaya çalışılıyor” (Görüşmeci 5).

“Hırslı insan işine sarıldığı için iyidir ama geçimsiz tarafları da vardır, ekip insanı olamaz. Hırsını çok abartanlarla yollar ayrılır. ‘Burayı yaşatan benim, bensiz bu kurum yürüyemez’ tarzı ifadeler kullanan çalışanlar kurum içerisinde istenmez” (Görüşmeci 6).

**Soru 7: Yönetimsel hataların ele alınış ve astlara yansıtılış biçimi nasıldır? (alçakgönüllü ve dürüst olma)**

6 MÜSİAD Bursa üyesi iş adamı ile yapılan görüşmeler sonucu soru 7'ye verdikleri yanıtların aynı minvalde olduğu görülmüştür.

*“İş yapan hata yapar prensibi benimsenmiştir. Kimse Tanrı değil, insan noksandır. Tamir ve telafi önemli. Üslup da önemli. Kaba ve sert olmadan hikmet üslubu kullanılmalı: sözde ve işte tam isabet. Yönetici hata yaptığında hemen üzerini çizmek yerine niyete ve maksada bakılır”* (Görüşmeci 1).

*“Olgunluğun temelinde hatayı kabul etmek vardır. Özür dilerim bu benim hatam dendiğinde akan sular durur. Bu, günlük hayatta ve ailevi hayatta da aynıdır. İnsan, egosunu idare edemediği zaman başına en büyük belayı alır”* (Görüşmeci 2).

*“Şube sorumluları toplantı yapar. Yönetimden kaynaklı hata olduğunda herkesi toplayarak açıklama yapılır ve olumsuz etkilenen çalışanlar olmuşsa telafi edilir”* (Görüşmeci 3).

*“Hatalar kabul edilir. Çalışanların hatası dahi yönetime atfedilir, çalışanlara yüklenmez. Hatalar astlara yüklenirse özgürce fikirlerini beyan edemezler ve gelişimleri körelir”* (Görüşmeci 4).

*“Yönetim kendi içerisinde hatayı kabul edip bunu astlara yansıtmıyor. Çözüm getirilmeye çalışılıyor ivedilikle”* (Görüşmeci 5).

*“Hatanın boyutu ve etki derecesi önemli. Bizde en önemli karar hangi malların üretileceğidir. Sorumluluk da bu noktada yönetici olarak benim üzerimde ve dolayısıyla hataları başkalarına intikal ettirmem söz konusu olamaz”* (Görüşmeci 6).

**Soru 8: Vizyon ve misyonu belirlemede ve iş yapış biçimlerinde Müslümanlığın gereklerine bağlı kalmaya özen gösteriyor musunuz? (İslami değerlere bağlı kalarak iş yapma)**

6 MÜSİAD Bursa üyesi iş adamı ile yapılan görüşmeler sonucu soru 8'e verdikleri yanıtların aynı minvalde olduğu görülmüştür.

*“Misyon, eğitim felsefesidir, yani nasıl bir insan yetiştirmek istediğimizdir. İslam kültürüne uygun, medeniyetine uygun, çok cepheli insan yetiştirmek istiyoruz. En az 2 yabancı dil bilen, spor yapan, sanata meraklı, ahlaklı, inançlı, eli becerikli: ‘Kalbi imanlı, aklı*



bilgili, eli becerikli, hali edepli'. ŞEM (Şahsiyet Eğitim) Modeli uygulanmakta. Vizyon da bunu şart ve imkânlarla göre gerçekleştirmeye çalışmak ama imkânlar da meşru olmalı" (Görüşmeci 1).

"Her personele yalan söylememesi gerektiği belirtiliyor. Haram-helal kırmızı çizgimizdir. Katalog, broşür basarken alkol tütün ve cinsellik içeren şeyler basılmıyor. Tedarikçilerin ve personelin maaşlarına özellikle dikkat ediliyor. Paket bölümümüzün duvarında 'Veyl olsun tartıda eksik tartanlara' ayeti asılıdır" (Görüşmeci 2).

"Her iş Allah rızası gözetilerek yapılıyor. Zarar edileceği bile bile yapılıyor bazen bazı işler; çünkü rakamlara değil huzur ve mutluluğa bakılıyor. Müşterinin yüzü gülmezse bizim de gülmez. Yapılan tek bir iş her şeyi etkiler. Yalan söyleyen çalışan müşteriyi de etkiler bu da bizi dejenere bir topluma doğru götürür. Yunus Emre der ki: 'Sen doğruysan kimse eğilmez, sen eğriysen kimse doğrulmaz'. Misal, kantin işletmesinde öğrencilerin derdi tasası da düşünülüyor. Müslümanın önündeki işi hayırla tamamlamak için planı olur, 20-30 yıllık planı olmaz" (Görüşmeci 3).

"Adil ve hakkaniyetli davranma prensibi benimsenmiştir. Dürüst tüccar zararı da göze alabilmeli. İslam'da kar ve zararın eşit olduğu inancı vardır, sürekli kar edilmez yani. Yapılan işi en iyi şekilde yapmak ilk önceliktir. Müşteri ayrımı yapmadan herkese eşit davranmak (din, dil, ırk fark etmeksizin). Müslüman bir iş adamının temsili çok önemlidir. Güçlüye boyun eğmek güçsüze zulmetmek doğru değildir; güçlünün yanında doğruyu söyleyebilmek doğru bir davranıştır" (Görüşmeci 4).

"Bankalarla çalışmalarımıza dikkat ediyoruz. İslami bankalarla çalışıyoruz ağırlıklı olarak. Helal çalışma prensibine sahibiz çünkü ticaret yapıyoruz. Kurumdan ayrılan çalışanlarla da her zaman helalleşerek ayrılırız, kimse kalbi kırgın ve küskün gitmez" (Görüşmeci 5).

"Vizyon, netice itibarıyla maddi bir noktadır. Oraya ulaşmak için dikkat edilmesi gerekenler de misyondan çıkarılan kaidelerdir. Ancak, bu noktaya machiavellist düşünceyle gidilmez. Misyonumuz, "insanımızı (şirket ortaklarını, çalışanlarını, müşterilerini, tedarikçilerini) mutlu etmek ve huzurlu kılmaktır. Kurum içerisinde kamera bile yok gözetlenme hissi yaratmaması için. Her şey güven ve inanç üzerine kurulu" (Görüşmeci 6).

## 6. SONUÇ VE TARTIŞMA

Yüce Allah (c.c), bir ayette Müslüman bir yöneticinin nasıl olması gerektiğini şöyle açıklamaktadır:

“O müminler öyle kimselerdir ki eğer kendilerine yeryüzünde bir iktidar verirsek namazı dosdoğru kılarlar, zekâtı verirler, marufu (iyi ve güzel olan şeyleri) emrederler, münkerden (kötü ve çirkin olan şeylerden) vazgeçirmeye çalışırlar...” (Hacc Suresi 22/41. Ayetler).

Kur’an-ı Kerim, yöneticiliği/liderliği imamet kapsamında ele almakta ve imamların (yöneticilerin/liderlerin) ümmetini yönetirken esas alması gereken temel prensipleri bu bağlamda hükmetmektedir. İslam düşünürlerinin de bu hükümlere paralel olarak yöneticilerin sahip olması gereken özellikler bağlamında kaleme aldıkları eserleri vasıtasıyla tavsiyede buldukları görülmektedir.

Bu esas prensiplere kısaca değinilecek olursa; işinin ehli olmak, ilim sahibi olmak, işinin ehli kişileri görevlendirmek, istişareye önem vermek, kanaatkâr olmak ve adil olmak şeklinde belirtildiğini hatırlamak gerekmektedir. Bu esasları karakterinde barındıran İslami liderlere örnek vermek gerekirse de son peygamber Hz. Muhammed (s.a.v), en büyük önemi teşkil etmektedir; zira Yüce Allah (c.c), peygamberlerini içinde yaşadıkları topluma doğru yolu göstermekle görevlendirmiştir. Dolayısıyla peygamberler yol gösteren, yani yönlendiren yöneten liderlik eden pozisyonda olmuşlardır. Son Peygamber Hz. Muhammed’in (s.a.v) yönetim ve liderlik anlayışına bakıldığında da, aynen Kur’an-ı Kerim’de hükmedildiği ve İslami düşünürler tarafından önerildiği gibi, adalete ve hukuka dayandığı görülmektedir. Bunun en önemli örneği, Hz. Muhammed’in (s.a.v) 622 senesinde Medine’ye hicret ettikten sonra kendisinin liderliğinde bir devlet kurarak Medine İslam Devleti’nin anayasası olarak kabul edilen ve 52 maddeden oluşan Medine Sözleşmesi’ni imzalamasıdır. Bu antlaşmayla şehirde yaşayan gayr-i Müslimlerin hakları da teminat altına alınmıştır. Bu bağlamda esas hakların hukuki olarak garanti altına alınması, Peygamberimizin yönetim bilimine yapmış olduğu önemli bir katkıdır (Rahman, 1996).

Buna ek olarak yine Peygamberimiz Hz. Muhammed (s.a.v); renk, cinsiyet ve ırk gibi ayrımlar yapmadan tüm ümmetine eşit davranmasıyla adaletli yöneticiliğe de örnek teşkil etmektedir. Ayrıca yine yönetim işlerinde işinin ehli olan insanları görevlendirmede oldukça titiz davranması da İslam anlayışındaki liderlik/yöneticilik özelliklerine uygun

bir davranış olarak görülmektedir. Aynı zamanda işinin ehli olan bu yardımcı yöneticilerine alacağı kararlarda yapacağı amellerde fikirlerini almak suretiyle danışması da, Kur'an-ı Kerim'deki yönetim hükümlerine uygun bir davranıştır.

Araştırma kapsamında MÜSİAD Bursa üyesi iş adamlarıyla gerçekleştirilen mülakat soruları da bu çerçeveden yola çıkarak hazırlanmıştır. Yapılan mülakatlar sonucu elde edilen bulgulara göre tüm görüşmeciler İslami geleneğe göre yöneticilerin ve liderlerin sahip olması gereken ilim sahibi olma, işinin ehli yardımcılarla çalışma, ahlaklı olma, vefalı olma, alçakgönüllü olma, istişareye önem verme, misyon ve vizyon oluşturmada İslami değerlere bağlı kalma gibi temel ortak özellikleri taşımaktadırlar.

Kısıtlar bölümünde de değinildiği üzere literatürde bu çerçevede bir çalışmaya rastlanamamıştır. Dolayısıyla gelecek çalışmalarda bu konu üzerinde daha fazla durularak sadece Bursa değil ülke genelinde bir çerçeve çıkarılması literatüre büyük katkı sağlayacağı gibi iş insanlarının kendi öz değerlendirmelerini yapmalarına da yardımcı olacaktır. Bu bağlamda, çalışmanın araştırmacılara ışık tutması umut edilmektedir.

Öte yandan, yukarıda da değinildiği üzere, iş insanlarının öz değerlendirme yapmalarının bu çalışmanın sağlayacağı en büyük katkılardan biri olduğu düşünülmektedir. Günümüz global iş dünyasının rekabete dayalı olması ve güçsüz işletmelerin ve dolayısıyla güçsüz iş insanlarının piyasadan silinmeye mahkum olduğu gerçeği, maalesef ki iş insanlarının bir takım etik değerleri göz ardı etmelerine sebebiyet vermektedir. Bu noktada da, işinin ehli olma, işinin ehli kişilerle çalışma, ahlaklı olma, vefalı olma, alçakgönüllü olma, istişareye önem verme gibi değerler geri planda bırakılarak rekabet hırsıyla hareket edilmektedir. Bu durum, her ne kadar kısa vadede başarı getirme olasılığı taşısa da uzun vade de başarısızlığa sürüklemekte, etik değerlerden sıyrılmış oluş da bir daha asla güven duyulmamaya ve piyasada yer edinmemeye yol açabilmektedir. Bu noktada, iş insanlarının bu ve bunun gibi çalışmaları okuyarak öz değerlendirme yapmaları ve kendilerini İslami anlayışa uygun ahlaki değerlerle donatmaları, bu değerlere sahip olanların ise bunlara daha da sıkı sıkıya bağlanmaları, Türk iş dünyasının örnek bir ortam teşkil etmesi için büyük önem arz etmektedir.

## KAYNAKÇA

- Ak, U. ve Ak, E. (2015). Gazali'nin Düşünce Yapısında Din-Devlet İlişkisi, 1. *Türk İslam Siyasi Düşüncesi Kongresi Bildiriler Kitabı, 8-10 Ekim Aksaray.*
- Akbal, İ. ve Küçükaslan, Z. (2015). Gazali'nin Siyasi Düşüncesinde Devlet, Devlet Adamı ve Bürokrasi Meselesi, 1. *Türk İslam Siyasi Düşüncesi Kongresi Bildiriler Kitabı, 8-10 Ekim Aksaray.*
- Akpınar, A. (T.Y.), [http://aliakpınar.net/index.php?Option=Com\\_Content&View=Article&id=239:Kurandan-Liderlik-Lkeleri&catid=42&Itemid=77](http://aliakpınar.net/index.php?Option=Com_Content&View=Article&id=239:Kurandan-Liderlik-Lkeleri&catid=42&Itemid=77) (Erişim tarihi: 18 Temmuz 2019)
- Ali İmran Suresi 159. Ayet, *Kur'an-ı Kerim ve Yüce Meali*, Elmalılı Hamdi Yazır.
- Armstrong, K. (2017). *Hız Muhammed*, Yeniçeri, S. (Çev.), İstanbul: Koridor Yayıncılık.
- Aydın, A. (2016). <http://www.yenimesaj.com.tr/Liderlik-Vasiflari-H1265949.Html> (Erişim tarihi: 18 Temmuz 2019).
- Barney G. Glaser, A. ve Strauss, I. (1967). *The Discovery of Grounded Theory Strategies for Qualitative Research*, Chicago: Aldine Publishing Company.
- Buhârî, Cuma 11, Cenâiz 32.
- Buhârî, Ahkâm 7.
- El-Maverdi, Ebu'l-H. (1994). *El-Ahkâmü's Sultaniye*, (İslam'da Devlet Ve Hilafet Hukuku), Şafak, A. (Çev.), Ankara: Bedir Yayınevi.
- Ergül, A. (2010). *Şahsiyet Dili Ve Geliştiren Liderlik*, İstanbul: Erkam Yayınları.
- Furkan Suresi, 74. Ayet, *Kur'an-ı Kerim ve Yüce Meali*, Elmalılı Hamdi Yazır.
- Hacc Suresi 22/41. Ayetler, *Kur'an-ı Kerim ve Yüce Meali*, Elmalılı Hamdi Yazır.
- Hacip, Y. H. (2012). *Kutadgu Bilig*, Çağbayır, Y. (Ed.), Ankara: Türkiye Diyanet Vakfı Yayınları.
- Heysemî, *Mecmaü'z-Zevâid*, I, 280.
- Hud Suresi 112. Ayet, *Kur'an-ı Kerim ve Yüce Meali*, Elmalılı Hamdi Yazır.
- İbnü'l-Cevzî, Ebü'l-Ferec, *Zâdu'l-Mesîr Fî İlmi't-Tefsîr*, Beyrut: El-Mektebü'l-İslâmî, 1423/2002.
- İsra Suresi 71. Ayet, *Kur'an-ı Kerim ve Yüce Meali*, Elmalılı Hamdi Yazır.
- Koç, A. (2014). <http://www.konyadiyanetsen.org.tr/Adil-Bir-Yoneticisi-Nasil-Olmalidir.Html> (Erişim tarihi: 17 Haziran 2019).
- Lambton, A. ve Say, S. (2014). Gazzâlî'nin Nasîhatü'l-Mülûk'unda Saltanat Teorisi, *Marmara Türkiyat Araştırmaları Dergisi*, Cilt 1, Sayı 2, Sonbahar. 209-220.
- Münâvî, *Fezû'l-Kadir*, Nşr. Muhyiddin Abdülhamîd, Kahire, Nâşirin Girişi, I, 431.
- Müslim, İmare 30.
- Nesâî, Bey'at 39, Kudât 5.
- Öztuna, Y. (1964). *Başlangıcından Zamanımıza Kadar Türkiye Tarihi*, 5. Cilt, İstanbul: Hayat Yayınları.
- Rahman, A. (1996). *Siret Ansiklopedisi*, Dönmez, K. (Çev.). Hakan Bayrak, Yusuf Balcı, C.1. İstanbul: İnkılab Yayınları.
- Sezer, K. (2017). *Mevlana İle İş Hayatı*, İstanbul, Hayykitap.
- Sühreverdi, E. N. (2013). *Nehcü's- Süluk Fi Siyaseti'l Muluk (Yönetenlerin Yönetimi)*, Doğu, Ç. (Ed.), İstanbul: İlgi Kültür Sanat Yayıncılık.
- Türk Dil Kurumu (TDK) Sözlüğü. (2018).
- Tirmizî, Cihad 27. Kütüb-i Sitte, Türkiye Diyanet Vakfı İslam Ansiklopedisi.
- Türkmen, T. (2013). <https://www.sakaryarehberim.com/Yazar/A-Taha-Turkmen/İslamda-Liderlik/1472> (Erişim tarihi: 19 Haziran 2019).

Üzüm, İ. (1997). İslam'da Devlet Yönetiminin Yeri. *Köprü Dergisi*, 58. Sayı.

Watt, M. (2001). *Peygamber Ve Devlet Adamı Hz. Muhammed*, Çağlar, Ü. (Çev.), İstanbul: Yöneliş Yayınları.

Yakit, İ. (2015). Türk-İslam Düşüncesinde Devlet Kavramı, *Türk İslam Siyasi Düşüncesi Kongresi*, Ekim, 3-4.

Yıldıran, C. (2017). *Konya İlindeki İşletmelerde Mevlana'nın Yönetime Özgü Fikirlerinin Etkileri Üzerine Bir Araştırma*. Doktora Tezi, T.C. Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı.

Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2018). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, 11. Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık.

<https://sorularlaislamiyet.com/blog/yonetici-ve-idareci-peygamber-olarak-hz-muhammed-sav> "Yönetici ve İdareci Peygamber Olarak Hz. Muhammed (sav)" (Erişim tarihi: 27 Temmuz 2019).